



RELATÓRIO DE TERMINO DE PROJETO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

**Nome do Projeto: PROGRAMA "PNAFE" –
PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À MODERNIZAÇÃO
FISCAL PARA OS ESTADOS BRASILEIROS**

País: Brasil

Setor/Subsetor: Reforma/ Modernização do Estado
– Modernização Fiscal

Equipe de Projeto Original: Marcio Gómez da Cruz (INT/FIS - Chefe de Equipe), Kerstin Graffman (RE1/OD1), Mario Sanginés (INT/FIS), José Baião (INT/IRMU), Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR), Jaime Mano (COF/CBR), Jorge Luis Febres (INT/FIS), Lucina Pimentel (Consultora), Denis de Santos Rosa (Consultor) e Aguirre-Lavallee (Assistente).

Número do Projeto: BR-0171

Número de Empréstimo: 980/OC-BR

Data do CRG:

Data de Aprovação Final:

Equipe PCR: Jaime Mano Júnior (Especialista Setorial - COF/CBR), Marília Santos (Consultora/BID) e Rodrigo André de Castro S. Rego (Coordenador Técnico da UCP).





ÍNDICE

I. Informações Básicas	02
DADOS BÁSICOS (Montantes em US\$)	02
Resumo da Classificação do Desempenho	02
II. O Programa	03
a. <u>Contexto do Programa</u>	03
b. <u>Descrição do Programa</u>	06
i. <u>Objetivos de Desenvolvimento</u>	06
ii. <u>Componentes e Subcomponentes</u>	06
III. Resultados	07
a. <u>Efeitos Diretos</u>	07
b. <u>Externalidades</u>	10
c. <u>Produtos</u>	10
d. <u>Custos do Projeto</u>	12
IV. Implementação do Programa	12
a. <u>Análise dos Fatores Críticos</u>	12
b. <u>Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora</u>	15
c. <u>Desenvolvimento do Banco</u>	17
V. Sustentabilidade	17
a. <u>Análise de Fatores Críticos</u>	17
b. <u>Riscos Potenciais</u>	19
c. <u>Capacidade Institucional</u>	20
VI. Monitoramento e Avaliação	20
a. <u>Informação de Resultados</u>	20
b. <u>Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post</u>	21
VII. Lições Aprendidas	21
Anexos	24
Anexo I – Quadro dos Custos do Programa	24
Anexo II – Ata do Seminário de Encerramento	25
Anexo III – Avaliação do Mutuário	26
Anexo IV – Lista de Produtos Desenvolvidos pelos Estados	28
Anexo V – Avaliação de Meio Termo	29
Anexo VI – Revista – PNAFE É REALIDADE	30



I. Informações Básicas

DADOS BÁSICOS (Montantes em US\$)

Nº do Projeto: **BR 0171**

Título: Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal para os Estados Brasileiros - PNAFE

Mutuário: República Federativa do Brasil

Agencia Executora (AE): Ministério da Fazenda – Unidade de Coordenação de Programas

Empréstimo: 980/OC-BR

Sector: Reforma/ Modernização (RM)

Instrumento de Empréstimo: Inversão – Projeto Específico

Data de Aprovação pelo Directorio: 11/12/1996

Data de Assinatura do Contrato: 16/03/1997

Data de Elegibilidade do 1º Desembolso: 12/03/1997

Data Original do Último Desembolso: 16/03/2001

Meses em Execução:

- Desde a aprovação: 120
- Desde a efetividade do Contrato: 117

Períodos de Desembolso:

- Data original de Desembolso final: 16 de março de 2001
- Data atual de Desembolso final: 31 de dezembro de 2006
- Extensão Acumulada (meses): 69

Montante de Empréstimo:

- Montante Original: US\$ 500.000.000,00
- Montante Atual: US\$ 461.300.000,00
- Pari-Passu: 45%

Desembolsos:

- Montante Atual: 452.318.738,00 (98%)

Custo Total do Projeto - original: US\$ 1.000.000.000,00

Houve Redirecionamento de Recursos: N/A

Investimento de Combate a Pobreza/ Equidade Social: N/A

Classificação Ambiental: N/A

Em Estado de "Alerta" no País: Não

Resumo da Classificação do Desempenho (ISDP)

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)



II. O Programa

a. Contexto do Programa

- 2.1. Desde os primórdios da República Brasileira, a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão das contas públicas foi um diagnóstico persistente, que se apresentava especialmente nos momentos em que as crises econômicas impunham a necessidade de melhores controles sobre as receitas e despesas do governo. Diversos esforços foram realizados ao longo dos anos no sentido de se introduzir no País práticas de gestão condizentes com a magnitude e a complexidade de nossa sociedade e de nossa economia. Podemos identificar como iniciativas nesse sentido, ainda na primeira metade do século XX, a centralização da arrecadação do Tesouro Nacional em contas bancárias específicas no Banco do Brasil. Posteriormente, em meados da década de 1960, importantes avanços foram introduzidos, em decorrência da edição da Lei n.º 4.320, de 31 de março de 1964. Essa Lei propiciou maior sistematização dos orçamentos públicos nas três esferas de governo, assim como o aperfeiçoamento do sistema de programação financeira do governo federal, dentre outros aperfeiçoamentos institucionais.
- 2.2. Ao final da década de 70, inicia-se, no Brasil, amplo processo de redemocratização política, processo largamente difundido na América Latina, que passou, inicialmente, pelo estágio de eleição indireta para Presidente da República em 1985 e se consolidou com eleições diretas livres a partir de 1987 para todos os cargos eletivos do País.
- 2.3. A partir de meados dos anos 80 a gestão das finanças públicas brasileira teve seus avanços mais expressivos, com a criação da Secretaria do Tesouro Nacional no Ministério da Fazenda, com o uso intensivo das modernas tecnologias de informação e processamento de dados e, principalmente, de profundo reordenamento do arcabouço institucional. Ao mesmo tempo, adotou-se o plano de estabilização macroeconômica, intitulado de Plano Real, em julho de 1994, que resultou em um longo período de estabilidade monetária.
- 2.4. Entretanto, a dimensão continental do País bem como sua complexa e extensa estrutura de representação política é marcada por profundas diferenças socio-econômicas, demográficas e territoriais. O Brasil organiza-se sob a forma federativa. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, 26 Estados, o Distrito Federal e cerca de 5.564 mil Municípios, todos autônomos, principalmente no que diz respeito à exploração de suas competências tributárias e na definição de suas políticas de gasto público nos termos da Constituição Federal, e distribuídos em uma extensão territorial de 8,5 milhões de Km² com uma população de, aproximadamente, 180 milhões de habitantes, conforme estimativas do IBGE para 2007.
- 2.5. A União, por sua vez, sempre exerceu um importante papel na definição estratégica das políticas públicas visando o desenvolvimento econômico e social, ainda que seja possível observar, ao longo de toda a história republicana, períodos de concentração e desconcentração de poderes relativos à definição e execução da política fiscal nas mãos do governo central, isto devido à elevada dependência de grande parte dos entes federados das transferências constitucionais e voluntárias provenientes da União.
- 2.6. A Constituição Federal do Brasil estabelece as normas gerais sobre incidência tributária e de gastos. O princípio que rege essas normas é o da ampla autonomia dos Estados e Municípios.
- 2.7. A incidência tributária resulta fundamentalmente da reforma tributária de meados da década de 60, que criou o ICMS, em substituição ao antigo imposto sobre vendas e consignações, generalizou a tributação sobre a renda, federalizou a tributação sobre o comércio exterior e assegurou uma maior racionalidade econômica a todo o modelo tributário brasileiro, reduzindo seu efeito de cunha fiscal sobre a produção e elevando sua capacidade geradora de arrecadação.
- 2.8. A incidência de gastos não encontra na Constituição Federal distribuição de competências similar à incidência tributária. Todos os níveis de governo podem executar praticamente todos os tipos de gastos, o que pode ser confirmado, na prática, pelos itens de despesas incorridas tanto pelo governo central quanto pelas esferas subnacionais. A regulação básica para a execução orçamentária e de gastos está prevista nas Leis 4.320, ainda de 1964, e 8666, de 1995.
- 2.9. Com a implementação da Reforma Tributária da década de 60, ocorreu uma separação entre modelo tributário e administração, o que levou a um acúmulo de disfunções do modelo que, desde sua criação, voltou a apresentar, em grande medida, as cunhas fiscais anteriores à reforma dos anos 60. Particularmente no que se refere ao ICMS, observou-se uma formidável elevação do nível de complexidade regulatória e redução de sua característica de neutralidade, basilar em um tributo do tipo valor adicionado. O Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, de competência estadual, se transformou no tributo



com maior peso na arrecadação global dos três níveis de governo, representando cerca de 8,5% do PIB. Em relação ao PIB do próprio Estado a que compete, o ICMS varia de 4,85% (a menor carga entre todas as cargas locais) e 13,89 % (a maior carga observada entre todos os Estados e Distrito Federal). Por outro lado, considerados valores absolutos, observa-se que a desigualdade na distribuição do ICMS entre os Estados é ainda mais acentuada que aquelas relativas à distribuição do produto na economia.

- 2.10. Neste período, se observou que apenas as transferências constitucionais e voluntárias da União para Estados e Municípios, e a própria redistribuição do ICMS para estes últimos, seria capaz de contribuir para a autonomia de gestão dos Estados, conforme previsto na Constituição Federal, mas não garantida, por uma parcela deles, pelos seus esforços próprios de geração de receita.
- 2.11. No que se refere à incidência de gastos, foi possível observar que a falta de definição clara quanto às competências de cada nível de governo associada ao incremento das demandas sociais por serviços públicos em maior quantidade e melhor qualidade e a limitada propagação de instrumentais modernos de execução orçamentária e financeira (como o SIAFI, implantado em nível de governo federal em 1988), contribuíram para o comprometimento da otimização dos gastos públicos e do equilíbrio fiscal governamental.
- 2.12. A Constituição Federal de 1988 marcou uma tentativa de consolidação do processo de descentralização fiscal e fortalecimento dos governos subnacionais, fundado em uma ampliação de suas bases tributáveis e elevação do volume global de transferências constitucionais de receita pública em direção aos mesmos. O forte e definitivo processo de descentralização fiscal que se experimentou no País desde então deixou evidente a carência de instrumentos adequados que possibilitassem aos governos central e subnacionais uma eficaz gestão integrada dos sistemas tributário e do gasto público.
- 2.13. Após um longo período de convivência com elevadas taxas de crescimento dos preços na economia brasileira e vários planos econômicos, o Governo Federal logrou, a partir de 1995, com o Plano Real, manter a inflação em níveis mais baixos. O controle do forte processo inflacionário, criou uma maior rigidez para o fechamento das contas públicas. Para a consolidação do programa de estabilização de preços com um adequado nível de desenvolvimento econômico, passou a ser fundamental o equacionamento da questão fiscal pelo equilíbrio real das contas públicas. Fundamentalmente, necessitava-se arrecadar melhor e otimizar o gasto público, para fazer frente às demandas de uma sociedade ainda muito marcada por desigualdades de oportunidades e carente de uma maior justiça fiscal.
- 2.14. Neste contexto, o Ministério da Fazenda, por intermédio de sua Secretaria Executiva, com o objetivo de solucionar os problemas que afetavam a política fiscal do Brasil, tanto em nível federal, como em nível estadual, representado pelo Conselho Nacional de Administração Fazendária – CONFAZ, em 1996, solicitou junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, apoio para concepção e financiamento do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros. O valor da operação foi de US\$ 1 bilhão, sendo US\$ 500 milhões de financiamento do BID e US\$ 500 milhões a cargo de recursos de contrapartida nacional.
- 2.15. O Programa proposto, à época, se enquadrava à estratégia do Banco para atuação no País, particularmente quanto ao objetivo de apoio às reformas para a modernização do setor público, conceito que engloba os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
- 2.16. Dois grandes e importantes avanços ocorridos na esfera fiscal dos últimos anos e apoiadas pelo PNAFE foram: i) a implantação do Programa de Ajuste Fiscal dos Estados, em 1997, que criou condições para a busca do equilíbrio fiscal, mediante ao financiamento em longo prazo de seus programas de investimento; e ii) a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, em 2000, momento em que se criou o marco de harmonização e consolidação das normas para a organização e equilíbrio das finanças públicas do país, com a introdução de limites de financiamento dos gastos públicos nos distintos níveis de governo.
- 2.17. O prazo de vigência inicial do Programa sofreu duas prorrogações e uma redução no valor da operação, mantendo-se inalterados seus objetivos, metas e componentes do Programa. A primeira em março de 2001 e a segunda em dezembro de 2005, que teve por objetivo apenas a prorrogação do prazo de desembolsos, por mais 01 (um) ano, até 31 de dezembro de 2006, para o reembolso por parte do Tesouro Nacional dos pagamentos efetuados pelos Estados. Do montante do financiamento foram cancelados US\$ 38.700 mil.
- 2.18. A necessidade do Programa e seus objetivos foram definidos de forma conjunta pelos representantes das administrações fiscais dos Estados, pelo Governo Federal, por intermédio de seu Ministério da Fazenda e com o apoio do BID, que realizou diagnóstico e preparação de uma amostra de Projetos - São Paulo e outros estados do Nordeste, Centro Oeste e Sul, pelo Senado Federal, momento em que se constatou que a necessidade de tratamento do tema fiscal dos Estados deve-se ter um enfoque nacional.



- 2.19. Para a coordenação e execução das ações do Programa foi definida a seguinte estrutura: i) uma Coordenação Nacional, no Ministério da Fazenda - MF, a Unidade de Coordenação do Programa - UCP; e ii) 27 Unidades de Coordenação Estaduais – UCE, nas administrações fiscais dos Estados e do Distrito Federal.
- 2.20. Para apoio à execução dos recursos financeiros da operação e transferência dos mesmos aos Estados foi eleita pelo MF a Caixa Econômica Federal – CAIXA. Para apoiar a execução física das ações propostas em cada Projeto Estadual, os Estados tinham a possibilidade de celebrar Acordo de Cooperação Técnica com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores – ABC/MRE.
- 2.21. O ano de 1997 foi de elaboração dos Projetos Estaduais de fortalecimento institucional das suas administrações fazendárias. No decorrer de 1997 e 1998 promoveu-se a equalização de informações entre os integrantes do Programa, com foco nos conhecimentos relativos às melhores práticas em administração tributária e do gasto público para a correspondente adequação às regras operativas do mesmo. Efetuou-se levantamento e avaliação dos processos básicos fundamentais para as administrações tributária e financeira, tais como: cadastro, declaração, controle da arrecadação, cobrança, fiscalização, programação e execução orçamentária e financeira, qualidade do gasto público, organização e gestão, gestão em tecnologia da informação e serviços de atendimento aos cidadãos, entre outros.
- 2.22. Em 1999, em decorrência do processo evolutivo, as equipes envolvidas já mostravam condições de atuar como verdadeiros “agentes de mudança” no processo de modernização, elegendo atividades perfeitamente aderentes às peculiaridades locais.
- 2.23. Nos anos de 2000 e 2001 foram implementados ajustes globais nos projetos em decorrência não só das mudanças no câmbio como também das economias geradas a partir da execução das ações, permitindo, assim, incorporar os aprendizados da própria execução e das atividades fundamentais ao processo de modernização das funções de gasto público e tributação, eventualmente não contempladas no início do programa. Entre as atividades que mais mereceram atenção no processo revisional, estão as que envolvem controle sistêmico do gasto público, controle interno e gestão de recursos humanos.
- 2.24. Durante 2002 e 2003, em razão dos levantamentos efetuados pelos Estados no que diz respeito aos valores alocados nas categorias Capacitação e Consultorias, foram propostos novos ajustes aos projetos, com realocação de recursos para as categorias de investimento com maior demanda, basicamente para equipamentos de informática, devido à crescente necessidade de ampliação do processo de informatização para todo o parque fazendário, e para órgãos afins, como Secretarias de Administração, Procuradorias Gerais, Secretarias de Planejamento e Tribunais de Contas. Foi criado o Grupo de Trabalho, denominado “Sustentabilidade”, com o objetivo de levantar fontes de financiamento para manutenção do processo de modernização das administrações fazendárias. Foi ratificado o conhecimento da necessidade de redirecionamento das administrações fiscais, no sentido de servirem de elementos propagadores do próprio processo de fortalecimento das ações do Estado, que têm por objetivo o bem estar comum. Ainda em 2003, os representantes dos Estados, anteendo o final do prazo de execução do Programa, reuniram-se em encontro para planejar as ações necessárias ao seu encerramento.
- 2.25. Em 2004 deu-se continuidade as ações, com vários estados atingindo os 100% de execução.
- 2.26. Em 2005, o BID, por solicitação dos estados e da UCP, concedeu prorrogação especial do prazo do último desembolso, por mais um ano, para a conclusão de contratos celebrados cujo prazo de execução ultrapassava a data do último desembolso.
- 2.27. Apesar do atraso no prazo de execução inicialmente previsto e do cancelamento de recursos, todos os objetivos e resultados esperados foram alcançados, a saber: i) melhoria da eficiência administrativa, da racionalização e da transparência na gestão dos recursos públicos estaduais; ii) aperfeiçoamento dos mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos com que contam os distintos órgãos responsáveis pela administração fiscal dos Estados; iii) fortalecimento e integração das administrações financeiras e consolidação da auditoria e do controle interno dos Estados; iv) agilização da cobrança coativa da dívida tributária e fortalecimento dos processos de integração entre as administrações tributárias e os órgãos de cobrança judicial.



b. Descrição do Programa

i. Objetivos de Desenvolvimento

- 2.28. O objetivo geral do Programa PNAFE consiste em melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. Para atingir este objetivo o Programa prevê o apoio a Projetos Específicos de Modernização Fiscal destinados a:
- (i) aperfeiçoar os mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos com que contam os distintos órgãos responsáveis pela administração fiscal dos Estados;
 - (ii) fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle internos dos Estados;
 - (iii) aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação e fiscalização tributárias; e
 - (iv) agilizar a cobrança coativa da dívida tributária e fortalecer os processos de integração entre as administrações tributárias e os órgãos de cobrança judicial.

ii. Componentes e Subcomponentes

- 2.29. COMPONENTE 1 - Assistência Técnica e Coordenação

OBJETIVO: visa fortalecer o Ministério da Fazenda para que possa desempenhar suas funções de supervisão, integração e coordenação da área fiscal em nível nacional, de forma mais eficiente. Os recursos do Programa serão utilizados na criação e operação da Unidade de Coordenação do Programa - UCP, na realização de conferências e cursos em nível nacional e na prestação de assistência técnica aos Estados para preparação de Projetos de administração tributária e financeira.

- 2.30. COMPONENTE 2 - Administração Fiscal

OBJETIVO: destinado a financiar os Projetos de modernização fiscal dos Estados nas áreas de administração tributária e financeira.

i) Subcomponente de Administração Tributária:

- ✓ Estudos e análises econômico-tributárias;
- ✓ Reorganização Institucional;
- ✓ Legislação Tributária Estadual;
- ✓ Cadastro Único de Contribuintes;
- ✓ Arrecadação Tributária;
- ✓ Fiscalização e Auditoria Tributárias;
- ✓ Cobrança Tributária em nível Administrativo e Judicial; e
- ✓ Sistema Integrado de Administração Tributária.

ii) Subcomponente de Administração Financeira:

- ✓ Estudos e análises do Gasto Público;
- ✓ Reorganização Institucional;
- ✓ Sistema Integrado de Administração Financeira;
- ✓ Orçamento, tesouro e contabilidade governamentais;
- ✓ Controle e Gestão do Gasto Público; e
- ✓ Marco Institucional e Regulador do Controle Interno.



III. Resultados

a. *Efeitos Diretos*

ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO (OD)		
Objetivo de Desenvolvimento (Finalidade)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
<p>1. Contribuir para o alcance de condições de equilíbrio fiscal dos Estados Brasileiros, em um novo contexto de estabilidade macroeconômica.</p> <p>Classificação: S</p>	<p>Efeitos Diretos Planejados: <u>Linha de Base:</u> 11/12/1996</p> <p>1.1. Melhoria da situação fiscal dos Estados do Brasil;</p> <p>1.2. Melhoria da execução orçamentária dos Estados;</p> <p>1.3. Melhoria dos indicadores de arrecadação tributária;</p> <p>1.4. Melhoria dos indicadores do gasto público.</p>	<p>EFEITOS DIRETOS OBTIDOS: <u>Data dos Dados:</u> Dezembro/2006</p> <p>1.1. Todos os Estados e o Distrito Federal, adimplentes com o Tesouro Nacional;</p> <p>1.2. Convergência da situação fiscal dos Estados aos preceitos estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal;</p> <p>1.3. Metas de arrecadação superadas por todos os Estados e o Distrito Federal desde 2001, incluindo as metas de superavit primário acordadas com o Fundo Monetário Internacional;</p> <p>1.4. Adoção da "Conta Única" – melhor gestão financeira dos gastos, e compromissos assumidos; do "Código Único e padronização das Contas Contábeis" – identificação uniforme dos eventos contábeis; disponibilização do Sistema Integrado de Administração Financeira para os Estados e Municípios (SIAFEM) – responsável por integrar o orçamento, a contabilidade, a administração financeira, o registro de todas as transações realizadas e o controle, em tempo real de todas as operações realizadas; desenvolvimento e disponibilização do Sistema de Compras Eletrônicas – responsável por registrar e disponibilizar informações sobre o processo à administração pública, aos fornecedores e aos cidadãos. A implantação desse sistema promoveu um aumento do número de fornecedores/concorrentes, o que resultou na melhoria da competitividade e, conseqüentemente, na redução do custo das compras governamentais – redução efetiva do gasto público.</p>



ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO (OD)

Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
<p>1. Alcançar um maior nível de eficiência e eficácia administrativa e maior racionalidade na gestão dos recursos públicos.</p> <p>Classificação: S</p>	<p>Efeitos Diretos Planejados: <u>Linha de Base:</u> 11/12/1996</p> <p>1.1. Obter controle efetivo do Gasto Público;</p> <p>1.2. Obter controle efetivo do cumprimento tributário dos contribuintes;</p> <p>1.3. Ter custo das administrações fiscais estaduais inferiores a 3% da arrecadação fiscal.</p>	<p>Efeitos Diretos Obtidos: <u>Data dos Dados:</u> Dezembro/2006</p> <p>1.1. Adoção da "Conta Única" – melhor gestão financeira dos gastos e compromissos assumidos; do "Código Único e padronização das Contas Contábeis" – identificação uniforme dos eventos contábeis; disponibilização do Sistema Integrado de Administração Financeira para os Estados e Municípios (SIAFEM) – responsável por integrar o orçamento, a contabilidade, a administração financeira, o registro de todas as transações realizadas e o controle, em tempo real de todas as operações realizadas; desenvolvimento e disponibilização do Sistema de Compras Eletrônicas – responsável por registrar e disponibilizar informações sobre o processo à administração pública, aos fornecedores e aos cidadãos. A implantação desse sistema promoveu um aumento do número de fornecedores/concorrentes o que resultou na melhoria da competitividade e, conseqüentemente, na redução do custo das compras governamentais – redução efetiva do gasto público.</p> <p>1.2. A arrecadação dos Estados e do DF passou de R\$ 60 bilhões em 1997 para R\$ 120 bilhões em 2003 e, aproximadamente, R\$ 145 bilhões em 2004, em valores correntes.</p> <p>1.3. Custo das administrações fiscais estaduais em conformidade com os parâmetros estabelecidos pela LRF.</p>
<p>REFORMULAÇÃO. <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p>PPMR Retrofitting. Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados e descrever brevemente suas conseqüências incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metastas. Incluir como anexo "A" documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante, se for o caso. <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p>Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD):</p>		
<p><input type="checkbox"/> Muito Provável(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)</p>		



Justifique brevemente a classificação de OD:

Apesar do atraso no prazo de execução inicialmente previsto e do cancelamento de 10% (dez por cento) dos recursos de financiamento, conseqüentes de mudanças na direção do Programa e nas Equipes da UCP, UCEs e CAIXA, de contingenciamentos dos recursos por parte do Governo Federal – Poder Executivo, mudanças no câmbio e no procedimento de disponibilização de recursos no âmbito da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, todos os objetivos e resultados esperados foram alcançados, a saber: i) o Programa se constituiu em instrumento de cooperação técnica e integração entre os Estados da Federação – criação de uma linguagem fazendária comum; ii) com a introdução/promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal o Programa passou a se constituir em instrumento chave para o fiel cumprimento dos parâmetros estabelecidos pela mesma; iii) o Programa foi elemento chave, impulsionador da modernização das administrações fiscais estaduais; iv) incorporação de ferramentas de gestão e tecnologias de informação e de comunicação modernas e sistemas integrados, tal como o Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços - SINTEGRA, que tem por objetivo o intercâmbio de informações para verificação do pagamento adequado das alíquotas interestaduais, solicitações e acompanhamento formal de pedidos de fiscalização e de informações fiscais e consulta pública aos cadastros estaduais do ICMS.

Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCEs (enviados em outubro de 2006 à UCP/SE/MF):

1. A escolha do binômio “gestão e tecnologia” como instrumentos de promoção do processo de mudança necessária ao alcance das metas estabelecidas e ao cumprimento da missão institucional mostrou-se acertada e eficiente, levando o fisco estadual a se tornar um grande aliado do projeto de desenvolvimento do estado sem se descuidar do cumprimento da lei.
2. O PNAFE permitiu o desenvolvimento e a consolidação de mecanismos de intercâmbio de informação e de compartilhamento de experiências gerando maior conhecimento sobre a administração fiscal e conseqüentemente, o fortalecimento da mesma, com a ampliação da sua capacidade de resolver problemas, além, é claro, do grande crescimento obtido nas receitas estaduais, algo indispensável para que o Estado possa promover o bem-estar da sociedade.
3. O Programa foi muito efetivo face ao cumprimento das metas inicialmente pactuadas com o BID e as metas cumpridas. Apesar das reformulações (ajustes) havidas não houve problemas para o atingimento das novas metas. A constatação se dá em função de que o realizado foi muito além do inicialmente previsto.
4. A racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais possibilitaram o aperfeiçoamento dos seus mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos, além de fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle interno do Estados.
5. O Programa PNAFE permitiu as áreas de TI desenvolverem projetos que resultassem em grande modernização de seu parque tecnológico instalado, bem como, o desenvolvimento e aquisição de soluções para a melhoria de processos e o retorno significativo no âmbito da arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais.
6. A modernização é um processo contínuo. Desta forma, para que seus resultados e propósitos se perpetuem deve-se observar dois aspectos, principalmente: primeiro, a capacitação dos servidores deve ser um processo contínuo para que estes possam absorver novas técnicas e manter a Instituição funcionando com efetividade; segundo, os sistemas devem ser integrados e gerenciados por servidores das carreiras Auditoria Tributária, no caso da Receita, e Orçamento e Finanças, no caso da Despesa.
7. O novo modelo de gestão da arrecadação, preconizado pelo PNAFE, tem sido reconhecido como avanço na forma de melhorar substancialmente a atuação da administração da arrecadação dos tributos e demais receitas estaduais. Os processos vêm sendo implantados e aprimorados. Já se constata mudança cultural, com assimilação da idéia de orientação das ações para resultados. A implantação de uma nova gestão da arrecadação, com modernização de seus processos, conscientização e estudos para a viabilização de um novo sistema de arrecadação e implementação imediata de novas metodologias no sistema de arrecadação atual, abre uma perspectiva de facilitar a execução dos processos e dar maior efetividade ao modelo.
8. O Data Warehouse disponibilizou para os servidores um banco de dados interativo, contendo diversas informações cruciais para elaboração de estudos, gerenciamento e planejamento com uma probabilidade muito alta de manter os efeitos e impactos futuros, sendo necessárias, para isso, constantes atualizações em sua estrutura.



Estratégia de País: Dados os resultados acima discutidos, descrever brevemente como o projeto contribuiu à estratégia de país.

Esta operação foi incluída entre os projetos do BID de Modernização do Estado. Ademais, o BID incluiu o PNAFE, também, como um dos programas por ele financiados de apoio ao processo de abertura econômica, incluindo as iniciativas para reduzir o chamado "Custo Brasil" e de apoio a redução da pobreza e desigualdades na distribuição de renda.

Considerando que com a implementação das ações do Programa encontra-se estruturada, consolidada e ativa de uma Rede Fazendária que permitiu e disseminou conhecimento, de igual modo, a todas as 27 unidades da federação, verifica-se que a implementação das ações programadas contribuiu para o Fortalecimento e a Modernização da Administração Fiscal, por meio do melhoramento da gestão de suas funções com a disponibilização de serviços efetivos e de qualidade a sociedade, do incremento à arrecadação dos estados e promoção do ajuste fiscal dos mesmos.

b. Externalidades

3.1. Elevação dos níveis de arrecadação de tributos estaduais, o que propiciou uma ampliação da capacidade de investimento dos Estados em programas sociais, de saúde, educação e saneamento;

3.2. Maior percepção do risco por parte do contribuinte, o que resultou em um aumento do cumprimento voluntário das obrigações fiscais pelos mesmos;

3.3. Participação da sociedade na gestão pública e na definição de prioridades de aplicação dos recursos financeiros oriundos dos tributos;

3.4. Maior satisfação do cidadão-usuário com respeito aos serviços fazendários prestados, devido à obtenção de informações com maior grau de confiabilidade e em menor tempo - Implantação de um sistema de atendimento baseado nos seguintes princípios: prestabilidade (desejo de ajudar com pontualidade o cliente); confiabilidade e segurança (garantindo que os serviços processados com a habilitação requerida); empatia (atenção individualizada); tangibilidade (aparência das instalações físicas); além da implantação de um portal de serviços de atendimento ao contribuinte.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTAÇÃO (PI)		
Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto:	
Componente I. Assistência Técnica e Coordenação. - Objetivos: (i) Fortalecimento do MF para o processo de supervisão e coordenação da área fiscal a nível nacional; (ii) Disponibilização de recursos para cooperação técnica aos Estados e coordenação do processo de integração dos sistemas tributários a nível nacional. - Custo total do Componente I: Contraparte: US\$ 5.000.000,00 BID: US\$ 4.217.568,85 Desembolso BID: 100% - Classificação: S	<u>Produtos Planejados</u> <u>Linha de Base:</u> 11/12/1996 1.1. Institucionalização e funcionamento da UCP; 1.2. Apoio técnico prestado pela UCP aos Estados para preparação e aperfeiçoamento de seus Projetos; 1.3. Integração dos Sistemas Tributários dos Estados e do Governo Federal; 1.4. Integração do Cadastro de Contribuintes em nível nacional.	<u>Produtos Obtidos</u> <u>Data dos Dados:</u> Dezembro/2006 1.1. UCP do MF instituída por meio da Portaria Ministerial Nº 222/1996 e reorganizada pela Portaria Ministerial Nº 264/2006 e em funcionamento, com 40 profissionais alocados; 1.2. Apoio técnico prestado pela UCP do MF aos 26 Estados e ao Distrito Federal, na preparação de seus Projetos e revisados/aperfeiçoados nos anos de 2000, 2003 e 2004; 1.3. SINTEGRA desenvolvido, disponibilizado aos Estados e ao DF e em operação; 1.4. Em início de implementação do Cadastro Sincronizado.



Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).

N/A

Reestruturação. Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente conseqüências dessas mudanças.

N/A

Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto:	
<p>Componente II. Administração Fiscal</p> <p>- <u>Objetivos:</u> (i) Fortalecimento e Modernização das áreas de Administração Tributária e Administração Financeira, através de Projetos de Modernização que incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Estudos e análises econômico-tributárias e do gasto público; o Revisão da Legislação Fiscal; o Implantação de Sistemas Integrados de Administração Tributária e Financeira; o Modernização dos processos e procedimentos da área fiscal; o Modernização de sistema de informação; o Fortalecimento dos recursos humanos. <p>- <u>Custo total do Componente I:</u> Contraparte: US\$ 302.000.000,00 BID: US\$ 443.968.469,14 Desembolso BID: 100%</p> <p>- <u>Classificação:</u> S</p>	<p style="text-align: center;"><u>Produtos Planejados</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Linha de Base:</u> 11/12/1996</p> <p>2.1. 18 Projetos de Administração Tributária desenvolvidos e assinados nos 06 primeiros meses de execução do Programa;</p> <p>2.2. 04 Projetos de Administração Financeira desenvolvidos e assinados nos 06 primeiros meses de execução do Programa;</p> <p>2.3. 65% dos recursos do Programa comprometidos nos 06 primeiros meses de execução do Programa;</p> <p>2.4. 27 Projetos de Administração Tributária e 10 de Administração Financeira executados, ao final do período de execução do Programa.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Produtos Obtidos</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Data dos Dados:</u> Dezembro/2006</p> <p>2.1. 22 Projetos de Administração Tributária desenvolvidos e assinados nos 06 primeiros meses de execução do Programa (AC, AL, AP, BA, CE, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RR, RS, SC, SE, TO);</p> <p>2.2. 13 Projetos de Administração Financeira desenvolvidos e assinados nos 06 primeiros meses de execução do Programa (AL, AP, CE, ES, MG, MS, PA, PE, PR, RJ, RR, RS, SP);</p> <p>2.3. 80% dos recursos do Programa comprometidos nos 06 primeiros meses de execução do Programa;</p> <p>2.4. 27 Projetos de Administração Tributária e 26 de Administração Financeira, executados ao final do período de execução do Programa.</p>

Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).

N/A

Reestruturação. Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente conseqüências dessas mudanças.

N/A

Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:

Muito Satisfatório (MS) Satisfatório (S) Insatisfatório (I) Muito Insatisfatório (MI)



d. Custos do Projeto

PLANEJADO				ATUAL		
CATEGORIAS	Origem		TOTAL (US\$)	CATEGORIAS	Origem	
	BID	Local			BID	Local
1. Administração		<u>105</u>	<u>105</u>	1. Administração		<u>95.379.280,84</u>
1.1. UCP (Federal)		3		1.1. UCP (Federal)		8.675.358,29
1.2. UCE (Estadual)		102		1.2. UCE (Estadual)		86.703.922,55
2. Componente I	<u>5,0</u>	<u>5,0</u>	<u>10</u>	2. Componente I	<u>4.217.568,85</u>	<u>2.539.555,39</u>
2.1. Consultorias e Treinamentos	4,9	3,5	8,4	2.1. Consultorias e Treinamentos	4.117.568,85	2.539.555,39
2.2. Apoio Geral	0,1	1,5	1,6	2.2. Apoio Geral	100.000,00	0
3. Componente II	<u>452</u>	<u>302</u>	<u>754</u>	3. Componente II	<u>443.968.469,14</u>	<u>322.295.845,97</u>
3.1. Adm. Tributária	362	241	603	3.1. Adm. Tributária	362.000.000,00	241.000.000,00
3.2. Adm. Financeira	90	61	151	3.2. Adm. Financeira	81.968.469,14	81.295.845,97
4. Despesas Não Alocadas	<u>38</u>	<u>23</u>	<u>61</u>	4. Despesas Não Alocadas	<u>0</u>	<u>0</u>
4.1. Imprevistos (Comp.1)	1	1	2	4.1. Imprevistos (Comp.1)	0	0
4.2. Imprevistos (Comp.2)	37	22	59	4.2. Imprevistos (Comp.2)	0	0
5. Custos Financeiros	<u>5,0</u>	<u>65</u>	<u>70</u>	5. Custos Financeiros	<u>4.132.700,00</u>	<u>132.602.358,28</u>
5.1. Inspeção e Supervisão	5,0	-	5	5.1. Inspeção e Supervisão	4.132.700,00	0
5.2. Juros do Banco	-	60	60	5.2. Juros do Banco		119.575.915,00
5.3. Comissão de Crédito	-	5	5	5.3. Comissão de Crédito		13.026.443,28
TOTAL (US\$)	500*	500*	1000	TOTAL (US\$)	452.318.737,99	552.817.040,48

* em milhões de dólares.

- 3.7. Foram realizados dois cancelamentos de recursos do Programa, o primeiro de US\$ 38.700.000,00 (trinta e oito milhões e setecentos mil dólares), em dezembro de 2003, por solicitação do executor e o segundo de US\$ 8.981.262,01 (oito milhões, novecentos e oitenta e um mil, duzentos e sessenta e dois dólares e um centavo de dólar), automaticamente, por motivo de finalização da execução e final do período de desembolsos dos recursos.

IV. Implementação do Programa

a. Análise dos Fatores Críticos

4.1. Fatores Positivos (Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCEs):

- ✓ A elaboração do Programa com base em um diagnóstico consistente sobre os grandes problemas da administração fiscal brasileira permitiu que os objetivos propostos fossem atingidos;
- ✓ Considerando a inexperiência das Equipes das UCEs, a contratação de consultorias externas permitiu que o plano de aquisições de equipamentos, principalmente da área de tecnologia da informação, tenha sido adequado as reais necessidades dos Estados;
- ✓ As mudanças e avanços tecnológicos foram favoráveis a um maior aproveitamento dos recursos devido ao barateamento dos custos da tecnologia – hardware e software, ao longo da execução do Programa;
- ✓ O processo de modernização advindo do PNAFE produziu diversos efeitos positivos com a implantação de modernas tecnologias de suporte às atividade-fim da SEFAZ: i) arrecadação on line; ii) auditoria sem papel: redução do passivo de auditorias mediante a utilização de aplicativos informatizados confiáveis e ágeis; iii) planejamento da ação fiscal mediante a realização de cruzamentos de dados de informações obtidas com o uso de modernos sistemas de informação; iv) conciliação do crédito e débito automática realizada com o uso de sistema de informação especialmente desenvolvido para esse fim; v) automatização do controle de processos de cobrança da dívida ativa, entre outros;



- ✓ O Relatório de progresso concebido para acompanhar o andamento do projeto foi um bom instrumento para avaliação das atividades realizadas. Os Relatórios de Progresso semestrais, identificando as atividades realizadas no semestre e planejando as do semestre seguinte, possibilitou acompanhar o desempenho individual de cada atividade durante todo o Programa, até a sua implantação definitiva. Além disso, as visitas da Missão BID/UCP/PNAFE, avaliando o progresso das atividades realizadas até o momento, permitiu um realinhamento do projeto, por meio da adoção de soluções de experiências exitosas de outros Estados, que foram sugeridas por eles;
- ✓ O estabelecimento de processos e mecanismos para coleta e análise de dados (fonte de dados, responsáveis, periodicidade e características da informação) foi fator determinante para a mensurabilidade do desempenho dos projetos. A identificação clara das atividades a serem desenvolvidas, seus respectivos responsáveis, bem como da correta estruturação das UCEs, com a definição dos encarregados pela coleta das informações e elaboração dos relatórios de acompanhamento periódicos permitiu um acompanhamento sistemático e adequado do desempenho dos projetos estaduais;
- ✓ A capacitação das Equipes das UCEs em projetos com a introdução da cultura de gestão com planejamento, foi outro fator determinante para o sucesso da implementação e controle das ações dos projetos estaduais;
- ✓ A realização de cooperação técnica com o PNUD facilitou a gestão e implementação dos projetos;
- ✓ A estratégia de utilizar a própria estrutura da SEFAZ na realização dos processos licitatórios, sem replicar nas UCEs equipes paralelas, otimizou a utilização dos recursos e formou capacidades internas nas SEFAZ;
- ✓ Um dos maiores resultados do PNAFE diz respeito a integração e troca de experiências entre os estados da federação;
- ✓ Apesar de algumas mudanças ocorridas nas equipes estaduais, a conjuntura política favorável, nos primeiros anos de execução, e a existência de carreira específica para a área fiscal, permitiu uma continuidade administrativa;
- ✓ A realização de reuniões entre os diversos grupos de trabalho com a troca constante informações entre as SEFAZ possibilitou a formação e a adoção de um banco de soluções exitosas;
- ✓ A capacitação dos servidores da organização promovida pelo PNAFE permitiu um melhor desempenho em todas as áreas beneficiadas pelos projetos, além do engajamento das equipes de desenvolvimento de TI no conhecimento e absorção das novas tecnologias, que promoveu a implantação e operação de sistemas de informação com sucesso;
- ✓ O envolvimento e persistência das equipes de projetos das UCEs apoiou a continuidade de gestão e de implementação das ações;
- ✓ O PNAFE permitiu a Implantação de soluções ajustadas às necessidades fazendárias.

4.2. Fatores Positivos (Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCEs):

- ✓ O documento do Programa não contemplou linhas de base de efeitos e produtos esperados, essenciais à avaliação do grau de atingimento dos resultados obtidos. Dados relacionados com funções importantes, como cobrança coativa, contencioso, parcelamento e satisfação de usuários, não foram possíveis de medir à época de sua elaboração. Em decorrência, determinadas comparações não puderam ser realizadas, de forma a precisar a real contribuição do Programa em relação a todos os efeitos e produtos gerados;
- ✓ Problemas observados:
 - Diagnósticos falhos, pela falta de clareza na distinção entre causas e conseqüências; falta de estrutura organizacional;
 - Falta de servidores com experiência em projetos;
 - Falta de realização de planejamento estratégico como forma de elaborar o escopo dos Projetos, permitindo a real necessidade de produtos com base na relação custo X benefício e prioridade;
- ✓ A definição imprecisa de meios de verificação e a escolha de alguns indicadores que não tinham possibilidade técnica de verificação direta dificultou o acompanhamento dos resultados periféricos;
- ✓ Falta de metodologia gerencial para mensurar os efeitos e os impactos do projeto;
- ✓ A captura da informação de linha de base de produtos/efeitos foi um fator que influenciou negativamente, pois não estavam claramente definidos desde o momento da elaboração do projeto, quando do estabelecimento das metas a serem atingidas e dos efeitos desejados. Seria necessário que os efeitos que



se espera atingir com a implantação do projeto, fossem definidos claramente e de fácil mensuração, e fossem avaliados periodicamente, o que não ocorreu durante o PNAFE;

- ✓ A descontinuidade administrativa gerada pelas diferentes gestões provocou o desconhecimento ou a inadequação de prioridades em relação ao cumprimento das metas estabelecidas, resultando na impossibilidade das medições de desempenho serem levadas a contento;
- ✓ Devido às mudanças de gestão durante o período de execução dentro do Programa ocorreu descontinuidade de algumas ações;
- ✓ Atrasos nas aprovações anuais do orçamento da União;
- ✓ Atraso no início da execução de alguns projetos, causados pela inexperiência das Equipes na execução de recursos oriundos de organismos internacionais de financiamento, indefinições de modelos tecnológicos nos primeiros anos de execução, processos licitatórios mal conduzidos e demorados e especificações falhas prejudicaram a execução das ações previstas, o que resultou na prorrogação do prazo de execução além do inicialmente previsto;
- ✓ A Coordenação Nacional do Programa não priorizou soluções integradas para os Estados, provocando perda de recursos, pois os Estados pagavam individualmente por soluções técnicas semelhantes;
- ✓ Foram observadas dificuldades para garantia de técnicos especializados disponíveis para as Equipes da UCP e UCEs, depois da extinção dos mecanismos de equipes base contratadas pelo PNUD;
- ✓ As mudanças nas regras de contratação das consultorias impostas pelo governo federal – pessoa física praticamente inviabilizaram a execução de ações mais complexas;
- ✓ Inadequação da assistência técnica fornecida pelo PNUD durante a execução do Programa, especialmente no que diz respeito a aquisições de equipamentos e contratação de consultores na modalidade produto;
- ✓ As habilidades necessárias às funções de formação da rede de ação e transferência de conhecimentos, não faziam parte dos perfis dos profissionais envolvidos com o trabalho, o que implicou em um processo de aprendizado;
- ✓ Por se tratar de um Programa inovador em muito de seus aspectos, com respeito às metas inicialmente fixadas para o Programa, as mesmas ou não foram totalmente especificadas, ou necessitaram ser revistas durante o processo;
- ✓ A implantação de determinados produtos tais como implantação de rede de computadores exigiram a aplicação de recursos de contrapartida, nem sempre disponíveis tempestivamente, para execução de ações preliminares, como, por exemplo, a adequação de ambientes (obras e instalações), o que acarretou a demora na execução dos projetos;
- ✓ Alguns produtos para serem implementados necessitaram de aprovação de outras esferas de governo o que acabou em alguns casos por inviabilizá-los;
- ✓ Resistência de servidores da organização às mudanças de uma maneira geral;
- ✓ Dificuldades de adequação às mudanças de tecnologia;
- ✓ Evolução na tecnologia da informação muito rápida obrigando a migração de plataforma na execução do programa;
- ✓ A inexperiência no planejamento e gerenciamento do desenvolvimento de sistemas de informação gerou atrasos, re-trabalhos e complicadores na execução do projeto. Alguns dos problemas de TI enfrentados foram: dificuldades de adequação às mudanças de tecnológicas, de mainframe para Web; poucos técnicos de TI para atender a demanda de serviços; insegurança técnica decorrente de novas aplicações de TI, como linguagens de sistemas e opções de implantação e administração de redes;
- ✓ Planejamento impreciso acerca das definições técnicas a serem adotadas (indefinições, dúvidas e alteração de definições), bem como das estimativas de custo dos investimentos a serem realizados, onde alguns produtos apresentavam custos estimados fora da realidade do mercado, havendo a necessidade constante de remanejamento de recursos;
- ✓ Quantidade insuficiente de pessoas alocadas aos projetos em tempo integral;
- ✓ Inexistência de políticas e mecanismos de acompanhamento dos parceiros/áreas técnicas depois das intervenções realizadas;
- ✓ Incipiente divulgação do programa e dos produtos desenvolvidos;
- ✓ Cortes no orçamento;



- ✓ Variações cambiais;
- ✓ Dificuldades de implantação de sistemas de informação em entidades da administração estadual, face à diversidade de controles gerenciais e burocráticos;
- ✓ Dificuldades de sincronização da implantação de alguns sistemas de informação com a capacidade operacional dos equipamentos (hardwares) instalados;
- ✓ Necessidade de redefinições do planejamento decorrentes de novas demandas das áreas demandantes e da evolução da tecnologia Web.

b. Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora

[] Muito Satisfatório (MS) [X] Satisfatório (S) [] Insatisfatório (I) [] Muito Insatisfatório (MI)

4.3. Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCEs (enviados em outubro de 2006 à UCP/SE/MF):

Quanto à atuação da UCP

- ✓ A UCP disponibilizou instrumentos de acompanhamento e gestão do Programa e proporcionou a integração das UCEs, bem como se manteve em constante articulação com o BID a CAIXA e órgãos executores. Ponto desfavorável a ser destacado foi o fato de que os instrumentos disponibilizados pela UCP para acompanhamento dos Projetos Estaduais (Ms Project e SAFE) apresentaram-se deficientes. O Ms Project apresentou-se inadequado às características do Programa, tornando necessário a instituição de relatórios complementares (Progresso e outros), o SAFE, também apresentou, durante toda a execução do projeto, diversos problemas técnicos.
- ✓ Registra-se que a demora nas aprovações dos orçamentos da União ocasionou atraso nos repasses de recursos financeiros e conseqüentemente atraso na execução dos Projetos Estaduais, além do fato de que mesmo após a aprovação do orçamento a UCP teve dificuldades para cumprir o Cronograma de Desembolso.
- ✓ A participação da UCP foi decisiva, ao cumprir os seguintes papéis: (i) função integradora dos estados; (ii) realização de encontros e seminários para troca de informações, experiência e divulgação de produtos e soluções; (iii) capacitação em MS Project; (iv) disponibilização do sistema financeiro (SAFE); (v) constituição dos grupos de trabalho Sintegra, Programa Nacional de Educação Fazendária (PNEF), GDFAZ; e (vi) realização de missões de alto nível com importantes avaliações e recomendações precisas para o bom andamento do projeto.
- ✓ O gerenciamento técnico foi satisfatório, mas poderia ter sido mais participativo, flexível e orientativo.
- ✓ O gerenciamento financeiro, ao longo da execução do Programa, demonstrou algumas dificuldades:
 - atrasos na aprovação do orçamento da União pelo Congresso Nacional;
 - atrasos nos desembolsos de recursos da fonte BID;
 - sistema SAFE rígido e não integrado, dependente de apenas um analista;
 - falta de orientações quanto às perdas cambiais;
 - falta de orientações para o encerramento financeiro do projeto;
 - respostas informais a questionamentos;
 - orientações não uniformes face à não-formalização de algumas rotinas e procedimentos.

Quanto à atuação do PNUD

- ✓ O desempenho do PNUD foi satisfatório em decorrência da flexibilidade gerencial estabelecida durante a fase de execução dos Projetos e à modernização e automatização de procedimentos contábeis e administrativos adotados ao longo da execução dos mesmos.
- ✓ Embora o PNUD houvesse se proposto a promover a agilidade nos processos licitatórios em razão da experiência e das normas específicas adotadas pelo mesmo, além de auxiliar na gestão administrativa e financeira, constatou-se o seguinte: na maioria das vezes as licitações foram realizadas em prazos além



daqueles inicialmente previstos; ocorreram licitações desertas pelo fato de que os editais apresentavam problemas na sua construção, sendo de responsabilidade do PNUD a assessoria técnica na elaboração dos mesmos. Registram-se ainda como pontos desfavoráveis. A troca constante de oficial de programa que também contribuíram para demora na execução dos Projetos Estaduais.

- ✓ Forneceu adequado apoio, oferecendo cursos para utilização de seus sistemas. Inclusive, com relação a esta parte tecnológica, determinou, acertadamente, adoção do Sistema SAP/R-3, como forma descentralizada de controle das atividades.
- ✓ Desempenho satisfatório no trato das contratações (consultorias e licitações) e nos esclarecimentos de dúvidas relativos ao gerenciamento dos contratos.
- ✓ Após a extinção da UAP – Unidade Administrativa de Projetos da Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores – ABC/MRE, houve perda de agilidade pelo PNUD na realização de licitações.
- ✓ O PNUD foi o instrumento facilitador dos processos licitatórios e de contratação de consultoria, tornando-os ágeis e com normas mais flexíveis.
- ✓ Com relação à parte negativa, podemos citar a burocracia de seu sistema decisório e de comunicação e as dificuldades apresentadas no gerenciamento de seus contratos de prestação de serviço.

Quanto à atuação da CAIXA

- ✓ A CAIXA cumpriu rigorosamente o seu papel de agente financeiro do Programa.

Quanto à atuação da Controladoria Geral da União – CGU

- ✓ Embora os auditores tenham ao longo do Programa apresentado solicitações claras, as auditorias sempre tenham sido realizadas com base nas normas daquele órgão e aos auditores tenham mantido bom relacionamento com as Equipes das UCEs, em algumas situações os relatórios apresentavam-se excessivos e com caráter punitivo e não educativo, desconsiderando que determinadas situações ocorreram por deficiência dos instrumentos de gestão e acompanhamento disponibilizados pela UCP, conforme já mencionado, e não por ineficiência dos executores estaduais.
- ✓ A periodicidade/regularidade na realização das auditorias (6 em 6 meses) contribuiu para que a implementação dos Projetos atingissem um nível excelente de acertos, vez que as ações foram analisadas logo após, ou ainda no curso da sua execução, chancelando a conduta utilizada ou permitindo a revisão em tempo hábil. Outro aspecto que contribuiu para o desempenho satisfatório da CGU foi o perfil dos profissionais designados para a realização das auditorias, que revelaram capacidade e postura profissional, e, mais importante, ainda, tiveram atuação voltada para orientação e prevenção, ao invés do enfoque costumeiro da retrospectiva e punição.
- ✓ Nas auditorias realizadas por equipes de analistas com conhecimento do Programa, as mesmas eram mais coerentes, a análise era focada tanto na parte formal das licitações e lançamentos contábeis quanto na observação dos resultados obtidos na execução projeto. Porém quando as equipes eram compostas por analistas que pareciam não ter o conhecimento prévio do Programa a análise era focada mais nas questões burocráticas e de formalidade.
- ✓ O desempenho da CGU foi satisfatório com base nos seguintes argumentos:
 - Solicitações de auditoria foram claras e tempestivas;
 - Urbanidade e respeito no trato com o órgão auditado;
 - Equipe, em seu conjunto, inspira confiança e revela competência técnica;
 - Falta de discussão prévia com os gestores de um Relatório Preliminar, não propiciando aos Gestores agilidade na solução das falhas de controle e/ou irregularidades detectadas ou no oferecimento de esclarecimentos.
- ✓ Falta de discussão prévia com os gestores de um Relatório Preliminar gerando, no Relatório Final pontos infundados ou incompletos em decorrência do desconhecimento mais amplo e preciso das peculiaridades do auditado e, por consequência, exigindo das UCEs desperdício de tempo na elaboração de longas justificativas, juntada de anexos e outros.



- ✓ Falta de percepção do que o Programa visava, causando intransigências, inclusive, o aperfeiçoamento do controle interno, e de que o problema identificado resultava exatamente de causas já sobejamente conhecidas e que já eram objeto de correção pelo próprio desenvolvimento e implementação de ações definidas nos Projetos.
- ✓ Inicialmente as ações da CGU tinham características pró-ativas, atuando com o fim de corrigir os erros detectados e orientar os gestores, numa relação de parceria. Já em momento posterior, as auditorias passaram a ter caráter eminentemente punitivo, desconsiderando inclusive itens de auditorias anteriormente realizadas.
- ✓ A CGU cumpriu o seu papel de auditoria, porém deveria ser realizado um trabalho visando à uniformização dos procedimentos de auditoria, pois o projeto é um só e deveria ser auditado de forma igualitária.

c. Desenvolvimento do Banco

Desempenho do Banco

Muito Satisfatório (MS) Satisfatório (S) Insatisfatório (I) Muito Insatisfatório (MI)

4.4. Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCEs (enviados em outubro de 2006 à UCP/SE/MF):

- ✓ O Banco realizou seu papel apoiando na elaboração da proposta com sugestões e correções.
- ✓ Na implementação do Programa, o Banco se mostrou flexível aos ajustes que se fizeram necessários.
- ✓ O BID através de sua Divisão Fiscal proporcionou as condições necessárias para a elaboração dos Projetos Estaduais, através de indicações de experiências exitosas e principalmente fornecendo capacitação à equipe responsável pela elaboração do mesmo e o apoio durante a implementação do projeto. Apesar das dificuldades operacionais do Banco, mantendo apenas um agente com dedicação não-exclusiva durante o prazo de execução, o problema foi suprido em decorrência da dedicação pessoal do mesmo.
- ✓ Os problemas e dificuldades dos órgãos executores eram tratados com a UCP, que mediava o relacionamento desses com o Banco, dificultando o processo decisório e o andamento dos Projetos. Esta pouca interatividade também impossibilitou que se desenhasse um Programa mais participativo.
- ✓ Faltou um adequado assessoramento do Banco para a correta gestão e supervisão dos Projetos. Há necessidade de uma maior aproximação do Banco com seus executores.

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

5.1. Um processo como este completa o seu ciclo em, pelo menos, duas décadas, que é o tempo em que as mudanças organizacionais, institucionais e culturais são incorporadas por um grupo como o da Administração Fiscal Brasileira, devido às dimensões continentais do País o que resulta em uma profunda assimetria de conhecimentos. No âmbito do PNAFC já se fez muito, mas existem ações que necessitam ser continuadas para assegurar a sustentabilidade dos efeitos e futuros impactos esperados:

Organização e Gestão

- ✓ consolidar o cadastro de recursos humanos com informações funcionais a cerca de treinamento e capacitação de servidores;
- ✓ controlar e apropriar os custos por unidade fazendária;
- ✓ disponibilizar produtos, e ferramentas de apoio aos setores administrativos;



- ✓ divulgar e dar transparência às ações previstas para o planejamento estratégico, disponibilizando informações orçamentárias e fazendo o acompanhamento do mesmo através da inserção de informações pelas áreas;
- ✓ definir, estabelecer e acompanhar os indicadores de gestão das Secretarias;
- ✓ levar a localidades do Estado em que as Secretarias não possuem unidades instaladas, serviços de atendimento presencial com acesso remoto a base de dados da SEFA;
- ✓ consolidar o atendimento da SEFA ao contribuinte/cidadão nas unidades ainda não contempladas com o novo modelo;
- ✓ consolidar o plano de capacitação de acordo com a definição do perfil de competências e identificando conhecimentos necessários para atender às diretrizes estratégicas das Secretarias;
- ✓ desenvolver treinamentos, videoconferências utilizando recursos de comunicação a distância;
- ✓ consolidar e institucionalizar os Programas de Qualidade.

Administração Tributária

- ✓ implantar o cruzamento de informações econômico-fiscais com informações prestadas, através do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços-SINTEGRA;
- ✓ priorizar investimentos para o aprimoramento do SINTEGRA, devido a necessidade de aprimoramento na troca de informações entre os Estados, além da necessidade de manter e desenvolver novas funcionalidades como a nota fiscal eletrônica. É um sistema essencial na promoção da integração entre os Estados Federativos, segundo passo do PNAFE;
- ✓ sincronizar os cadastros das administrações tributárias brasileiras, com bases de dados independentes, reciprocidade na aceitação da legislação de cada esfera de Governo e adoção do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ como identificador único cadastral dos contribuintes;
- ✓ desenvolver e implantar o Cadastro Sincronizado Nacional;
- ✓ desenvolver e implantar o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED;
- ✓ implantar a autorização para impressão de documentos fiscais de forma eletrônica;
- ✓ unificar o documento de arrecadação estadual com a Guia Nacional de Recolhimento de Tributos Estaduais – GNRE;
- ✓ disponibilizar informações analíticas e sintéticas para estudos e prospecção de impactos relativos a concessões de incentivos, isenções, etc.;
- ✓ com a aquisição de equipamentos específicos para sistematização e reeditoração da legislação tributária;
- ✓ dotar a fiscalização de recursos para acesso remoto ao banco de dados da SEFA; em operações externas;
- ✓ ampliar as ações de inteligência fiscal com utilização de novas tecnologias;
- ✓ integrar as rotinas automatizadas do sistema de auditoria com rotinas inerentes às ações do Ministério Público.

Tecnologia da Informação

- ✓ implantar o sistema de auditoria de dados para garantir o registro, armazenamento e recuperação histórica das transações executadas;
- ✓ atualizar e expandir os recursos tecnológicos;
- ✓ atualizar a plataforma de desenvolvimento de sistemas considerando novas linguagens e padrões de desenvolvimento.



Projetos

- ✓ garantir a execução, o acompanhamento pleno e profissional de todos os projetos e a administração da aplicação de seus recursos financeiros;
- ✓ Deve-se manter e ampliar os investimentos em tecnologia da informação, de modo a evitar a natural obsolescência e manter o nível de desenvolvimento tecnológico alcançado com o projeto. Pelo menos nos próximos 5 anos, é necessário dar continuidade à manutenção evolutiva dos sistemas de informação desenvolvidos e implantados, introduzindo-lhes novas funcionalidades e procurando eliminar suas inconsistências. Destarte, para que isto possa acontecer, serão imprescindíveis novos investimentos para atualização de nosso parque tecnológico, com a substituição e aquisição de novos hardwares e softwares. Outra área sensível é a de capacitação, pois precisa de novos investimentos para dar sustentabilidade ao treinamento continuado dos servidores fazendários. Pode-se aplicar também o prazo de 5 anos, pois as novas tecnologias implantadas exigirão seus respectivos cursos e treinamentos.
- ✓ garantir a manutenção evolutiva (desenvolvimento e implantação de novas funcionalidades e eliminação de inconsistências) dos sistemas de informação desenvolvidos e implantados durante a execução do Programa durante, pelo menos, 3 anos (sistemas tributários e financeiros integrados desenvolvidos em tecnologia Web).

5.2. Apesar dos avanços já alcançados no processo de modernização fiscal no âmbito do governo federal e das distintas unidades da federação, constata-se que este processo ainda encontra-se incompleto. Por outro lado, novos desafios precisam ser enfrentados e novos mecanismos para sustentação dos avanços alcançados precisam ser implementados, tais como:

- ✓ promover a integração dos fiscos nas três esferas de governo, tornando mais efetivo o sistema fiscal vigente.
- ✓ ampliar a base de contribuintes e reduzir a informalidade.
- ✓ elevar os níveis de realização da arrecadação potencial nas três esferas de governo, como condição para a desoneração e para o aperfeiçoamento do sistema fiscal vigente.
- ✓ controlar a evasão, a fraude e a sonegação fiscal, por meio de mecanismos de gestão do risco e de planejamento da gestão na administração fiscal.
- ✓ harmonizar condutas e procedimentos fiscais e tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários
- ✓ formar redes de conhecimento e promover o intercâmbio contínuo de informações, idéias e boas práticas.
- ✓ simplificar e racionalizar os processos de inscrição, alteração e baixa das pessoas jurídicas e demais entidades (entes econômicos), com a conseqüente redução de custos e prazos.
- ✓ harmonizar as informações cadastrais das pessoas jurídicas e demais entidades, permitindo maior eficiência e eficácia na administração tributária.
- ✓ racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes.
- ✓ elevar o nível de produtividade do trabalho da administração tributária, com repercussão positiva no nível de arrecadação.
- ✓ expandir e atualizar os sistemas de apoio a administração do gasto público e à descentralização da gestão financeira.
- ✓ aplicar o princípio da economicidade à logística das compras governamentais, envolvendo as aquisições, contratações e gestão de contratos.

b. Riscos Potenciais

5.3. Os principais riscos que podem afetar a sustentabilidade dos resultados, são:

- ✓ Falta de apoio e patrocínio do Governo Brasileiro e Governos Estaduais.
- ✓ Indisponibilidade de recursos orçamentários e financeiros.



- ✓ Indisponibilidade de recursos para manutenção da infra-estrutura física e tecnológica.
- ✓ Falta de apoio e compra da idéia por parte dos beneficiários do Programa.
- ✓ Desarticulação e extinção da Rede Fisco formada.
- ✓ Mudança no comando das Secretarias de Fazenda com novos gestores não comprometidos com os objetivos/resultados dos Projetos.
- ✓ Demora na percepção da necessidade de garantir a sustentabilidade das ações.
- ✓ Demanda de ações superior aos recursos financeiros alocados: integração andina.
- ✓ Falta de realização de planejamento estratégico: sem a realização de planejamento estratégico no âmbito da Secretaria Executiva de Fazenda implicaria em retrocesso administrativo, pois sem ele resultaria num órgão de gestão centralizada, resultando em projetos sem mensuração das metas e uma média gerência desmotivada e descomprometida.
- ✓ Falta de repasse dos recursos ao Fundo de Modernização da Administração Fazendária. Esta falta de repasse poderá causar a inviabilização da implantação dos projetos de modernização já iniciados.

c. Capacidade Institucional

- 5.4. Conforme estabelecido no Anexo "A" do Contrato de Empréstimo, foram estruturadas uma Unidade de Coordenação do Programa (UCP) e Unidades de Coordenação Estaduais dos Projetos (UCEs), as quais foram capacitadas para execução das ações previstas. Para sustentabilidade da capacidade institucional recomenda-se, em geral:
- ✓ Continuidade do processo de capacitação sistemático e continuado (administrado pela Escola Fazendária) que propiciou uma gama de cursos, seminários e outros eventos, de interesse geral e específico, que funcionou como estímulo a participação dos servidores e ao mesmo tempo como espaço de reflexão e interesse com relação aos objetivos propostos, garantindo o intercâmbio de informações e o compartilhamento de experiências;
 - ✓ Conscientização da necessidade de implantar ações e atividades com foco no cliente, buscando a excelência na prestação dos serviços fazendários, e na transparência da gestão pública ambas, se valendo do suporte da tecnologia da informação e internet;
 - ✓ Continuidade do gerenciamento centralizado, com criação da gerência de planejamento, modernização e tecnologia da informação;
 - ✓ Criação e implantação da Escola Fazendária do Estado como centro de capacitação dos servidores fazendários;
 - ✓ Consolidação da cultura do planejamento estratégico nas Secretarias de Fazenda;
 - ✓ Criação de indicadores de gestão institucional que possam fazer a mensuração desse desempenho e proporcionar informações suficientes para desencadear um processo que permita identificar as oportunidades de melhoria de forma contínua.
 - ✓ Instituição de um órgão permanente de coordenação nacional. Mesmo com o fim do Programa, tal órgão continuaria a fomentar a integração nacional, por meio da perpetuação das reuniões periódicas nacionais de troca de experiências e de discussões de interesse coletivo, otimizando os resultados obtidos e compartilhando soluções exitosas.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :

Muito Provável (MP) Provável (P) Pouco Provável (LP) Improvável (I)



VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação de Resultados

- 6.1. Os resultados do Programa foram acompanhados mediante a elaboração e apresentação dos Relatórios Semestrais de Progresso e por meio das auditorias semestrais e anuais realizadas pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (SFCI/CGU) que analisaram aspectos relativos: i) a gestão das ações planejadas e executadas; e ii) orçamentários, contábeis e financeiros dos recursos utilizados.
- 6.2. Foi realizada, em 2004 uma Avaliação do Desempenho do Programa, a qual se encontra anexa a este documento.
- 6.3. Cabe mencionar, ainda, a título de documentos de avaliação dos resultados a publicação de Edição Única, em abril de 2006, da revista PNAFE É REALIDADE, também anexa.

b. Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post

- 6.4. Não foi prevista, no Contrato de Empréstimo, a realização de uma avaliação *ex-post* no âmbito do PNAFE.

VII. Lições Aprendidas

Seleção de Relatos das Equipes Técnicas das UCes:

- 7.1. Para o desenho da Operação, é recomendável:
 - ✓ A realização de diagnóstico inicial permitiu uma imagem mais completa da situação fiscal do país, aperfeiçoando o planejamento das futuras intervenções;
 - ✓ É necessária a definição de linha de base no início do Programa e/ou Projeto com indicadores para acompanhamento da sua execução;
 - ✓ Definir claramente produtos e metas;
 - ✓ Para corrigir o fato do desenho original do Programa não contemplar, por falta de orientação as UCes, um sistema de indicadores padrões capazes de permitir a mensuração da evolução das ações dos Projetos, as UCes, com a percepção de que a construção de indicadores de desempenho e de impacto permitiriam melhor acompanhamento e avaliação do projeto, constituíram grupo de trabalho que encarregou-se da elaboração dos índices de controle. Ressalta-se que apenas os indicadores de impacto foram objetos de cobrança sistemática da UCP, ficando a aferição dos indicadores de desempenho a critério de cada órgão executor;
 - ✓ Para o controle da parte administrativa financeira dos Projetos também foram concebidos sistemas contábeis de acompanhamento que não fizeram parte do desenho original. Ressalta-se que esses sistemas foram aperfeiçoados ao longo do projeto, mas apesar de todos os ajustes realizados apresentaram-se deficientes a execução da gestão financeira de forma eficaz;
 - ✓ Dificuldades de execução e avanços em tecnologia da informação exigiram que fossem realizadas várias revisões nos Projetos originais de forma a atender essas necessidades, além disso, foram incluídos outros órgãos da administração direta como: Procuradoria Geral do Estado - PGE, Secretaria de Planejamento, Orçamento e Finanças - SEPOF, Secretaria de Administração - Sead e Auditoria Geral do Estado - AGE. Recursos alocados nas categorias foram remanejados em virtude de novas demandas ao longo da execução dos Projetos;
 - ✓ A execução dos Projetos a partir do seu desenho original era impraticável. Foram levantadas necessidades pontuais em cada área da organização sem qualquer correlação com outra área. Foi necessário se fazer o Redesenho abrangendo novas áreas e a realocação de recursos em novas categorias;
 - ✓ As revisões dos Projetos originais, realizadas esporadicamente no decorrer do período de execução, foram uma medida adotada muito bem vinda. Com a realização das mesmas foi possível rever os rumos das ações, conseqüentemente, alterando-se os objetivos e resultados a serem alcançados. As avaliações tornaram-se mais adequadas à atual realidade dos Projetos;



- ✓ Outra medida acertada foi a confecção de indicadores de impacto e execução mínimos, para avaliar o desempenho dos Projetos a nível macro dentro das Secretarias de Fazenda. Apesar de tais indicadores terem sido definidos já durante a execução das atividades, através de um questionário de diagnóstico, foram úteis no auxílio da avaliação do andamento do Programa;
- ✓ Se o desenho do Projeto fosse realizado hoje, a alternativa seria a obrigatoriedade de se fazer um planejamento estratégico antes do início do processo para que se tivesse um diagnóstico claro das necessidades reais da organização para então alocar recursos certos nas categorias certas;
- ✓ Seria adequada a elaboração de um detalhado Questionário de Diagnóstico Inicial, de modo a ser o mais amplo possível, abrangendo todos os setores da SEFAZ, descrevendo-os e fotografando-os, de forma a documentar a situação atual no início do projeto, assim poderá ser evidenciada com maior propriedade as mudanças ocorridas. Serviria como linha de base de efeitos e produtos;
- ✓ Definição de um conjunto de indicadores no desenho original do projeto que permitam seu correto acompanhamento e avaliação;
- ✓ O treinamento de técnicos em aspectos relacionados ao desempenho e avaliação de projetos para trabalhar no acompanhamento e avaliação dos mesmos;
- ✓ Interação com outras secretarias e órgãos públicos visando o conhecimento de experiências exitosas que possam servir de ajuda antes da elaboração do projeto;
- ✓ Também seria boa a utilização de uma ferramenta de gerenciamento de projetos, como por exemplo, o MS PROJECT, para controle de prazo e execução física, e não somente para execução financeira;
- ✓ O ideal seria que o BID disponibilizasse um sistema que permitisse um melhor acompanhamento e controle da execução física e financeira do projeto, bem como das metas e indicadores. Não se restringindo a relatórios de progresso periódicos;

7.2. Para gestão das ações, é recomendável:

- ✓ Gestão financeira: embora deva ser detalhada a necessidade de recursos por produtos para que se possa saber a necessidade total, sugere-se que o orçamento final seja detalhado apenas em nível de componente e não do produto, visto que o detalhamento excessivo exige remanejamentos mais freqüentes, o que torna o processo decisório mais lento.
- ✓ Gestão administrativa: capacitar especificamente as equipes de auditoria com relação às especificidades de cada projeto criando manual com regras claras para ambas as parte.
- ✓ Conceber novos projetos com uma visão mais global de forma que se possam ter soluções integradas entre os estados da federação, evitando gastos por soluções técnicas semelhantes que poderiam muito bem ser compartilhada.
- ✓ As reuniões técnicas de planejamento de atividades (inclusive a periodicidade) deviam ser previstas no desenho dos projetos;
- ✓ As informações e decisões, quanto aos procedimentos e regras operativas, da unidade central (no caso a UCP) deviam ser horizontalizadas e consensadas;
- ✓ A definição e apresentação das minutas dos relatórios que deverão ser produzidos durante a execução deveriam ser já no início da execução, durante a Missão de Arranque;
- ✓ Os Projetos deveriam contemplar a previsão de ações de comunicação para divulgação das ações;
- ✓ As auditorias deveriam ser colaborativas, previstas e melhor programadas, além de ater-se a análise dos resultados;
- ✓ Os auditores deveriam ter conhecimento prévio do escopo dos projetos;
- ✓ A distribuição dos recursos nas diversas atividades do Projeto deveriam ser mais flexíveis;
- ✓ Devem ser estabelecidos indicadores de execução mínimos para acompanhamento do início ao fim do projeto;
- ✓ A linha de base deve ser detalhada, para posterior avaliação do progresso obtido pela instituição com as intervenções dos projetos, vislumbrando-se como era antes e como ficou depois, quais eram os números iniciais e quais os produtos, efeitos e impactos resultantes do projeto;



- ✓ O financiamento deve ser efetuado diretamente com o Estado executor, evitando intermediários;
- ✓ Deveria ser disponibilizado um sistema para acompanhamento e controle dos projetos, útil e interativo, com mais funcionalidade e superior ao SAFE;
- ✓ Deve-se estimular um gerenciamento com foco em desenvolvimento das ações dos projetos e não em demandas de rotina;
- ✓ Deve-se garantir a manutenção do fluxo de recursos financeiros oriundos das fontes do tesouro estadual;
- ✓ Deve-se definir uma metodologia para obtenção de informações da organização e indicadores de execução e de impacto;
- ✓ Deve-se ter uma definição prévia de padrões de modernização para possibilitar a adequação do planejamento técnico e orçamentário do projeto à realidade da organização e do estado;
- ✓ O gerenciamento deve ser focado nos objetivos dos projetos e não em demandas pontuais da administração;
- ✓ Deve-se prever ações para gestão da mudança - definição de métodos para a sensibilização da organização quanto a importância do projeto;
- ✓ Deve-se adotar sistema de gestão financeira e gerencial integrados;
- ✓ Deve-se redefinir o gerenciamento centralizado para torná-lo, também, um provedor de informações gerenciais e estratégicas;
- ✓ Há necessidade de uniformização de conceitos relativos a: relatório de progresso, indicadores de impacto, programa/projeto/produção e atividades;
- ✓ Deve-se criar/desenvolver sistema de monitoramento e avaliação.

7.2. Para sustentabilidade das ações:

- ✓ Realização de Planejamentos Estratégicos: com a mudança na cultura dentro da SEFAZ, implantou-se uma nova ferramenta adequada para a forma de gestão participativa, como melhor forma de atingir os objetivos, metas e, conseqüentemente, resultados esperados;
- ✓ Criação de um fundo, com o objetivo de assegurar recursos para a manutenção contínua do esforço iniciado com o projeto como alternativa para a construção de um cenário favorável ao Estado, do ponto de vista fiscal, onde se possa manter o novo patamar tecnológico; o aperfeiçoamento constante do quadro de pessoal de forma que estes, capacitados, possam buscar por si só, soluções perenes para os problemas da administração tributária, a partir do conhecimento das causas; melhoria crescente da qualidade do atendimento ao contribuinte, inclusive com ampliação da prestação de serviços virtuais, e expansão dos mecanismos de controle das mercadorias em trânsito;
- ✓ Encaminhamento ao Executivo de proposta de criação de um fundo de recursos estaduais para manutenção do processo de modernização fazendária;
- ✓ Desenvolvimento de um plano de capacitação voltado para os diversos perfis profissionais com os atributos básicos requeridos aos servidores que atuam nas Secretarias, contemplando: conhecimentos específicos na sua área de atuação; conhecimentos organizacionais sobre composição e funcionamento do Governo e das secretarias (missão, visão, estrutura organizacional, regimento interno e principais processos); conhecimentos gerais sobre administração, legislação (tributária, financeira e normas/princípios da administração pública);
- ✓ Criação de indicadores de gestão institucional que possam fazer a mensuração desse desempenho e proporcionar informações suficientes para desencadear um processo que permita identificar as oportunidades de melhoria de forma contínua;
- ✓ Utilização de ferramenta, que permita avaliar se os resultados foram alcançados e identificar as causas dos desvios ocorridos, de forma a mensurar o desempenho da organização;
- ✓ Implantação de sistema de acompanhamento e avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico do órgão executor;



- ✓ Estimular adoção de medidas e programas compartilhados por vários órgãos da Federação e outras instituições (Junta Comercial, Secretaria da Receita Federal e outros órgãos da administração direta). Destinação de recursos específicos para a sustentabilidade por recursos orçamentários ou financiamentos.



ANEXO I. Quadro dos Custos do Programa





ANEXO II. Ata do Seminário de Encerramento

- ✓ **Programação do Seminário**
- ✓ **Apresentação**
- ✓ **Ajuda Memória**
- ✓ **Lista de Participantes**



ANEXO III. Avaliação do Mutuário

de

equipagem

ou

modernização



ANEXO IV





ANEXO V. Avaliação de Meio Termo



ANEXO VI. Revista – PNAFE É REALIDADE