

# Matriz de Resultados

DEZEMBRO/2025

# Introdução

A Matriz de Resultados apresentada oferece uma visão sistêmica do PROFISCO II, constituindo-se em um instrumento de gestão estratégica que consolida, de forma estruturada, as informações relacionadas às notas técnicas elaboradas no âmbito dos projetos do PROFISCO II/ES. Seu objetivo é facilitar a visão global do projeto, bem como o monitoramento sistemático das ações, metas e indicadores, proporcionando uma visão integrada do desempenho das iniciativas e ampliando a transparência e a efetividade na execução das ações.

Por meio dessa ferramenta, a Unidade de Coordenação do PROFISCO II – UCP fortalece a gestão orientada a resultados, qualifica o processo de tomada de decisão e assegura o alinhamento dos projetos aos objetivos institucionais e às diretrizes do planejamento estratégico, contribuindo para maior eficiência na alocação de recursos e no alcance dos resultados esperados.

## P.1.1 Implantação do Modelo de Governança de Gestão Fiscal

### Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal.

**Objetivo Específico 1:** Melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal.

**Resultado Esperado 1:** Aumento do cumprimento das metas estratégicas planejadas.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do problema:** O processo decisório da SEFAZ-ES não está baseado em um planejamento estratégico com metas e indicadores para avaliação.

a. As políticas e diretrizes para a gestão fiscal (áreas tributária, financeira e contábil) não são definidas de forma integrada e suas ferramentas de planejamento e avaliação de resultados são deficientes;

b. A gestão de projetos da SEFAZ-ES está centralizada na SUPRO/GEPRO, que se encontra em processo de aprimoramento na priorização e no monitoramento dos projetos, buscando evoluir de uma atuação mais reativa para uma postura cada vez mais proativa.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica \_GF1 – Modelo de Governança Pública.

a. Não existe um acompanhamento de indicadores estratégicos;

b. Nos últimos 5 anos a SEFAZ-ES não realizou nenhuma capacitação na área de planejamento estratégico (2018).

#### Produtos / Soluções

**1.1 Modelo de Governança da gestão fiscal implantado,** contemplando:

a. **Planejamento estratégico da SEFAZ-ES implantado** com plano estratégico, painel de indicadores institucionais, plano de comunicação e ferramentas informatizadas de gestão de planejamento estratégico.

b. **Ferramenta de Gestão de Projetos Implantada** com metodologia de preparação, execução e avaliação alinhada às diretrizes e objetivos estratégicos da gestão fiscal, metodologia de gestão de riscos e apoio de ferramentas informatizadas.

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2022): 0;**  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo.  
Etapas/ações:

Plano estratégico da SEFAZ-ES implantado (2026);

Metodologia de gerenciamento de projetos e Gestão de risco elaborada (2026);

Sistema integrado de gestão de planejamento estratégico e acompanhamento de projetos (2026).

## P.1.2 Implantação do Modelo de Gestão de Processos Administrativos

### Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal.

**Objetivo Específico 1:** Melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal.

**Resultado Esperado 1:** Aumento do cumprimento das metas estratégicas planejadas.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do problema:** Deficiência para realizar uma gestão orientada a processos no Estado.

a. Crescimento exponencial dos documentos referentes a processos administrativos iniciados anualmente pelas diversas entidades estaduais. Grande quantidade de processos de trabalho do Governo são realizados de forma manual, seus documentos não são armazenados de forma estruturada, gerando dificuldade para acessar e processar a informação;

b. Ampliar a oferta de serviços públicos digitais em plataforma unificada e com facilidade de uso para o cidadão.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica \_GF1 1.2 1.2  
Implantação do Modelo de gestão de processos administrativos.

a. Existem aproximadamente 200 processos administrativos (ex. suplementação de orçamento, solicitação de diárias, etc) prioritários que são realizados de forma manual. Existem um estoque de 1.472.000 de processos em tramitação. Em 2017 foram abertos 410.000 novos processos, somente 285.000 foram finalizados. O gasto com material de escritório e transporte anual é R\$5.0 milhões.

#### Produtos / Soluções

1.2 Implantação do Modelo de gestão de processos administrativos, incluindo:

a. Metodologia de gerenciamento de processos, contemplando o mapeamento e a revisão de aproximadamente 500 serviços/processos, incluindo seus documentos associados, bem como a análise da legislação e das normas vigentes do Governo do Estado. O trabalho envolverá ainda as interfaces e a integração necessária à Carta de Serviço ao Usuário;

b. Implantação de uma solução de portal de serviços utilizando linguagem visual unificada, assistente virtual inteligente e ferramentas com foco na simplificação da prestação dos serviços/processos, usando técnicas de UX (User Experience);

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2022): 0;**  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo. Etapas / ações:

a) Metodologia de gerenciamento de processos implantada (2020) – cumprida;

b) Sistema integrado de gestão dos fluxos e documentos dos processos administrativos (2020) – cumprida;

c) Portal de Serviços do Estado implantado.

## P.1.3 Implantação do Modelo de Gestão de Recursos Humanos por Competência

### Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal.

**Objetivo Específico 1:** Melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal.

**Resultado Esperado 1:** Aumento do cumprimento das metas estratégicas planejadas.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Baixa produtividade e precariedade na prestação de serviços da SEFAZ, evidenciados pelo insuficiente nível de arrecadação do estado.

- a. O plano de capacitação e os procedimentos de mobilidade de RH não consideram o perfil de competência dos funcionários envolvidos;
- b. Os instrumentos tecnológicos para a capacitação dos funcionários são deficientes;
- c. Dificuldade para consolidar e tratar informação de qualidade para a tomada de decisão dos RHs;
- d. Baixo número de pós-graduados nas carreiras fazendárias.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica GF1 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competência.

- a. Somente 344 servidores de carreira, de 833 da força de trabalho da SEFAZ, receberam treinamento no período em 2016 e 2017, porém sem considerar seus perfis de competência;
- b. Cada curso tem que ser contratado individualmente. 2017 foram realizados 16 cursos;
- c. O atual sistema da gestão de pessoas está obsoleto e desatualizado tecnologicamente e com integração limitada com outros sistemas do estado. Existem 5 milhões de documentos em arquivos em papel;
- d. Verifica-se necessidade de incentivar atualização acadêmica dos servidores fazendários, notadamente nas áreas tributárias, de contabilidade pública e transformação digital.

#### Produtos / Soluções

**1.3 Atualização do modelo de gestão de recursos humanos por competência, contemplando:**

O conjunto de ações contempla o Programa de Pós-Graduação e Capacitação dos Servidores (trilhas de aprendizagem), aliado à readequação tecnológica do espaço multimeios da SEFAZ. Prevê-se ainda a atualização do SIARHES, com novas funcionalidades e integração, além do Projeto de Capacitação para as Carreiras de Gestão do Poder Executivo Estadual.

Também estão em desenvolvimento a Política de Gestão de Pessoas e o Mapeamento da Força de Trabalho, a conferência da folha de pagamento com solução de inteligência analítica e ciência de dados.

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2021): 0;  
Meta (2026): 1;  
Unidade de medida:**

- a. Planos de Desenvolvimento de competências e formação individual implantados (2025);
- b. Espaço multimeios implantado (2026);
- c. Sistema Integrado de RH (2026);
- d. Programa de pós-graduação (2024).

## P.1.4 Modelo de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

### Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal.

**Objetivo Específico 1:** Melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal.

**Resultado Esperado 1:** Aumento do cumprimento das metas estratégicas planejadas.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Deficiência no atendimento das demandas de TI, devido ao aumento da informação gerada pelos novos sistemas de gestão do estado e da manutenção dos sistemas legados.

a. O atendimento das demandas de TI não está organizado com base em critérios de priorização. Dificuldade para avaliar o desempenho dos serviços de TI e a magnitude dos níveis de risco;

b. Aumento exponencial do volume de transações e dados recepcionados pela SEFAZ. Dificuldade para tratar grandes volumes de dados, especialmente os referentes a auditoria e fiscalização.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica GF1 – Gestão de TI.

a. Dos 135 projetos iniciados na TI, 45 foram cancelados no período de 2010 a 2017, apontando para um índice de 33,3%;

b. Estima-se que até o ano de 2020 a previsão é de cerca de 1 bilhão e 300 milhões de notas fiscais eletrônicas, modelo 55 e 65 armazenadas na base de dados da SEFAZ.

#### Produtos / Soluções

**1.4 Modelo de gestão de Tecnologia da informação e comunicação (TIC) atualizado, incluindo:**

a. Implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação;

b. Ampliação da infraestrutura de hardware e software, incluindo a expansão de rede de telecomunicação, servidores, segurança e capacitação. Ambiente para computação na nuvem.

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2018): 0;  
Meta (2023): 1;  
Unidade de medida: Modelo.  
Etapas/ações**

a. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (2024).

b. Ambiente para computação na nuvem implantado (2026).

## P.1.5 Implantação de um Novo Modelo de Controle Interno do Estado

### Componente 1. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal.

**Objetivo Específico 1:** Melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal.

**Resultado Esperado 1:** Aumento do cumprimento das metas estratégicas planejadas.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Deficiência na gestão e no planejamento do Órgão Central de Controle Interno (SECONT) e de suas Unidades nos órgãos estaduais.

a. Dificultando na identificação dos processos e atores de alto risco e suas magnitudes.

b. Deficiência na geração e disseminação de informação aos órgãos públicos e à sociedade. Falta de efetividade da OGE/ES para responder a demanda crescente de consultas da sociedade em quanto aos serviços prestados pelo estado.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica \_GF1 - Modernização do controle interno de transparência pública.

a. A SECONT encontra-se entre os níveis 1 e 2 na Avaliação de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM), realizada em **2016 pelo Banco Mundial – Escala de 1 a 5**. 100% dos procedimentos de auditorias e controles internos são realizados de forma manual e presencial. Em 2017, dos 46 órgãos existentes somente 16 foram auditados (71 auditores);

b. Em 2017 a ouvidoria recebeu 9.375 com um tempo médio de resposta de 14 dias. Sendo que as denúncias podem levar até 60 dias, quando o tempo ideal seria de uma semana.

#### Produtos / Soluções

**1.5 Novo modelo de controle interno do Estado implantado, contemplando:**

a. Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria e controle internos, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio a gestão;

b. Revisão e implantação de novo modelo de Transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado.

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2022): 0;**  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo. Etapas/ações

a. Modelo de gestão de riscos e integridade implantado (2026);

b. Procedimento de auditoria interna aperfeiçoado (2026);

c. Conselho de usuários de serviço público implantado (2025);

d. Avaliação continuada dos serviços públicos implantada (2026).

## P.2.1 Implantação do Modelo de Gestão dos Instrumentos de Apoio à Política Tributária

### Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal.

**Objetivo Específico 2:** Incrementar as receitas tributárias e simplificar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes.

**Resultado Esperado 2:** diminuição da relação entre o custo administrativo da arrecadação e a arrecadação tributária.

#### Necessidades / Causas

##### Síntese do Problema

Perda de arrecadação decorrente da ineficiência dos instrumentos de gestão do gasto tributário.

- a. Insuficiente conhecimento dos benefícios e isenções fiscais já concedidos e dificuldade para estimar impactos de futuras concessões ou cancelamento;
- b. A gestão dos benefícios fiscais é em grande parte realizada de forma manual, sem apoio de metodologias de prospecção e geração de cenários;
- c. Dificuldade para estimar de forma precisa o GAP fiscal e os benefícios oriundos das renúncias fiscais. (Baixo controle e apuração do gasto tributário).

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AT2 – Renúncia Fiscal.

- a. Em 2021 a renúncia fiscal do estado superou os R\$ 2.500.000.000,00 (cálculo apenas para as empresas do COMPETE), que representa 16% da arrecadação tributária de ICMS e corresponde a 2.360 empresas beneficiadas;
- b. Dos aproximadamente 125 tipos de convênios de renúncias fiscais vigentes somente de um tipo é calculado seu impacto;
- c. Uma estimativa realizada pelo sindicato dos auditores fiscais (SINDFISCAL) estimou uma sonegação de aproximadamente R\$ 1,5 bilhão anual, representando 10% da arrecadação do ICMS. (GAP de 2,5 bilhões).

#### Produtos / Soluções

2.1 Implantação do Modelo de Gestão dos Instrumentos de apoio à Política Tributária, incluindo.

- a. Mapeamento do processo de concessão e controle do gasto tributário na sua totalidade e revisão e ajuste da legislação respectiva;
- b. Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, com apuração de impactos dos benefícios do ICMS, IPVA e ITCMD;
- c. Definição de metodologia de estimativa do GAP fiscal; a concessão vinculada a uma estratégia governamental; a identificação dos benefícios fiscais já previstos na legislação estadual; definição de sistemática de monitoramento e avaliação.

#### Indicador de Meta de Produto

- Linha de base (2022): 0;  
Meta (2026): 1;  
Unidade de medida: Sistemática. Etapas/ações
- a. Processos mapeados (2025);
  - b. Metodologia de estimativa do GAP (2026);
  - c. Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, para fornecer a apuração do impacto financeiro dos benefícios (módulos de gestão, IPVA, ICMS e ITCMD). (2026).

## P.2.2 Implantação de um Novo Modelo de Fiscalização

### Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal.

**Objetivo Específico 2:** Incrementar as receitas tributárias e simplificar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes.

**Resultado Esperado 2:** diminuição da relação entre o custo administrativo da arrecadação e a arrecadação tributária.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Perda de arrecadação devido a ineficiência em identificar de forma efetiva e oportuna fraudes comuns e estruturadas na sonegação de impostos.

a. Deficiências no planejamento da ação de fiscalização e nos critérios de alocação dos auditores para as investigações;

b. Dificuldade para realizar fiscalizações massivas em um grande volume de informação utilizando critérios baseados em análise de riscos.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AT2 – Fiscalização.

a. Em 2017 a % de arrecadação proveniente das fiscalizações (auto de infrações e notificação de débito – não considera a dívida ativa) foi de 0,39% da arrecadação;

b. Dos 18.000 contribuintes do regime ordinário de apuração, somente 5.5% é fiscalizado;

c. Em média, 1/3 das operações de importação aguardam o desembaraço estadual para o próximo dia útil.

#### Produtos / Soluções

**2.2 Implantação de um Novo modelo de fiscalização, incluindo:**

a. Tratamento de Dados e Armazenamento.

b. Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes;

c. Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2022): 0;**  
**Meta (2025): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo. Etapas/ações

a. Sistema monitoramento de contribuintes implantado (2025);

b. Sistema de Comércio exterior aperfeiçoado (2025);

c. Solução de Inteligência Analítica de Alta Performance implantada (2025).

## P.2.3 Implantação do Processo Eletrônico do Contencioso

### Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal.

**Objetivo Específico 2:** Incrementar as receitas tributárias e simplificar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes.

**Resultado Esperado 2:** diminuição da relação entre o custo administrativo da arrecadação e a arrecadação tributária.

#### Necessidades / Causas

##### Síntese do Problema:

Perda de recursos para os contribuintes devido a dificuldade da SEFAZ em julgar de maneira eficiente e oportuna os créditos fiscais devidos.

a. O processo de distribuição e revisão dos processos é substancialmente manual, gerando inconsistências e demora no processamento. O sistema atual de gestão está em uma plataforma obsoleta, não contempla a funcionalidade requerida e não se integra com os sistemas corporativos (SIGTRIB, SICERF (Sistema do Conselho Fiscal). SEP (Sistema Eletrônico de Protocolo), GED, DTe. Deficiência nos instrumentos de apoio a política fiscal.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AT2 - Processo Eletrônico do Contencioso administrativo fiscal.

- Tempo médio de solução de um processo administrativo (2017):
  - Primeira instância: 1358 dias.
  - Segunda instância: 375 dias.
- Demora em encontrar respostas nas buscas utilizando a atual ferramenta de legislação tributária.

#### Produtos / Soluções

**2.3 Implantação do Processo Eletrônico do Contencioso**, contemplando:

a. Automação do Processo Eletrônico (contemplando workflow), compreendendo todas as etapas; a integração dos demais sistemas da SEFAZ e da PGE; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e que permita a participação remota de interessados nos julgamentos do Contencioso Administrativo. Disponibilização do Acesso à Legislação Tributária na WEB.

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base (2022): 0;  
Meta (2026): 1;  
Unidade de medida: Software; Etapas/ações

a. Automação do Processo Eletrônico (contemplando workflow), compreendendo todas as etapas; a integração dos demais sistemas da SEFAZ e da PGE; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e que permita a participação remota de interessados nos julgamentos do Contencioso Administrativo. Contencioso fiscal automatizado (2026).

b. Disponibilização do Acesso à Legislação Tributária na WEB.(2026)

## P.2.4 Implantação Da Sistemática De Atendimento Integral

### Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal.

**Objetivo Específico 2:** Incrementar as receitas tributárias e simplificar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes.

**Resultado Esperado 2:** diminuição da relação entre o custo administrativo da arrecadação e a arrecadação tributária.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Deficiente nível de atendimento aos contribuintes e infraestrutura precárias das Agências da Receita Estadual.

a. Dificuldade para atender um elevado número de consultas de atendimento da gestão fazendária.

b. A Estrutura física das Agências da Receita era muito precária, não podendo oferecer nenhum conforto ao contribuinte e aos servidores

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AT2 - Atendimento ao contribuinte.

a. Em 2017 se realizaram 24.307 chamados pelo sistema FALE CONOSCO, além de 9.400 e-mail respondidos pelos atendentes. Somente de temas fiscais.

b. A agências não possuíam acessibilidade para atendimento as pessoas com necessidades especiais e apresentavam um ambiente insalubre

#### Produtos / Soluções

**2.4 Implantação da Sistemática de Atendimento Integral**, contemplando

a. Modelo de atendimento com base em inteligência artificial (acesso cognitivo), com acesso eletrônico e via telefone.

b. Reestruturação das Agências da Receita Estadual

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base: 0;  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo; Etapas/ações

a. Sistema informatizado de atendimento (2021)

b. Reestruturação das Agências da Receita Estadual (2026)

## P.2.5 Implantação do Modelo de Cobrança Administrativa

### Componente 2. Administração Tributária e Contencioso Fiscal.

**Objetivo Específico 2:** Incrementar as receitas tributárias e simplificar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes.

**Resultado Esperado 2:** diminuição da relação entre o custo administrativo da arrecadação e a arrecadação tributária.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Perda de arrecadação devido ao baixo desempenho da cobrança administrativa.

a. Dificuldade para identificar os contribuintes inadimplentes do ICMS e IPVA, porque o processo de cobrança é feito totalmente de forma manual, sem critérios claramente definidos para parcelamento e classificação de risco. A cobrança do ICMS é feita majoritariamente nos parcelamentos rescindidos e avisos de cobranças registrados no sistema de tributação. Não existindo cobrança para o IPVA.

#### Evidências / Magnitudes

Nota técnica AT2 - Modelo de Cobrança Administrativa

a. Estima-se que em 2018 existiam 25 mil processos de cobranças potenciais de ICMS totalizando BR\$3.3 bilhões. Por consequência, o estoque da dívida ativa do estado é de BR\$ 24 bilhões. De 2013-2017 o montante de inadimplência do IPVA era de BR\$115 milhões, 20% da arrecadação anual.

#### Produtos / Soluções

**2.5 Implantação do Modelo de Cobrança Administrativa**, incluindo:

a. Implantação de um modelo de Cobrança com base no perfil de recuperação do contribuinte do ICMS e IPVA, apoiado por um sistema informatizado de gestão da Cobrança.

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base: 2022;

**Meta (2026):** 1;

**Unidade de medida:** Modelo; Etapas/ações

a. Implantar solução integrada para a sistematização do processo de recuperação do crédito tributário no âmbito da Secretaria da Fazenda do Espírito Santo.

## P.3.1 Novo Modelo de Planejamento e Execução Orçamentária e de Gestão de Investimentos

### Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público.

**Objetivo Específico 3:** Aumentar a eficiência da planificação e execução financeira.

**Resultado Esperado 3:** redução da discrepância entre o orçamento planejado e o executado.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Baixa qualidade do planejamento e na gestão dos investimentos públicos.

a. Dificuldades para alinhar as estimativas de receita e despesas com os objetivos e metas prioritárias do governo com o PPA e a LOA em uma perspectiva de gestão por resultados.

b. Deficiência para priorizar, planificar, preparar, executar e monitorar os investimentos do estado.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AF1 – Planejamento e Execução Orçamentária.

a. Em 2017 a discrepância entre o orçamento previsto inicialmente e o executado foi de 11%. Ocorreram 617 créditos adicionais na execução do orçamento, num total de 18% do orçamento.

b. Em 2017 dos 21 projetos prioritários em execução nenhum contou com pre-investimento.

#### Produtos / Soluções

**3.1. Novo modelo de planejamento orçamentário e de investimentos orientado a resultado. Incluindo:**

a. **Marco orçamentário de médio prazo com** reformulação da sistemática de estimativa de receita e projeção de despesa, conexão entre as prioridades dos instrumentos de planejamento e o previsto nos orçamentos anuais. Ajustes no SIGEFES.

b. **Modelo de Gestão de Investimento Público com** integração dos projetos prioritários e as estratégias de governo, uma metodologia de avaliação da viabilidade dos projetos, e com apoio de um sistema informatizado de investimento integrado aos sistemas corporativos.

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base: 0;  
Meta (2026): 1;  
Unidade de medida: Modelo; Etapas/ações

a. Programação de médio prazo (2026)

b. Sistema de Investimento Público (2026)

## P.3.2 Implantação do Modelo de Programação e Execução Financeira

### Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público.

**Objetivo Específico 3:** Aumentar a eficiência da planificação e execução financeira.

**Resultado Esperado 3:** redução da discrepância entre o orçamento planejado e o executado.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Ineficiência no uso dos recursos financeiros devido a Ineficácia nos processos de gestão orçamentária e financeira.

- Descompasso na alocação das cotas orçamentárias e financeiras com geração de restos a pagar (RAP). O sistema SIGEFES não controla os empenhos a partir da cota financeira. A programação financeira é realizada manualmente.
- Os ativos financeiros não estão devidamente valorizados. Inexistência de legislação nacional ou estadual específica, assim como ausência de mecanismos para a reserva de contingência para investimentos e gastos estratégicos e institucionais.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica AF2 – Programação financeira.

- a. Em 2017 se gerou um RAP (liquidado) no valor de BR\$48.1 milhões. Em março de 2018 foram necessárias 2.216 horas de trabalho manual para executar diversas atividades da gestão financeira.
- b. Se estima que em 2017 existem aproximadamente BR\$ 980 milhões de ativos financeiros que não estão sendo devidamente otimizados.

#### Produtos / Soluções

**3.2 Implantação do Modelo de Programação e Execução Financeira,** contemplando:

- a. Revisão e ajuste da metodologia para elaboração de programação e execução financeira, incluindo o fortalecimento do comitê de gastos e ajustes no sistema informático de gestão de caixa.
- b. Implantação de modelo de gestão de ativos do Estado com base em análise de riscos, incluindo a legislação, procedimentos e a política de investimentos;

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base: 0;  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo;  
Etapas/ações

- a. Metodologia para elaboração de programação e execução financeira (2026)
- b. Modelo de gestão de ativos (2026)

## P.3.3 Implantação do Modelo de Gestão de Aquisições do Estado

### Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público.

**Objetivo Específico 3:** Aumentar a eficiência da planificação e execução financeira.

**Resultado Esperado 3:** redução da discrepância entre o orçamento planejado e o executado.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Baixo aproveitamento de potenciais economias nas compras públicas do Estado.

O processo é descentralizado, com planejamento pouco estratégico, metodologias de cálculo de preços demoradas e, muitas vezes, distantes da realidade de mercado. Há desintegração de catálogos e baixa padronização de produtos, além da ausência de indicadores e metodologias para planejamento anual e centralização de itens estratégicos.

O sistema SIGA possui limitações: falta de integração com outros sistemas, carência de relatórios gerenciais, necessidade de atualização frente à nova legislação e customizações específicas. A gestão das compras está mais voltada a aspectos operacionais do que estratégicos, dificultando ganhos de escala. Também há dificuldades na gestão de frota e mobilidade corporativa, ausência de sistema integrado de preços e carência de políticas e ferramentas alinhadas à legislação e às tendências de mercado.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica GF1 – Gestão de aquisições Materiais.

A gestão de aquisições materiais apresenta morosidade nos processos licitatórios, falta de planejamento, descentralização, baixa padronização de produtos e fragilidade nas informações sobre compras anteriores. Há multiplicidade de códigos, variação de preços de referência entre órgãos, baixo uso de atas de registro de preços e duplicidade de licitações para os mesmos objetos.

Projetos importantes foram iniciados e não concluídos, as normas não refletem boas práticas nacionais e a gestão segue mais operacional que estratégica. Além disso, há indisponibilidade de indicadores e ferramentas gerenciais, bem como necessidade de maior alinhamento da frota e mobilidade corporativa à racionalização de custos.

#### Produtos / Soluções

**3.3 Novo Modelo de Gestão de Compras do Estado implantado**, contemplando as seguintes atividades:

3.3.1. Revisão e ajuste do modelo de gestão apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual

3.3.2. Implantação de metodologia para uso do preço de referência e planejamento anual das compras

3.3.3 Atualização do Sistema de Gestão Administrativa em face da Lei Federal nº 14.133/2021

3.3.4 Gestão Estratégica de Frota Oficial e de Mobilidade Corporativa

#### Indicador de Meta de Produto

**Linha de base (2022): 0;**  
**Meta (2026): 1;**  
**Unidade de medida:** Modelo; Etapas/ações

a. Novo modelo de gestão de compras implantando (2026)

b. Preço de referência implantado (2026)

c. Sistema atualizado a NLLC (2025)

d. Modelo de Gestão Estratégica da Frota Oficial e de Mobilidade Corporativa implantado (2026)

## P.3.4 Implantação de Normas Contábeis Aplicadas ao Setor Público

### Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público.

**Objetivo Específico 3:** Aumentar a eficiência da planificação e execução financeira.

**Resultado Esperado 3:** redução da discrepância entre o orçamento planejado e o executado.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Deficiência na qualidade da informação gerada pela contabilidade para a tomada de decisão e prestação de contas

a. Elevado número de transações manuais para realizar a contabilidade de diversos procedimentos patrimoniais, acarretando demoras e riscos de erros.

b. Deficiência na parametrização e integração da informação dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) com o SIGEFES.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica Gestão contábil aperfeiçoada.

a. A rotina de depreciação leva em média 1 dia para ser realizada para cada um dos 46 órgãos, quando deveria ser feita em tempo real.

b. A contabilização da folha de pagamento leva cerca de 3 dias para ser realizada por cada um dos 46 órgãos, quando poderia ser feita em tempo real.

#### Produtos / Soluções

**3.4. Normas de contabilidade aplicadas ao setor público implantadas.** Incluindo:

As ações envolvem a definição de regras e políticas contábeis, a customização e integração de sistemas (SIT, SIGA e SIARHES) ao SIGEFES, além da contratação de serviços de consultoria e técnicos voltados ao mapeamento de processos, modernização e evolução do SIGEFES. Também incluem a implantação de sistemas específicos para o Tesouro, como elaboração e controle de normas e procedimentos, controle de conformidades e gestão de demandas e serviços.

#### Indicador de Meta de Produto

Linha de base: 0;  
Meta (2026): 1;  
Unidade de medida: Regras; Etapas/ações

a. Regras implantadas (2026)

b. SIGEFES Evoluído (2026)

## P.3.5 Implantação de um Modelo de Gestão de Custos Públicos

### Componente 3. Administração Financeira e Gasto Público.

**Objetivo Específico 3:** Aumentar a eficiência da planificação e execução financeira.

**Resultado Esperado 3:** redução da discrepância entre o orçamento planejado e o executado.

#### Necessidades / Causas

**Síntese do Problema:** Ineficiência na gestão dos gastos com desperdício de recursos financeiros.

- a. O modelo atual se baseia principalmente nos aspectos quantitativos da execução orçamentária e financeira. Foram realizadas poucas avaliações sobre a efetividade e a qualidade do gasto, não contando com indicadores comuns para a medição dos gastos públicos entre as diferentes Unidades Gestoras.
- b. Dificuldade para coletar, processar e gerar relatórios sobre a informação básica com intuito de realizar a gestão da qualidade dos gastos.
- c. Inexistência de sistemas informatizados de análise e controle dos custos e qualidade dos gastos públicos.
- d. Falta de integração entre os sistemas.

#### Evidências / Magnitudes

Nota Técnica – Inteligência do Gasto

- a. Gasto médio diário de transporte por aluno no ES = R\$16,21. No Município de Conceição de Castelo é 197% maior do que o Gasto médio diário do estado.
- b. Os 05 sistemas corporativos do estado (SIGEFES, SEGES, SIGA, SIGHOSP, SIARHES) no contam com interfaces para prover a informação necessária para a gestão de custos públicos.
- c. Desconhecido o custo das entidades que prestam serviços públicos no Estado (somente o setor de saúde conta com algum tipo de estimação de custos). Dificuldade para coletar, processar e gerar relatórios sobre a informação básica com intuito de realizar a gestão da qualidade dos gastos.
- d. Dificuldade de obter informações gerenciais estratégicas que auxiliem na tomada de decisão por parte do gestor, como de parâmetros e indicadores.

#### Produtos / Soluções

**3.5 Implantação de um modelo de gestão de custos públicos**, contemplando:

- a. Mapeamento dos processos para o controle dos custos, unidades de gasto e definição de metodologia de avaliação dos custos das unidades.
- b. Desenvolvimento de Sistema integrado de coleta de informação e apropriação nas unidades a partir de interfaces com os diversos sistemas de gestão pública do Estado. Geração de BI com a informação coletada.
- c. Modelo de monitoramento dos gastos públicos implantado, com definição de procedimentos e metodologia para apuração, medição, monitoramento e avaliação dos gastos públicos.
- d. Sistema integrado de Inteligência do Gasto implantado.

#### Indicador de Meta de Produto

- Linha de base (2022):** 0;  
**Meta (2023):** 1;  
**Unidade de medida:** Modelo; Etapas/ações
- a. Procedimentos para apuração, monitoramento e avaliação dos gastos definidos (2023)
  - b. Metodologia de medição (2023)
  - c. Modelo de monitoramento dos gastos públicos implantado (2023)
  - d. Sistema integrado de Inteligência do Gasto implantado (2023)

# EQUIPE

**PAULA MIRANDA TARDIN**

Coordenadora Geral do PROFISCO II

**JOSEANI MARTINS CARDOSO**

Coordenadora Técnica

**LUCAS HENRIQUE SOARES MATTOS**

Coordenador Administrativo Financeiro

**THAIS TESSAROLLO**

Assessora de Planejamento e Monitoramento

**JÉSSICA OLIVEIRA GONÇALVES**

Assessora de Aquisições

**MATHEUS SILVA GOMES**

Auxiliar de informática

Contato: [ucp@sefaz.es.gov.br](mailto:ucp@sefaz.es.gov.br)

Telefone: 3347-5130



**PROFISCO II**

Programa de Modernização da Gestão Fiscal  
do Estado do Espírito Santo

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO

*Secretaria da Fazenda*

