

MODERNIZAÇÃO FISCAL DOS ESTADOS BRASILEIROS

O Programa de Modernização das Administrações Fiscais dos Estados Brasileiros (PNAFE), iniciado em 1997 com recursos provenientes do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e de contrapartida local, tem por objetivo melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. O crescimento na arrecadação de tributos e um gasto público de melhor qualidade seriam os resultados mais expressivos esperados do Programa, por parte das autoridades fiscais.

Abrangendo todos os 26 estados da federação e o Distrito Federal, o Programa contempla ações de modernização na área tributária e financeira, além da implantação de sistemáticas de cooperação entre as Unidades da Federação envolvidas, privilegiando a reengenharia de procedimentos operacionais e de gestão, a capacitação adequada de todos os funcionários e a utilização das tecnologias da informação e das comunicações (TICs) como suporte fundamental. A ênfase nas áreas mencionadas pode ser verificada pela recomendação para direcionamento do investimento total, repartido em 25% para capacitação, 25% para consultorias, 30% para tecnologia da informação, 10% para equipamento de apoio e 10% para infra-estrutura.

Na área tributária, o Programa está fundamentado na modernização dos processos de arrecadação, declaração, cadastro, fiscalização, cobrança administrativa e judicial, contencioso administrativo e judicial, atendimento ao contribuinte, legislação e estudos econômico-tributários. Na área financeira, são enfatizados os processos relacionados com o orçamento, controle financeiro, dívida pública, contabilidade, auditoria e controle interno e sistema integrado de administração financeira. Vale ressaltar que para cumprimento cabal dos objetivos do Programa, na maioria das Unidades da Federação, foram assinados convênios entre as Secretarias Estaduais de Fazenda (gestoras do Programa) e outras entidades estaduais essenciais ao processo de modernização fiscal: Procuradorias, Tribunais de Conta, Secretarias de Planejamento ou Administração, Ministério Público.

A cooperação entre as Unidades da Federação na gestão do ICMS (Imposto sobre a circulação de Mercadoria e Serviços), tributo responsável por mais de 80% da arrecadação própria, foi revolucionada pela concepção e desenvolvimento do SINTEGRA (Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços) (www.sintegra.gov.br). Baseado em uma rede própria (Intranet) conectando as 27 Unidades da Federação, apoiada por sistemas locais de bases de dados, possibilita o intercâmbio de informações para a verificação do pagamento adequado das alíquotas interestaduais, além da solicitação e acompanhamento formais de pedidos de fiscalização e de informações complementares. Por meio da Internet, o SINTEGRA também oferece uma série de serviços aos contribuintes, sendo o mais requisitado a consulta pública aos cadastros estaduais de ICMS para verificação de endereço e de situação fiscal de contribuintes. Este site, em 3

anos, teve mais de 26 milhões de acessos por parte dos contribuintes, excluídos os acessos internos de cada secretaria. Vale ressaltar que não existe base de dados central no SINTEGRA, sendo todo o sistema completamente descentralizado.

Foi instituída uma “comunidade virtual de práticas”, coordenada pela UCP, na qual os estados fazem o intercâmbio estruturado de experiências na implantação de soluções técnicas e são propostos documentos de apoio (“melhores práticas”) nos diversos componentes do Programa (www.esaf.fazenda.gov.br/cst).

O auto-atendimento dos contribuintes, por meio de quiosques eletrônicos e da Internet, foi enfatizado em todos os projetos estaduais de modernização. No início do Programa, apenas 2 Unidades da Federação dispunham de *site* fiscal na Internet, contendo apenas informações institucionais estáticas. Atualmente, todas as Unidades possuem site fiscal, oferecendo aos contribuintes de 10 a 50 tipos diferentes de serviços, alguns deles bastante sofisticados, como por exemplo o cadastramento on-line de contribuintes, completamente sem papel: internamente, a implementação deste serviço exige interação em tempo real com outras entidades governamentais para validação das informações prestadas¹. Algumas Unidades da Federação, como, por exemplo, São Paulo (www.pfe.fazenda.sp.gov.br), Bahia (www.sefaz.ba.gov.br) e Paraná (www.fazenda.pr.gov.br), estabeleceram a Internet como meio principal de prestação de serviços aos contribuintes, através dos chamados “Postos Fiscais Eletrônicos”. Sendo os contribuintes do ICMS basicamente pessoas jurídicas, com os médios e pequenos negócios sendo em geral escriturados por contadores autônomos ou escritórios de contabilidade, a provisão de serviços via Internet possui um potencial de utilização muito maior que em outros grandes tributos relacionados com as pessoas físicas.

Como resultado do esforço de modernização fiscal, da implementação da cobrança e fiscalização tributárias, o somatório das arrecadações nos estados e no Distrito Federal do ICMS e do IPVA comportou-se da seguinte forma entre 1997 e 2002:

Brasil - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	58.524	104.850	+ 79,2	+ 34,8
IPVA	3.817	7.026	+ 84,1	+ 38,5

Vale ressaltar que o comportamento da arrecadação, ainda assim, foi influenciado negativamente, de um modo geral, por eventos econômicos ocorridos no período, tais como: as crises do México, da Ásia e da Rússia e suas repercussões na aquisição de insumos industriais importados; a ruptura da âncora cambial, com a mudança do câmbio fixo para flutuante, que resultou em uma forte desvalorização do Real, onerando substancialmente o preço final dos produtos; o aumento das taxas de juros, para conter a inflação, em decorrência daquela desvalorização da moeda; a crise do Mercosul, com o colapso do mercado argentino; a crise energética (apagão), que, entre outros problemas, limitou o consumo de produtos eletro-eletrônicos.

Para ilustrar a performance do Programa, apresentaremos a seguir um resumo dos resultados obtidos em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, de distintos

¹ No resumo dos resultados, estará disponível o endereço do site de cada estado e do Distrito Federal.

perfis econômicos e sociais, incluindo quadros de variação da arrecadação de 1997 (início oficial do Programa) até 2002, em valores correntes e corrigidos pela inflação medida pelo índice IPCA, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

Acre:- (www.sefaz.ac.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	557.526 (0,32%)	0,16	44,2 / 1000	15,5

No Estado do Acre, o projeto tem como objetivo principal dotar a Secretaria da Fazenda (SEFAZ) de condições técnicas, instrumentais e de instalações suficientes para o desenvolvimento de uma política fiscal transparente, que priorize a eficiência da receita tributária, a qualidade dos gastos públicos e a consciência do contribuinte de que pagamento de imposto implica em exercício da cidadania. Os pontos principais deste programa são: modernização da estrutura organizacional, com investimentos na gestão de pessoas, destacando a implantação de um novo plano de cargos, carreiras e salários, a aquisição de automóveis, motos e barcos para a fiscalização de trânsito, a reforma do prédio da SEFAZ e a conseqüente readequação do espaço físico, a admissão de novos auditores fiscais por meio de concurso público e melhoria da qualificação por meio do oferecimento de amplas oportunidades de treinamento.

Um novo modelo para o atendimento aos contribuintes foi concebido, onde destaca-se a implementação do modelo de excelência no atendimento, centrado na construção de novos espaços físicos com modernas instalações, atendimento através de senhas eletrônicas facilitando e respeitando o contribuinte, informatização dos documentos fiscais, parcelamento de débitos e implantação do Programa Estadual de Educação Fiscal.

O cadastro de contribuintes do ICMS foi revisado e atualizado; foi adotado, também, o uso do selo fiscal nos documentos fiscais utilizados pelos contribuintes do ICMS.

Na área tributária, a maioria das mercadorias consumidas em no Estado são originárias de outras unidades da federação. Em função dessa condição, implantamos um novo modelo de fiscalização e cobrança do ICMS, que consiste no lançamento do imposto através das notas fiscais de entrada, na primeira quinzena do ingresso das mercadorias no Estado, com prazo para pagamento em até 120 dias. Assim, com a construção e automatização completa do Posto Fiscal de divisa com o Estado de Rondônia, na BR-364, responsável pela entrada de mais de 80% das mercadorias no Estado do Acre, a circulação de mercadoria ingressadas no Estado submeteu-se a um controle efetivo, que propiciou um substancial aumento de arrecadação.

A evolução da arrecadação no Estado do Acre pode ser observada no seguinte quadro:

Acre - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	51	111	+ 117,8	+ 63,8
IPVA	3	6	+ 83,9	+ 38,3

Em tecnologia da Informação houve a implantação de uma rede de dados que abrange quase todo o Estado, possibilitando o compartilhamento de informações e recursos computacionais, permitindo o acesso aos sistemas corporativos, bem como o acesso à Internet/Intranet. Foi desenvolvido e implantado o Sistema Integrado de Administração Tributária, suportado por equipamentos servidores e rede de microcomputadores de última geração.

No âmbito financeiro, foi modernizado e ampliado o Sistema Integrado de Gestão Financeira, que agora possibilita aos administradores uma visão integrada do gasto público.

Alagoas :- (www.sefaz.al.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	2.822.621 (1,6%)	0,66	66,1 / 1000	32,8

O Projeto de Modernização do Aparelho Fiscal de Alagoas, Promofaz, com pelo menos cinco anos de ações efetivas, consolida seus objetivos e confere uma nova estrutura física e humana à Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ).

Em aspectos humanos, essa nova estrutura se reflete no aprimoramento dos serviços prestados aos contribuintes, conseguidos a partir de um amplo e intenso programa de capacitação de servidores.

Esse programa de capacitação é um fator determinante para o bom resultado das ações desse grande projeto da SEFAZ. Após se definir que a capacitação dos servidores seria a prioridade do Projeto de Modernização, os investimentos nesse segmento foram ampliados, de modo que viabilizasse a oferta dos cursos necessários, que contempla desde a alfabetização aos cursos de pós-graduação.

Essa capacitação envolve todos os servidores fazendários e de outros órgãos públicos que mantêm vínculo direto com a SEFAZ, por exemplo, a Procuradoria Geral do Estado (PGE) e o Departamento Estadual de Trânsito (Detran).

O resultado dessa ação pode ser claramente percebido na notável melhoria dos serviços prestados ao contribuinte, no que se refere, especialmente, à eficácia e rapidez introduzidas nas ações da SEFAZ. Prova disso é o sistema *Call Center*, inaugurado no dia 02 de outubro de 2002.

Nos aspectos físicos, essa nova estrutura da SEFAZ se verifica na construção da Escola Fazendária e Bloco Administrativo, reforma dos postos fiscais de fronteira com os Estados de Pernambuco e Sergipe, bem como a construção e novos postos de fronteira com os Estados da Bahia, Sergipe e Pernambuco. Também foram executadas diversas obras de reforma no edifício-sede da SEFAZ, tais como a Recepção e o Balcão de Atendimento.

Nesse processo de investimentos em estrutura física, a exemplo do processo de capacitação de servidores, o Promofaz também expandiu suas ações para outros órgãos correlatos. Nesses se inclui a Procuradoria Geral do Estado (PGE) que teve todo o seu prédio reformado e informatizado.

Outro destaque do projeto foi a renovação da frota de veículos que são indispensáveis ao bom desempenho das ações do fisco, especificamente no controle da circulação de mercadorias no território alagoano.

Outro aspecto modernizante verificado na SEFAZ é a intensa inovação tecnológica, no que se refere à informática. Desse modo, a partir do projeto, foram adquiridas estações de trabalhos e servidores corporativos, e também foi implantado um sistema de rede que interligou todos os computadores de todas as unidades fazendárias, ao banco de dados centralizado da SEFAZ. A partir dessa interligação, qualquer uma das unidades fazendárias, inclusive as móveis, pode acessar a todos os dados e sistemas da Fazenda via satélite. Deve-se destacar também o desenvolvimento de diversos sistemas na área tributária e financeira que visa facilitar o controle financeiro e o planejamento e acompanhamento das ações fiscais.

Esses resultados também podem ser observados na evolução da arrecadação fiscal, conforme o quadro seguinte:

Alagoas - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	375	673	+ 79,7	+ 35,2
IPVA	21	29	+ 36,9	+ 3,0

A inovação tecnológica também atingiu aos demais órgãos que fazem parte do projeto, com a aquisição de equipamentos de informática e desenvolvimentos de novos sistemas, com a finalidade melhorar as ações de controle do ajuste fiscal (Secretaria de Administração e Secretaria de Planejamento), da execução da dívida ativa do Estado (Procuradoria Geral do Estado) e do controle do IPVA (DETRAN).

É importante salientar que, para dar sustentabilidade ao processo de modernização, foi criado no Estado de Alagoas o Fundo de Modernização Fazendária (Funsefaz). Esse instrumento legal criado vai permitir, sobretudo, que os processos de evolução alcançados com as ações implantadas pelo PNAFE/BID sejam mantidos quando de seu término.

Amapá :- (www.sefaz.ap.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	477.032 (0,28%)	0,16	31,7 / 1000	9,5

O Estado do Amapá foi criado com a Constituição de 1988. Antes desse evento, na condição de Território Federal, lhe era garantido recursos da União necessários para seus custeios e investimentos, despertando, assim, poucos interesses nas autoridades fazendárias locais em relação à Administração Fiscal.

Tendo sido elevado a Estado e vendo-se diante do desafio de gerar internamente arrecadação tributária para custear suas necessidades, iniciou-se um processo de conscientização dos gestores públicos estaduais para a estruturação da máquina fiscal estadual.

Essa conscientização amadurece em 1997, quando a Secretaria da Fazenda adere ao PNAFE. Na época, o Estado possuía estrutura organizacional centralizada (o governador era o único ordenador de despesas), reduzida utilização tecnológica e pouco controle da arrecadação e do desembolso público, ausência de planejamento da ação fiscal e programas de capacitação para os servidores, inexistência de mecanismos eficientes de atendimento ao cliente, desequilíbrio fiscal com arrecadação abaixo do potencial estadual e descontrole dos gastos.

Com o processo de modernização da administração fiscal através do PROFAZ (sigla local para Programa de Modernização Fiscal) foram enfatizados os aspectos de capacitação de servidores e tecnologia da informação.

O novo projeto tributário privilegia a concepção do Sistema Integrado de Administração Tributária, dá tratamento adequado ao Atendimento ao Contribuinte, reforça o planejamento estratégico da administração tributária propondo a criação dos grupos de Inteligência Fiscal e de Tecnologia da Informação, insere a Procuradoria Fazendária no projeto e promove a adequação da capacitação com inclusão do curso de especialização em Administração Fazendária, redefinição de treinamentos e reforço às visitas técnicas.

Como resultado, o projeto de modernização fazendária do Amapá contribuiu de forma expressiva para o aumento da arrecadação tributária, como demonstra o quadro abaixo:

Amapá - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fontes: STN e COTEPE):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	55	139	+ 151,8	+ 89,4
IPVA	4	8	+ 79,6	+ 35,1

Quanto ao Projeto Financeiro, a execução orçamentária foi descentralizada, foram aprimorados os controles da execução financeira e orçamentária, dando ênfase ao desenvolvimento de rotinas para a adoção da transparência fiscal; adequou-se os modelos de planejamento estratégico e de gestão de Recursos Humanos; foram ajustadas as ações de atendimento ao cliente e reformulou-se a matriz de capacitação nos moldes do Projeto Tributário.

Amazonas:- (www.sefaz.am.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	2.812.557 (1,6%)	1,6	31,8 / 1000	8,8

O PNAFE, no estado do Amazonas, se consubstancia no Programa de Modernização da Gestão Fiscal do Estado – SEFAZ MELHOR (nome local para Programa de Modernização Fiscal), e está inserido dentro de um contexto mais amplo de busca da modernização da ação do Estado como um todo, de forma a habilitar a máquina pública a enfrentar os imensos desafios vinculados às carências e às demandas sociais.

Assim, o escopo do programa de modernização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas (SEFAZ) tem seu foco no fortalecimento institucional, com substancial investimento na profissionalização, na formação e capacitação do servidor.

A SEFAZ resultante deste processo de modernização deveria, fundamentalmente, ser capaz de exercer amplo e efetivo controle gerencial da Receita e do Gasto Público. As ações necessárias para lograr este objetivo estão agrupadas nas seguintes áreas: (i) Incremento da Arrecadação, através da adoção de mecanismos mais eficazes de combate à evasão e à sonegação, bem como, do controle de entradas, saídas e trânsito de mercadorias no território do Estado; (ii) Otimização do Gasto Público, através de dois mecanismos: pelo controle do próprio desempenho da máquina estatal, combatendo o desperdício, e pela transparência na realização do gasto; (iii) Agregação de capacidade de análise macroeconômica que dê suporte a formulação de políticas de governo para o desenvolvimento econômico; (iv) Ganhos de eficiência através da utilização dos recursos tecnológicos disponíveis, seja na consecução dos dois objetivos anteriores, seja no atendimento aos seus clientes (contribuintes, demais órgãos do Estado, fornecedores, etc.).

Os seguintes resultados principais estão sendo alcançados: (i) Re-estruturação organizacional, com a criação das Secretarias Executivas (Receita, Tesouro, a Assuntos Administrativos), permitindo maior agilidade e qualidade de resposta; (ii) Implantação de uma lei de carreira, valorizando o desempenho e o mérito funcional; (iii) Intensificação da utilização da Internet, disponibilizando uma ampla gama de serviços e informações aos clientes (contribuintes e órgãos do estado); (iv) Atualização da plataforma tecnológica, como o início do desenvolvimento de novos sistemas, dotados de habilidades gerenciais, permitindo a extração de informações gerenciais que fundamente de modo mais consistente o processo de decisão e permitindo o uso intensivo da Internet, como ferramenta para disponibilizar serviços aos contribuintes e integração com outras bases de dados (outras Secretarias de Fazenda, SUFRAMA, Receita Federal, etc.); (v) Implantação do Planejamento Estratégico, baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*, que definindo as diretriz da Administração do Estado, para SEFAZ, estabelece um conjunto de indicadores concretos para aferição do alcance das metas estabelecidas; (vi) Redesenho dos processos internos da SEFAZ e implantação de um modelo integrado de Atendimento ao Público com foco na satisfação do contribuinte; (vii) Estabelecimento de uma Política de Qualidade que permita a obtenção de certificação na Série ISO 9000; (viii) Ampla capacitação dos servidores, tanto no aspecto gerencial, quanto técnico-operacional.

A evolução da arrecadação no período é mostrada no seguinte quadro:

Amazonas - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	1.225	1.938	+ 58,3	+ 19,0
IPVA	26	40	+ 56,6	+ 17,8

Convém registrar que os eventos econômicos ocorridos no período, mencionados na abertura deste documento, tiveram um impacto negativo muito maior no Pólo Industrial de Manaus, dada a sua característica de Zona Franca produtora de bens eletro-

eletrônicos. O processo de modernização da SEFAZ contribuiu para reduzir sensivelmente este impacto.

Bahia :- (www.sefaz.ba.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	13.070.250 (7,7 %)	4,3	45,4 / 1000	24,7

O Programa de Modernização da Administração Fiscal na Bahia estabeleceu, como paradigmas, o foco no resultado e a prestação de serviços públicos de boa qualidade. Como ações internas, foi institucionalizado o planejamento estratégico e seu acompanhamento contínuo, além de gestão de pessoal motivadora com capacitação continuada. Agindo diretamente sobre o negócio, foi promovida a desburocratização dos processos administrativos fiscais e a segmentação da gestão dos contribuintes por atividades econômicas. Como suporte a estas iniciativas, está o uso intensivo das tecnologias da informação e a maximização das práticas de governo eletrônico.

Como parte do Programa, foram adotadas medidas de estímulo ao pagamento voluntário das obrigações tributárias: no atendimento aos contribuintes, foi realizada a padronização dos procedimentos de atendimento, instalação de quiosques de auto-atendimento e disponibilização via Internet do máximo possível de serviços; para facilitar o pagamento de impostos, foram ampliadas as alternativas eletrônicas, por meio dos serviços de *home-banking* dos bancos credenciados, bem como a possibilidade do pagamento de tributos de micro-empresas por meio da conta de energia elétrica; a consulta a pagamentos efetuados também é possível através de quiosques e da Internet.

Bahia - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	2.537	5.154	+ 103,1	+ 52,8
IPVA	65	122	+ 87,2	+ 40,8

Foram adotadas também medidas de combate à sonegação, iniciando com a depuração e a melhoria da qualidade das informações disponíveis nas bases de dados. Os contribuintes foram segmentados por atividade econômica e os grandes contribuintes são monitorados periodicamente, como forma de garantir a arrecadação e evitar a formação de passivos tributários. A fiscalização de trânsito, essencial em um Estado “importador” no contexto da sua relação com outros estados, foi dotada de veículos equipados com meios de acesso remoto à informações.

Atenção especial foi dada às ações modernizadoras nas áreas do contencioso e cobrança administrativos, assim como a criação da unidade de inteligência fiscal, dotada de técnicos capacitados no combate aos crimes contra a ordem tributária e interagindo com outros organismos de combate à criminalidade.

O resultado das medidas introduzidas na administração fazendária do estado, entre outras ocorrências, culminou com um crescimento da arrecadação do ICMS, em termos reais, da ordem de 52,8%.

Ceará :- (www.sefaz.ce.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	7.430.661 (4,3%)	2,0	52,4 / 1000	27,8

A partir da implementação do PNAFE foi possível montar um programa progressivo de modernização da Secretaria de Fazenda (SEFAZ) do Ceará, alinhado com os novos princípios organizacionais tais como: descentralização, parceria, qualidade total, sustentabilidade, visão de longo prazo.

Para alcançar os objetivos traçados, foram trabalhadas as áreas de gestão, recursos humanos, tecnologia da informação e gerenciamento pelas diretrizes, ante o propósito maior da organização de maximizar receita e otimizar despesa, sem perder o foco no atendimento ao cliente/cidadão. Estas foram as bases para o surgimento de uma nova SEFAZ.

A Secretaria possuía uma estrutura organizacional departamental, pesada e verticalizada, que deu lugar ao modelo horizontal com reduzido número de níveis hierárquicos, além de: integração em torno das áreas de negócios; melhor distribuição dos servidores; modelo de gestão compartilhado e interativo; maior autonomia dos órgãos de execução; descentralização do poder; e mudança de cultura.

Com a estrutura menos burocratizada, no sentido de propiciar maior agilidade e desempenho aos processos de trabalho, implantou-se um estilo decisório mais participativo, via operação de três comitês nos níveis estratégico, tático e operacional. Este modelo permite que as decisões tomadas tenham maior credibilidade interna e externa, além de co-responsabilidade.

Como forma de garantir a consecução das metas, foi adotado o modelo de Gerenciamento Pelas Diretrizes- GPD, que possibilita o acompanhamento e correção constante dos planos e ações.

Se investiu pesadamente na capacitação em áreas diversas tais como: Informática, Gerencial, Comportamental, Financeira, Contábil e Técnico, objetivando uma formação completa dos servidores, além do incentivo ao autodesenvolvimento.

Foi criado um banco gerencial permitindo que, de forma transparente e por critérios de merecimento e capacitação, se preencha os cargos gerenciais. Foi instituída a “Avaliação 360°”, como forma circular de avaliação. Se criou, ainda, o Prêmio de Excelência em Resultados – “SERsefaz”, que visa o reconhecimento, por equipe, dos melhores resultados medidos em índices como arrecadação, custeio atendimento e outros.

Outras ações foram implementadas, como valorização do servidor através de programas como de Saúde e Qualidade de Vida, grupos de coral e de teatro.

A modernização da SEFAZ está sendo possível graças a evolução no campo tecnológico. Com recursos provenientes do PNAFE, se obteve autonomia na gestão da

tecnologia da informação, que possibilitou adequar os sistemas de gestão tributária e financeira e adquirir um computador de grande porte para hospedar os sistemas corporativos, além da implantação de uma rede estadual de microcomputadores conectados ao sistema central e também à rede mundial (Internet). A Internet é o principal canal de comunicação com o cliente externo (contribuintes), com mais informações e novos serviços sendo agregados a cada dia.

O Programa de Educação Tributária já alcançou a mais de 300.000 alunos em 93% dos municípios cearense.

O programa PNAFE no Ceará nos permitiu alcançar resultados expressivos de arrecadação de tributos, como mostrado a seguir.

Ceará - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	1.242	2.424	+ 95,1	+ 46,8
IPVA	52	99	+ 89,7	+ 42,7

Em termos de volume arrecadado, no contexto nacional, estamos na 11ª colocação no país. No Nordeste, o Ceará ocupa a 3ª posição em volume de arrecadação.

Um enfoque diferente pode ser feito quando se compara a participação do ICMS do Estado do Ceará no conjunto global das riquezas produzidas em seu território – Produto Interno Bruto – PIB. No ano de 1997, o Ceará arrecadava de ICMS o correspondente a 7,06%. Em 2002, o ICMS teve participação de 9,64% no PIB, correspondendo um incremento de 36,54% na participação. Pode-se assim que a arrecadação do ICMS cearense atingiu uma boa eficiência pela superação que se evidencia do crescimento da arrecadação em relação a sua base tributária, em grande parte contida na medição do PIB cearense.

Distrito Federal :- (www.fazenda.df.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Centro-Oeste	2.051.146 (1,2%)	2,28	22,6 / 1000	5,1

O Programa de Fortalecimento e Modernização da Área Fiscal do Distrito Federal direcionou todas as suas ações ao segmento tributário, tendo como principal objetivo a promoção da modernização tecnológica e o aperfeiçoamento gerencial, operacional e normativo da Receita, dotando-a de estrutura moderna, ágil e eficiente, bem como de pessoal preparado, de modo a reduzir a evasão fiscal e, em consequência, aumentar a arrecadação.

Para o alcance desse objetivo foram adotados modelos de estrutura organizacional e de gestão, capazes de orientar a instituição ao foco no resultado, no trabalho em equipe, no compartilhamento de conhecimento e experiências, bem como nas decisões compartilhadas. Aliado a esse gerenciamento holístico encontra-se a adoção da

administração estratégica, por meio da sistematização do processo de planejamento estratégico na instituição.

No âmbito do Distrito Federal há de se destacar o Programa de Educação Fiscal que, em parceria com a Secretaria de Educação, está disseminando os conceitos de cidadania, direitos e deveres individuais e coletivos, pela inserção, no currículo escolar dos alunos de 5ª a 8ª séries do ensino fundamental, de temas transversais.

Na área tecnológica, a concepção é a de um sistema capaz de integrar todas as vertentes da gestão tributária, contemplando 34 subsistemas em uma única base de dados, de forma a gerar um ambiente confiável e seguro, assim como, facilitar o acesso às informações, pelas unidades da Receita.

A fiscalização tributária recebeu incrementos em termos de viaturas, postos móveis, além da construção de mais três Postos Fiscais, totalizando sete. Isto possibilitou maior cobertura em todo o quadrilátero do Distrito Federal, elevando o controle da entrada de mercadorias, alimentador do ciclo: entrada com nota fiscal – venda com nota fiscal – redução da sonegação.

No atendimento ao contribuinte foi criada uma unidade específica para o gerenciamento das Agências de Atendimento, propiciando a padronização na prestação dos serviços e facilitando a coordenação das equipes. Ainda, foi instituído um número 0800 para o atendimento telefônico e ampliado o leque de serviços disponíveis pela Internet.

Como resultado das ações realizadas no âmbito do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Área Fiscal do Distrito Federal, observou-se a seguinte evolução da arrecadação:

Distrito Federal - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	904	1.794	+ 98,4	+ 49,3
IPVA	86	157	+ 82,7	+ 37,4

Em termos gerais, o segmento tributário do Distrito Federal conta com um documento de arrecadação único, válido para todos os tributos; declarações em meio eletrônico; legislação disponível em ambiente Web e prestação de contas, via meio eletrônico, com agentes arrecadadores.

Para implementação dessas ações foram contratados, por meio de concurso público, Auditores, Técnicos e Fiscais Tributários e realizados investimentos em capacitação, tanto na dimensão gerencial/comportamental, quanto na dimensão técnica, inclusive em nível de especialização e mestrado.

Espírito Santo :-(www.sefaz.es.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sudeste	3.097.232 (1,8%)	1,93	26,0 / 1000	11,1

O PNAFE ofereceu à Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ), oportunidade singular à plena modernização em todos os seus segmentos: gerenciais, administrativos, operacionais e, em especial, no relacionamento com o cidadão-contribuinte, alvo principal dos propósitos que nortearam a implantação do referido Programa de Modernização.

Os recursos informacionais existentes antes da implantação do PROMAF (sigla local para Programa de Modernização Fiscal) não atendiam às necessidades básicas de operação e informação da SEFAZ de forma que possibilitasse a prestação de bons serviços à sociedade. Sobrevivia na dependência de serviços terceirizados, cuja prestador de serviços não dispensava à SEFAZ a condição de cliente preferencial.

Com o advento do PNAFE foi implantado o Centro de Processamento de Dados com equipamentos de grande porte e de última geração que tornaram à SEFAZ autônoma em suas operações e gerenciamento das informações.

Esses recursos possibilitaram a implantação da Rede SEFAZ que integrou 100% das unidades sediadas na capital e interior do Estado. A todos os Fiscais da Fazenda foram disponibilizados equipamentos do tipo computador portátil a fim de agilizar os trabalhos externos da fiscalização, equipamentos estes que possibilitam a comunicação direta com o CPD, a partir de qualquer localização do Estado.

Acrescenta-se que a modernização do Sistema Integrado de Administração Financeira, SIAFEM, permitiu o acesso de todas as outras Secretarias, centralizando toda a contabilidade do Estado na SEFAZ.

Agregou-se ao SIAFEM o sistema EUREKA que possibilita a obtenção, em tempo real, de informações gerenciais vitais, agilizando o processo de decisão dos usuários.

Foi implantado o *site* da Secretaria da Fazenda, que disponibiliza aos contribuintes toda a Legislação do ICMS, retirada de Certidões de Tributos e um amplo rol de prestação de outros serviços.

Destaca-se também o trabalho de revisão da demarcação cartográfica da área oceânica do Estado, que resultou em maior participação do Espírito Santo na receita dos royalties correspondentes.

Não obstante todo o desenvolvimento técnico, a Capacitação ocupa importante posição neste Projeto, haja vista que cada Servidor participou pelo menos em cinco treinamentos. Recentemente, iniciou-se dois cursos de Pós-Graduação Lato Sensu nas áreas de Gestão e Tributação, com o intuito de tornar o quadro de servidores motivados, eficientes, ágeis e versáteis no desempenho de suas funções. Foram adquiridas 56 viaturas para os serviços de fiscalização. Adquiriu-se também equipamentos de comunicação adequados exigidos pela inovação implantadas.

A evolução da arrecadação tributária está apresentada no quadro seguinte:

Espírito Santo - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	1.623	2.382	+ 46,7	+ 10,4
IPVA	45	66	+ 48,5	+ 11,7

Em infra-estrutura, foram reformadas Agências e Postos Fiscais na Capital e interior do Estado, com reflexos na melhoria de atendimento ao Contribuinte. Foi implantado também um ponto de atendimento integrado que funciona no prédio da SEFAZ.

Goiás :- (www.sefaz.go.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Centro-oeste	5.003.228 (3,0%)	1,84	25,0 / 1000	12,5

O Programa de Modernização da Administração Fiscal em Goiás teve como foco a implementação de gestão administrativa voltada para resultados, a prestação de serviços de qualidade ao cliente da Secretaria, além da modernização da administração tributária. Neste sentido, foram implementadas diversas ações de capacitação gerencial bem como uma metodologia de planejamento estratégico baseado em indicadores e metas.

Na área tributária, procurou priorizar a fiscalização de estabelecimentos com vistas ao controle e prevenção da ação fiscal, redefinindo as estruturas organizacionais do trabalho de campo, com ênfase em equipes especializadas por setor. Com a implantação de diversas unidades de fiscalização móvel, foi possível a desativação de todos os postos fiscais internos.

O uso pesado de tecnologia da informação permitiu a criação de uma rede corporativa em todo o território estadual, possibilitando assim, um real controle sobre o trânsito de mercadorias, bem como, o acompanhamento e controle sobre as operações dos grandes contribuintes, das operações de substituição tributária e a produção agrícola dos grandes produtores através do geoprocessamento. Todo este trabalho de fiscalização foi apoiado pela criação de uma unidade de inteligência fiscal. A tecnologia da informação foi também essencial no desenvolvimento de ferramentas que propiciaram um maior controle sobre regularidade dos pagamentos e dos repasses da rede arrecadadora, permitiu a cobrança administrativa centralizada, além de ter possibilitado a disponibilização de meios modernos e ágeis de quitação das obrigações para com o Fisco Estadual.

O quadro apresentado a seguir mostra, entre outros, o impacto das medidas modernizadoras na arrecadação estadual.

Goiás - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	1.511	2.914	+ 92,8	+ 45,0
IPVA	77	175	+ 128,5	+ 71,9

O processo administrativo tributário é hoje todo automatizado, desde a fase inicial com o lançamento pelo fiscal autuante até o acompanhamento da execução por parte da Procuradoria Geral do Estado de Goiás. Os processos não contenciosos, após 35 dias em

média a partir do lançamento pelo fiscal autuante, já se encontram à disposição da Procuradoria para propositura da ação de execução fiscal.

Foi também implementado, nestes últimos 4 anos, um programa de excelência no atendimento ao cliente que procurou definir e implantar padrões de excelência de atendimento ao cliente contribuinte de forma consistente, com a colaboração de todos os funcionários da Secretaria da Fazenda e utilização de tecnologia de ponta, criando assim um comprometimento com os resultados.

Maranhão :- (www.gere.ma.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	5.651.475 (3,3%)	0,81	54,2 / 1000	28,8

A partir da reestruturação do modelo de gestão do Estado maranhense, foi criada a Gerência de Arrecadação (GERE), encarregada dos assuntos tributários. Por meio do PNAFE, foi montado um programa agressivo de modernização da instituição, herdeira das responsabilidades tributárias da antiga Secretaria de Fazenda. Os pontos principais deste programa são:

Modernização da estrutura organizacional, com fortes investimentos na gestão de pessoas, destacando-se a aprovação de um novo plano de cargos e salários, aprovação do código de ética dos servidores, instituição da Corregedoria Fiscal e da Ouvidoria Pública, admissão de novos auditores por meio de concurso público e melhoria da qualificação por meio do oferecimento de amplas oportunidades de treinamento. Todos os processos administrativos fiscais foram revistos e otimizados.

O atendimento aos contribuintes teve um tratamento especial, com simplificação da legislação e dos documentos tributários, criação de postos de atendimento presencial padronizados, atendimento telefônico e por Internet.

O sistema de arrecadação foi completamente redesenhado, automatizando o relacionamento com as entidades arrecadoras e contando com o apoio de sistemas informatizados para sua operação e gestão.

Maranhão - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	403	922	+ 128,9	+ 72,2
IPVA	19	36	+ 88,3	+ 41,6

O Maranhão foi o Estado onde mais cresceu em termos percentuais a arrecadação de tributos no ano de 2002, em relação ao ano 2000, comparando com todos os demais estados e Distrito Federal (+13,9%). No período de execução do Programa também pode-se observar um forte crescimento da arrecadação do ICMS, de 72,2% em termos reais.

Na área de fiscalização, foram instaladas unidades móveis automatizadas para a fiscalização de trânsito e novos métodos para a fiscalização de estabelecimentos, apoiados pela criação de um serviço de investigação e pesquisa. Foi criada uma metodologia para auditoria de sistemas contábeis informatizados.

Houve investimento pesado na tecnologia da informação para suporte às ações propostas para modernização. Destacam-se o desenvolvimento e implantação de um sistema integrado de administração tributária e a criação de uma rede de dados que cobre todo o Estado, possibilitando o acesso às informações por parte da totalidade das unidades administrativas. Esta última ação é de particular importância, devido às carências de infra-estrutura e as distâncias envolvidas naquela região do país.

As ações relacionadas com o acompanhamento e o controle do contencioso administrativo judicial, bem como com a cobrança, foram simplificadas e automatizadas, ressaltando-se a revisão do modelo do contencioso, a emissão automática de débitos, o controle de parcelamentos de débitos, o controle da tramitação de processos fiscais e o acompanhamento de ações judiciais.

Para maximizar os resultados do processo de modernização, foram estabelecidos convênios para ações complementares, financiadas com recursos do Programa, com várias entidades participantes do processo fiscal: Gerência de Planejamento, Procuradoria Estadual, Tribunal de Contas Estadual.

Mato Grosso :- (www.sefaz.mt.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Centro-Oeste	2.504.353 (1,47%)	1,20	27,5 / 1000	11,8

O Programa de Modernização da Administração Fiscal em Mato Grosso destaca-se por ser um instrumento na busca do Equilíbrio Fiscal auto-sustentável, resultado necessário para a garantia do tão almejado Equilíbrio Social do Estado. O Programa apoia-se firmemente, na promoção do equilíbrio fiscal e na melhoria contínua da qualidade dos gastos públicos, implantando um novo modelo de Administração Financeira com a gestão de um processo único que integre as Secretarias instrumentais do Estado, baseado na valorização das pessoas, no fortalecimento da consciência fiscal e com o foco no cliente-cidadão. O modelo de gestão integrado permite controlar e avaliar processos orçamentário, financeiro, patrimonial e operacional do Estado, com transparência fiscal e integração dos ciclos da administração financeira ao acompanhamento e a avaliação das políticas e metas sociais, enfim, aos resultados das ações da Administração Pública, definidos desde o Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentária e Lei Orçamentária Anual.

É importante ressaltar que o Programa em Mato Grosso estendeu-se para todos os órgãos responsáveis por alcançar o Equilíbrio Fiscal, onde no Projeto Tributário, os parceiros no compartilhamento das metas da receita tributária são: a Procuradoria Geral do Estado e o Ministério Público Estadual, o primeiro, compartilha a meta de redução dos estoques em dívida ativa tributária e o segundo, a meta de redução da sonegação fiscal do Estado. No Projeto Financeiro, os parceiros no compartilhamento das metas da despesa pública são: Secretaria de Estado de Planejamento, e de Administração, Auditoria Geral do Estado, Ministério Público Estadual e Tribunal de Contas do

Estado, todos compartilhando a meta de redução da despesa pública, com a correspondente aplicação em serviços públicos de qualidade.

Na garantia da receita pública estadual o Programa intensificou seu foco no modelo de atendimento ao contribuinte baseado em processos de apoio e orientação para o cumprimento voluntário das obrigações tributárias, através da simplificação da legislação e dos documentos tributários, adequação das unidades de atendimento presencial padronizadas, atendimento telefônico e diversos serviços disponibilizados pela Internet, investindo em tecnologia e capacitação para a manutenção da qualidade desses serviços.

A variação das principais receitas próprias do Estado pode ser avaliada no seguinte quadro:

Mato Grosso - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	974	1.864	+ 91,4	+ 44,0
IPVA	21	81	+ 288,0	+ 191,9

Deve-se apontar ainda, a preocupação maior pela sustentabilidade das ações do Programa, sendo implementadas intervenções para o desenvolvimento organizacional, através de consultorias especializadas, com intervenções organizacionais, para o aprendizado de como lidar com problemas estruturais e culturais, objetivando a melhoria na comunicação e a coordenação interior da organização; intervenções interpessoais, visando uma melhor definição de papéis pessoais. Intervenções grupais e intergrupais, a primeira destinando-se a resolver problemas de desempenho e liderança de grupos para o aprendizado do trabalho em conjunto e o cumprimento do requisito de tarefas, e a segunda introduzindo técnicas de comunicação aberta e métodos de resolução de conflitos e rupturas na coordenação intergrupar.

E por fim, vale apontar os resultados de Equilíbrio Fiscal já alcançados em todo o período de execução das ações deste Programa, que atingiu em 2002 um índice de 1,127 para a relação receitas correntes sobre despesas correntes, partindo de um índice de 0,97 em 1997.

Mato Grosso do Sul :- (www.sefaz.ms.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Centro-Oeste	2.078.001 (1,2%)	1,12	24,4 / 1000	10,9

O projeto PNAFE significou um importante marco na modernização não apenas da administração fazendária de Mato Grosso do Sul mas de toda a administração pública estadual.

Dentre todos os itens abordados pelo programa o que teve maior destaque na administração fazendária e que desponta como o fator de maior potencial transformador na administração pública estadual foi a forma de planejamento e gestão do projeto. As

técnicas e a estrutura de gestão do projeto em nível local e nacional modificaram a forma do Estado agir, proporcionando uma maior eficácia nas ações da administração pública.

Adequar-se a esta nova metodologia que exige integração, prestação de contas responsável, cumprimento de metas e fiscalização e coordenação profissional têm sido uma árdua tarefa para o PROMOSEF (sigla local para Programa de Modernização Fiscal) e a Secretaria de Estado da Receita/MS mas ao mesmo tempo têm conferido experiência inestimável de como agir com eficiência e organização. Os benefícios dessas novas práticas têm o reconhecimento não só por parte da Secretaria de Receita, mas de todo o governo, o que levou o Estado a instituir o piloto de um escritório de projetos, cujo objetivo é disseminar a cultura de administração por projetos no âmbito do executivo estadual.

No campo dos produtos gerados pelo projeto citaremos os principais na seguinte ordem: a) os de alcance comum, b) os relacionados ao projeto tributário e c) os relacionados ao projeto financeiro.

O principal produto de alcance comum e de maior impacto na administração foi a mudança de visão quanto à gestão pública, mediante a introdução de conceitos como horizontalização e rede de colaboração, conceitos este introduzidos através de curso de especialização (MBA) em gestão pública efetuado através do projeto. A aquisição desses conhecimentos avançados em matéria de gestão pelos dirigentes, contribuiu para a reforma administrativa feita no ano de 2.000 pelo governo do estado. Nesta reforma administrativa, além da horizontalização, foram extintas quase todas as empresas públicas (exceto uma). O processo de modernização da gestão prossegue prevendo um maior uso desses conceitos na reestruturação prevista para o início do mandato 2003/2006. Destacamos também, como produto da reforma administrativa, a substituição da Empresa de Processamento de Dados do MS – PRODASUL pela Superintendência de Gestão da Informação (vinculada à Secretaria de Receita e Controle) na condução das políticas relacionadas à Tecnologia da Informação.

A implementação de uma moderna infra estrutura de Tecnologia da Informação também proporcionou uma nova cultura para o estado, sendo que as realizações mais impactantes foram o novo CPD, que tornou disponível as principais plataformas de processamento de dados do mercado (Unix, mainframe e Intel), como a constituição da rede estadual de dados que tornou possível o acesso a essas plataformas.

No Projeto Tributário foram nítidos os avanços proporcionados pelo PNAFE na administração tributária do Estado de Mato Grosso do Sul, destacando-se principalmente o bom desempenho da arrecadação de ICMS observada à partir de 1.999, ano em que começaram a se efetivar as primeiras ações previstas no projeto, sendo que, comparativamente ao ano anterior, a evolução da arrecadação do MS em 1.999 foi de 35% em 2000 21% e em 2.001 23% enquanto a média nacional foi de 12% em 1.999, 21% em 2.000 e 15% em 2.001. No período 1997/2002, a arrecadação evoluiu de acordo ao seguinte quadro:

Mato Grosso do Sul - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	667	1.342	+ 101,3	+ 51,4
IPVA	33	56	+67,3	+ 25,8

As soluções tributárias visaram o aumento a receita principalmente via um melhor controle, como é o caso do EDI fiscal (integração entre o fisco e as transportadoras), a informatização de todas as repartições fazendárias, o acesso da fiscalização móvel aos bancos de dados corporativos (informatização das viaturas) e o sistema de gerenciamento da fiscalização de estabelecimentos.

Os avanços obtidos na área financeira são mais difíceis de serem mensurados, pois muitas ações visam o melhor controle das despesas o que nem sempre significa redução das mesmas. O universo das despesas controláveis pelo poder executivo também é um fator que ofusca o trabalho nessa área pois boa parte dos recursos já têm sua destinação prevista em lei.

Apesar disso destacamos duas ações de impacto promovidas através do projeto que foi a aquisição e implantação dos novos sistemas Financeiro e de Recursos Humanos do Estado que melhoraram o controle e a coordenação destas áreas.

Minas Gerais :- (www.sef.mg.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sudeste	17.891.494 (10,5%)	9,63	26,3 / 1000	12,2

O Programa de Reestruturação e Modernização da Secretaria da Fazenda em Minas Gerais concentrou-se, basicamente, em ações que visam ao fortalecimento e modernização das suas duas áreas finalísticas: Administração Tributária e Administração Financeira.

Como suporte a essas iniciativas, houve maciço investimento em tecnologia da informação com a constituição da Rede Fazendária de Informática, onde foram aplicados recursos da ordem de R\$ 14 milhões e que resultaram na interligação dos principais municípios mineiros, que juntos concentram mais de 90 % da receita estadual de ICMS, por meio de circuitos *frame-relay* e dedicados, além de 35 Postos Fiscais situados nas diversas rodovias.

Para povoamento dessa rede corporativa, que engloba 7.150 pontos instalados, foram adquiridos, entre outros, 2.231 microcomputadores, 471 impressoras, 13 servidores RISC/Unix e 329 hubs, oferecendo maior autonomia aos usuários no controle e recuperação das informações e constituindo a infra-estrutura necessária à implantação dos novos sistemas informatizados.

Na Administração Tributária foi dada especial ênfase às ações relativas ao fortalecimento do Contencioso Administrativo e Judicial, com a institucionalização da cobrança administrativa e com a introdução de processos de gestão (*Workflow*) na Procuradoria Regional da Fazenda / Metropolitana; da Fiscalização, com a implantação dos sistemas de Digitação de Notas Fiscais e de Indicadores Fiscais, além do Armazém de Informações Tributárias (*Data Warehouse*), que norteiam o planejamento e a execução das atividades de fiscalização; e da melhoria do Atendimento ao Contribuinte, com o incremento substancial da prática do governo eletrônico – DAPI eletrônica, VAF / DAMEF eletrônica, IPVA via Internet e SINTEGRA, entre outras iniciativas.

Importante salientar que se encontra em desenvolvimento um novo sistema afeto às atividades administrativo-tributárias – PROMAT (sigla local para Programa de Modernização Fiscal), que introduzirá o conceito de agência fazendária virtual e que significará profunda transformação na relação fisco x contribuinte, principalmente quanto à facilitação das rotinas dos contribuintes e melhoria da qualidade e tempestividade das informações obtidas pelo fisco mineiro.

A adoção das medidas previstas no Programa, entre outros fatores, resultou no expressivo crescimento da arrecadação tributária em Minas Gerais, como mostrado no quadro abaixo:

Minas Gerais - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	5.492	9.544	+ 73,8	+ 30,7
IPVA	313	746	+ 138,4	+ 79,4

Já na Administração Financeira o foco central das ações do Programa se deu na revisão e modernização do sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, totalmente reformulado e adequado às novas necessidades decorrentes da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Encontra-se em andamento o processo de reestruturação do Armazém de Informações (*Data Warehouse*) relativo à administração financeira estadual.

Pará :- (www.sefa.pa.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	6.192.307 (3,6%)	1,7	34,6 / 1000	12,4

No âmbito do Programa de Modernização, foram realizados grandes investimentos, em especial nas áreas de gestão, capacitação e tecnologia da informação, dotando a Secretaria de Fazenda (SEFA) do Pará de condições para melhor desempenhar sua missão institucional.

Na área da fiscalização um avanço que merece destaque é a utilização de um software que informatiza o processo da fiscalização desde a seleção de empresas, passando pela ordem de serviço, termo de início, auto de infração e vai até o contencioso.

As ações fiscais são definidas através de um trabalho de análise de dados. Para tal foi criado o Núcleo de Monitoramento Fiscal que procede o cruzamento de dados colhidos nas inspetorias de fronteira, nas declarações dos contribuintes, no SINTEGRA, entre outros, com a finalidade de municiar a fiscalização com informações. Hoje a prioridade é a a fiscalização por segmentos econômicos e a valorização do atendimento ao contribuinte, criando-se condições de acessibilidade para que ele possa cumprir as obrigações fiscais.

O Pará Simples, programa de benefícios para pequenos e micros, proporcionou o crescimento da base de contribuintes e justiça fiscal.

A implantação do Documento de Arrecadação Estadual- DAE automatizado e da Guia Nacional de Recolhimento Estadual - GNRE com código de barras, e a instituição do Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores -IPVA “pro rata” foram alguns avanços realizados.

A Dívida Ativa foi reestruturada, com a definição de procedimentos legais e operacionais, e a implantação de um sistema de controle mais efetivo. E foi assinado um contrato com instituição financeira para cobrança bancária da Dívida Ativa .

No setor de cadastro, a assinatura de convênios com a Secretaria de Receita Federal, com a Junta Comercial do Pará e com secretarias municipais de finanças permitiu o cruzamento de informações do cadastro do ICMS com outros bancos de dados , corrigindo inconsistências e atualizando a base de informações

Desde dezembro de 1999 a Declaração de Informações Econômico-Fiscais -DIEF, passou a ser apresentada somente em meio eletrônico – disquete ou internet. Principal instrumento de acompanhamento fiscal utilizado pela SEFA, e possibilita controlar a arrecadação por meio da conta-corrente fiscal, direcionar a fiscalização e apurar de maneira mais eficiente o índice de cota-parte dos municípios.

Um dos resultados mais evidentes do processo de modernização implantado pela Secretaria da Fazenda do Estado do Pará (SEFA) foi o aumento da arrecadação própria. Entre os anos de 1997 e 2002 a receita anual gerada pelo recolhimento de impostos cresceu, em termos reais, 35,8 %, passando de R\$ 1,45 bilhão em 1997 para R\$ 1,97 bilhão em 2002 (valores projetados). No período padrão de comparação deste documento (1997-2002), o quadro abaixo mostra os resultados obtidos:

Pará - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	769	1.689	+ 119,5	+ 65,1
IPVA	40	56	+ 38,4	+ 4,1

Na documentação fiscal, um dos avanços é a emissão automatizada da Nota Fiscal Avulsa e da autenticação de livros fiscais. Foi desenvolvido um sistema de segurança para os documentos avulsos e selos fiscais, que possibilitou a emissão automatizada de documentos avulsos, controle automatizado da distribuição de selos fiscais, de autorizações de impressão, e sobre as gráficas, com a redução em 70% do custo de aquisição e aumentando em 60% o nível de dificuldade de falsificação de documentos.

A SEFA conta com um sistema de desenvolvimento profissional e um programa de desenvolvimento técnico e gerencial desenvolvido pela Escola Fazendária, abrange desde curso de informática básica até Especialização em Legislação Tributária . A implantação do Programa de Qualidade e do Projeto de Atendimento ao Contribuinte, fazem com que a SEFA continue caminhando em busca da meta da excelência no serviço público.

Paraíba :- (www.sefin.pb.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	3.443.825 (2,0%)	0,82	60,3 / 1000	25,9

Em 1995 foi desencadeado um vigoroso projeto de reestruturação e modernização da máquina fiscal - tributária, contando, para isso, com o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, através de um aporte de recursos da ordem de USD 15 milhões.

Com tais recursos, vem sendo estruturada a Gestão em Rede entre os órgãos meios da administração estadual, inicialmente através de 02 (dois) Projetos no âmbito da Secretaria das Finanças (Projeto de Reestruturação e Modernização da Administração Tributária do Estado – PROMOSAT e do Projeto de Modernização de Administração Financeira – PROMAF), e depois 06 (seis) outros em parceria, a saber: o de Modernização da Procuradoria Geral do Estado - PROMOGER (área de cobrança da Dívida Ativa Tributária do Estado e defesa da Fazenda Estadual), o de Modernização do Tribunal de Contas do Estado - PROMETE (Controle Externo), o de Modernização do Controle da Despesa Pública - PROMOCIN (Controle Interno), o Programa Paraíba de Qualidade e Controle Total – PPQCT (Parceria das Secretarias do Controle Interno e da Administração), o Projeto de Modernização da Secretaria do Planejamento - PROMOPLAN (Orçamento e Desenvolvimento Sustentável Local).

O Programa veio contribuir decisivamente para uma posição de equilíbrio saudável das finanças do Estado, principalmente para o crescimento da Receita (quadro abaixo), viabilizando financeiramente as ações do Estado.

Paraíba - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	491	925	+ 88,3	+ 41,7
IPVA	17	35	+ 100,7	+ 51,0

Com referência às despesas, os gastos com pessoal têm-se comportado nos limites fixados nas Leis Camata e de Responsabilidade Fiscal. Destaque especial deve ser dado à instituição do “Calendário de Pagamento do Funcionalismo”, distribuído, há vários anos (desde 1991), com todos os servidores, no início de cada exercício, que cumprido rigorosamente, funciona como um autêntico “cartão de crédito”.

Dentre outras iniciativas, a admissão, através de concurso público, de novos Agentes Fiscais Fazendários, veio permitir, também, a criação da capacidade institucional e a sustentabilidade do processo de modernização, com a plena utilização das potencialidades dos novos servidores;

Quanto à dívida acumulada do Estado, que no passado atingiu um nível de inadimplência incontrolável, já foi integralmente repactuada, com prazos de até 40 anos e vem sendo sistematicamente paga, atingindo, no período de janeiro/setembro deste ano, o percentual de 13% da Receita Corrente Líquida (RCL).

O Custeio da máquina administrativa têm-se situado, nos últimos anos, em aproximadamente 6% da RCL, quando, no passado, havia atingido 14,07% da RCL.

A resultante de todo o esforço de saneamento financeiro do Estado permitiu, a mobilização de um expressivo percentual para investimentos com recursos próprios, que atinge cerca de 27% da RCL. Ressalte-se que, no passado, face ao desequilíbrio financeiro configurado, o Estado praticamente não dispunha de recursos para aquele fim.

O Estado da Paraíba vem cumprindo as metas fixadas pelo Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal dos Estados, instituído pelo Ministério da Fazenda, com significativa evolução nos indicadores relativos ao seu atendimento.

Paraná :- (www.fazenda.pr.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sul	9.563.458 (5,6%)	6,3	24,3 / 1000	10,2

A partir de intensa atuação na área da tecnologia da informação, com modernização dos ambientes de processamento central e descentralizado, o PNAFE instrumentalizou áreas e processos, para o alcance de resultados importantes na administração fiscal paranaense.

Na área de cadastro e arrecadação de tributos, foi padronizado o cadastro de contribuintes do ICMS, implantados sistemas para cadastramento eletrônico dos contribuintes, declarações e informações fisco-contábeis por meio eletrônico, arrecadação com validação dos pagamentos on-line (na boca do caixa) e disponibilizadas várias facilidades de pagamento aos contribuintes estaduais. Foram inovados os sistemas de controle, possibilitando instrumentos eficazes para atuação rápida de cobrança nas omissões de recolhimento do ICMS, bem como o controle on-line do “conta-corrente fiscal” dos contribuintes do ICMS.

No contexto da fiscalização dos tributos foram estruturados os sistemas de acompanhamento e fiscalização, mudando-se o foco da ação fiscal, de apenas punitiva para preventiva. O desempenho da fiscalização hoje não é mais medido pelo volume de autuações e sim pela recuperação e incremento da arrecadação do Estado. Também, integrado aos demais estados através do SINTEGRA, são efetuadas auditorias automatizadas sobre as operações interestaduais.

Foi criada a “Agência de Rendas Internet”, com disponibilidade atual de 70 serviços aos contribuintes, acessíveis diretamente dos seus estabelecimentos ou dos escritórios de contabilidade, eliminando sensivelmente os atendimentos nos balcões das unidades. A legislação tributária estadual em meio eletrônico, com base de consulta permanentemente atualizada, também está disponível via Internet.

Foi desenvolvido um sistema gerencial voltado ao suporte das informações para o Fundo de Participação dos Municípios - FPM, disponível na internet, para consulta dos municípios e público em geral, bem como para as declarações via web por parte dos municípios.

Nas áreas do orçamento e do gasto público foram integrados os sistemas de controle do orçamento (COP) e da administração financeira (SIAF), possibilitando amplo controle

da execução orçamentária e financeira, com maior qualidade das informações para a gestão do gasto e formulação da política econômico-financeira do governo.

Foram implantados, ainda: a SEFANET (Intranet da Secretaria da Fazenda), para disponibilizar informações e aplicativos de trabalho a todas as áreas da secretaria; o “Controle de Precatórios do Estado”, um dos sistemas de maior repercussão positiva no grupo de gestores das fazendas estaduais, inclusive com interesse da própria Administração Geral da União; o “Controle da Dívida Flutuante”, abrangendo todos os contratos e convênios estaduais; o “Cadastro dos Inadimplentes do Estado”, que possibilita o bloqueio de emissão de empenhos e liberação de pagamentos à credores inadimplentes do estado e a empresas em situação irregular; o sistema de apoio ao acompanhamento e execução do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal do Estado.

A evolução da receita tributária estadual teve melhorias significativas, como mostrado no quadro seguinte:

Paraná - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	2.839	5.787	+ 103,8	+ 53,3
IPVA	206	398	+ 93,0	+ 45,1

Na área da administração estadual está sendo desenvolvido o “Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos” que, além de incluir o processamento da folha de pagamento, irá melhorar o gerenciamento, a monitoração e o controle da gestão de pessoas que prestam serviços ao estado, através de uma solução integrada informatizada moderna e flexível, que garantirá a aplicabilidade da legislação de pessoal e o controle automático e rigoroso das despesas com pessoal.

Na área da Procuradoria Geral do Estado estão sendo desenvolvidas ações para reestruturação e modernização de sistemas, com o objetivo de ampliar a arrecadação tributária, através da redução dos débitos inscritos na dívida ativa ajuizada.

No esteio dos significativos investimentos em infra-estrutura tecnológica, desenvolvimento de novos sistemas e modernização de sistemas tradicionais, como implemento não menos importante vem sendo desenvolvida a capacitação dos servidores fazendários, com participação em cursos, treinamentos, seminários, visitas técnicas, nas áreas operacional, instrumental, estratégico-comportamental e pós-graduação.

Para reequipar e adequar as unidades foram realizadas várias reformas, adaptações, melhorias e obras prediais, assim como foi adquirido razoável número de equipamentos, que permitiram instrumentalizar amplamente a administração fazendária para uma gestão mais eficiente.

Pernambuco :- (www.sefaz.pe.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	7.918.344 (4,6%)	2,67	58,2 / 1000	24,7

O Programa de Modernização da Administração Fazendária de Pernambuco, no âmbito do PNAFE, contemplou as áreas tributária e financeira, no primeiro momento, incorporando, em seguida, o Tribunal de Contas do Estado, o Ministério Público, a Procuradoria Geral do Estado e as Secretarias de Planejamento e Desenvolvimento Social e de Administração e Reforma do Estado.

A modernização centrou-se em quatro eixos: mudanças nos processos de trabalho, adoção de novas tecnologias de informação, melhoria da infra-estrutura fazendária e capacitação dos servidores. No que diz respeito à área tributária, adotou-se um modelo de ação fiscal baseado no monitoramento dos contribuintes, classificados por faixas de risco e distribuídos por segmento econômico e consolidou-se o Projeto Fronteiras. O combate à sonegação fiscal foi reforçado com a criação da Inteligência Fazendária. Na área financeira, implantou-se a Controladoria, centrada mais no conceito de prevenção e de orientação do que no de sanção. Com relação ao Orçamento, que foi absorvido pela Secretaria de Fazenda (SEFAZ) na atual Administração, modernizou-se a sua elaboração e o acompanhamento da execução orçamentária, bem como se integrou o Plano Plurianual - PPA ao orçamento anual, permitindo um melhor acompanhamento das ações do Governo.

A adoção da Gratificação de Atividade Fazendária (GRAF), instrumento pelo qual se criou o estímulo pecuniário que bonifica a obtenção de metas institucionais e gerenciais, introduziu um moderno paradigma salarial no serviço público, sendo um dos fatores determinantes do bom desempenho da instituição.

A SEFAZ também apoiou o desenvolvimento econômico, social, cultural e a preservação ambiental do Estado. A Secretaria da Fazenda contribuiu no aperfeiçoamento e na implementação do Programa de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco - PRODEPE, do Sistema de Incentivo à Cultura, do Programa Primeiro Emprego, no estímulo à geração de empregos, vinculado ao Programa Simplificado de Tributação para Pequenas Empresas (SIM-PE) e na elaboração dos novos critérios de repartição da quota-parte do ICMS, de competência do Estado, destinado aos Municípios. Tais critérios visam a estimular, no âmbito municipal, a melhoria dos serviços de educação, saúde, bem como aumentar a preocupação com a preservação ambiental. O SIM-PE é um exemplo de política tributária inteligente que reduz a carga, aumenta a arrecadação, estimula a geração de empregos formais e promove o equilíbrio competitivo em regiões do Estado, como a micro-região de Petrolina, que sofrem as conseqüências de diferenciais tributários com relação a Estados vizinhos.

Ademais, a instituição detinha um relacionamento frágil com a sociedade, ao mesmo tempo em que era notória a deficiência de um trabalho interno de correção e de melhoria dos serviços prestados aos contribuintes. Para superar essas dificuldades, foi criada a Ouvidoria Fazendária para que a SEFAZ pudesse estabelecer um canal de diálogo com a sociedade e melhorar a sua prestação de serviços ao cidadão. Ampliou-se substancialmente a prestação de serviços através da Internet (ARE-Virtual) e da

instalação de Terminais de Auto-atendimento, permitindo um melhor e mais rápido atendimento ao contribuinte, reduzindo filas, diminuindo custos e aumentando a produtividade do servidor fazendário. A Corregedoria Fazendária foi reestruturada para assegurar o correto cumprimento das funções institucionais, contribuindo para o estabelecimento de um elevado padrão de ética no serviço público fazendário. Por meio do Programa de Educação Fiscal, investiu-se, em parceria com a Secretaria da Educação e com instituições da sociedade civil, na formação de uma consciência coletiva sobre a importância social do tributo, instrumento de construção da cidadania. A transparência fiscal foi materializada pela divulgação, via Internet, de informações sobre o desempenho das finanças estaduais e por meio das audiências públicas realizadas na Comissão de Orçamento e Finanças da Assembléia Legislativa.

O reflexo na arrecadação é mostrado no seguinte quadro:

Pernambuco - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	1.616	2.871	+ 77,6	+ 33,6
IPVA	68	118	+ 74,0	+ 30,9

Embora muito se tenha avançado, há ainda muito por fazer. No plano interno é essencial concluir o programa de modernização, cujo ápice será a implantação da rede corporativa e dos novos sistemas de informações fazendárias que deverão estar finalizados em março e setembro de 2003, respectivamente. No plano externo, é essencial avançar ainda mais na informatização dos serviços prestados aos contribuintes, na educação fiscal e na transparência. Na dimensão política, a reforma tributária parece ter assumido, finalmente, seu papel de destaque na agenda do futuro Governo Federal. A adoção do princípio do destino, com a titularidade do imposto no destino e a cobrança na origem, bem como a necessidade de compatibilizar a harmonização da legislação tributária com a autonomia federativa, o fim da guerra fiscal, a simplificação do sistema tributário e a desoneração da produção, com o objetivo de aumentar a competitividade da economia, são questões cruciais que serão enfrentadas e deverão ser superadas por meio de um novo pacto fiscal, o qual será a base de um mais moderno, eficiente e solidário sistema federativo.

Piauí :- (www.sefaz.pi.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	2.843.278 (1,7%)	0,49	45,3 / 1000	31,6

O Programa de Modernização da Secretaria de Fazenda (SEFAZ) do Estado do Piauí tem como objetivos melhorar a capacidade de gerenciamento (com foco em resultado), elevação do grau de profissionalismo dos servidores da SEFAZ, estabelecer condições de controle efetivo e em tempo real do cumprimento da obrigação tributária pelos

contribuintes, geração de informações com elevado grau de confiabilidade, tempestividade nas decisões e boa qualidade nos serviços prestados à sociedade.

Estes objetivos vem sendo alcançados com retornos dos investimentos já realizados no desenvolvimento das pessoas, em serviços de consultoria, equipamentos de informática e de apoio e em infra-estrutura, que resultaram em melhorias significativas nos sistemas de controles da arrecadação e do gasto público estadual, em mais agilidade e melhor qualidade nos serviços prestados à sociedade, e, especialmente, em um entendimento mais realista de cada servidor sobre o seu papel no contexto da SEFAZ e desta no contexto do Estado.

Dentre ações executadas e em andamento com vistas ao desenvolvimento das pessoas, destacam-se a oferta de 167 vagas em cursos de alfabetização de servidores, 4158 cursos de extensão e aperfeiçoamento e 162 em cursos de pós-graduação, e ainda o aprendizado prático obtido com a participação na execução de serviços de consultoria por empresas especializadas e a construção da Escola Fazendária, com 4 salas de aulas, sendo uma para aulas de informática, um auditório, salas e áreas de apoio.

Foram implementados: novo modelo de auditoria; redesenho de todos os processos de trabalhos das áreas tributária, financeira e de controle interno, com a participação efetiva dos servidores da SEFAZ; SIC – Sistema Integrado de Contabilidade.

Estão também em processo de implementação o Novo Modelo de Gestão, Política de Recursos Humanos e Plano de Desenvolvimento Gerencial e Técnico, que estão sendo construídos com o apoio técnico de empresa especializada.

O impulso maior sobre a gestão das atividades finais da SEFAZ será dado com a finalização do desenvolvimento do novo sistema corporativo de administração tributária e financeira, composto de dezessete subsistemas integrados em ambiente WEB.

O reflexo das ações já desenvolvidas sobre a arrecadação estadual de tributos pode ser observada a partir do seguinte quadro:

Piauí - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	306	544	+ 78,2	+ 34,0
IPVA	11	25	+ 117,1	+ 63,3

A SEFAZ foi re-equipada com a instalação de equipamentos informáticos servidores, micros pessoais em rede, sistemas de impressão e equipamentos de apoio à fiscalização (balanças, estações de rádio, etc.). Também foi construída a Escola Fazendária, com instalações adicionais para abrigar a Unidade Central de Informática da SEFAZ.

A implementação do PROMOTAF (sigla local para Programa de Modernização Fiscal) está atrasada em relação a outros estados, porém ações estão sendo viabilizadas para acelerar suas atividades e concluí-las no devido prazo.

Rio de Janeiro :- (www.sef.rj.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sudeste	14.391.282 (8,5%)	11,75	24,4 / 1000	6,0

Por meio de ações coordenadas e estruturantes, da capacitação de servidores e da introdução de novas tecnologias e ferramentas digitais, o PNAFE sacudiu a administração fiscal do Estado do Rio, resgatando-a de anos de marasmo.

Do lado da receita, o PNAFE viabilizou a reforma de Inspetorias, a construção de postos fiscais rodoviários e a criação de sistemas digitais de apoio aos principais processos da administração tributária, como o cadastramento e a manutenção de dados dos contribuintes, o controle da arrecadação e o planejamento e a execução das ações para coibir a sonegação fiscal.

Do lado da despesa, a principal conquista foi a implantação plena do SIAFEM, ferramenta que permite o gerenciamento em tempo real das áreas orçamentária, financeira e contábil da administração estadual. Ao todo, são 126 órgãos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário incluídos no Sistema, o que significa que nenhum centavo sai dos cofres do Governo sem que os atos correspondentes à sua liberação sejam efetivados e fiquem registrados no SIAFEM, podendo ser visualizados localmente pelos gestores de cada órgão e de forma global pela cúpula da área financeira do Estado.

O parque computacional da Secretaria de Fazenda (SEF), que se limitava a dezenas de computadores em 1999, hoje dispõe de servidores de última geração, bancos de dados compatíveis com o grande volume de informações processadas e mais de 2.000 estações de trabalho, tudo isso interligado por redes digitais. O principal desafio nesta área, para este ano, será institucionalizar a gestão da TI na SEF.

Pela primeira vez, foi realizado um grande programa de capacitação que alcançou quase a totalidade dos profissionais da SEF. Foram oferecidos desde cursos básicos em informática até programas de Pós-graduação em Gestão Pública. O número de horas/aula por treinando bateu a casa das 200 mil.

Hoje, a Receita Estadual tem uma completa e consistente base de dados tributários, insumos fundamentais para estabelecer políticas públicas nessa área e arrecadar impostos com maior equidade, eficiência e produtividade. A arrecadação evoluiu de acordo ao seguinte quadro:

Rio de Janeiro - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	5.209	10.409	+ 99,8	+ 50,3
IPVA	342	672	+ 96,5	+ 47,8

O contribuinte também foi beneficiado pela modernização. Hoje, ele pode solucionar suas pendências com a Fazenda através de centrais de atendimento, de terminais eletrônicos e da página da Fazenda na Internet. Com mais de sete milhões de visitantes

desde 1999, o site www.sef.rj.gov.br recebe declarações, apresenta toda a legislação tributária e financeira do Estado, e proporciona transparência às informações sobre receitas e despesas do Governo. Novos serviços estão sendo paulatinamente agregados.

Por meio do Programa de Educação Fiscal, que já ofereceu 400 vagas de pós-graduação no tema para educadores da rede estadual de ensino e outras 2.600 oportunidades de treinamento, o PNAFE está mudando a forma como a sociedade fluminense enxerga a cidadania fiscal, instrumentalizando a população com conhecimentos sobre finanças públicas e mobilizando pessoas e grupos para cumprirem seus deveres e exigirem seus direitos nessa área.

Da semente plantada pelo PNAFE desponta uma administração fiscal baseada cada vez mais em valores como a cooperação, o profissionalismo, a eficiência e a transparência, e dotada das tecnologias e processos necessários para garantir, com a participação e o controle efetivo da sociedade, o crescimento econômico e o desenvolvimento social do Estado do Rio.

Rio Grande do Norte:- (www.set.rn.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	2.776.782 (1,6%)	0,79	48,7 / 1000	25,5

A antiga Secretaria de Fazenda cindiu-se em duas secretarias distintas: a Secretaria do Planejamento e das Finanças e a Secretaria da Tributação, tornando-as em modelo único no país, a partir de 1995.

A Secretaria de Tributação, voltada unicamente para a arrecadação de tributos estaduais, foi o alvo prioritário do processo de modernização. Com o advento do PNAFE, em 1997, os esforços se intensificaram através do PREMOSAT, coordenados pela UCE/RN, buscando principalmente modernizar a tecnologia herdada da DATANORTE, cujos sistemas de informação disponibilizados já não seguiam as inovações impostas pelas novas leis e regulamentos dos tributos estaduais e, ainda, com ambientes de trabalho e estruturas totalmente inadequados.

Secundando esse eixo principal de modernização, uma serie de estratégias e ações foram e vem sendo desenvolvida visando sempre o aprimoramento da máquina fiscalizadora e arrecadadora, com ênfase à utilização otimizada dos recursos tecnológicos e humanos. Como resultado, foi deslanchado um processo imediato de evolução da arrecadação, o que vem proporcionando resultados extremamente satisfatórios para a fazenda estadual, trazendo ainda uma melhoria substancial no atendimento ao contribuinte.

A outra ordem de efeitos refere-se as ações de apoio e suporte a tudo isso. A reestruturação física e tecnológica da Sede e dos Postos Fiscais; a interligação de todas as repartições através da rede de informática, com dados e informações em tempo real, atingindo todas as 28 localidades remotas da SET, além das Centrais do Cidadão; melhorias nas estruturas de atendimento, através da construção e/ou reforma das sedes das Unidades Regionais de tributação; a aquisição de novos veículos e Unidades Móveis de Fiscalização totalmente equipadas; melhorias significativas no sistema de comunicação via rádio, rede Internet e consultas via celular, dentre novidades.

Tem sido esse o objetivo maior do Projeto, qual seja, disponibilizar os meios adequados que garantam uma racionalização administrativa no trato dos assuntos de natureza fiscal tributária, de maneira justa e equilibrada, oferecendo conseqüentemente um incremento real na receita do Rio Grande do Norte. Elementos existem que podem comprovar isso: a arrecadação de outubro de 2002 foi recorde com R\$ 95.993,322,00. Não bastasse isso, a de novembro superou-a com o montante de R\$ 101.950.648,91, o que representa um crescimento de 35 %, se comparado ao mesmo período de 2001. Com isso, já em novembro, superou-se em quase 15 milhões o previsto no Orçamento Anual.

Como reflexo da modernização fazendária do Estado, o quadro abaixo demonstra o comportamento da arrecadação tributária do ICMS e do IPVA entre os anos de 1997, início do projeto, e 2002, que mostra grande crescimento, em termos percentuais.

Rio Grande do Norte - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	460	1.016	+ 120,9	+ 66,2
IPVA	19	41	+ 114,1	+ 61,1

Está em fase final de implementação o Sistema de Gestão Integrada da Administração Tributária – SIGAT, composto de oito módulos básicos, que oferece a sustentação tecnológica completa para a gestão tributária.

Rio Grande do Sul :- (www.sefaz.rs.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sul	10.187.798 (6,0%)	7,7	18,4 / 1000	6,1

O Programa de Modernização Fazendária do Rio Grande do Sul provocou sensíveis melhorias na prestação de serviços à sociedade e no desempenho interno da Secretaria da Fazenda.

No atendimento externo foi significativo o número de serviços fazendários e de informações aos contribuintes, intermediários, contadores, população e servidores estaduais disponibilizados na Internet (www.sefaz.rs.gov.br). Dentre os inúmeros serviços e *downloads* disponibilizados podem ser citados: GIA eletrônica, GNRE, AIM – Índice de retorno do ICMS, Sitagro, IPVA, CNAE Fiscal, formulários da Secretaria de Fazenda, SINTEGRA, CADIN-RS, Portal do Servidor, etc.

No que tange à Tecnologia da Informação foi, também, significativa a modernização do parque de equipamentos (servidores, estações de trabalho, impressoras e elementos ativos de rede, etc.) e a implementação da rede de informações fazendárias com mais de dois mil e trezentos pontos espalhados pelo Estado. Esses benefícios resultaram da execução do Programa, o que permitiu o acesso on-line aos sistemas corporativos e ao correio eletrônico.

Quanto aos sistemas de informações foram desenvolvidos ou encontram-se em desenvolvimento os seguintes:

- a) Na área financeira encontra-se em desenvolvimento o Sistema FPE – Finanças Públicas do Estado, com mais de trinta módulos integrando o Orçamento, Contabilidade, Receita Pública, Dívida Pública e Execução Financeira.
- b) Na área de informações gerenciais foram desenvolvidos sistema gerencial (data warehouse) composto de um Sistema Informacional Corporativo com módulos de arrecadação, folha de pagamentos e execução orçamentária.
- c) Internamente foi implantada a Intranet (INTRASEFA).
- d) Na área de capacitação foi desenvolvido o sistema Escola na Rede com fim de propiciar o acesso de servidores aos cursos de e-learning ora em desenvolvimento (curso de pós-graduação em gestão pública) e outros a serem futuramente desenvolvidos.
- e) Na área tributária foram desenvolvidos vários sistemas que compõem o Ambiente Integrado de Auditoria Fiscal que é formado por um conjunto de programas integrados e interligados: PRN – Programa de Recenseamento Eletrônico de Notas Fiscais; PAC – Programa de Avaliação e Acompanhamento dos Contribuintes; AUDITE – Programa de Auditoria das Informações fornecidas em meio Eletrônico pelos contribuintes; LANCE – Programa Aplicativo para apoiar a lavratura de Autos de Infração; SITAGRO – Sistema de Informações Tributárias sobre a Agropecuária do RS; UL/DAT – Recuperação do Sistema de Gestão do Crédito Tributário.

Para o desenvolvimento desses sistemas a sistemática adotada foi a contratação, via PNUD, de equipes de consultores individuais com formação em análise de sistemas e programação com experiência em tecnologia WEB.

Na área de capacitação foram treinados todos os servidores em informática básica e nas áreas de maior complexidade técnica foram realizados treinamentos específicos para os servidores que atuam nas respectivas áreas de conhecimento. Foram realizados cursos de pós-graduação em Tecnologia da Informação e Contabilidade. Atualmente está sendo realizado pós-graduação em Gestão Pública, com 141 alunos da sede e do interior, pelo método e-learning em cooperação com a PUC-RS.

Como resultados finais da execução do PROMOFAZ (sigla local para Programa de Modernização Fiscal) espera-se que todos os sistemas de informações sejam implementados com tecnologia WEB, de modo a possibilitar a racionalização dos serviços fiscais, em especial a arrecadação, a fiscalização e o gasto público, e que sejam criados instrumentos de inteligência artificial para combater a sonegação e a evasão fiscal.

O reflexo final de todo o esforço realizado de modernização da gestão da Secretaria de Fazenda do RS, além da melhora do atendimento ao cidadão, da capacitação dos servidores fazendários e da informatização, foi a decisiva contribuição para um expressivo aumento da arrecadação do Estado, conforme quadro abaixo:

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	4.007	7.441	+ 85,7	+ 39,7
IPVA	272	489	+ 79,5	+ 35,0

Rondônia:- (www.sefin.ro.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	1.379.787 (0,8%)	0,52	31,6 / 1000	9,6

O PNAFE em Rondônia destaca-se pelo emprego intensivo da tecnologia da informação na gestão dos tributos no âmbito da fiscalização, do controle da arrecadação e da prestação de serviços ao contribuinte por meio da Internet. Na parte organizacional, encontra-se em fase de implantação um novo modelo de gestão, com ênfase no planejamento estratégico, no gerenciamento pelas diretrizes, na fixação de metas e avaliação de resultados, conduzida com a ajuda de consultoria externa. A capacitação foi um elemento essencial para esta transformação, tendo sido enfatizadas as áreas comportamental, gerencial e técnica, no total de 2.300 oportunidades de treinamento oferecidas no período de agosto/2000 à dezembro/2002. Foi aprovado novo Plano de Cargos e Salários do Grupo TAF – Tributação, Arrecadação e Fiscalização – e realizado concurso público para contratação de 100 Auditores Fiscais e 120 Técnicos Tributários, com a finalidade de suprir a nova demanda de atividades introduzidas no processo de modernização.

O parque computacional foi modernizado, tendo sido desenvolvido novo Sistema Integrado de Informação Tributária abrangendo todas as áreas da gestão tributária. Está disponível um portal para acesso a uma grande quantidade de serviços por Internet, destacando-se a entrega de vários tipos de declarações.

Foi promovida a revisão, simplificação e atualização da legislação tributária do ICMS e do IPVA, destacando-se também a regulamentação do Regime Tributário das Micro e Pequenas Empresas e implantação do Simples em Rondônia.

Na área de fiscalização destacam-se os controles adicionais para os contribuintes usuários de Emissores de Cupom Fiscal (ECF), o monitoramento dos maiores contribuintes do Estado utilizando informações originárias da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), e um maior controle sobre o crédito tributário.

Foi implantado um novo sistema de cadastro para os contribuintes do ICMS, com procedimentos permanentes de atualização, e disponibilidade de acesso por Internet, atuando-se também na área de arrecadação e cobrança com a implantação de código de barras e validação on-line de 100% da arrecadação.

O impacto desse processo na arrecadação pode ser observado no quadro abaixo:

Rondônia - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	366	626	+ 71,1	+ 28,7
IPVA	12	25	+ 116,4	+ 62,8

O Atendimento ao Contribuinte foi implementado por meio do oferecimento de serviços por Internet e pela melhoria do atendimento presencial, modernizando-se procedimentos e instalações físicas nas agências tributárias da capital e interior.

Roraima :- (www.sefaz.rr.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	324.397 (0,2%)	0,08	38,3 / 1000	8,6

A Administração Fazendária do Estado de Roraima (SEFAZ) pode ser concebida em dois momentos distintos: antes e após o PNAFE. Até o final de 1996 a característica era aquela reportando ao funcionando em prédios cedidos; uma frota de veículos sucateada; atendimento todo ele manual ou mecânico; filas e reclamações de contribuintes nas agências jurisdicionais; total falta de conhecimento do contribuinte para com as obrigações: principal e acessórias. Os dois primeiros anos do projeto foram literalmente ocupados em pesquisa e planejamento, visando à identificação das reais necessidades. Talvez essa tenha sido a maior dificuldade, principalmente em função de uma capacitação quase inexistente, com o Estado tendo feito realizar um concurso e admitido Fiscais de Tributos somente em meados de 1996. Diante desse quadro, conseguir capacitar pessoal em uma atividade tão específica continua sendo o grande desafio, o que impede, inclusive, conseguir-se associar metas e resultados.

A pesquisa e a análise, no entanto, levaram à constatação da existência de uma fronteira responsável por cerca de 95% das entradas e saídas de mercadorias no Estado. A solução encontrada foi a ação maciça e continuada nos Postos de Fronteira, através do uso também maciço de Tecnologia de Informação. Esta foi a segunda grande dificuldade enfrentada, visto que o Estado, já a partir de 1997, tinha contratado um terceirizado para implantar Sistema Integrado de Administração Tributária. O terceirizado foi um bom início, mas, com o tempo, passou a constituir-se em uma série dor de cabeça, principalmente pelo fato de ser detentor dos fontes do sistema e passar a tornar o Estado seu dependente. Somente em outubro de 2002 a UCE conseguiu suplantar o obstáculo e implantar um sistema embrionário que impedisse a parada das atividades de tributação. Em setembro do corrente chegou-se a concluir a nova versão do Sistema Integrado que está em implementação.

As fronteiras e todo o Estado estão interligados para a transmissão de dados: parte através de ondas de rádio; parte através da sistemática DATASAT Plus. A digitação de notas fiscais é feita nos próprios Postos Fiscais, inclusive permitindo a impressão de

documentos de arrecadação necessários ao sistema de substituição nas entradas implementado no Estado. De forma direta, essas ações são responsáveis por um incremento na arrecadação da ordem de 122% de 1997 a 2001, continuando em crescimento a receita que deverá ser recorde no ano em curso, apesar da substancial redução de arrecadação com petróleo, resultado da substituição das usinas termoeletricas pela aquisição de energia elétrica diretamente de Guri, na Venezuela.

O reflexo das medidas na evolução da arrecadação estadual está representada no seguinte quadro:

Roraima - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	52	124	+ 138,2	+ 79,2
IPVA	2	4	+ 113,4	+ 60,5

Em relação a atendimento ao contribuinte, a GIM passou a ser o primeiro documento a ser recepcionado eletronicamente. A partir de Janeiro/2003 até mesmo o Cadastro já deverá estar sendo implementado eletronicamente, somente dependendo de adequação de legislação. A tecnologia, no entanto, já está desenvolvida, inclusive com a entrada em funcionamento do Site da SEFAZ.

Do ponto de vista Financeiro também se implantou como solução o SIAFEM. O próximo passo é a implementação dos relatórios gerenciais bem como a construção da interface que permita a intercomunicação entre os sistemas. Arrecadação e despesa tornando-se amplamente transparentes e compartilhadas. Exemplo disso é que o TCE, a partir de autorização específica, passou a ser parceiro na modernização, com a Secretaria de Estado da Fazenda repassando recursos para permitir o atendimento de projeto adequadamente elaborado e aprovado pela UCP.

A capacitação do pessoal tem, agora, seu foco voltado para questões eminentemente pontuais, principalmente ao nível de tecnologia da informação. Continuará sendo ponto de destaque o redesenho organizacional da Secretaria de Estado da Fazenda.

Santa Catarina :- (www.sef.sc.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sul	5.356.360 (3,1%)	3,66	22,2 / 1000	6,8

Em Santa Catarina, o Programa de Modernização da Administração Fazendária visa à modernização da Administração Fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), com ênfase na implantação de novos modelos de gestão, capacitação dos recursos humanos e utilização intensiva de tecnologia de informação. Desde a implantação, o Programa possibilitou a execução de inúmeras ações modernizadoras:

Automatização Da Auditoria Fiscal, sendo disponibilizadas em meio eletrônico, as legislações tributária e financeira e o Módulo de Automatização da Auditoria Fiscal que agiliza todo o procedimento fiscal aumentando a produtividade, a segurança e a qualidade, para todas as unidades no interior do Estado.

Implantação do sistema eletrônico de recebimento de notas fiscais através da Internet, sendo recebidos anualmente cem milhões de documento fiscais. Em 2001, através do SINTEGRA, foram recebidos dados das notas fiscais de 60.000 contribuintes catarinenses. Mais de 920.000 remessas de arquivos com dados de notas fiscais, foram recebidos pela Intranet, resultando em mais de 100.000.000 de notas fiscais disponibilizadas para consultas aos fiscais.

Sistema De Administração Tributária, que recebeu a denominação de Sistema de Administração Tributária - [S@T](#), consiste na automatização de tarefas que hoje exigem a utilização maciça de mão-de-obra bem como a execução de ações de cobrança. A implantação e execução do novo sistema está sob a responsabilidade equipe de consultores técnicos do CIAT - Centro Interamericano de Administração Tributária, com a coordenação e supervisão desta Secretaria, através do Grupo Gestor GT-S@T, formado por técnicos da Secretaria da Fazenda e do CIASC. No primeiro semestre de 2002 o Grupo Gestor aprovou, o Modelo de Cadastro, em agosto deste ano o CIAT encaminhou o protótipo do módulo ECF/AUPD que objetiva criar uma base de dados estadual de todos os contribuintes e usuários desses procedimentos. O protótipo foi apresentado e avaliado em treinamento com 48 representantes das unidades regionais da SEF, obtendo como avaliação geral a média de 8.6, entrando em funcionamento em setembro último. Também foram adquiridos os equipamentos informáticos necessários para implantação do sistema (equipamentos servidores, software, microcomputadores, equipamentos de rede, etc.).

Capacitação De Servidores da SEF nos seguintes cursos principais: *Curso Superior de Formação Fazendária*, em convênio com a UNISUL, quando 356 concluíram o curso; *Curso de Especialização em Gestão Fazendária*, em convênio com a UFSC, sendo que 350 servidores já concluíram os créditos do curso, dos quais 90% já encaminharam à UFSC a versão final da monografia; Curso Supletivo, a SEF viabilizou a composição de uma *tele-sala* na Capital para ensino médio e fundamental. Para tanto foram adquiridos com recursos do PNAFE, equipamentos e material didático.

Projeto De Identidade Visual, com a nova logomarca da SEF, que deverá padronizar fachadas, portarias e recepções da sede e demais unidades regionais, para fortalecer a imagem da instituição e transmitir a idéia de modernidade, eficiência e respeitabilidade perante o cidadão; a implantação do rearranjo físico-espacial da Sede e Regionais com novo lay-out e distribuição de mobiliário ergonomicamente correto e adequado à utilização de equipamentos de informática de última geração.

Programa De Educação Fiscal, em parceria com a Secretaria de Estado da Educação e Desporto, desenvolveu um processo de estudos, capacitação e produção de atividades de aprendizagem sobre educação fiscal. Foram capacitados um total de 4.750 professores da rede estadual de ensino. Foram impressos, através de processo licitatório, 50.000 Cadernos Pedagógicos de Educação Fiscal e 10.0000 Apostilas de Finanças Públicas para distribuição aos professores da rede estadual. Os Cadernos Pedagógicos foram lançados em 27 regionais da educação.

A variação da arrecadação estadual no período de execução do Projeto é mostrada no quadro a seguir:

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	2.033	3.858	+ 89,7	+ 42,7
IPVA	115	242	+ 111,1	+ 58,8

Outras atividades foram contempladas, com a aquisição de veículos para a fiscalização volante, adequações físicas em unidades descentralizadas, etc.

São Paulo :- (www.pfe.fazenda.sp.gov.br) e (www.fazenda.sp.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Sudeste	37.032.403 (21,8%)	35,0	21,9 / 1000	6,2

O PNAFE em São Paulo destaca-se pelo emprego intensivo da tecnologia, tendo sido implantada uma moderna rede de comunicação de dados, baseada numa gestão unificada de Tecnologia da Informação, que permite tanto a gestão do gasto público de forma eficiente, quanto o controle dos tributos no âmbito da fiscalização e da arrecadação agilizando a prestação de serviços para o contribuinte através da Internet.

Todo gasto público é controlado por um sistema contábil informatizado on-line, denominado SIAFEM/SP e a partir deste foi criado o Sistema de Informações Gerenciais da Execução Orçamentária – SIGEO que disponibiliza informações ao cidadão, referentes a execução orçamentária e financeira não só da Administração Direta e Indireta, como também dos Poderes Legislativo e Judiciário. Destaca-se também a Bolsa Eletrônica de Compras Do Estado de São Paulo (BEC/SP), onde o Estado realiza compras por meio de cotações eletrônicas e propostas criptografadas. Com a BEC/SP, o Estado economizou até 20% em relação ao preço de referência. Fortalecendo a transparência na gestão dos gastos públicos, também está disponível no site da Secretaria de Fazenda informações detalhadas relacionadas com a execução orçamentária do Estado, podendo-se obter inclusive detalhes de materiais / serviços adquiridos e dos preços praticados.

A administração do fluxo de caixa do Tesouro do Estado é feita através do Sistema de Informações Financeiras – SISTINF e do Sistema de Gerenciamento Financeiro do SIGEFIM.

É fruto, também, do Programa de Modernização do Estado de São Paulo, a Coordenadoria Geral de Administração, criada para concentrar todas as atividades meio da Secretaria da Fazenda, liberando as demais coordenadorias para executarem suas atividades precípuas. Como resultado houve uma redução de 159 unidades administrativas em todo o Estado, gerando uma economia de recursos financeiros, além da padronização dos processos de trabalho e implantação de sistemas informatizados para gestão de materiais, serviços, recursos humanos, transportes, orçamento e finanças. Capacitação dos servidores, infra-estrutura básica e padrões de atendimento ao público, permitem a prestação de serviços com dignidade e eficiência.

Na área tributária, a fiscalização foi modernizada com a adoção da estratégia setorial, onde auditores são treinados em análise de comportamento econômico de setores específicos, atuando sobre aquelas empresas que estejam fora de determinados parâmetros. Para isso, foi essencial o uso da tecnologia de *Business Intelligence*, sustentando a montagem de armazéns de dados endógenos e exógenos confiáveis e com atualização permanente (*Data Warehouse*). Alguns setores econômicos, como combustíveis e farmácias, duplicaram sua participação na arrecadação do ICMS.

A arrecadação do ICMS em São Paulo, em 2002, cresceu 22,9%, em termos reais, deflacionada pelo IPCA, relativamente à observada em 1997, como mostrado no quadro abaixo.

São Paulo - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	22.795	37.254	+ 63,4	+ 22,9
IPVA	1.931	3.266	+ 69,1	+ 27,2

Esse desempenho da arrecadação do Estado de São Paulo ficou aquém da média nacional pelo fato de que as sucessivas crises que afetaram a economia brasileira - crise Argentina e crise do setor elétrico - afetaram mais fortemente as economias mais industrializadas e voltadas para o setor externo, como é o caso da economia paulista. A alta aderência da arrecadação do ICMS ao desempenho do setor industrial explica esse desempenho. Deve-se observar, entretanto, que não fossem as medidas modernizadoras da administração tributária, os resultados não teriam sido tão expressivos.

Outro ponto bem sucedido da estratégia de São Paulo foi privilegiar o uso da tecnologia WEB como forma de reestruturar todo o atendimento ao contribuinte. Todo o cadastro e alterações cadastrais, autorização para impressão de documentos fiscais, pedidos de parcelamento, pagamento de IPVA/Multas e licenciamento de veículos é feito exclusivamente pela Internet. O Posto Fiscal Eletrônico provocou o fechamento de 81 Postos Fiscais e 82 Inspetorias, uma vez que o contribuinte só necessita comparecer a um posto de atendimento presencial em situações muito especiais, sendo os funcionários destes núcleos transferidos e treinados para exercerem a função de auditoria.

A redução da quantidade de documentos requeridos dos contribuintes e a simplificação das obrigações tributárias, aliadas a ações destinadas a facilitar o pagamento de tributos por meio dos serviços de *home-banking* e quiosques de atendimento dos bancos comerciais, também contribuíram para o êxito do processo de modernização da área fiscal do Estado de São Paulo.

Sergipe :- (www.sefaz.se.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Nordeste	1.784.475 (1,05%)	0,56	45,5 / 1000	23,9

O Projeto de Modernização da Administração Tributária do Estado de Sergipe, desenvolvido pela Secretaria da Fazenda (SEFAZ), vem propiciando importantes transformações em sua estrutura, através do levantamento de anomalias no seio da instituição. Com esse objetivo, foram divididas áreas de atuação de modo a possibilitar o processo de implantação das transformações e visualização das metas alcançadas.

Foram promovidas importantes ações no processo de modernização estrutural do órgão, dentre as quais destacam-se a nova estrutura organizacional da SEFAZ, através do desenvolvimento de uma nova modelagem organizacional, com foco na descentralização, e o constante treinamento dos servidores fazendários, segundo levantamento prévio das necessidades, visando maior eficácia das atividades desenvolvidas pela instituição.

A adoção de modernas tecnologias da informação foi priorizada. As ações consistiram basicamente na melhoria da infra-estrutura tecnológica, por meio da aquisição de *hardware* e *software* adequado; capacitação do pessoal técnico de informática, que não dispunha de conhecimentos técnicos satisfatórios; desenvolvimento de sistemas de integração das informações, em razão da ausência desse tipo de iniciativa; elaboração de um plano de gestão em tecnologia da informação, tendo em vista a ausência de planejamento, inclusive contando com a qualificação de 20 (vinte) auditores tributários, em curso de pós-graduação em Gestão de Sistemas, em convênio com a Universidade Federal de Sergipe; prioridade de investimento em recursos tecnológicos; e ampliação de quadro técnico de informática da SEFAZ. Como resultado, alcançou-se a autonomia operacional e de gestão do setor. Uma das principais conquistas consistiu no mapeamento dos 52 (cinquenta e dois) sistemas existentes na Secretaria, para concepção do sistema fazendário com apenas 9 (nove) módulos integrados.

Na área de fiscalização e arrecadação, destacam-se a especialização de grupos de fiscalização por setores econômicos. Foi criado o Grupo de Inteligência Fiscal da Secretaria da Fazenda, composto por auditores tributários altamente qualificados, engajados no combate aos crimes contra a ordem tributária. Outra ação inserida nesta mesma área de atuação foi a reformulação do Contencioso Administrativo Tributário (CAT), cujas principais atividades consistiram na elaboração de cartilha visando à uniformização de procedimentos; a implantação do auto de infração automatizado, com a padronização das descrições das infrações e os devidos enquadramentos da base legal; o saneamento prévio do processo de auto de infração; a implantação dos ritos sumário e ordinário nos julgamentos de 1ª e 2ª instâncias; publicidade das audiências e a divulgação das pautas e dos acórdãos, na *Internet*.

A implantação das principais ações mencionadas iniciou-se no ano 2000, revertendo um processo continuado de queda da arrecadação tributária.

Sergipe - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	367	690	+ 88,2	+ 41,6
IPVA	12	17	+ 47,3	+ 10,8

Foram também desenvolvidas ações relacionadas com a educação fiscal, introduzindo no currículo da escola primária disciplinas transversais de sensibilização para a função

sócio-econômica dos tributos e incremento do espírito crítico do cidadão em relação à sua aplicação.

Tocantins :- (www.sefaz.to.gov.br)

Síntese econômico/social (Fonte: IBGE /1999/2000)

Região	População	% participação no PIB nacional	Taxa Mortalidade Infantil	% de analfabetismo (acima dos 15 anos)
Norte	1.157.098 (0,68%)	0,22	33,0 / 1000	21,0

Sendo Tocantins um Estado recém criado quando do início da execução do PNAFE, os investimentos iniciais do Projeto de Modernização da Secretaria da Fazenda (SEFAZ) foram voltados para a construção e adequação do ambiente físico de Delegacias, Coletorias e Postos Fiscais, a fim de que pudessem receber equipamentos de informática e assim atender em melhores condições os contribuintes. Foi implementado o programa de capacitação dos servidores com cursos técnicos voltados para os agentes do Fisco e cursos de atendimento ao contribuinte e ética profissional para todos os servidores.

Enfoque imediato também, foi dado à Administração Financeira voltada para uma gestão do gasto público com qualidade, eficiência e transparência. Neste sentido, foi implantado o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFEM, uma ferramenta que veio prover um maior controle do gasto público, através da integração das informações relativas a execução orçamentária, financeira e da contabilidade do estado. Assim é que foi desenvolvido o módulo de gestão orçamentária SIOR com confiabilidade na transferência do sistema orçamentário para o sistema financeiro. Destaca-se também, o sistema de compras pela Internet (leilão reverso), possibilitando a efetivação de compras diretas realizadas pelos órgãos da Administração Direta e Indireta Estadual até o valor de R\$ 8.000,00. Ressalte-se a integração do sistema SIAFEM ao SIOR-Sistema de Orçamento, ao Sistema de Compras, bem como, ao Cadastro de Contribuintes.

A implantação do redesenho de processos foi o passo inicial para uma nova modelagem do banco de dados, criando as condições necessárias para o desenvolvimento e implantação do sistema integrado de administração tributária. Isso possibilitou o desenvolvimento de programas para automação da rede arrecadadora visando o controle on-line e gerenciamento à distância da arrecadação .

A interligação on-line SEFAZ/BANCO/DETRAN é uma ação que se destaca no processo de modernização, tendo em vista que possibilita o acesso às informações dos valores dos débitos de IPVA junto ao DETRAN com geração do documento de arrecadação e retorno imediato do pagamento para SEFAZ, que disponibiliza o arquivo ao DETRAN viabilizando a entrega do documento de licenciamento no mesmo dia da quitação dos débitos.

As ações modernizadoras refletiram na arrecadação da seguinte forma:

Tocantins - Variação da arrecadação dos principais tributos (valores correntes, em milhões R\$. Fonte: STN/SEFAZ):

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	156	416	+ 166,4	+ 100,4
IPVA	4	16	+ 306,6	+ 205,8

O sistema integrado de administração tributária possibilitou a revisão e maior agilidade dos processos tributários e cobrança seletiva dos maiores devedores da SEFAZ, além da rapidez no processo de parcelamento de débitos, com modificações na fórmula de cálculos das parcelas, formulários e prazos.

ALGUMAS SIGLAS UTILIZADAS NESTE TRABALHO:

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito.

ECF – Emissores de Cupom Fiscal.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (competência estadual).

IPVA – Imposto sobre Veículos Automotores (competência estadual).

SIAFEM – Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios – sistema informático de gestão financeira desenvolvido pelo Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e utilizado na maioria dos Estados participantes do PNAFE.

SINTEGRA – Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços.