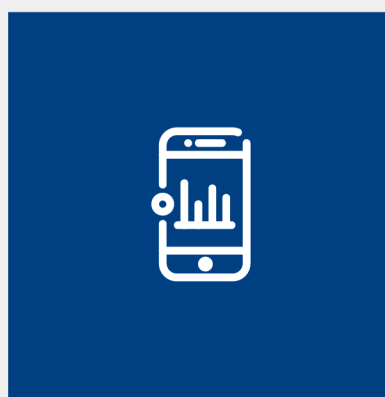
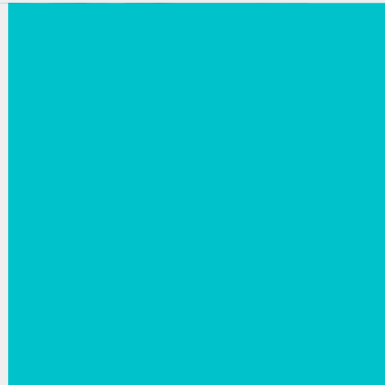


PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025 - 2027



A construção do planejamento foi marcada pela análise do cenário político, econômico e social, além da articulação entre diretores, funcionários e consultores.



APRESENTAÇÃO

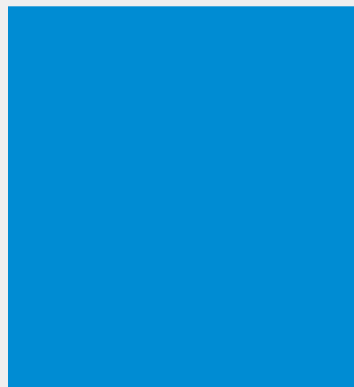
O Sindicato dos Servidores da Fazenda do Estado da Bahia inicia um novo ciclo de atuação estratégica. A consolidação do Planejamento Estratégico do Sindsefaz é resultado de um processo participativo e comprometido com os desafios da categoria. Este documento é fruto dos debates ocorridos dias 8 a 10 de maio de 2025, conduzido pela Consultoria Usideias e representa mais que um plano: é um compromisso coletivo com o presente e o futuro da entidade.

A construção do planejamento foi elaborada para contemplar os anos de 2025 a 2027 e foi marcada pela análise do cenário político, econômico e social, além da articulação entre diretores, funcionários e consultores. O processo permitiu definir objetivos concretos, metas claras e ações estruturantes para fortalecer vínculos internos e renovar a atividade sindical.

Conforme deliberado na reunião, as pautas consideradas prioridades no planejamento do Sindsefaz são as ações de representação e organização sindical, de defesa dos aposentados e pensionistas, a luta por uma administração fiscal e tributária mais eficiente e justa, além do fortalecimento da comunicação do Sindicato.

Neste sentido, o Sindsefaz reafirma seu compromisso em representar os interesses dos fazendários, buscando valorizar a entidade e garantir que seus direitos sejam assegurados. A visão de futuro preconizada neste planejamento nos consolida como uma entidade de referência, atuante e inovadora.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de organização e ação, que inspira novos saltos na trajetória de conquista do Sindicato. Seu resultado depende do compromisso de todos que participam do Sindsefaz.



O SINDSEFAZ

Uma trajetória de união, lutas e conquistas dos fazendários baianos

Em fevereiro de 1996, um encontro histórico unificou duas importantes representações da Secretaria da Fazenda da Bahia. Nascia o Sindicato dos Servidores da Fazenda do Estado da Bahia, resultado da fusão entre o Sindfaz e o Sindfisco. A união, que foi formalizada durante um congresso realizado em Salvador, foi resultado de um longo processo iniciado ainda em 1995, com a eleição da nova diretoria do Sindfaz.

A unificação só foi possível graças à maturidade política, ao discernimento e à capacidade política dos dirigentes da época, como os colegas Ariosvaldo Moreira e Dariel Santana, ambos já falecidos. A construção de uma entidade única representou a resposta da categoria aos ataques promovidos por sucessivos governos contra os direitos dos fazendários, como os decretos de 1991, no governo de Antônio Carlos Magalhães, e o redutor salarial de 1995, já na gestão de Paulo Souto.

Mais do que uma união formal, o Sindsefaz nasceu de ações concretas: assembleias conjuntas, boletins unificados, articulação jurídica coletiva e, finalmente, a consolidação da nova estrutura em congresso. O processo simbolizou a força da coletividade e reforçou a importância de uma representação sindical unificada.

Desde então, o Sindsefaz ampliou sua atuação e tornou-se referência nacional. Foi o primeiro Sindicato do Fisco estadual a incluir aposentados e pensionistas em sua base, criando uma diretoria específica e um espaço exclusivo para o segmento em sua sede. A criação da Diretoria de Aposentados marcou uma virada histórica na luta por paridade e valorização desse grupo, tanto por meio de ações judiciais quanto por conquistas políticas.

Ao longo de sua trajetória, o Sindicato protagonizou lutas decisivas. Entre os momentos mais marcantes estão a greve de 2005, que mobilizou toda a categoria contra medidas unilaterais do governo e a ocupação simbólica do gabinete do secretário da Fazenda. Já em 2009, a aprovação da Lei 11.470 garantiu segurança jurídica às atribuições dos agentes de tributos estaduais e valorizou a carreira dos auditores fiscais. A legislação foi resultado de décadas de reivindicações e trouxe ganhos expressivos à arrecadação do Estado.



Outro destaque foi a conquista da Gratificação de Desempenho Fazendária (GDF) para o grupo técnico administrativo, fortalecendo um setor historicamente invisibilizado. A luta também garantiu a instituição de um novo teto salarial e a incorporação do PDF, diminuindo perdas entre ativos e inativos, especialmente no caso dos aposentados, que chegaram a ter uma defasagem de 55%.

Na esfera jurídica, o Sindsefaz se consolidou como uma das entidades mais atuantes da Bahia. Somente nos últimos anos, o departamento jurídico recuperou mais de R\$ 500 milhões para a categoria. Atualmente, mais de 1.600 processos seguem em fase de precatório.

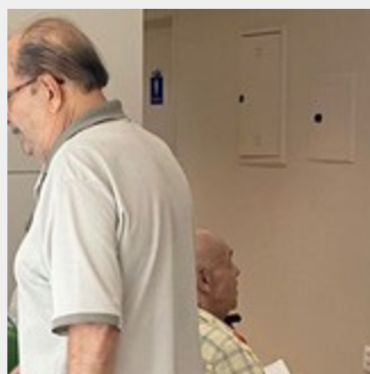
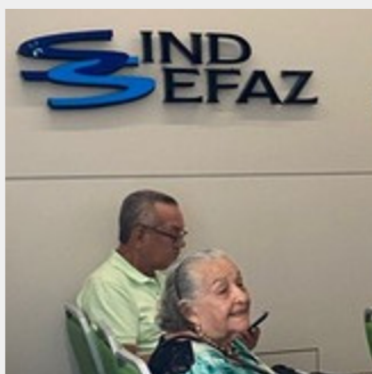
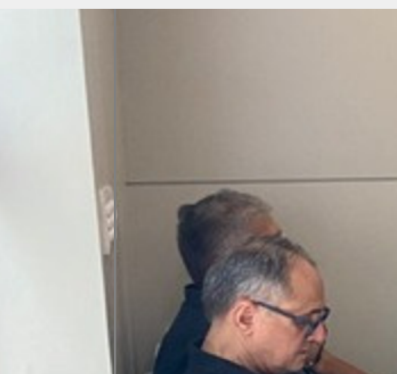
A atuação do Sindicato também repercute em nível nacional. Ao longo dos anos, o Sindsefaz teve papel de destaque na Fenafisco, com representação na vice-Presidência, na Diretoria de Comunicação e até na Presidência da entidade (temporariamente), incluindo o protagonismo feminino, com mulheres assumindo postos de liderança.

Mais do que representar os fazendários em suas importantes pautas corporativas, o Sindsefaz se mantém comprometido com as causas do povo brasileiro, promovendo ações sociais, de saúde, cultura e lazer. Diante dos desafios impostos pela Reforma Tributária, a entidade fortalece seu ciclo de debates e mobilizações, impulsionada pela realização do 3º Congresso Estadual em setembro de 2024, o primeiro após 24 anos desde a última edição.

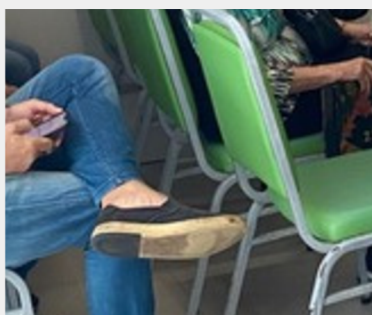
As bandeiras continuam firmes: nova GDF para o grupo administrativo, incremento do valor do ponto, paridade entre ativos e inativos e realização de concursos públicos. O Sindsefaz reafirma, assim, seu compromisso com a categoria e com a construção de um serviço público forte, valorizado e a serviço da sociedade.



LUTAS e
CONQUISTAS



UNIÃO



TRAJETÓRIA

Pesquisa com os fazendários



PERFIL DA CATEGORIA

Resultado da pesquisa

O SINDSEFAZ realizou uma amostragem estatística entre os 20 a 30 de novembro de 2023, para ouvir os fazendários sobre o trabalho na SEFAZ e o papel do Sindicato. Abaixo publicamos uma síntese, através de tabelas e gráficos, que dão uma ideia sobre algumas perguntas apresentadas. Todas as informações da pesquisa podem ser acessadas no link www.sindsefaz.org.br/pesquisa.

O IBGE faz a classificação por gênero. Como você se identifica em termos de gênero?

Composição de gênero	Frequência de respostas	%
Masculino	204	51,0
Feminino	133	33,3
Total	342	85,5
Não responderam	63	15,8
	400	100,0

Qual sua faixa etária?

Composição de etária	Frequências de respostas	%
De 21 a 24 anos	1	0,30
De 25 a 29 anos	3	0,80
De 30 a 34 anos	4	1,00
De 50 a 54 anos	3	0,80
De 55 a 59 anos	73	18,30
60 anos ou mais	255	63,80
Total respondentes	339	84,80
Não respondentes	61	15,30
Total	400	100,00

A soma da sua renda com a das pessoas que moram com você se encontra em qual destas faixas?

Renda	Frequência de respostas	%
Abaixo de 6 salários-mínimos	34	8,5
De 06 a 10 salários-mínimos	45	11,3
De 11 a 20 salários-mínimos	155	38,8
Mais de 20 Salários-Mínimos	109	27,3
Total respondentes	343	85,8
Não respondentes	57	14,3
Total	400	100,0



O IBGE usa os termos preto, pardo, branco, amarelo e índio para classificar a cor e a raça das pessoas. Como você se identifica em termos de cor/ raça?

Raça/ cor dos respondentes	Frequência de respostas	%
Preto(a)	37	10,7%
Pardo(a)	164	47,5%
Branco(a)	133	38,6%
Amarelo(a)	2	,6%
Índio(a)	3	,9%
Outros	6	1,7%
Total	345	100,0%

Qual seu grau de formação escolar?

Formação	Frequência de respostas	%
Ensino médio completo - antigo 2º Grau	34	8,5
Ensino superior incompleto	10	2,5
Ensino superior completo	71	17,8
Pós-graduação superior	228	57,0
Total respondentes	343	85,8
Não respondentes	57	14,3
Total	400	100,0

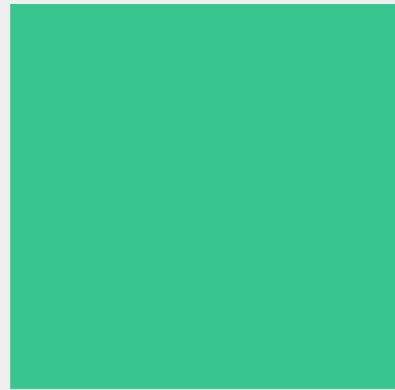


Você tem alguma religião? Se sim, qual ou quais?

Religião	Frequência de respostas	%
Não tenho nenhuma fé ou religião/ Ateu/ Agnóstico	19	4,75
Católica praticante	83	20,75
Católica não praticante	112	28,00
Evangélica	33	8,25
Espírita Kardecista	57	14,25
Religião de matriz africana	8	2,00
Acredito em Deus mas não tenho religião	42	10,50
Outros	15	3,75
Não respondentes	31	7,75
Total	400	100,00



AMBIENTE ECONÔMICO, POLÍTICO E INSTITUCIONAL



Planejar é a arte de identificar, em um determinado contexto histórico, riscos e oportunidades que possam comprometer ou potencializar os objetivos estratégicos da organização.

A partir desta premissa, a Diretoria do SINDSEFAZ, realizou um processo de reflexão e debate sobre os elementos centrais da conjuntura baiana e nacional, buscando identificar os elementos chaves que devem orientar a escolha dos seus objetivos estratégicos as questões essenciais para o processo do Planejamento Estratégico.

Para esta atividade foi convidado Augusto Vasconcelos, Secretário Estadual do Trabalho, Emprego, Rede e Esportes do Governo da Bahia, para fazer um balanço das principais questões econômicas, políticas e sociais que estão atingindo os trabalhadores e trabalhadoras no Brasil e, em especial, na Bahia.

A partir do debate foram elencadas as questões essenciais para o processo do Planejamento Estratégico.



DIMENSÃO ECONÔMICA

Cenário Global

» No âmbito internacional a instabilidade decorrente das mudanças na hegemonia dos EUA e União Europeia, o crescimento da China e dos BRICS, combinado com as guerras da Ucrânia e o genocídio do Povo Palestino, gera enormes turbulências que afetam as economias de todos os países.

» As medidas de protecionismo, através da elevação das taxas de importação, protagonizadas pelo Governo Trump (EUA), representam oportunidades para os países produtores dos itens taxados, pela abertura de novos mercados, antes dominados pelas empresas norte-americanas.

» O fortalecimento dos BRICS é uma oportunidade de consolidação de um contexto de relações internacionais multipolar, onde o Brasil desempenha um papel de destaque por sua capacidade de produção, seus compromissos socioambientais e sua diversidade da matriz energética.

Cenário Nacional

» No Brasil, a redução das taxas de desemprego e o aquecimento da economia é um sinal positivo para elevação do crescimento do PIB.

» Contraditoriamente, a elevação da Taxa SELIC pelo Banco Central, representa mais de 48 bilhões no déficit público e um crescente processo de endividamento e empobrecimento das famílias brasileiras.

» A variação do IPCA é impactada, principalmente, pela elevação dos preços dos alimentos por causa da crise climática que altera o regime de chuva e da seca e, e da energia que tem elevação por conta das privatizações.

» Neste contexto, o objetivo do BC é segurar o crescimento da economia. A estagnação da economia impacta na arrecadação dos impostos, o que impacta na necessidade de redução dos gastos públicos, incluindo os salários para servidores.

» Movimento Sindical e Social está se rearticulando com as pautas da escala 6X1 e a taxação dos super-ricos.



Cenário Estadual

- » Não há experiência de desenvolvimento só com mercado, sem presença importante e fundamental do estado. Importância do Governo da Bahia construir um projeto de desenvolvimento.
- » A Bahia segue com o desafio da articulação entre os projetos socioeconômicos das várias regiões.
- » Um esforço para fortalecer a indústria, com valor agregador, elevação da arrecadação para as obras sociais e para elevação dos salários.
- » Na Bahia, em 2024, foram criados 30 mil novos empregos com CLT. É pouco, em relação a um estado tão desigual, mas muito em relação à série histórica.
- » A renda média subiu, mas continua abaixo do salário-mínimo.

DIMENSÃO POLÍTICA

Cenário Global

- » Movimento de direita cresce no mundo, demoniza o estado e os servidores públicos, denuncia a corrupção nos governos, mas não reconhece a corrupção das grandes empresas multinacionais.
- » Crítica aos sistemas de arrecadação coletiva, os tributos. Uma miopia que não reconhecer que, sem arrecadação coletiva, não há estado-nação.
- » Crescimento das BETs e da teologia da prosperidade alimenta a ideia de que a saída aos dilemas sociais é individual e não coletiva, o que impacta na crítica às organizações sindicais e nos movimentos sociais em âmbito global.
- » Discurso que o rico é abençoado e “não precisa roubar”. Na questão da disputa política, perdemos a disputa dos valores.





Cenário Nacional

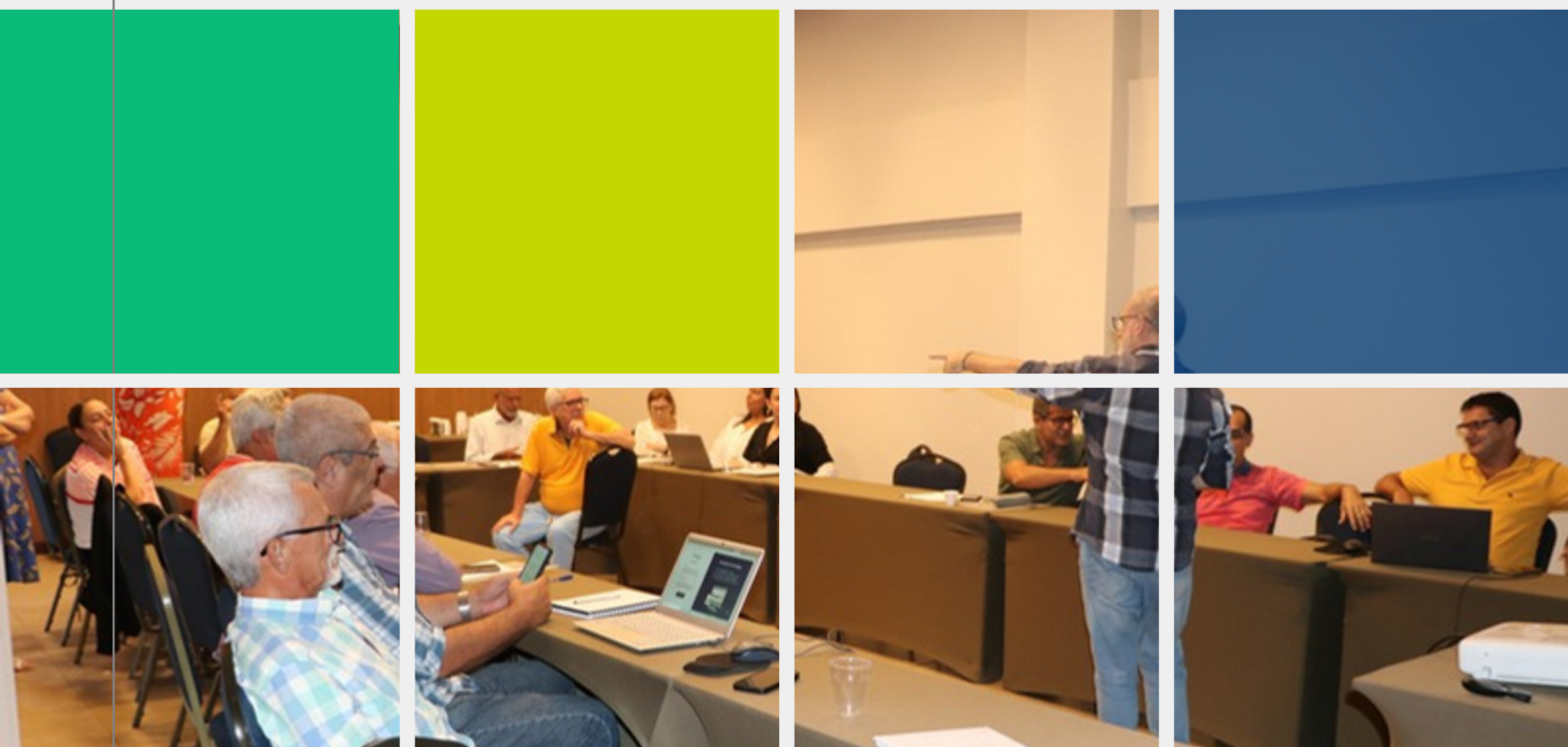
- » Setores populares venceram as eleições presidenciais por um fio.
- » Crise do serviço público.
- » Crise da legitimidade social dos servidores públicos.
- » No entanto perderam as eleições nos parlamentos de goleada.
- » Emendas Parlamentares: legislativo tem maior poder de influência, pelas emendas, que o Executivo.
- » Justiça do Trabalho não tem poder de discutir sobre os requisitos do vínculo trabalhista nos contextos de contratos de PJ (MEI).
- » Todos os indicadores, em todas as áreas, o Governo Lula é melhor que Bolsonaro.
- » A mídia corporativa chama de crise os investimentos do Governo Federal nas políticas sociais para os mais pobres, mas não critica as isenções e os incentivos fiscais para os mais ricos.

Cenário Estadual

- » O Governo da Bahia implementa inúmeros programas sociais e possui um projeto de desenvolvimento a partir de um calendário de obras estruturais, dentre elas, a ponte Salvador – Itaparica.
- » Foram construídas centenas de escolas de turno integral em todas as regiões do estado da Bahia, com impacto direto na qualidade de vida das famílias baianas.
- » Os Governos do Brasil e da Bahia são de coalisção com parte das elites, o que reduz a capacidade de medidas mais profundas de combate às desigualdades sociais.
- » A questão da saúde, violência e renda, são os três temas sociais mais críticos para a população.

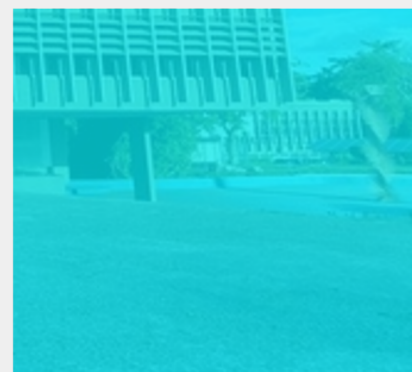
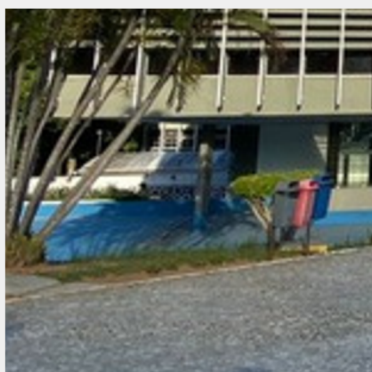
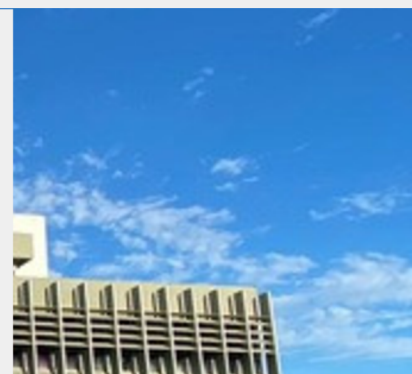
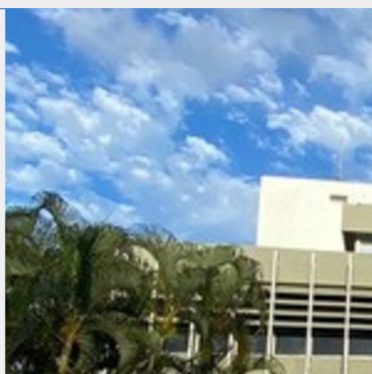
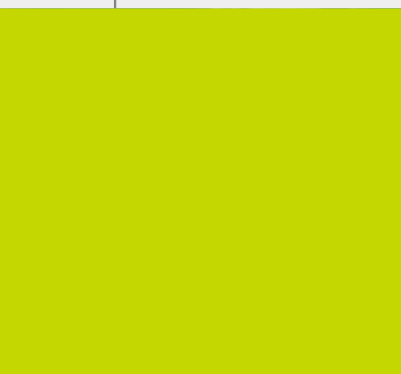
DESAFIOS PARA O PERÍODO

1. Participação no processo de discussão e implementação da Reforma Tributária e seus impactos para o Fisco e para os trabalhadores fazendários;
2. Criar mecanismos de processar informações sobre a Bahia e o Brasil, em especial sobre o mundo do trabalho, para acompanhar os projetos de desenvolvimento na Bahia;
3. Manter as pautas reivindicativas e de direitos dos fazendários, ampliando a capacidade de pressão do SINDSEFAZ;
4. Fortalecer políticas para os aposentados e pensionistas;
5. Acompanhar a política econômica, seus impactos para a Bahia, e monitorar o desempenho das receitas e despesas públicas;
6. Aumentar o nível de participação militante dos sindicalizados;
7. Atuar nas agendas políticas mais amplas, sem perder a perspectiva das demandas econômicas da categoria;
8. Qualificar a comunicação com os fazendários e com a sociedade em geral;
9. Trabalhar por mudanças estruturais na orientação política da Secretaria Estadual da Fazenda (SEFAZ);
10. Qualificar a comunicação sobre as ações judiciais e seus desdobramentos.



Fatores Críticos

- 1 - instabilidade política institucional;
- 2 - perda do ativismo sindical;
- 3 - correlação de forças políticas desfavoráveis;
- 4 - baixa renovação do quadro funcional;
- 5 - segmentação da luta sindical;
- 6 - encolhimento do quadro associativo;
- 7 – ações judiciais.



DISTINÇÕES METODOLÓGICAS

Planejar é um ato comum dos seres humanos. Toda vez que decidimos realizar uma reunião, fazer um ato público ou produzir um card estamos planejando. Por isso, afirmamos que o planejamento precede e preside qualquer ação humana. Ocorre que, tomar decisões, sem uma intencionalidade, nos torna reféns das circunstâncias. Não agimos, pensadamente, na realidade, reagimos.

Quem se ocupa da prática de planejar como método, parte do princípio de que a improvisação limita a liberdade de escolha. Planejar significa estabelecer o domínio da razão sobre as circunstâncias. Diante dos desafios da conjuntura atual e do elevado grau de incertezas, planejar se faz ainda mais necessário.

O planejamento é processo no qual o coletivo dirigente define a Missão de acordo com o momento histórico, determina sua Visão de Futuro e onde deseja chegar. Tudo isso orientado pelos Valores Éticos que delimitam a abrangência e intencionalidade das ações.

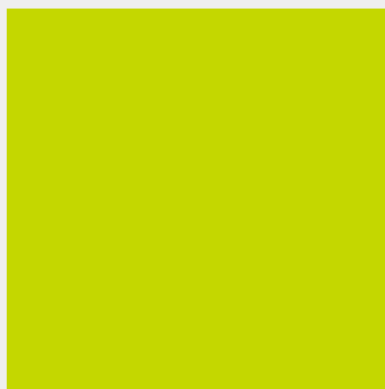
A partir deste horizonte estratégico, o grupo define os Objetivos e Resultados esperados para o período, estabelecendo um Plano de Metas e de Ações Estruturantes capazes de materializar os resultados a partir dos recursos humanos e financeiros e do tempo disponíveis.

Como ferramenta de Gestão Estratégica, o planejamento deve ser um processo vivo e permanente, articulando as intenções e projetos do coletivo dirigente com o fazer das equipes técnicas operacionais. Aplicar dinâmicas e ferramentas capazes de apoiar o corpo diretivo da organização na gestão de seus programas, projetos e ações.

Por isso, a utilização das ferramentas de planejamento estratégico deve sempre se referir a problemas reais, atuais ou potenciais que incidam positiva ou negativamente sobre objetivos da organização. Isso obriga o coletivo dirigente a estabelecer um exercício de avaliação sistemática da realidade a partir das diferentes perspectivas, que incidem direta ou indiretamente na sua visão de futuro.

“
... a improvisação
limita a liberdade
de escolha.”





Não menos importante, é garantir a unidade e coerência entre planejamento, o coletivo dirigente e as áreas técnicas, confluindo a coordenação de ações de forma a integrar os principais envolvidos no processo de efetividade dos objetivos e resultados.

Nunca perder de vista, que o aprimoramento em busca da excelência deve ser permanente, considerando que o resultado de um planejamento estratégico é tão bom quanto a dedicação da equipe que o planeja. Na implementação do plano, é indispensável identificar as competências necessárias para alcançar os resultados e sempre que necessário, estabelecer novos processos de aprendizado interno para garantir a visão de futuro traçada.

A partir do desenvolvimento da perspectiva metodológica do Planejamento Estratégico Situacional (PES) idealizada pelo economista chileno Carlos Matus[i] é possível construir o Mapa Estratégico, ferramenta visual criada por David P. Norton e Robert S. Kaplan[ii].

O Mapa Estratégico mimetiza a estratégia do SINDSEFAZ apresentando, numa relação causa e efeito, a Missão, Visão e Valores articuladas com os Objetivos Estratégicos por tema ou dimensão de atuação.

O SINDSEFAZ vem aplicando a metodologia de planejamento e gestão estratégica concebida pela Usideias, empresa de consultoria com mais de 39 anos de experiências, e que desenvolveu o Sistema Participativo de Gestão Estratégica (SPGE), possui uma concepção aberta, participativa e focada nos desafios concretos vividos pela entidade.

Essa ferramenta tem contribuído para a realização das principais ações e projetos desenvolvidos, contribuindo para que o SINDSEFAZ adquira, a cada ano, maior excelência e qualidade no atendimento aos interesses dos servidores e servidoras da Fazenda da Bahia.

DEFINIÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO DO SINDSEFAZ

Conforme apresentado na dimensão metodológica, o Mapa Estratégico, permite a qualquer pessoa, compreender quais são as prioridades do SINDSEFAZ, porque estas são as prioridades e como elas serão realizadas.

Apresentamos a seguir o pensamento estratégico do SINDSEFAZ para o período de 2025-2027.

MAPA ESTRATÉGICO

2025 – 2027



MISSÃO

Representar e defender os fazendários em seus interesses e lutar por uma sociedade mais justa, articulado com outros segmentos sociais.

VISÃO

Uma organização de trabalhadores reconhecida como referência na defesa dos interesses dos fazendários e de todos os servidores públicos e pela luta por uma sociedade mais justa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Representação e Organização Sindical

OE01 - Construir a Nova Sede;

OE02 - Consolidar a representação legal do segmento dos Auditores Fiscais;

OE03 - Intensificar as relações do Sindsefaz com os demais segmentos sociais, especialmente entidades de trabalhadores e trabalhadoras do Estado da BA.

Aposentados e Pensionistas

OE04 - Assegurar cumprimento do princípio da paridade entre ativos e aposentados/pensionistas;

OE05 - Assegurar o poder de compra dos proventos e pensões;

OE06 - Ampliar o número de filiações ao sindicato;

OE07 - Elevar o nível de participação dos aposentados e pensionistas nas atividades do Sindicato;

OE08 - Monitorar a saúde financeira do FUNPREV e BAPREV.

MAPA ESTRATÉGICO

2025 – 2027



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Administração Fiscal e Tributária

OE09 - Promover o conhecimento sobre a reforma tributária entre os fazendários, contabilistas e contribuintes;

OE10 - Atuar para aprovação de proposta de Lei Orgânica da Administração Tributária;

OE11 - Debater alternativas para o desenvolvimento da economia baiana;

OE12 - Defender melhores condições de trabalho para a categoria;

OE13 - Demonstrar ao governo estadual a necessidade e a conveniência da realização de novos concursos.

Comunicação

OE14 - Aprimorar e reformar a comunicação do sindicato;

OE15 - Tornar a entidade uma fonte de informações nos temas tributários, econômicos e de finanças públicas;

OE16 - Melhorar o atendimento aos associados do Sindicato.



VALORES

Ética, Luta, Solidariedade, Justiça Social, Construção Coletiva, Assertividade, Honestidade, Protagonismo, Inclusão e Inovação.

OBJETIVOS E RESULTADOS ESTRATÉGICOS

TEMAS / OBJETIVOS / RESULTADOS / METAS ESTRATÉGICAS

TEMA:

REPRESENTAÇÃO E AÇÃO SINDICAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO/META ESTRATÉGICAS
OE01 - Construir a Nova Sede.	RE01 - Execução de no mínimo 50% da obra da nova sede até 2026.
OE02 - Consolidar a representação legal do segmento dos Auditores Fiscais.	RE02 - Ampliar o quadro de auditores fiscais filiados em, no mínimo, 20% até 2026.
OE03 - Intensificar as relações do Sindsefaz com os demais segmentos sociais, especialmente entidades de trabalhadores do Estado da BA.	RE03 - SINDSEFAZ manter relações político-sindicais com as entidades mais representativas do trabalhador na Bahia.

TEMA:

APOSENTADAS E PENSIONISTAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO/META ESTRATÉGICAS
OE04 - Assegurar cumprimento do princípio da paridade entre ativos e aposentados/pensionistas.	RE04 - Cem por cento (100%) das iniciativas do SINDSEFAZ incorporam o princípio da paridade.
OE05 - Assegurar o poder de compra dos proventos e pensões.	RE05 - Reduzir a defasagem dos valores dos proventos e das pensões em 50%.
OE06 - Ampliar o número de filiações ao Sindicato.	RE06 - Filiar 25% (vinte e cinco por cento) dos aposentados e pensionistas não filiados.
OE07 - Elevar o nível de participação dos aposentados e pensionistas nas atividades do Sindicato.	RE07 - Reunir aposentados e pensionistas em encontros trimestrais.
OE08 - Monitorar a saúde financeira do FUNPREV, BAPREV e PREVNordeste.	RE08 - Produzir 01 (um) relatório anual com os dados da saúde financeira dos fundos.

TEMA:**ADMINISTRAÇÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO/META ESTRATÉGICAS
OE09 - Promover o conhecimento sobre a reforma tributária entre os fazendários, contabilistas e contribuintes.	RE09 - Alcançar 20% (vinte por cento) dos associados com atividades de formação.
OE10 - Atuar para aprovação de proposta de Lei Orgânica da Administração Tributária.	RE10 - Aprovado o projeto de lei – LOAT - em sua plenitude.
OE11 - Debater alternativas para o desenvolvimento da economia baiana.	RE11 - Realizar estudos sobre economia.
OE12 - Defender melhores condições de trabalho para a categoria.	RE12 - Melhorar 70% (setenta por cento) as condições do ambiente de trabalho.
OE13 - Demonstrar ao governo estadual a necessidade e a conveniência da realização de novos concursos.	RE13 - Pelo menos um concurso para cada categoria até dezembro/2027.

TEMA:**COMUNICAÇÃO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO/META ESTRATÉGICAS
OE14 - Aprimorar e reformar a comunicação do Sindicato.	OE14 - Alcançar 50% (cinquenta por cento) dos filiados através dos informes e comunicados do sindicato.
OE15 - Tornar a entidade uma fonte de informações nos temas tributários, econômicos e de finanças públicas.	RE15 - Replicar 100% (cem por cento) dos estudos produzidos pelo sindicato na mídia local.
OE16 - Melhorar o atendimento aos associados do Sindicato.	RE16 - Reduzir em 50% (cinquenta por cento) o tempo médio de respostas ao filiado.



PLANO DE METAS E AÇÕES ESTRUTURANTES

2025 - 2027



TEMA: REPRESENTAÇÃO E AÇÃO SINDICAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Construir a Nova Sede			
RESULTADO/META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
50% da execução da obra da nova sede.	Contratação de consultoria para elaboração dos projetos.	Formação de Grupo de Trabalho para cuidar dos procedimentos de construção, inclusive do projeto executivo, memorial descritivo e de indicação da empresa a ser contratada. Obter registros e licenças para a obra. Provisionar recursos financeiros para a obra. Elaborar cronograma de execução da obra e desembolso financeiro. Contratação de engenheiro para acompanhar a execução da obra.	Diretoria de Organização, Diretoria de Relações Intersindicais e Diretoria de Finanças.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Construir a Nova Sede			
RESULTADO/META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Ampliar o quadro de Auditores Fiscais filiados em 20%.	Campanha de filiação.	Diligenciar junto ao Ministério do Trabalho para obter o registro sindical pleno. Promover seminários e debates com as questões de interesse do segmento. Identificar o perfil político social dos não filiados.	Diretoria Jurídica e Diretoria de Aposentados e Pensionistas, Diretoria de Esporte e Lazer.
Sindsefaz manter relações político-sindicais com as entidades mais representativas do trabalhador na Bahia.	Programa de parcerias com sindicatos e centrais sobre questões comuns ao trabalhador, como saúde no trabalho; assédio moral; condições de trabalho; demandas judiciais e de comunicação das pautas próprias do trabalhador.	Promover e participar de seminários, fóruns e debates sobre questões comuns. Agendar visitas técnicas aos sindicatos, organizações da sociedade civil e centrais sindicais do trabalhador. Estruturar Fundação ou Associação que trate dos temas extra sindicais.	Diretoria de Relações Institucionais.

TEMA: APOSENTADOS E PENSIONISTAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar no intuito de assegurar respeito ao cumprimento do princípio da paridade entre ativos, aposentados e pensionistas.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
100% das iniciativas do SINDSEFAZ incorporam o princípio da paridade.	Mapeamento da situação de quebra da paridade.	Registrar sistematicamente os atos de aposentadorias. Analisar cada ato de aposentadoria para verificar a conformidade com a paridade. Buscar negociar com o governo o respeito à paridade. Propor ação judicial se cabível.	Diretoria de Aposentados e Pensionistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar no intuito de assegurar o poder de compra dos proventos e pensões.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Reduzir a defasagem dos valores dos proventos e das pensões em 50%.	Programa de acompanhamento das situações dos aposentados e das pensionistas.	Identificação dos aposentados e pensionistas com defasagem nos valores dos proventos e das pensões. Buscar negociar com o governo o respeito à paridade. Propor ação judicial se cabível.	Diretoria de Aposentados e Pensionistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar no intuito de elevar o nível de participação dos aposentados e pensionistas nas atividades do Sindicato.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Filiar 25% dos aposentados e pensionistas não filiados.	Dotar a diretoria de aposentados e pensionistas de condições para fazer a busca ativas dos não filiados.	Identificar os aposentados e pensionistas não filiados. Identificar benefícios que possam servir de atrativo para o não filiado. Promover eventos que possam atrair os não filiados.	Diretoria de Aposentados e Pensionistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar no intuito de elevar o nível de participação dos aposentados e pensionistas nas atividades do Sindicato.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Reunir aposentados e pensionistas em encontros trimestrais.	Programa de reuniões e encontros de aposentados e pensionistas.	Preparar calendário de reuniões. Definir pauta das reuniões. Realizar reuniões no SINDSEFAZ. Realizar encontros regionais (Caravanas). Divulgar o calendário e a pauta das reuniões. Promover eventos que possam atrair os filiados.	Diretoria de Aposentados e Pensionistas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar no intuito de elevar o nível de participação dos aposentados e pensionistas nas atividades do Sindicato.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Produzir 01 relatório anual com os dados da saúde financeira dos fundos.	Programa de monitoramento da saúde financeira dos fundos.	Ter um representante dos fazendários nos Conselhos dos respectivos fundos. Identificar as fontes existentes de financiamentos dos fundos. Propor novas fontes de financiamentos dos fundos.	Diretoria de Organização.



TEMA: ADMINISTRAÇÃO FISCAL E TRIBUTÁRIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover o conhecimento sobre reforma tributária entre os fazendários, contabilistas e contribuintes.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Alcançar 20% dos associados.	Programa de Formação.	Promover cursos, palestras, seminários sobre o tema. Capacitar os Diretores e Delegados Sindicais. Firmar convênio com Instituição de Educação para o oferecimento de capacitação.	Diretoria de Organização.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atuar para a aprovação da lei orgânica da administração tributária.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Aprovado o projeto de lei em sua plenitude.	Apresentar, discutir e convencer o Governo e os Parlamentares.	Contratar consultoria especializada para elaboração de minuta de lei. Promover reuniões e fóruns de debates. Articulações com o Governo e Parlamentares.	Diretoria de Organização, Diretoria de Finanças e Diretoria Jurídica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Debater alternativas para o desenvolvimento da economia baiana.

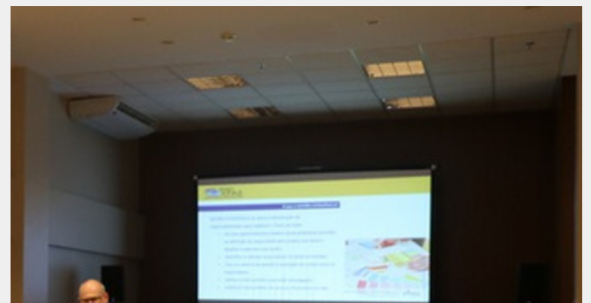
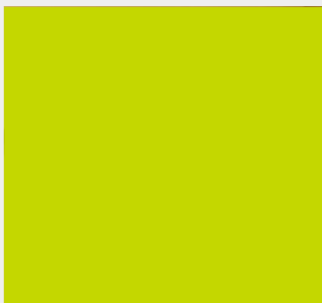
RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Realizar estudos sobre economia.	Elaboração de estudos sobre a economia baiana e sua relação no contexto nacional.	Contratação de consultoria. Publicação e divulgação dos estudos. Realização de debates, podcast, webnário etc.	Diretoria de Organização, Diretoria de Finanças e Diretoria Jurídica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Defender melhores condições de trabalho para a categoria.

RESULTADO/META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Melhorar 70% as condições do ambiente de trabalho.	Fazer um diagnóstico das estruturas físicas e condições de trabalho dos serviços e propor mudanças à Sefaz.	Visitas aos locais de trabalho e conversas com os servidores.	Diretoria de Organização e Diretoria de Finanças.
	Lutar pela regulamentação do teletrabalho na Sefaz.	Contratação de consultoria sobre a adequação do ambiente de trabalho às condições físicas do servidor fazendário.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Demonstrar ao governo estadual a necessidade e a conveniência da realização de novos concursos públicos.

RESULTADO/META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Pelo menos um concurso para cada categoria até dezembro de 2027.	Articulação Política.	Levantamento da quantidade de servidores das unidades fazendárias, e necessidades da demanda de serviços.	Diretoria de Organização e Diretoria Jurídica.



TEMA: COMUNICAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aprimorar e reforçar a comunicação do Sindsefaz.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Alcançar 50% dos filiados através dos informes e comunicados do Sindicato.	Elaboração de Plano de Comunicação.	Retorno do jornal impresso para os aposentados. Manter as plataformas digitais ativas e atualizadas. Postar conteúdo regularmente (boletins). Fazer lives para esclarecer dúvidas de assuntos complexos. Criar sistema de monitoramento dos acessos à comunicação do Sindicato. Retorno dos produtos de áudio e vídeo. Modernizar a logomarca do Sindicato. Contratar impulsionamento para as postagens do Sindsefaz.	Diretoria de Imprensa.

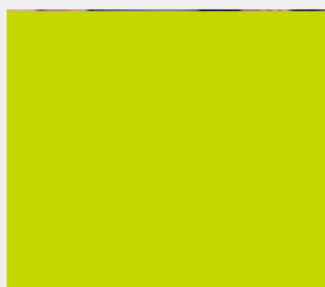
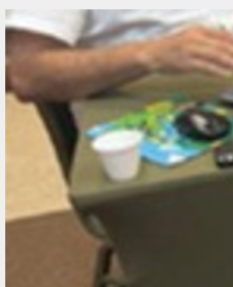
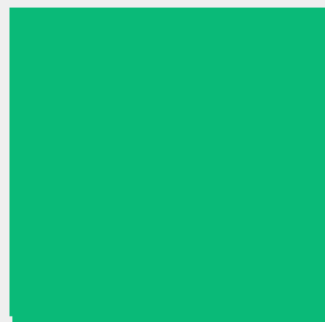
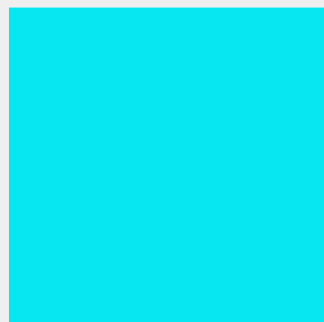
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Tornar a entidade uma fonte de informações nos temas tributários, econômicos e de finanças públicas.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Replicar 100% dos estudos produzidos pelo Sindicato na mídia local.	Produção de estudos sobre temas tributários e econômico-fiscais.	Produção de releases e comunicados. Promover eventos de debates sobre os temas. Manter nossos produtos de comunicação sempre atualizados. Manter contato permanente com os veículos de imprensa, municiando-os com nossas informações. Promover o prêmio Sindsefaz de jornalismo. Promover um evento anual (jantar, almoço, café da manhã) com formadores de opinião.	Diretoria de Imprensa.

TEMA: COMUNICAÇÃO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Melhorar o atendimento aos associados do sindicato.

RESULTADO/ META	AÇÃO ESTRUTURANTE	PRINCIPAIS ATIVIDADES	RESPONSÁVEIS
Reduzir em 50% o tempo médio de respostas ao filiado.	Qualificação e reestruturação no sistema de atendimento.	Contratar aplicativos de atendimento por whatsapp e pelas redes sociais. Redimensionar o efetivo utilizado no atendimento ao associado. Elaborar cartilhas e vídeos sobre os temas mais recorridos pelos associados ao Sindicato.	Diretoria de Imprensa.



GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO

SISTEMA DE GESTÃO E MONITORAMENTO

O planejamento estratégico, para ser efetivo, necessita de um sistema de gestão, monitoramento e avaliação permanentes. A este sistema denominamos de gestão estratégica, porque se refere à dinâmica de reconhecimento e distribuição de responsabilidades entre os membros do coletivo dirigente, de forma que as ações previstas sejam realizadas nos prazos combinados.

A gestão estratégica adotada pelo SINDSEFAZ utiliza o Sistema Participativo de Gestão Estratégica (SPGE) criado pela Usideias. O SPGE, através da Matriz de Metas e Ações Estruturantes, organiza as atividades, distribuindo responsabilidades e acordando os prazos para cada objetivo estratégico.

Periodicamente, é realizado um Ciclo de Monitoramento, onde é conferido pelo Comitê Gestor do Planejamento Estratégico o status de cada meta e de suas ações estruturantes.

Ciclo de Monitoramento



ACORDOS COLETIVO DE GESTÃO

- um ponto focal por cada ação estruturante;
- cada ponto focal detalha os projetos que é responsável e apresentam para a Diretoria para validação;
- não há hierarquias, mas responsabilidades de todos perante o coletivo;
- o Comitê Gestor monitora as ações e mantém o coletivo informado sobre o status das metas e ações estruturantes;
- a cada mês, a Diretoria realiza um balanço sobre as metas e ações estruturantes;
- a cada trimestre, a Diretoria realiza uma avaliação geral sobre os resultados e impactos do planejamento estratégico e define novas orientações.



EXPEDIENTE

Uma publicação do Sindicato dos Servidores da Fazenda do Estado da Bahia – Sindsefaz, editado sob a responsabilidade da Diretoria Executiva. Jornalista Responsável: Moacy Neves - (MTB 1736 DRT-BA) e a estagiária Beatriz Silva. Editoração: Imprensa Sindsefaz. Impressão: P&H Pré Impressão LTDA. Tiragem 1.000 mil exemplares. Fechamento: 10/09/2025.

DIRETORIA EXECUTIVA

Diretoria de Aposentados e Pensionistas

Ubirajara Lima - Titular
Iara Edilene Santos - Adjunta

Diretoria de Cultura e Assuntos Tributários

Gilvania Martins - Titular
Evelin Melo - Adjunto

Diretoria de Esporte e Lazer

Davi Marcos Silva - Titular
Geraldo Junior - Adjunto

Diretoria de Finanças

Carlos Meireles - Titular
Eliel Barbosa - Adjunto

Diretoria de Imprensa

Pascoal Gama - Titular
Sílvia Maria Silva - Adjunto

Diretoria de Jurídica

Joaquim Amaral Filho - Titular
Otacílio Bahiense - Adjunto

Diretoria de Organização

Cláudio Meirelles - Titular
Genildo Viana Soares - Adjunto

Diretoria de Relação Intersindical

Marco Aurélio de Souza - Titular
Elías Fonseca - Adjunto

Diretoria de Saúde no Trabalho

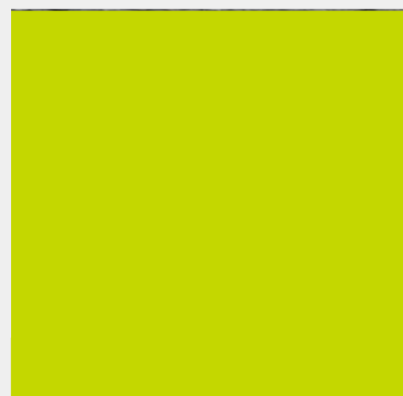
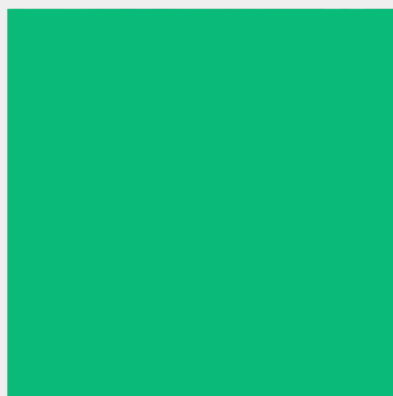
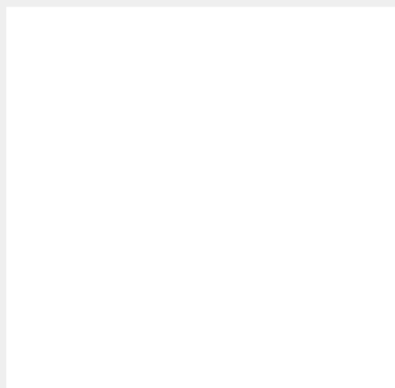
João Vitor Alves - Titular
Rita Railda Lourenço - Adjunto

CONSULTORIA

Mauri Cruz – Consultor Coordenador
Márcio Cruz – Consultor
Luiz Sérgio Gomes da Silva – Consultor Convidado
Mariana Duarte – Comunicação
Jorge Leon – Administrativo Financeiro

BIBLIOGRAFIA

[1] MATUS, Carlos - TEORIA DO JOGO SOCIAL – Ed. Fundap, Campinas, 1997;
[1] KAPLAN, Robert & NORTON, David – A ESTRATÉGIA EM AÇÃO – Ed. Campus, 1997;



SINDICATO DOS SERVIDORES DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA



+55 71 3617-8577



Rua Maranhão, 211 - Pituba



www.sindsefaz.org.br

Consultoria:

