

Relatório de Término de Projeto

PCR

Nome do Projeto: Projeto de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado de Pernambuco (PROFISCO/PE)

País: Brasil

Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal

Equipe de Projeto Original: Fátima Cartaxo (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Orlando Reos (VPS/VPS); Marcio Cracel (ICF/FMM); Luiz Villela (ICF/FMM); Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM); Patricia Bakaj (FMM/CBR); Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR); Roberto Monteverde (FID/CBR); Belinda Fonseca (VPC/GCM); Bernadete Buchsbaum (LEG/SGO); Luciana Pimentel (Consultora); Eugenio Lira (Consultor); Pollyane Alves (CSC/CBR); Daniela do Nascimento (CSC/CBR), Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM) e Cecília Bernedo (ICF/FMM)

Número do Projeto: BR-L1165

Número do Empréstimo: 2151/OC-BR

Data do CRG: n/a

Data de Aprovação Final: 23 de junho, 2009

Equipe PCR: Cristina MacDowell (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Santiago Schneider (FMP/CBR); Karina Diaz Briones (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (SGO/CBR); Louvane Klein (Analista de Operações/CBR); Luciana Pimentel e Flávio Galvão (Consultores)

Acrônimos e Abreviações

ALEPE	Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco
ARE	Agência da Receita Estadual
ARISP	Associação dos Registradores Imobiliários de São Paulo
BGE	Balanço Geral do Estado
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
CCLIP	Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento
CNAE	Código Nacional de Atividades Econômicas
COGEF	Comissão de Gestão Fazendária
CGU	Controladoria Geral da União
CONFAZ	Conselho Nacional de Política Fazendária
COFIEIX	Comissão de Financiamentos Externos
CAT	Coordenadoria de Administração Tributária
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CTE	Coordenadoria do Tesouro Estadual
COTEPE	Comissão Técnica do ICMS
DIFIN	Diretoria Financeira
DAS	Diretoria de Antecipação e Sistemas Tributários
DIF	Diretoria de Inteligência Fiscal
DOE	Diretoria de Operações Especiais
DSCF	Diretoria de Sistemas Corporativos Financeiros
DCPCAF	Diretoria de Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal
DRR1	Diretoria da Receita da 1ª Região Fiscal
EAD	Educação à Distância
ECD	Escrituração Contábil Digital
e-Control	Sistema de Gerenciamento do Controle Interno
EFD	Escrituração Fiscal Digital
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
e-FISCO	Sistema do Fisco Eletrônico
ESAF	Escola de Administração Fazendária do Governo Federal
ESAFAZ	Escola Fazendária do Governo de Pernambuco
FEBRABAN	Federação Brasileira das Associações de Bancos
GCTI	Gerência de Contratos de Tecnologia da Informação
GEET	Gerência de Estudos Econômicos Tributários
GOE	Gerência de Operação Estratégica
GGOE	Gerência Geral de Operação Estratégica
GGPAE	Gerência Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia
GPO	Sistema de Gestão do Planejamento Orçamentário
GSE	Gerência de Segmento Econômico
GSTA	Gerência de Suporte Técnico às Agências
GPST	Gerência de Projetos e Sistemas Tributários
GMF	Sistema de Gestão da Malha Fina
GFTE	Gerência de Segmento Econômico Malha Fina
GESEMICRO	Gerência do Segmento de Microempresa
GRP	<i>Government Resource Planning</i>
GPE	Gerência do Programa de Educação Fiscal
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias
ICD	Imposto de Transmissão, <i>Causa Mortis</i> e Doações
ICO	Índice de Clima Organizacional
IPVA	Imposto sobre Veículos Automotivos
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
LAUD	Laboratório de Auditoria Digital

Acrônimos e Abreviações

LP	<i>Loan Proposal</i>
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MDINC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
MD-GEFIS	Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal
MEPS	Metodologia de apoio à Preparação e Supervisão de Projetos
<i>NBCASP</i>	<i>Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público</i>
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
PA	Plano de Aquisições
PAE	Plano de Aceleração da Execução
PE	Pernambuco
<i>PMI</i>	<i>Project Management Institute</i>
PROFISCO	Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil
PAI	Plano de Ação e de Investimentos
PAF	Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal
PAT-e	Processo Administrativo Tributário eletrônico
PCR	<i>Project Completion Report</i>
<i>PDTI</i>	<i>Plano Diretor de Tecnologia de Informação</i>
PEF	Programa de Educação Fiscal
<i>PETI</i>	<i>Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação</i>
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PIB	Produto Interno Bruto
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal para os Estados Brasileiros
PMR	Project Monitoring Report
PCT	Programa de Capacitação Técnica
PPA	Plano Plurianual
PPC	Programa Permanente de Capacitação
RCL	Receita Corrente Líquida
RISC	Servidor de Processamento Grande Porte
REDECOMPRAS	Sistema de Compras Eletrônicas do Estado de PE
RFB	Receita Federal do Brasil
RLR	Receita Líquida Real
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios
RLR	Receita Líquida Real
RSP	Relatório Semestral de Progresso
SAJ	Sistema de Ações Judiciais
SGI	Sistema de Gestão de Identidades
SGR	Sistema de Gestão de Riscos
SGP	Superintendência de Gestão de Pessoas
SCGE	Secretaria da Controladoria Geral do Estado
<i>STI</i>	<i>Superintendência da Tecnologia da Informação</i>
SSDI	Supervisão de Segurança Digital
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SPE	Superintendência de Planejamento Estratégico
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
SEDUC	Secretaria de Educação
SMAR	Sistema de Monitoramento de Riscos
SERASA	Empresa que registra pessoas jurídicas e físicas com crédito negativados no Brasil
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
STF	Supremo Tribunal Federal
TdR	Termos de Referência
TATE	Tribunal Administrativo Tributário do Estado
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TELESEFAZ	Telefone 0800
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

Acrônimos e Abreviações	
TJPE	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco
UAP	Unidade de Atendimento Presencial
UCP	Unidade de Coordenação do Projeto

Links Eletrônicos

1. [Ata do Seminário de Encerramento do Projeto](#)
2. [Apresentação dos Resultados pelo Executor](#)
3. [Apresentação das Lições Aprendidas pelo BID](#)
4. [Avaliação do Mutuário - Executor](#)
5. [Matriz de Resultados Alcançados do Projeto](#)
6. [Mudanças na Matriz de Resultados do Projeto](#)
7. [Relatório da 13ª Revisão do PAF 2015-2017 – Tesouro Nacional](#)
8. [IMPACTO Indicadores 1-6 Metas PAF 2015 - Tesouro Estadual v12Set2016](#)
9. [P1.1 e R1 Plano Estratégico -Anexo Relatório de Gestão 2015](#)
10. [P1.1 e R1 Plano Estratégico SEFAZ-Ações Corretivas vrev05Set2016](#)
11. [P1.2 Estudos Econômico-Fiscais vrev05Set2016](#)
12. [P2.1 Sistemática Cruzamento dados - Malha Fina vrev05Set2016](#)
13. [P2.2 Sistemática busca-seleção dados – Data Mining vrev05Set2016](#)
14. [P2.3 Sistemática Controle Simples Nacional vrev05Set2016](#)
15. [P2.4 Sistemática inteligência fiscal vrev05Set2016](#)
16. [P2.5 Sistemática fiscalização estabelecimentos vrev06Set2016](#)
17. [P2.6 Sistemática Fiscalização especial móvel vrev05Set2016](#)
18. [P2.9 EFD Escrita Fiscal Digital-Documentos Fiscais Digitais - vrev05Set2016](#)
19. [P2.10 Atividades Econômicas - Nota Fiscal eletrônica - vrev12Set2016](#)
20. [P2.11 Descontinuado - ECD Escrita Contábil Digital - v22Set2016](#)
21. [P2.12 PAT-e - SAJ e Processos Judiciais vrev05Set2016](#)
22. [P2.13 Sistemática acesso informações cartórios imóveis PGE v12Set2016](#)
23. [P2.14 Capacitação julgadores e procuradores PGE vrev05Set2016](#)
24. [P2.15 Eventos integração SEFAZ-PGE-PJ vrev05Set2016](#)
25. [P2.16 Sistemática divulgação devedores Dívida Ativa vrev06Set2016](#)
26. [P3.2 Capacitação Pessoal Setorial Contábil vrev06Set2016](#)
27. [P3.3 Técnicas análise dados contábeis-macroeconômicos vrev06Set2016](#)
28. [P3.5 e R8 Cadastro Bens Imóveis e Recursos Venda vrev06Set2016](#)
29. [P3.10 Programa contínuo capacitação SCGE vrev06Set2016](#)
30. [P3.11 Código de Ética implantado-disseminado vrev06Set2016](#)
31. [P3.12 Processos controle redefinidos e gestão do risco SCGE vrev04Set2016](#)
32. [P3.13 Plataforma de TI para SCGE \(e-Controle\) vrev06Set2016](#)
33. [P4.1 Unidades atendimento contribuinte vrev06Set2016](#)
34. [P4.2 Programa de Educação Fiscal vrev04Set2016](#)
35. [P4.3 e R10 Satisfação Atendimento Presencial-ARE VIRTUAL vrev06Set2016](#)
36. [P4.4 Plano Estratégico de TIC vrev06Set2016](#)
37. [P4.5 Modelo Organizacional de TI vrev06Set2016](#)
38. [P4.6 Recursos Sistema E-Fisco vrev06Set2016](#)
39. [P4.7 Sistema segurança de acesso sistemas vrev06Set2016](#)
40. [P4.8 Infraestrutura tecnológica modernizada vrev06Set2016](#)
41. [P4.9 Programa Permanente capacitação PPC SEFAZ vrev06Set2016](#)
42. [P4.11-P4.14 e R12-R13 Gestão Pessoas Desempenho - Competências vrev06Set2016](#)
43. [R2 Incorporação Novas Tecnologias vrev05Set2016](#)
44. [R3 Incremento Arrecadação Global vrev16Set2016](#)
45. [R4 Redução Custos Digitalização NF vrev16Set2016](#)
46. [R6 Receita recuperação dívida ativa vrev06Set2016](#)
47. [R7 Inativado - Tempo Geração Balanço Simplificado CTE v23Set2016](#)
48. [R9 Redução tempo médio auditoria SCGE vrev04Set2016](#)
49. [R11 - Indicador 1 Aumento serviços Web vrev19Set2016](#)
50. [R11 - Indicador 2 Sistemática de PPA no e-Fisco vrev06Set2016](#)
51. [CBR 4194-2013 Aditivo Prorrogação Desembolsos e Alteração Orçamento 20Nov2013](#)
52. [Recomendação COFIEIX 05-237 Prorrogação Contrato e Alteração Orçamento FAX-STN 23Out2013](#)
53. [CBR 3510-2015 Prorrogação Prazos Execução e Desembolsos 08Out2015](#)
54. [Recomendação COFIEIX 05-0267 Prorrogação Desembolso 11Nov2015](#)

Links Eletrônicos
55. Project Monitoring Report (PMR) do PROFISCO PE (BR-L1165 First period Jan-Jun 2016.xlsx)
56. Relatório Final de Avanços do PROFISCO PE

Índice

I. Informação Básica	1
II. O Projeto.....	2
a. Contexto do Projeto	2
b. Descrição do Projeto	3
<i>i. Objetivo de Desenvolvimento.....</i>	<i>3</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>3</i>
c. Revisão da Qualidade do Desenho	4
III. Resultados	7
a. Efeitos Diretos.....	7
b. Externalidades.....	9
c. Produtos.....	9
d. Custos do Projeto	15
IV. Implementação do Projeto.....	16
a. Análise de Fatores Críticos.....	16
b. Desempenho do Mutuário/Órgão Executor	16
c. Desempenho do Banco	17
V. Sustentabilidade.....	17
a. Análise de Fatores Críticos.....	17
b. Riscos Potenciais	18
c. Capacidade Institucional.....	18
VI. Monitoramento e Avaliação.....	18
a. Informação sobre Resultados.....	18
b. Monitoramento Futuro e Avaliação <i>Ex-Post</i>	19
VII. Lições Aprendidas.....	19

Anexos

I. Informação Básica

DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

Nº PROJETO: BR-L1165

Mutuário: Estado de Pernambuco
Órgão Executor: Estado de Pernambuco por intermédio da Secretaria de Fazenda (SEFAZ/PE)

Empréstimo: 2151/OC-BR
Sector: Reforma e Modernização Fiscal

Instrumento de Empréstimo: PROJETO DE INVESTIMENTO

TÍTULO: Projeto de Apoio à Modernização e à Transparência da Gestão Fiscal do Estado de Pernambuco (PROFISCO/PE)

Data da aprovação pelo Diretório: 23 de junho de 2009
Data da efetividade do Contrato de Empréstimo: 13 de julho de 2010

Data da elegibilidade do primeiro desembolso: 12 de janeiro de 2011

Meses em Execução:

Desde a aprovação: 86 meses (jun/2009 a jul/2016)
Desde a efetividade do contrato: 74 meses (jul/2010 a jul/2016)

Períodos de Desembolso

Data original de último desembolso: 13 de julho de 2014
Data atual de último desembolso: 13 de julho de 2016
Extensão acumulada (meses): 24 meses

Montante do Empréstimo (s)

Montante Original: 15,000 (quinze milhões de dólares)
Montante Atual: 15,000 (quinze milhões de dólares)
Contrapartida Local (se aplicável): 7,474 (sete milhões, quatrocentos e setenta e quatro mil dólares)
Desembolsos Montante atual: 15,000 (quinze milhões de dólares) **(100%)**

Custo total do projeto (estimativa original): 22,474 (vinte e dois milhões, quatrocentos e setenta e quatro mil dólares)

Redirecionamento

Tem este Projeto redirecionamento? Não
Fundos recebidos de outro Projeto: Não
Fundos mandados para outro Projeto: Não
N/A [x]

Para/De Número do Projeto	Para Número do Sub empréstimo	Montante
n/a	n/a	n/a

Investimento Combate a Pobreza (PTI): Não
Equidade Social (SEQ): Não
Classificação Ambiental: C

Em estado de "Alerta"

Está o projeto "em alerta" no país: Não
Caso afirmativo, favor indicar motivos (Classificações OD, PI, e/ou indicadores relevantes de país): n/a
Comentários de relevância da classificação de alerta deste projeto (se aplicável): n/a

Resumo da Classificação do Desempenho

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 Projeto

- 2.1 O PROFISCO PE foi aprovado no âmbito da Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento (CCLIP) que instituiu o Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO – BR-X1005).

a. Contexto do Projeto¹

- 2.2 Localizado na Região Nordeste do Brasil, o estado de Pernambuco (PE) ocupa uma área de 98.311 km², com uma população de aproximadamente 8,4 milhões de habitantes². No período de 1985 a 2004 o estado apresentou um crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB) de 2% a.a, seguindo a tendência nacional, porém a um ritmo inferior ao do Nordeste e do Brasil (2,6% a.a.), no entanto em 2007, com um PIB da ordem de R\$ 17 bilhões, o estado representou a segunda maior economia do Nordeste, baseada na agricultura (cana-de-açúcar, mandioca), pecuária e criações, bem como na indústria (alimentícia, química, metalúrgica, eletrônica e têxtil).
- 2.3 Durante a preparação do projeto foram verificados alguns resultados positivos da gestão fiscal do estado com destaque para: (i) superávit orçamentário em 2005 de R\$ 146 milhões, mantendo-se em 2006 em R\$182 milhões; (ii) aumento contínuo da poupança corrente de R\$268 milhões em 2002 para R\$997 milhões em 2006; (iii) diminuição do comprometimento da Receita Corrente Líquida (RCL) com a Despesa de Pessoal de 55,6% em 2002 para 51,2% em 2006; (iv) redução no estoque da dívida, em relação à Receita Líquida Real (RLR), de 1,38 para 0,99, no período de 2003 a 2005; e (v) aumento da arrecadação do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias (ICMS), que no período de 1999 a 2006 apresentou crescimento real da ordem de 32,3%³, passando de uma média mensal de R\$325 milhões em 1999 para R\$431 milhões em 2006.
- 2.4 Não obstante esses bons resultados ainda era possível observar importantes desafios a serem superados para avançar no fortalecimento da gestão fiscal do estado, tais como: (i) modelo de gestão não completamente consolidado em razão das deficiências no planejamento estratégico (objetivos, metas e indicadores) que dificultam a implantação da gestão para resultados; ; (ii) insuficiência no compartilhamento de experiências com outros níveis de governo nas questões fiscais; (iii) deficiência no alcance da arrecadação potencial causada, principalmente, por insuficiência do planejamento fiscal; da recuperação de créditos; da fiscalização do trânsito de mercadorias; da atuação da inteligência fiscal; e do controle do Imposto sobre Veículos Automotivos (IPVA) e do Imposto de Transmissão, *Causa Mortis* e Doações (ICD); (iv) baixo índice de recuperação fiscal em decorrência da ineficácia do processo de execução judicial; (v) baixa capacidade no atendimento às demandas da sociedade em decorrência de deficiências no planejamento financeiro, na gestão contábil e no controle da dívida pública; (vi) aumento da despesa corrente do estado em razão de deficiências no controle de bens móveis e imóveis; e no controle de acesso aos prédios fazendários; (vii) dificuldade de atuação do controle interno causada por deficiências nos métodos e processos de investigação, no planejamento de auditorias e na baixa interatividade com os gestores públicos; (viii) pouca transparência e

¹ Texto extraído do *Loan Proposal* (LP) aprovado pela Diretoria Executiva do Banco em 2009 (PR-3402)

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2004)

³ Média do País em torno de 10,7% nos últimos 5 anos.

deficiências dos processos de atendimento à sociedade devido à baixa disponibilidade de meios virtuais e sobrecarga do atendimento presencial; (ix) deficiência na prestação de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) causada por ausência de um plano estratégico; inadequação do modelo de gestão; deficiência no atendimento das demandas; insuficiência e obsolescência da infraestrutura tecnológica e de comunicação; (x) baixo aproveitamento do potencial dos recursos humanos em decorrência de deficiências nas áreas de avaliação de desempenho; movimentação e remanejamento; e formação e atualização dos servidores; e (xi) dispersão das informações e do conhecimento produzido, em decorrência de ausência de mapeamento e sistematização das competências institucionais e dificuldade de comunicação entre as áreas.

b. Descrição do Projeto⁴

i. Objetivo de Desenvolvimento

- 2.5 Para enfrentar os problemas identificados durante a sua preparação o PROFISCO PE se propôs a melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e (iii) prover melhores serviços ao cidadão.

ii. Componentes

- 2.6 O Projeto foi estruturado em 4 (quatro) componentes, a saber:

Componente I - Gestão Estratégica Integrada. Este componente financiou a consolidação de um modelo de gestão baseado no planejamento estratégico e na avaliação de resultados; a formulação de estudos econômico-fiscais; e a implantação de atividades de cooperação interinstitucional nacional e internacional.

Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal. Este componente financiou a implantação de: (i) sistemática de cruzamento, busca e seleção de dados (*data mining*); (ii) modelo de controle de repasses do Simples Nacional; (iii) procedimentos de mensuração e controle de benefícios e renúncias fiscais; (iv) sistemática de planejamento e inteligência fiscal; (v) modelo de fiscalização de estabelecimentos e de fiscalização especial móvel; (vi) integração do cadastro de contribuintes ao cadastro nacional sincronizado; (vii) sistemas de Escrituração Fiscal Digital (EFD), de Escrituração Contábil Digital (ECD) e de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e); (viii) sistema de Documentos Fiscais Digitais da SEFAZ PE; (ix) processo de execução fiscal eletrônico integrado com o Poder Judiciário; (x) sistemática de acesso às informações dos cartórios de imóveis e de divulgação dos devedores da dívida ativa; (xi) programa de capacitação permanente dos julgadores e procuradores; e (xii) eventos de integração entre a Procuradoria Geral do Estado (PGE), a Secretaria de Fazenda SEFAZ PE, o Tribunal Administrativo Tributário do Estado (TATE) e o Poder Judiciário.

Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno. Este componente financiou a implantação de: (i) modelo padronizado de relatórios financeiros gerenciais; (ii) programa de capacitação do pessoal setorial contábil das diversas Secretarias e do pessoal especializado em modernas técnicas de análise de

⁴ Texto sintetizado, de modo a atender o limite de 20 páginas deste Relatório, a partir do *Loan Proposal* aprovado pela Diretoria Executiva do Banco em 2009 (PR-3402), sem os ajustes inseridos a partir de acordos entre o Executor e o BID e registrados em ajuda memória, conforme relatado na Matriz de Mudanças na [Matriz de Resultados do Projeto](#).

dados contábeis e macroeconômicos; (iii) modelo de estimativa de receitas com uso de ferramentas de análise de regressão e de séries temporais; (iv) instrumentos jurídicos padronizados; (v) modernização das instalações da Secretaria Executiva do Tesouro Estadual; (vi) cadastro dos bens imóveis; (vii) procedimentos para a atualização permanente do cadastro de bens imóveis; (viii) programa contínuo de capacitação em licitações e contratos e gestão financeira e patrimonial; (ix) sistema de controle de acesso aos prédios da SEFAZ PE na capital; (x) sistemática de planejamento estratégico do controle interno integrada ao Plano Plurianual (PPA) e de revisão e atualização de legislação; (xi) modelo de plano operacional anual de auditoria; (xii) programa contínuo de capacitação de gestores e de auditores; (xiii) código de ética do servidor fazendário; (xiv) ferramentas tecnológicas para análise de riscos e desvios na utilização dos sistemas informatizados; (xv) sistemática de orientação aos gestores; (xvi) modelo de gestão do risco; (xvii) plataforma tecnológica atualizada para o controle interno; e (xviii) métodos e processos de investigação para a corregedoria.

Componente IV – Gestão de Recursos Estratégicos. Este componente financiou a implantação de: (i) reestruturação de unidades de atendimento presencial e digital (0800 e Agência da Receita Estadual - ARE Virtual) ao contribuinte-cidadão; (ii) modelo aperfeiçoado do Programa de Educação Fiscal; (iii) plano estratégico de TIC; (iv) modelo organizacional atualizado para a área de TIC; (v) suporte tecnológico para o Sistema do Fisco Eletrônico (e-Fisco); (vi) sistema de segurança de acesso aos sistemas e informações da SEFAZ PE; (vii) atualização da infraestrutura tecnológica de SEFAZ PE; (viii) Programa Permanente de Capacitação (PPC) para os servidores da SEFAZ PE; (ix) sistemática de avaliação de desempenho; (x) programa de capacitação técnica para servidores do Estado e para contribuintes; (xi) reestruturação da Escola Fazendária do Estado; (xii) modelos de comunicação institucional e de gestão por competências.

c. Revisão da Qualidade do Desenho

- 2.7 Inicialmente é importante esclarecer que as soluções implantadas pelo projeto para os problemas inicialmente identificados foram consideradas necessárias e suficientes para o alcance dos objetivos do Projeto⁵. Destaque-se aqui, que as mudanças realizadas na sua Matriz de Resultados, principalmente decorrentes do tempo transcorrido entre o seu desenho e o início da execução, não impactaram a estrutura de Componentes e a descrição dos Objetivos Geral e Específicos do Projeto, conforme detalhado nos parágrafos de 2.8 a 2.10, justificando a classificação de satisfatório para o seu desenho.
- 2.8 Resultados alcançados pelo Projeto. A Matriz de Resultados Alcançados do Projeto apresenta detalhadamente os impactos, resultados e produtos e suas respectivas linhas de base, metas e indicadores (estimados e realizados) e *milestones*, por Componente, considerando os ajustes acordados entre o Executor e o BID, durante o período de execução do Projeto e sintetizados no próximo parágrafo. É importante destacar que o PROFISCO PE foi uma experiência específica de ampla parceria na gestão fiscal do Estado, uma vez que suas intervenções alcançaram além da SEFAZ os

⁵ Relatório Final de [Avanços do Projeto](#) apresenta a vinculação entre os problemas inicialmente identificados e as soluções implantadas.

seguintes órgãos: (1) PGE; Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Administração (SAD) e Secretaria Geral da Controladoria Geral do Estado (SCGE).

- 2.9 Para atender às demandas desse conjunto de órgãos do Poder Executivo Estadual o desenho do Projeto contemplou, inicialmente em seus 4 Componentes 12 resultados e 49 produtos. Após os ajustes acordados desde a aprovação até o encerramento (86 meses) foi observado o seguinte desempenho: (i) Resultados - 11 resultados com alcance médio 73%; (ii) Produtos – 46 desenvolvidos em 4 Componentes, a saber: Gestão Estratégica Integrada (3 produtos – 100% das metas alcançadas); Administração Tributária (15 produtos - 93% das metas alcançadas); Administração Financeira (14 produtos - 93% das metas alcançadas); e Gestão de Recursos Corporativos (14 produtos – 90% das metas alcançadas)
- 2.10 Mudanças na matriz de resultados do Projeto. – O PROFICO PE passou por dois momentos de ajuste geral da sua Matriz de Resultados: (i) em 2010, durante a Missão de Arranque do Projeto, em decorrência do tempo entre a aprovação pela Diretoria do BID (junho de 2009) e a assinatura do contrato de empréstimo (julho de 2010), foram revistos e, sempre que possível, atualizados os valores das linhas de base do Projeto (de 2006-2007 para 2009); e (ii) em 2011, durante a implantação do novo sistema de monitoramento de projetos do BID, em decorrência de orientações da área de monitoramento e avaliação diversos indicadores e metas tiveram suas unidades e valores ajustados para garantir inclusão dos dados do projeto no sistema⁶. As mudanças acordadas entre o Executor e o Banco, após esses ajustes gerais e durante a execução do Projeto, estão detalhadas no quadro de Mudanças na Matriz de Resultados, cabendo destacar:
- 2.11 Quanto aos resultados a inativação dos indicadores dos resultados de redução do tempo para geração do balanço simplificado e redução do custo de tramitação dos processos judiciais, o primeiro por inclusão das informações diretamente no Balanço Geral do Estado (BGE) e o segundo pela impossibilidade de apuração de custos de tramitação dos processos no âmbito de outro poder, no caso, do Poder Judiciário.
- 2.12 Quanto aos produtos: (i) Modelo de gestão baseado no planejamento estratégico e na avaliação de resultados consolidado, passou a ser medido por unidades organizacionais do 2º nível elaboram seus Relatórios de Avaliação; (ii) Cadastro de contribuintes sincronizado teve o escopo alterado para alcançar apenas a integração com a Junta Comercial de Pernambuco por impossibilidade de integração com a Receita Federal do Brasil (RFB), diante da mudança do projeto de cadastro sincronizado para o projeto da Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM), sob a responsabilidade do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDINC); (iii) Programa de capacitação permanente dos procuradores implantado passou a incluir os julgadores; (iv) Sistemática de divulgação dos devedores da dívida ativa implantada foi alterado, para considerar os limites de divulgação previstos pela legislação estadual; (v) Benefícios e renúncias fiscais mensurados e controlados foi inativado devido à dependência de decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) com relação aos

⁶ Neste momento também foram recuperados diversos produtos que não haviam sido incluídos na Matriz de Resultados do *Loan Proposal*, de modo a garantir consistência nos valores físicos e financeiros do projeto e do PMR.

benefícios fiscais no nível nacional; (vii) Sistemática de orientação e acompanhamento aos gestores implantada foi inativado por transferência para desenvolvimento com recursos de outra fonte não oferecida como contrapartida do projeto; (viii) Unidades de atendimento presencial ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas foi ajustado em decorrência do fechamento de 15 unidades de atendimento presencial; (ix) Escrita Contábil Digital (ECD) integrada com os sistemas da SEFAZ PE foi descontinuado em virtude da impossibilidade da integração da base de dados da ECD da Receita Federal do Brasil (RFB) com os sistemas tributários Estaduais; (x) Técnicas de análise de dados contábeis e macroeconômicos adequadas e modernizadas foi ajustado para 60 oportunidades de capacitação em razão da limitação do quantitativo de auditores em exercício; (xi) Participantes nos eventos de divulgação do código de ética implantado foi ajustado para considerar os participantes em substituição ao código.

- 2.13 Prorrogação dos prazos de execução e de desembolso. O PROFISCO PE teve seu prazo de último desembolso prorrogado por 24 meses, formalizado mediante a celebração de instrumentos de alteração ao contrato de empréstimo nº 2151/OC-BR. A 1ª alteração contratual prorrogou o prazo do último desembolso de 13 de julho de 2014 para 12 de janeiro de 2016 e foi aprovada em novembro de 2013⁷, diante de justificativa relacionada, principalmente, com as dificuldades em operacionalização das aquisições com base nas políticas do BID, notadamente os Termos de Referência (TdR) para contratação de consultorias. A 2ª alteração dos prazos de execução e de desembolsos do Projeto por um período adicional de 6 meses, passando de 12 de janeiro de 2016 para 12 de julho de 2016 foi aprovada em outubro de 2015⁸, em razão da crise econômica e do aumento do dólar no último ano de execução do projeto.

Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality -At- Entry")			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (i)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

⁷ CBR 4194/2013, de 20 de novembro de 2013 e Recomendação nº 05/0237, do Grupo Técnico da Comissão de Financiamentos Externos (COFIE) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)

⁸ CBR 3510/2015, de 8 de outubro de 2015; CBR 4329/2015, de 10 de dezembro de 2015 e Recomendação nº 05/0267 da Comissão de Financiamento Externos (COFIE)

III. Resultados

a. Efeitos Diretos

ALCANCE DO OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO (OD)		
Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
	Efeitos Diretos Planejados	Efeitos Diretos Obtidos
Melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e, (iii) prover melhores serviços ao cidadão. Classificação: Provável (P)	Impacto⁹: Maior sustentabilidade fiscal do País, com repercussão na economia do Estado¹⁰	
	1. Manter a relação dívida financeira / Receita Líquida Real (RLR) em 1,0, conforme acordado no âmbito do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal (PAF) para 2015	Meta alcançada. 0,95 na relação dívida financeira / RLR em 2015.
	2. Alcançar superávit de resultado primário, conforme acordado no âmbito do PAF, de R\$ 9,4 milhões para 2015	Meta superada. R\$ 198,7 milhões de superávit de resultado primário em 2015
	3. Manter a relação despesa com pessoal / RCL dentro do limite de 60%, conforme acordado no âmbito do PAF para 2015	Meta alcançada. 52,92% na relação despesa com pessoal / RCL em 2015
<p>Fatores relevantes no alcance das metas e evidências que respaldam os impactos¹¹. Considerando as lições aprendidas no processo de avaliação do PNAFE¹², onde foi evidenciada a relação entre os projetos de modernização da gestão fiscal dos estados brasileiros e os bons resultados alcançados pelos estados no âmbito do PAF, o PROFISCO PE incluiu essas metas como impactos esperados. O PAF é um acordo de metas firmado com o Governo Federal e cada um dos estados, monitorado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) que utiliza uma metodologia e normatização próprias para a avaliação de seus resultados.</p> <p>De outro lado a classificação adotada que registra a probabilidade de alcance do propósito foi apoiada pelas conclusões do Relatório de Avaliação Intermediária II da Linha de Crédito PROFISCO, cujo Capítulo IX, na parte relacionada com as Metas Fiscais do PAF, onde ficou demonstrado que os projetos do PROFISCO em estágio mais avançado de execução, dentre eles o PROFISCO PE, alcançaram melhores resultados nas duas das metas do PAF analisadas: resultado primário e trajetória da dívida.</p> <p>Quanto às metas pactuadas para o exercício financeiro de 2015, dentro do PAF 2015-2017 e registradas no sistema de monitoramento de projetos do BID (<i>Project Monitoring Report – PMR</i>) verificou-se que: (i) as metas 1 e 2, cujo descumprimento ensejaria penalidade financeira, foram devidamente cumpridas. O estado de PE conseguiu manter-se com um saldo de dívida pública fundada abaixo do limite de 100% da RLR. O resultado primário foi positivo, sendo a meta incrementada em R\$ 189 milhões; (ii) a política de não concessão de reajustes de salários aos servidores dadas as incertezas no cenário econômico pautaram a gestão de pessoal no ano de 2015 de forma bastante equilibrada.</p> <p>Ainda para as demais metas constante do documento de Projeto¹³ foram observados os seguintes resultados: (i) as receitas próprias que o estado arrecadou em 2015 (R\$14,9 bilhões) superaram em mais de R\$ 261 milhões o valor pactuado com a União (R\$ 14,6 bilhões), embora a dinâmica da arrecadação não tenha sido satisfatória, dado o quadro recessivo que pairou sobre a economia brasileira e pernambucana; (ii) as medidas que o estado adotou desde o início do ano de 2015, bem como o seu efetivo monitoramento pelos técnicos nas diversas secretarias, possibilitaram a superação da meta de controle de outras despesas correntes (do valor máximo de 49,03% para 47,98% na relação Outras Despesas Correntes / RLR), mesmo com a elevação da inflação que terminou o ano em mais de 10%; (iii) as despesas com investimentos (Investimento / RLR no valor máximo 5,6%) foram superiores ao projetado (7,1% na relação Investimento / RLR em 2015), no montante aproximado de R\$ 334 milhões.</p>		

⁹ Fonte: Relatório da 17ª Revisão do PAF, descreve os acordos de metas para o período 2015-2017 ([link eletrônico](#)), firmados entre a STN e o estado de PE, cujos resultados alcançados em 2015 estão consolidados na Nota Técnica do Tesouro Estadual emitida em setembro de 2016 ([link eletrônico](#)).

¹⁰ Este impacto consta do Relatório do *Project Monitoring Report (PMR)* do PROFISCO PE (BR-L1165 *First period Jan-Dec 2016.xlsx*)

¹¹ Ver Relatório de Avaliação Intermediária II da Linha de Crédito PROFISCO (BR-X1005), Capítulo IX - *Desempenho do PROFISCO: contribuição para o alcance dos impactos e resultados* ([link eletrônico](#))

¹² *Project Completion Report (PCR)* do Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal para os Estados Brasileiros (PNAFE) BR 0171 - 980/OC BR/2009), executado no período de 1996 a 2006 ([link eletrônico](#))

¹³ *Loan Proposal* (LP) aprovado

ALCANCE DO OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO (OD)

	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
	Efeitos Diretos Planejados	Efeitos Diretos Obtidos
	Resultados	
<p>Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)</p> <p>Continuação.</p> <p>Melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal visando a: (i) incrementar a receita própria do estado; (ii) aumentar a eficiência e a eficácia e melhorar o controle do gasto público; e, (iii) prover melhores serviços ao cidadão.</p> <p>Classificação: Provável (P)</p>	1. Incorporação de ações corretivas no Plano Estratégico da SEFAZ para as unidades organizacionais do 2º nível. Meta. De 0 (zero) em 2009 para 24 UO do 2º nível cujas ações corretivas baseadas no Relatório de Gestão estão incorporadas no Plano Estratégico da SEFAZ	Meta superada. 27 unidades organizacionais do 2º nível com ações corretivas baseadas no Relatório de Gestão incorporadas no Plano Estratégico da SEFAZ em dezembro de 2014. Detalhamento ¹⁴ . Os relatórios de gestão das diretorias foram consolidados em um único ¹⁵ documento e a implantação das recomendações estão sendo monitoradas junto às unidades proponentes, com objetivo de acompanhar os benefícios obtidos e as ações corretivas implantadas
	2. Incorporação de novas tecnologias com maior agilidade e menor custo. Meta. De 0 (zero) em 2009 para 2 tecnologias incorporadas em decorrência de convênios de cooperação ou de visitas técnicas	Meta alcançada. 2 novas tecnologias incorporadas em decorrência de convênios de cooperação ou de visitas técnicas em fevereiro de 2016. Detalhamento ¹⁶ . (1) <i>Projeto virtualização de servidores</i> de TI instalou gradativamente aplicações não críticas e críticas; (2) <i>Projeto e-fisco mobile</i> permitiu o acesso de Auditores da SEFAZ PE, órgãos da Administração Pública do estado de PE, contribuintes e cidadãos ao sistema e-fisco através de dispositivos móveis (<i>smartphones e tablets</i>)
	3. Incremento da arrecadação global (ICMS, IPVA, ICD). Meta. De R\$ 7,5 bilhões em 2009 para R\$ 10,5 bilhões de arrecadação tributária (ICMS, IPVA, ICD) anual	Meta superada. R\$ 13,7 bilhões de arrecadação tributária (ICMS, IPVA, ICD) no ano de 2015. Detalhamento ¹⁷ . Os níveis de arrecadação se mostraram constantes em 2014 e 2015, o que indica a sustentabilidade da arrecadação tributária no estado.
	4. Redução dos custos de digitação de Notas Fiscais. Meta. De 800 mil em 2009 para R\$ 400 mil de custo anual com digitação de NF nos Postos Fiscais	Meta superada. 0 (zero) de custo com digitação de notas fiscais nos postos fiscais em dezembro de 2015 Justificativa ¹⁸ . Com a captura eletrônica de documentos fiscais a prestação de serviços de digitação de notas fiscais nos postos fiscais deixou de ser objeto de contrato da SEFAZ.
	5. Aumento da receita proveniente da recuperação da dívida ativa. Meta. De R\$122,9 milhões em 2009 para R\$184 milhões de receita anual proveniente da recuperação da dívida ativa	Meta superada. R\$263,8 milhões de receita proveniente da recuperação da dívida ativa no ano de 2015 Detalhamento ¹⁹ . Exemplos de procedimentos implantados: (1) divulgação da dívida ativa na internet; (2) inclusão de devedores no SERASA ²⁰ ; (3) arrestos, supressão de benefícios, de credenciamentos, etc; (4) enquadramento como devedor contumaz com aplicação de sanções previstas em lei.
	6. Incremento da arrecadação proveniente da venda de imóveis do Estado. Meta. De 0 (zero) para R\$ 7,5 milhões de receita anual proveniente de venda de imóveis	Meta não alcançada. Até a presente data, não se concretizou a alienação de imóveis estaduais de forma a arrecadar o valor constante da meta. Justificativa ²¹ . Em 2016 o projeto de alienação foi retomado estimando R\$5.000.000,00 em 2016 e R\$5.000.000,00 em ano 2017. O 1º leilão que estava previsto para o 1º semestre/2016, no entanto, foi suspenso por decisão judicial e a comissão de alienação de bens imóveis está reavaliando o edital conforme orientação da PGE. A publicação do novo edital está prevista para o 2º semestre/2016
	7. Redução do tempo médio de auditoria. Meta. De 6 semanas em 2009 para 4 semanas de tempo médio de auditoria da SCGE	Meta alcançada. 4 semanas de tempo médio de auditoria da SCGE Detalhamento ²² . A redução do tempo médio de auditoria foi considerada, tanto individualmente por tipo de trabalho de auditoria, quanto de maneira geral. Dessa forma, foi alcançado o tempo médio de auditoria de 21 dias em 2015.

¹⁴ Nota Técnica da Superintendência de Planejamento Estratégico (SPE) – ([link eletrônico](#))

¹⁵ Relatório de Gestão da SEFAZ PE 2015 – Completo ([link eletrônico](#))

¹⁶ Nota Técnica da Gerência de Contratos de Tecnologia da Informação (GCTI) – ([link eletrônico](#))

¹⁷ Nota Técnica da Gerência de Estudos Econômicos Tributários (GEET) – ([link eletrônico](#))

¹⁸ Nota Técnica da Diretoria de Operações Especiais (DOE) – ([link eletrônico](#))

¹⁹ Nota Técnica da Diretoria da Receita da 1ª Região Fiscal (DRR1) e da Gerência de Segmento Econômico (GSE) – Débitos Fiscais – ([link eletrônico](#))

²⁰ Empresa criada em 1968 em uma parceria da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban) e, atualmente, pertence a uma empresa irlandesa chamada *Experian* e, por isso, seu nome no Brasil passou a ser *Serasa Experian*.

²¹ Nota Técnica da Gerência Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia (GGPAE) – ([link eletrônico](#))

²² Nota Técnica da Secretaria da Controladoria Geral do Estado (SCGE) – ([link eletrônico](#))

ALCANCE DO OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO (OD)		
Objetivo de Desenvolvimento (Propósito) Continuação. Classificação: Provável (P)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos	
	Efeitos Diretos Planejados	Efeitos Diretos Obtidos
	Resultados	
	8. Aumento da satisfação do cidadão e do contribuinte com os serviços prestados pela SEFAZ. Meta ²³ . De 66,5% em 2012 para 70% no índice de satisfação dos clientes	Meta superada. 76,6% no índice de satisfação dos clientes em dezembro de 2015. Detalhamento ²⁴ . Para a verificação de alcance da meta foi realizada pesquisa, em outubro/2015, com amostra de 2.589 entrevistas, estratificada nas Unidade de Atendimento Presencial (UAP) localizadas em 31 municípios, com as mesmas dimensões descritas na linha de base.
	9. Incremento dos serviços disponibilizados para a sociedade via Web.	
	Meta 1. De 60 em 2007 para 100 serviços disponibilizados para a sociedade via Web.	Meta superada. 158 serviços disponibilizados para a sociedade via Web em dezembro de 2015. Detalhamento ²⁵ . Até 2015 158 serviços foram implantados paulatinamente, 58 a mais que a meta estabelecida
	Meta 2. De 0 (zero) em 2009 para 100% da nova sistemática do Plano Plurianual (PPA) disponível no e-Fisco	Meta alcançada. 100% do PPA integrado na plataforma do e-Fisco. Detalhamento ²⁶ . O módulo GPO – Gestão do Planejamento Orçamentário dos Órgãos foi desenvolvido e implementado utilizando a mesma plataforma e tecnologia do e-Fisco, uma vez que passou a ser parte integrante do referido sistema e extremamente integrado com os demais módulos.
	10. Movimentação de pessoal na carreira vinculada ao cumprimento da grade curricular mínima. Meta. De 0 (zero) para 100% dos servidores movimentados na carreira com base na avaliação de desempenho e no cumprimento da grade curricular mínima	Meta não alcançada. Valor 0 (zero) Justificativa ²⁷ . O modelo de gestão por competência não foi implantado no prazo previsto. Assim, apesar de ter sido criada a grade curricular mínima, não foi possível a identificação dos perfis de competência dos servidores, por conta disto não foi possível iniciar a movimentação do pessoal com a nova regra
	11. Incremento da satisfação do servidor. Meta ²⁸ . Índice de Clima Organizacional (ICO) acrescido de 5%.	Meta não alcançada. Valor 0 (zero) Justificativa ²⁹ . O modelo de gestão por competência não foi implantado no prazo previsto, assim não foi possível apurar o ICO.
Reformulação. Não houve reformulação do objetivo do Projeto. [X]		

Resumo do Objetivo de Desenvolvimento Classificação(OD):			
[] Muito Provável (MP)	[X] provável (P)	[] Pouco Provável (LP)	[] improvável (I)
Estratégia de País: O Projeto esteve alinhado com a Estratégia de País do Banco com o Brasil 2012-2014 (GN-2662-1), assim como com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco (GCI-9) e com a estratégia setorial sobre as Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social (GN-2587-2). Ainda, o Projeto avançou na linha de ação da Estratégia do Banco para o Brasil para o período 2016-2018 (GN-2850) relacionada com a promoção e o aprofundamento da reforma e da modernização do Estado, por meio do fortalecimento da gestão fiscal do estado do PE, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no âmbito subnacional.			

b. Externalidades

3.1 Não foram identificados efeitos sociais, econômicos e ambientais indiretamente causados pelas ações do PROFISCO PE.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)	
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto

²³ Linha de base: Para estabelecer a linha de base foi realizada, em Janeiro/2012, a Pesquisa de Satisfação Junto aos Usuários do Serviço Prestado UAP, com amostra de 2.849 entrevistas, estratificadas nas UAP localizadas em 42 municípios, onde foram avaliadas dimensões, tais como: agilidade no atendimento, qualidade no atendimento, qualidade do serviço e situação das instalações físicas. *O índice geral obtido foi que 66,5% dos usuários das UAP avaliaram as dimensões pesquisadas de bom a ótimo*

²⁴ Nota Técnica da Gerência Geral de Operação Estratégica (GGOE) - Gerência de Suporte Técnico às Agências (GSTA) – ([link eletrônico](#))

²⁵ Nota Técnica da Diretoria de Antecipação e Sistemas Tributários (DAS) – ([link eletrônico](#))

²⁶ Nota Técnica da Diretoria de Sistemas Corporativos Financeiros (DSCF) – ([link eletrônico](#))

²⁷ Nota Técnica da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) – ([link eletrônico](#))

²⁸ Linha de base não apurada.

²⁹ Nota Técnica da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) – ([link eletrônico](#))

	Produtos Planejados	Produtos Implementados
COMPONENTE 1: Gestão Estratégica Integrada Custo total do Componente: US\$ Contrapartida: US\$ BID: US\$ Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1. 24 unidades organizacionais do 2º nível elaboram seus Relatórios de Avaliação	Meta superada. 27 unidades organizacionais do 2º nível elaboram seus Relatórios de Avaliação em fevereiro de 2016. <i>Milestone.</i> Escritório de projeto implantado na SPE. Esta solução utilizou metodologia <i>do Project Management Institute (PMI)</i>
	2. 3 Estudos Econômico-Fiscais realizados	Meta alcançada. 3 Estudos Econômico-Fiscais realizados até dezembro de 2014. Detalhamento ³⁰ . Estudos realizados: (1) Impacto dos grandes projetos estruturadores na dinâmica de arrecadação do ICMS estadual; (2) Análise sobre a economia de PE nos últimos dez anos e prospecção da capacidade fiscal do Estado para os próximos dez anos (marco temporal 2012); (3) Rumos da Federação Brasileira, com destaque para as questões relacionadas ao federalismo fiscal, na hipótese da ocorrência da Reforma Fiscal desenhada e proposta pelo Governo Federal
	3. 8 visitas técnicas realizadas no âmbito do Programa de Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional	Meta alcançada. 8 visitas técnicas realizadas no âmbito do Programa de Cooperação Interinstitucional Nacional e Internacional até dezembro de 2012. Detalhamento. 5 convênios de cooperação firmados até Outubro de 2014: (1) Termo de Cooperação com a Associação dos Registradores Imobiliários de São Paulo (ARISP) com a PGE; (2) Convênio de cessão do Sistema e-fisco para o Estado de Sergipe; (3) Termo de Cooperação entre a SEFAZ e a Secretaria de Educação do Estado de PE (SEDUC) para fins do PEFI; (4) Convênio para Intercâmbio de Experiências e de Informações Econômico Fiscais com a Prefeitura de Caruaru; e (5) Convênio para Intercâmbio de Experiências e de Informações Econômico Fiscais com a Prefeitura de Jaboatão dos Guararapes
Reestruturação. [n/a] Este componente não foi reestruturado.		
COMPONENTE 2: Administração Tributária e Contencioso Fiscal Custo total do Componente: US\$ Contrapartida: US\$ BID: US\$ Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1. 70% de acerto na estimativa de retorno da ação fiscal decorrente de cruzamento de dados	Meta superada. 91% de acerto na estimativa de retorno da ação fiscal decorrente de cruzamento de dados em 2015 Detalhamento ³¹ . Em 2012 a efetividade das ações fiscais proposta era de 6,68%. Em 2015, foi atingido o resultado de 12,79%. Logo houve um acréscimo de 91,4% de melhoria na eficácia. Entenda-se por eficácia o retorno financeiro obtido nas ações fiscais automáticas por meio do sistema de <i>Gestão da Malha Fina (GMF)</i>
	2. 15% dos contribuintes do regime normal sofrem ação fiscal no ano (<i>data mining</i>)	Meta alcançada. 15% dos contribuintes do regime normal sofrem ação fiscal em 2012. Detalhamento ³² . Foi constatado o aumento da ordem de 65% na assertividade da seleção dos contribuintes do regime normal submetidos a ação fiscal proativa nas amostras analisadas.
	3. 75% de adimplência dos contribuintes ativos no regime do Simples Nacional.	Meta alcançada ³³ . 75% de adimplência dos contribuintes ativos no regime do Simples Nacional em 2015
	4. 1 sistemática de inteligência fiscal ampliada e aperfeiçoada	Meta alcançada. 1 sistemática de inteligência fiscal ampliada e aperfeiçoada em dezembro de 2013. Detalhamento ³⁴ . <i>Milestone:</i> Percentual de Documentos e informações de interesse da SEFAZ processados = de 10% para 80%. Esta meta foi atingida em 2013 com a instalação e customização do software " <i>caseboard</i> ".
	5. 1 sistemática de fiscalização de estabelecimentos modernizada	Meta alcançada. 1 sistemática de fiscalização de estabelecimentos modernizada em dezembro de 2013 Detalhamento ³⁵ . Os auditores interagem com os seguintes módulos dentro do e-Fisco: Gestão da Ação Fiscal, Gestão do Cadastro de Contribuintes do ICMS, Administração do Cadastro Geral, Gestão da Arrecadação Estadual, Gestão de Processos Fiscais e Controle de Mercadorias em Trânsito, acessando o sistema no local de trabalho ou em ambientes remotos, através de certificação digital. <i>Milestone:</i> Percentual de utilização da tecnologia da informação pelos auditores de estabelecimentos = 100%

³⁰ Nota Técnica da Gerência de Estudos Econômicos Tributários (GEET) – ([link eletrônico](#))

³¹ Nota Técnica da Gerência de Segmento Econômico Malha Fina (GFTE) – ([link eletrônico](#))

³² Nota técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e Gerência de Estudos Econômicos Tributários (GEET) – ([link eletrônico](#))

³³ Nota Técnica da Gerência do Segmento de Microempresa (GESEMICRO) – ([link eletrônico](#))

³⁴ Nota técnica da Diretoria de Inteligência Fiscal (DIF) – ([link eletrônico](#))

³⁵ Nota técnica da Diretoria de Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal (DCPCAF) – ([link eletrônico](#))

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
	6. 100% processos fiscais lavrados no campo pelas equipes móveis automatizados	Meta alcançada. 100% dos processos fiscais lavrados pelas equipes móveis automatizados em dezembro de 2013 Detalhamento ³⁶ . A implantação do produto alcançou as equipes de Ações Fiscais Estratégicas, da Central Operacional de Cargas, do Laboratório de Auditoria Digital (LAUD), da Unidade de Operações Fiscais e de Operações Estratégicas. Milestone 1: LAUD instalado. Esta solução incrementou o escopo de ações fiscais, possibilitando atender demandas de auditorias investigativas em documentações digitais apreendidas em operações de busca e apreensão, como também a realização de cópias forenses de equipamentos apreendidos, mesmo em operações no ambiente externo da SEFAZ, com o auxílio de duplicadores forenses e armazenadores portáteis de alto desempenho para conteúdo digital. Milestone 2. Unidade móvel de fiscalização em operação. Esta solução permite a lavratura de processos administrativos tributários no ambiente externo da SEFAZ.
	7. 100% das gerências de segmento econômico com licenças de software atualizadas	Meta alcançada. 100% das gerências de segmento econômico com licenças de software atualizadas em dezembro de 2013.
	8. 1 cadastro de contribuintes sincronizado	Meta alcançada. 1 cadastro de contribuintes sincronizado com a Junta Comercial do Estado de Pernambuco em dezembro de 2014. Detalhamento. Foi implantado o integrador com a Junta Comercial do Estado de Pernambuco em junho/2014. No entanto não foi possível incorporar a Receita Federal uma vez que o cadastro sincronizado foi transformado no projeto da REDESIM e transferido para o MDINC.
	9. 20.000 contribuintes do regime de apuração normal com a EFD atualizada	Meta alcançada. 20.000 contribuintes do regime de apuração normal com a EFD atualizada em dezembro de 2013. Detalhamento ³⁷ . Milestone 1. Número de contribuintes do Simples Nacional com a EFD implantada = 58.000. Este produto passou a ser nacional e está sendo redefinido pelo Grupo de Trabalho (GT-38) da Comissão Técnica do ICMS (COTEPE), colegiado vinculado ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) e pelo Comitê Gestor do Simples Nacional. Milestone 2. Tipos de Documentos Fiscais disponíveis em meio digital. Da meta de 23 documentos fiscais digitais, foram implantados 5 em 2013.
	10. 558 atividades econômicas utilizam a NF-e	Meta superada. 975 atividades econômicas utilizam a NF-e e, dezembro de 2015 Detalhamento ³⁸ . A implantação da obrigatoriedade para 975 atividades do Código Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) permitiu maior controle e auditorias mais ágeis para o efetivo incremento da arrecadação.
	11. 1 vara de execução fiscal com processo eletrônico	Meta não alcançada. Valor 0 (zero). Detalhamento ³⁹ . O Processo Administrativo Tributário eletrônico (PAT-e) foi desenvolvido como módulo integrado ao e-Fisco e deverá entrar em operação em dezembro de 2016. De outro lado, ainda se encontra em desenvolvimento a integração do e-Fisco com o Sistema de Ações Judiciais (SAJ) da PGE
	12. 1 cartório de registro de imóveis interligado com a PGE	Meta superada. 22 cartórios de registro de imóveis interligado com a PGE em dezembro de 2015. Detalhamento ⁴⁰ . Vinte e dois cartórios de imóveis estão interligados com a PGE, sendo 4 na capital e 18 na região metropolitana
	13. 64 oportunidades de especialização para procuradores e julgadores oferecidas pelo projeto	Meta superada. 186 oportunidades de especialização para procuradores e julgadores oferecidas pelo projeto até dezembro de 2015 Detalhamento ⁴¹ . No período de 2012 a 2015 foram ofertadas oportunidades de participação aos integrantes da PGE e do TATE, em eventos de comprovada relevância jurídica.

³⁶ Nota técnica da Diretoria de Operações Estratégicas (DOE) – ([link eletrônico](#))

³⁷ Nota Técnica da Diretoria Geral de Antecipação e Sistemas Tributários (DAS) / Gerência de Projetos e Sistemas Tributários (GPST) – ([link eletrônico](#))

³⁸ Nota técnica da Diretoria de Antecipação e Sistemas Tributários (DAS) – ([link eletrônico](#))

³⁹ Nota Técnica do Tribunal Administrativo-Tributário do Estado (TATE) – ([link eletrônico](#))

⁴⁰ Nota Técnica da Procuradoria Geral do Estado (PGE) – ([link eletrônico](#))

⁴¹ Nota Técnica da Procuradoria Geral do Estado (PGE) – ([link eletrônico](#))

PROGRESSO NA IMPLEMENTAÇÃO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
	<p>14. 5 eventos de integração entre PGE, SEFAZ, TATE e Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) realizados</p> <p>15. 100% dos devedores da dívida ativa, nos limites previstos pela legislação estadual, publicados na Internet</p>	<p>Meta alcançada. 5 eventos de integração entre PGE, SEFAZ, TATE e TJPE realizados</p> <p>Detalhamento⁴². Eventos para troca de informações e apresentação do modus operandi de cada uma das áreas envolvidas na cobrança do crédito fiscal, através de oficinas e palestras, que contaram com a participação e procuradores, auditores fiscais e julgadores</p> <p>Meta alcançada. 100% dos devedores da dívida ativa, nos limites previstos pela legislação estadual, publicados na Internet em dezembro de 2012</p> <p>Detalhamento⁴³. O valor da meta corresponde a 22% do montante geral de débitos inscritos via certidão de dívida ativa.</p>
Reestruturação. [n/a] Este Componente não foi reestruturado.		
<p>COMPONENTE 3: Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno</p> <p>Custo Total do Componente: US\$ Contrapartida: US\$ BID: US\$ Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)</p>	<p>1. 100% das normas de contabilidade convergentes com as normas internacionais norteadas pelo <i>IASB – International Accounting Standards Board</i></p> <p>2. 1.350 oportunidades de capacitação oferecidas para o pessoal setorial contábil das diversas Secretarias</p> <p>3. 60 oportunidades de capacitação oferecidas para técnicos de nível superior que atuam na elaboração de relatórios técnicos da Coordenadoria do Tesouro Estadual - CTE⁴⁵</p> <p>4. 1 instalação da Secretaria do Tesouro Estadual modernizada</p> <p>5. 80 imóveis próprios do estado com cadastro de imóveis atualizado</p> <p>6. 4 meses de tempo médio de tramitação do processo licitatório</p> <p>7. 4 prédios da SEFAZ com acesso controlado.</p> <p>8. 1 plano estratégico do controle interno implantado e integrado ao PPA do estado</p> <p>9. 1 sistemática de revisão e atualização de legislação implantada</p> <p>10. 600 oportunidades de capacitação no programa contínuo de capacitação de gestores e de auditores oferecidas</p>	<p>Meta alcançada. 100% das normas de contabilidade convergentes com as normas internacionais em dezembro de 2014</p> <p>Detalhamento. Plano de contas e Balanço ajustados as <i>Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBCASP)</i>.</p> <p>Meta superada. 1.704 oportunidades de capacitação oferecidas para o pessoal setorial contábil das diversas Secretarias em dezembro de 2015.</p> <p>Detalhamento⁴⁴. Foram formados disseminadores da NBCASP, bem como capacitados servidores das unidades gestoras nos novos procedimentos operacionais do e-Fisco, decorrentes da NBCASP. Milestone. Modelo conceitual do sistema de custos públicos do estado elaborado. Esta iniciativa está sendo a base para o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Custos do Estado, com recursos do Tesouro Estadual.</p> <p>Meta superada. 100 oportunidades de capacitação oferecidas para técnicos de nível superior que atuam na elaboração de relatórios técnicos da CTE até 2015.</p> <p>Detalhamento⁴⁶. Participaram dos cursos auditores da CTE e da Coordenadoria de Administração Tributária – CAT e analistas de gestão da SEPLAG e da SCGE.</p> <p>Meta alcançada. 1 instalação da Secretaria do Tesouro Estadual modernizada em dezembro de 2013.</p> <p>Meta superada. 515 imóveis próprios do estado com cadastro de imóveis atualizado em dezembro de 2013</p> <p>Detalhamento⁴⁷. 515 imóveis do estado regularizados nos anos de 2011, 2012 e 2013</p> <p>Milestone. Meta superada - 506 imóveis foram devidamente vistoriados, georreferenciados e avaliados</p> <p>Meta superada. 3 meses de tempo médio de tramitação do processo licitatório em dezembro de 2013</p> <p>Meta alcançada. 4 prédios da SEFAZ com acesso controlado em dezembro de 2013</p> <p>Meta alcançada. 1 plano estratégico do controle interno implantado e integrado ao PPA do estado em dezembro de 2012.</p> <p>Detalhamento. Milestone. Sistema de Painel de Controle implantado</p> <p>Meta alcançada. 1 sistemática de revisão e atualização de legislação implantada em dezembro de 2015</p> <p>Detalhamento. Termo de Cooperação entre o Poder Executivo e a Assembleia Legislativa do Estado de PE (ALEPE - http://legis.alepe.pe.gov.br). Milestone: Legislação revisada e consolidada</p> <p>Meta superada. 2.948 oportunidades de capacitação no programa contínuo de capacitação de gestores e de auditores oferecidas até dezembro de 2015.</p> <p>Detalhamento⁴⁸. Cursos de aperfeiçoamento e capacitação em</p>

⁴² Nota Técnica da Procuradoria Geral do Estado (PGE) – ([link eletrônico](#))

⁴³ Nota Técnica da Diretoria da Receita da 1ª Região Fiscal (DRR1) e da Gerência de Segmento Econômico (GSE) – Débitos Fiscais ([link eletrônico-25](#))

⁴⁴ Nota Técnica da Coordenadoria do Tesouro Estadual (CTE) – ([link eletrônico](#))

⁴⁵ Sigla anterior SETE – Secretaria do Tesouro Estadual

⁴⁶ Nota Técnica da Coordenadoria do Tesouro Estadual (CTE) – ([link eletrônico](#))

⁴⁷ Nota Técnica da Gerência Geral de Patrimônio, Arquitetura e Engenharia (GGPAE) – ([link eletrônico](#))

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
		Auditoria Prática no Serviço Público, Liderança e Alta Performance da Gestão, Penalidades Administrativas Aplicáveis a Licitantes e Contratados, Retenção de Tributos, Gestão e Fiscalização de Serviços Terceirizados na Administração Pública, A Nova Contabilidade Pública, Formação de Controlador Interno em Órgãos Públicos, Formação de Auditor Interno, LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal, e, participação dos servidores no Congresso Brasileiro de Auditoria Interna
	11. 1.800 participantes nos eventos de disseminação do código de ética	Meta parcialmente alcançada. 787 participantes nos eventos de disseminação do código de ética até dezembro de 2013 Detalhamento ⁴⁹ . Código de ética implantado. Milestone. 1800 participantes nos eventos
	12. 1 programa informático para análise de riscos e desvios na utilização dos sistemas informatizados implantado (correição)	Meta não alcançada. Valor 0 (zero). Justificativa. Produto não finalizado uma vez que o valor das propostas para aquisição das ferramentas estava acima dos valores estimados pelo projeto.
	13. 1 processo de controle interno redefinido e gestão do risco implantada	Meta alcançada. 1 processo de controle interno redefinido e gestão do risco implantada em dezembro de 2014 Detalhamento ⁵⁰ . Projeto direcionou as ações de controle interno a partir de indícios emergidos das bases de dados, as chamadas informações baseadas em risco, a exemplo do projeto da Controladoria Geral da União – CGU, conhecido como Observatório da Despesa. Ainda implantou o Sistema de Monitoramento de Riscos (SMAR). Milestone 1. Unidades gestoras coordenadoras com sistema de controle interno baseado em análise de risco = 68 unidades com sistema de controle interno baseado na gestão de risco (2016)
	14. 1 plataforma de tecnologia da informação para o controle interno atualizada	Meta alcançada. 1 plataforma de tecnologia da informação para o controle interno atualizada em dezembro de 2014 Detalhamento ⁵¹ . O Sistema de Gerenciamento do Controle Interno (e-Controle) permitiu que o acompanhamento das atividades e/ou projetos previstos no planejamento fosse feito continuamente pelo gestor. Foram finalizados e implantados 7 módulos: Controle de Acesso, Cadastros Básicos, Planejamento Preliminar, Planejamento Detalhado, Execução da Atividade, Plano de Ação e Gerencial
Reestruturação. [n/a] Este Componente não foi reestruturado		
COMPONENTE 4: Gestão de Recursos Estratégicos Custo Total do Componente: US\$ Contrapartida: US\$ BID: US\$ Desembolso BID: 100% Classificação: Satisfatório (S)	1. 41 unidades de atendimento presencial ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas	Meta alcançada. 41 unidades de atendimento presencial ao contribuinte e ao cidadão reestruturadas até dezembro de 2015 Detalhamento ⁵² . Redução de 56 para 41 UAP na SEFAZ, em razão do fechamento de 15 UAP, para atender à reformulação técnica do novo modelo de fiscalização de circulação de mercadorias incidentes do ICMS, com uso de novas tecnologias de informação, equipes dinâmicas (trabalho tanto interno na unidade como em ações de campo), parada seletiva das mercadorias em trânsito, com base em critérios técnicos específicos da fiscalização.
	2. 68 capacitações no Programa de Educação Fiscal (PEF) aperfeiçoado	Meta superada. 798 capacitações no PEF aperfeiçoado até dezembro de 2015 Detalhamento ⁵³ . A meta foi superada, através do Curso de Disseminadores de Educação Fiscal (Educação à Distância - EAD) promovido pela Escola de Administração Fazendária (ESAF), sem custos para o Estado de PE. Milestone. Sistema de monitoramento e avaliação do Programa de Educação Fiscal implantado
	3. 70% de satisfação do usuário (0800 e ARE Virtual) na pesquisa <i>on line</i> , considerando períodos de 12 meses	Meta superada. 86,2% de satisfação do usuário (0800 e ARE Virtual) na pesquisa <i>on line</i> , durante o ano de 2014 Detalhamento ⁵⁴ . ARE Virtual e TELESEFAZ (Telefone 0800): pesquisa realizada em setembro/2014, cuja amostra foi composta 308 entrevistas para a ARE Virtual, com a avaliação das dimensões: usabilidade, disponibilidade de informações e necessidade atendida e 1.030 entrevistas para o TELESEFAZ, com avaliação da qualidade no atendimento e qualidade do

⁴⁸ Nota Técnica da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) – ([link eletrônico](#))

⁴⁹ Nota Técnica da Escola Fazendária (ESAF) – ([link eletrônico](#))

⁵⁰ Nota Técnica da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) – ([link eletrônico](#))

⁵¹ Nota Técnica da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) – ([link eletrônico](#))

⁵² Nota Técnica da Gerência de Operações Estratégicas (GOE) - Diretoria de Operações Estratégicas (DOE) – ([link eletrônico](#))

⁵³ Nota Técnica da Gerência do Programa de Educação Fiscal (GPE) – ([link eletrônico](#))

⁵⁴ Nota Técnica da Gerência Geral de Operação Estratégica (GGOE) e Gerência de Suporte Técnico às Agências (GSTA) – ([link eletrônico](#))

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
		serviço. <i>Índices gerais obtidos</i> ; (1) TELESEFAZ : 94,2% dos usuários avaliaram as dimensões pesquisadas de bom a ótimo; (2) ARE Virtual : 78,23% dos usuários avaliaram as dimensões pesquisadas de bom a ótimo. <i>Em média os 2 serviços alcançaram o grau de satisfação dos usuários de 86,2%.</i>
4. 1 plano estratégico de TIC atualizado		Meta alcançada. 1 plano estratégico de TIC atualizado em dezembro de 2014 Detalhamento ⁵⁵ . O <i>Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI)</i> foi elaborado em 2014 e o <i>Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI)</i> foi finalizado em março de 2016. A revisão do planejamento utilizou a metodologia <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> , os processos foram aperfeiçoados e modelados, com uso da ferramenta gratuita <i>Bizagi</i> , a qual utiliza a notação BPMN (<i>Business Process Management Notation</i>). A principal contribuição foi a construção do <i>Mapa Estratégico da Superintendência da Tecnologia da Informação - STI</i> , a melhoria do monitoramento do PETI, alinhado ao Planejamento Estratégico da SEFAZ
5. 1 modelo organizacional da área de TI revisto e adequado		Meta alcançada. 1 modelo organizacional da área de TI revisto e adequado em dezembro de 2012 Detalhamento ⁵⁶ . Em consonância com as boas práticas de mercado baseado no ITIL (<i>Information Technology Infrastructure Library</i>) foram implantados os processos de: (1) gerenciamento de problemas; (2) gerenciamento de configuração e do catálogo de serviços; (3) gerenciamento de níveis de serviço.
6. 100% dos recursos computacionais para o sistema e-fisco implantados		Meta alcançada. 100% dos recursos computacionais para o sistema e-fisco implantados até dezembro de 2014. Detalhamento ⁵⁷ . O e-Fisco é um GRP (<i>Government Resource Planning</i>), sistema integrado de informações fazendárias, principal ferramenta de trabalho de controle, execução e gestão das atividades dos processos fazendários (tributação e finanças. O e-fisco também está disponível na plataforma mobile para dispositivos <i>android</i> . Novos recursos: (1) Servidor de Processamento Grande Porte (RISC); (2) Servidores de Armazenamento (<i>Storages</i>); (3) Servidor de <i>Backup</i> ; (4) Licenças de <i>Softwares</i> Básico - servidores
7. 1 sistema de segurança de acesso aos sistemas e informações da SEFAZ automatizado e integrado		Meta alcançada. 1 sistema de segurança de acesso aos sistemas e informações da SEFAZ automatizado e integrado em dezembro de 2013 Detalhamento ⁵⁸ . O Sistema de Segurança de Acesso aos Sistemas e Informações da SEFAZ é composto por dois sistemas de informação: (1) Sistema de Gestão de Identidades (SGI); (2) Sistema de Gestão de Riscos (SGR). Milestone 1. Percentual de usuários do e-Fisco com acesso controlado = 100%. Milestone 2. Ferramenta de análise de risco implantada. https://sf015238.sefaz.pe.gov.br/RM7_Portal Milestone 3. Ferramenta de monitoramento implantada (<i>Logins</i>). http://atendelogin:9080/itim/console/main
8. 95% da infraestrutura tecnológica modernizada		Meta alcançada. 95% da infraestrutura tecnológica modernizada até dezembro de 2015 Detalhamento ⁵⁹ . Renovação do parque de hardware, software, mudanças no layout físico do data center e atualização de pontos de acesso.
9. 1.300 servidores capacitados através do Programa Permanente de Capacitação - PPC		Meta superada. 2.276 servidores capacitados através do PPC até dezembro de 2015 Detalhamento ⁶⁰ . O quinquênio de 2011 a 2015 foi de vigorosa produção para a educação corporativa da SEFAZ. Foram viabilizadas inúmeras participações em eventos educacionais, distribuídos entre cursos de curta duração e de pós-graduação, oficinas, palestras, seminários, simpósios, congressos e videoconferências. Os eventos foram realizados na modalidade presencial e à distância.
10. 1 Escola Fazendária reestruturada nos		Meta alcançada. 1 Escola Fazendária reestruturada nos seus

⁵⁵ Nota Técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) – ([link eletrônico](#))

⁵⁶ Nota Técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) – ([link eletrônico](#))

⁵⁷ Nota Técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) – ([link eletrônico](#))

⁵⁸ Nota Técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) - Supervisão de Segurança Digital (SSDI) – ([link eletrônico](#))

⁵⁹ Nota Técnica da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) – ([link eletrônico](#))

⁶⁰ Nota Técnica da Escola Fazendária (ESFAZ) – ([link eletrônico](#))

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)		
Componentes ("Outputs")	Indicadores Chaves de Produto	
	Produtos Planejados	Produtos Implementados
	seus aspectos físicos, materiais e tecnológicos	aspectos físicos, materiais e tecnológicos até dezembro de 2015
11. 1 sistemática de avaliação de desempenho implantada		Meta parcialmente alcançada. 1 sistemática de avaliação de desempenho implantada em dezembro de 2015, em um projeto piloto. Detalhamento ⁶¹ . A sistemática de avaliação de desempenho foi aplicada em 214 profissionais em exercício e serviu como <i>projeto piloto</i> . Foram obedecidas as proporcionalidades das áreas funcionais e grupos ocupacionais o que permitiu uma avaliação do acompanhamento e ajustes para a implantação futura em toda a organização, com a segurança necessária. Milestone. A proposta de submeter 1.300 servidores à avaliação de desempenho não foi atendida, pois o piloto representou apenas 16,46% do total estimado.
12. 2.940 participantes externos capacitados através do Programa de Capacitação Técnica - PCT		Meta superada. 6.117 participantes externos capacitados através do PCT até dezembro de 2013
13. 1 modelo de comunicação institucional concebido e implantado		Meta alcançada. 1 modelo de comunicação institucional concebido e implantado em dezembro de 2015
14. 1.300 servidores com perfil de competência identificado		Meta parcialmente alcançada. 598 servidores com perfil de competência identificado
Reestruturação. [n/a] Este Componente não foi reestruturado		
Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:		
[] Muito Satisfatório (MS) [X] satisfatório (S) [] insatisfatório (I) [] Muito Insatisfatório (MI)		

d. Custos do Projeto

- 3.2 O valor total do Projeto foi de US\$22,474 milhões (vinte e dois milhões quatrocentos e setenta e quatro mil dólares), sendo US\$15,0 milhões (quinze milhões de dólares) de financiamento (67%) e US\$7,474 milhões (sete milhões quatrocentos e setenta e quatro mil dólares) de contrapartida local do estado de PE (33%) conforme demonstrado no quadro abaixo.

Categorias de Investimento	Original (2007 - inicial ⁶²)			Revisado (2013 - última alteração ⁶³)			Executado		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
Administração do Projeto	0,055	0,077	0,132	0,098	0,077	0,175	0,098	0,064	0,162
Gestão do Projeto	0,017	0,077	0,094	0,082	0,077	0,159	0,082	0,064	0,146
Monitoramento e avaliação	0,038	0	0,038	0,016	0	0,016	0,016	0	0,016
Custos Diretos	14,655	6,976	21,631	14,717	6,976	21,693	14,717	7,271	21,988
Gestão Estratégica Integrada	0,158	0,024	0,182	0,158	0,024	0,182	0,158	0,016	0,174
Administração Tributária e Contencioso Fiscal	4,152	3,138	7,290	4,152	3,138	7,290	4,152	1,927	6,079
Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	3,457	0,312	3,769	2,910	0,312	3,222	2,910	0,145	3,055
Gestão de Recursos Estratégicos	6,888	3,502	10,390	7,497	3,502	10,999	7,497	5,183	12,68
Custos Indiretos	0,290	0,139	0,429	0,185	0,139	0,324	0,185	0,139	0,324
Imprevistos	0,290	0,139	0,429	0,185	0,139	0,324	0,185	0,139	0,324
Custos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	15,000	7,192	22,192	15,000	7,192	22,192	15,000	7,474	22,474
%	68%	32%	100%	68%	32%	100%	67%	33%	100%

- 3.3 Remanejamento de recursos. Para atender aos ajustes de planejamento das ações do projeto, o Mutuário e o Banco aprovaram uma alteração no seu orçamento, em decorrência de sobras de recursos de aquisições realizadas em valores abaixo do

⁶¹ Nota Técnica da Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) – ([link eletrônico](#))

⁶² *Loan Proposal* aprovado pela Diretoria Executiva do Banco em 2009 (PR-3402) e Anexo Único do Contrato de Empréstimo

⁶³ CBR 4194/2013, datado de 20 de novembro de 2013 e Recomendação nº 05/0237, do grupo técnico da Comissão de Financiamentos Externos (COFIE) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)

inicialmente estimado. Esse remanejamento de recurso foi formalizado mediante a celebração de instrumento de alteração ao contrato do empréstimo nº 2151/OC-BR.

- 3.4 Com o objetivo de alcançar os resultados esperados no PROFISCO/PE e considerando ser facultado ao estado de Pernambuco, a Secretaria da Fazenda, optou por utilizar contrapartida em valores superiores ao acordado no contrato, visando assim obter maior sucesso na implantação do projeto, por meio de algumas aquisições, tais como equipamento de informática e reformas de instalações físicas.

IV. Implementação do Projeto

a. Análise de Fatores Críticos

- 4.1 O executor destacou em sua avaliação alguns *fatores positivos* que poderiam ser reforçados em outras operações: (i) apoio da equipe de especialistas e consultores do BID; (ii) continuidade de modernização fazendária após 4 anos da finalização do 1º programa (PNAFE), financiado também pelo BID; (iii) maturidade na gestão para resultados, na execução e monitoramento de projetos e uso de indicadores como direcionadores; (iv) aprendizagem e troca de experiências proporcionadas pelas reuniões da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF)⁶⁴; (v) visitas técnicas a outros estados e parcerias externas e internas à SEFAZ PE; (vi) permissão do BID para uso dos sistemas nacionais na execução financeira do projeto; (vii) disponibilização de processos e documentos, no site do BID e da COGEF (Metodologia de apoio à Preparação e Supervisão de Projetos - MEPS) apoiando a execução por meio de fluxos e melhores práticas; e (viii) incentivo do BID para credenciamento do Tribunal de Contas do Estado (TCE) para auditoria do projeto.
- 4.2 Por outro lado, o executor identificou alguns *fatores que contribuíram negativamente* na execução do Projeto: (i) fragmentação dos produtos e de suas aquisições; (ii) distribuição das aquisições de informática de uso comum por diversos produtos; (iii) distribuição dos valores de contrapartida nos componentes do projeto, gerando dificuldades nas prestações de contas financeiras; (iv) inexistência de um sistema ou módulo adequado às exigências do BID para emissão dos relatórios financeiros de prestação de contas e para o monitoramento das metas físicas e seus avanços; (v) dificuldade na contratação das consultorias de acordo com as políticas do BID que diferem da Lei Federal 8.666/93 (lei de licitações); (vi) inclusão de metas no projeto cujos resultados não dependiam exclusivamente do Poder Executivo estadual; (vii) curto prazo de execução (4 anos) para um projeto de fortalecimento institucional; e (viii) demora no credenciamento pelo BID do sistema de compras eletrônicas do estado⁶⁵.

b. Desempenho do Mutuário/Órgão Executor

- 4.3 O executor identificou como *pontos fortes* no seu desempenho: (i) inserção da Unidade de Coordenação do Projeto (UCP) no nível estratégico da SEFAZ PE e manutenção da equipe base inicial; (ii) criação e capacitação de um grupo interdisciplinar para tratar das dificuldades que surgiram durante a execução do projeto (UCP, Comissão Permanente de Licitação - CPL, Diretoria Financeira - DIFIN,

⁶⁴ Órgão colegiado vinculado ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ)

⁶⁵ O Estado de PE solicitou o credenciamento do seu sistema de compras eletrônicas (REDECOMPRAS) em 2011 e até a presente data não foi aprovado pelo Banco.

Assessoria Jurídica, Setor de Contratos e de Compras, PGE, Líderes de produtos). E como pontos fracos destacou as dificuldades na elaboração dos TdR pelas regras do BID, gerando atraso na execução nos dois primeiros anos do projeto, assim como, na manutenção das informações nos documentos exigidos pelo BID⁶⁶. Ainda, apresentou sugestões para melhoria do desempenho institucional dos órgãos envolvidos na preparação e execução do Projeto, a saber: (i) uso de indicadores com manutenção de registro da linha de base, fórmula de cálculo e responsável pela proposição da meta e seu acompanhamento, mantendo documentação que guarde o histórico das alterações⁶⁷; e (ii) utilização de sistema informatizado interligado com os sistemas do BID para gestão do projeto (financeiro e físico).

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
[....] Muito satisfatório (MS)	[X] satisfatório (S)	[] insatisfatório (I)	[] Muito Insatisfatório (MI)

c. Desempenho do Banco

- 4.4 O executor destacou como pontos fortes do BID: (i) disponibilidade em atender as necessidades da UCP; (ii) oportunidades de capacitação da UCP e demais envolvidos durante a execução do projeto; (iii) visitas técnicas dos consultores e especialistas do BID durante a elaboração, execução e encerramento do projeto; (iv) apoio na formulação e monitoramento de um Plano de Aceleração da Execução (PAE) do projeto; e (v) rapidez no atendimento dos pedidos de desembolso. Como principal ponto fraco da atuação do BID o executor ressaltou a necessidade de maior uniformidade na interpretação das políticas e na atuação das equipes de projeto do BID.

Desempenho do Banco			
[....] Muito satisfatório (MS)	[X] satisfatório (S)	[] insatisfatório (I)	[] Muito Insatisfatório (MI)

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

- 5.1 O executor apontou alguns fatores críticos que poderiam representar riscos de sustentabilidade para os produtos implantados e apresentou propostas de mitigação, que poderiam ser apoiadas por uma nova operação da Linha de Crédito PROFISCO:
- (i) *Processo de execução fiscal eletrônico integrado ao poder judiciário*. O PAT-e ainda está em processo de implantação para posterior integração com o Sistema de Ações Judiciais (SAJ) da PGE. A integração com o sistema das varas fiscais do TJPE, ainda dependeria de um acordo de cooperação entre os dois poderes.
 - (ii) *Sistema de Gestão de Custos*. Manter recursos próprios para finalizar o desenvolvimento e implantação do sistema.
 - (iii) *Infraestrutura tecnológica modernizada*. Manter um plano de atualização dos equipamentos e software atualizados com priorização orçamentária anual.

⁶⁶ Exemplos: Plano de Aquisição (PA), Relatório Semestral de Progresso (RSP), Plano de Ação e de Investimentos (PAI) e Relatórios Financeiros, no início do projeto

⁶⁷ Modelo para avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS) no âmbito dos estados brasileiros, que se encontra em fase de desenvolvimento e teste por equipe coordenada pelo BID e integrada por representantes dos distintos estados.

- (iv) *Programa Permanente de Capacitação*. Priorização das capacitações técnicas, continuidade do programa de mentoria, investimento em cursos de EAD e criação de um Programa de Gestão do Conhecimento.
- (v) *Sistemática de Avaliação de Desempenho e Modelo de Gestão por Competência*. Patrocínio dos atores estratégicos da SEFAZ para a efetiva implantação do plano piloto já testado.

b. Riscos Potenciais

- 5.2 A equipe da SEFAZ avaliou que a sustentabilidade dos resultados do projeto poderia ser afetada por fatores tais como: (i) *desequilíbrio nas contas públicas devido à instabilidade decorrente da crise econômica*. Necessidade de diminuição do *gap* da arrecadação potencial e real, com ações inovadoras e controles mais efetivos. Por outro lado, aumentar o controle dos gastos públicos, tanto quantitativa como qualitativamente, com diminuição de gastos de custeio e aumento de gastos de investimentos que geram desenvolvimento e aumento da receita; (ii) *não realização da receita na venda de imóveis*. Necessidade de continuidade da regularização e viabilização do processo de venda dos imóveis sem utilidade para a administração estadual, podendo gerar receita própria e diminuição de gastos com manutenção; e (iii) *movimentação da carreira sem base em competências com interferência no clima organizacional*. Implantação do modelo de gestão por competência que possibilite movimentação da carreira com base na avaliação de desempenho e no cumprimento da grade curricular, para melhoria do clima organizacional.

c. Capacidade Institucional

- 5.3 O executor fez uso de sistemas nacionais para execução do projeto, em especial aqueles relacionados com o uso da legislação nacional para aquisições, nas situações e limites especificados no respectivo Contrato de Empréstimo; e para o controle contábil e financeiro da operação. Adicionalmente, o executor destacou que o PROFISCO PE foi elaborado e executado de forma bastante participativa evidenciada pelos resultados apresentados tanto pelo alto percentual de alcance das metas e como pela execução financeira do total dos recursos, gerando lições aprendidas e melhoria da gestão fiscal.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :

[] Muito Provável (MP)	[X] provável (P)	[] Pouco Provável (PP)	[] improvável (I)
-------------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------

VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação sobre Resultados

- 6.1 O PROFISCO PE contribuiu para o alcance dos resultados da Linha de Crédito PROFISCO (BR-X1005) relacionados com o incremento da arrecadação do ICMS, principal imposto estadual, por meio da priorização de produtos selecionados como emblemáticos para a Linha de Crédito⁶⁸, a saber: (i) cadastro de contribuintes integrado; (ii) fiscalização de estabelecimentos modernizada; (iii) fiscalização do trânsito de mercadorias modernizada; e (iv) Sistema Público de Escrituração Fiscal - SPED (NF-e e EFD) implantado. Além disso, cabe destacar as reuniões da COGEF, espaço presencial integrador e de aprendizagem, com discussão de temas técnicos de interesse da gestão fiscal subnacional, que propiciou a troca de experiências e análise

⁶⁸ Relatório de Avaliação Intermediária II da Linha de Crédito CCLIP PROFISCO ([link eletrônico](#))

de iniciativas para o monitoramento e verificação de resultados do PROFISCO e de seus projetos.

- 6.2 O monitoramento do Projeto foi baseado na programação das atividades e no detalhamento físico e financeiro dos produtos que constam do Plano de Ação e de Investimentos (PAI), do Relatório Semestral de Progresso (RP) e das descrições das aquisições e contratações do Plano de Aquisições (PA). Para tanto, o Banco realizou missões de supervisão periódicas onde foram formalizados acordos sobre temas operacionais que incluíram a revisão desses instrumentos de programação, assim como o monitoramento fase a fase das principais aquisições.
- 6.3 O executor forneceu as demonstrações financeiras do projeto durante o prazo de desembolsos e suas extensões, conforme previsto na cláusula 5.02 das Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo.
- 6.4 Ainda, em sua avaliação, o executor destacou algumas evidências que, na sua percepção, contribuem para o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos do Projeto, sendo a maior delas os resultados apurados nos seus principais indicadores de impacto e de resultados, apesar da grave crise econômica que o país vem enfrentando desde 2014 e, ainda:
- (i) O aumento da maturidade da gestão para resultados com apoio da ferramenta do Planejamento Estratégico e do Escritório de Gestão de Projetos – EGP, contribuindo para o cumprimento da Missão da SEFAZ PE.
 - (ii) Melhoria na transparência organizacional, apoiada pelo novo portal da SEFAZ PE que está interligado ao Portal de Transparência do Estado.
 - (iii) Melhoria no desempenho das atribuições da SEFAZ PE e demais secretarias beneficiárias do projeto (SAD, SCGE, PGE e SEPLAG). A implantação de novos módulos no e-Fisco, de forma integrada numa única base de dados, facilitou o compartilhamento e o cruzamento de informações. A ferramenta de inteligência artificial, data mining, com análise de risco, otimizou a atuação da administração tributária e o retorno das ações fiscais, com incremento da arrecadação. Destaque também para a Unidade Móvel, o LAUD e o PAT-e.
 - (iv) A preocupação com a qualidade do controle dos gastos associada aos requisitos das novas regras da NBCASP, indicou a necessidade elaboração de um Modelo Conceitual do Sistema Público de Custos de Pernambuco. Esta iniciativa está sendo a base para o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Custos do Estado;
 - (v) A busca na melhoria no atendimento da SEFAZ PE demonstra o compromisso e preocupação com a satisfação dos clientes. Foram efetuadas melhorias no atendimento presencial e virtual, com aumento significativo dos serviços prestados, facilitado pelo desenvolvimento de módulos no e-Fisco e pela melhor interface do novo portal, por meio de equipamentos móveis (*smartphones* e *tablets*).

b. Monitoramento Futuro e Avaliação *Ex-Post*

- 6.5 Não foi prevista avaliação *ex post* de impactos do Projeto.

VII. Lições Aprendidas

- 7.1 O BID e o executor identificaram as seguintes lições aprendidas com o PROFISCO PE.

- 7.2 *Quanto ao desenho do projeto:* (i) incorporação de produtos de âmbito nacional⁶⁹ trazendo maior credibilidade dos resultados; (ii) uso de planilha eletrônica⁷⁰ com detalhamento físico e financeiro dos produtos, na preparação e no monitoramento; (iii) desenho de produtos com seleção de metas de responsabilidade exclusiva do estado; (iv) projeto com quantidade de produtos proporcional ao valor da operação; (v) preparação do desembolso, integrando a programação financeira dos produtos com o orçamento anual do executor.
- 7.3 *Quanto aos mecanismos de execução:* (i) trabalho em equipe multidisciplinar nos processos de aquisição; (ii) acompanhamento de avanços, com manutenção do histórico do projeto no Relatório de Progresso; (iii) consultoria para apoiar a elaboração dos TdR e especificações técnicas; (iv) necessidade de disponibilização de ferramenta para elaboração de relatórios gerenciais.
- 7.4 *Quanto ao monitoramento e avaliação:* (i) construção coletiva do RSP, envolvendo a UCP e os líderes de produtos favorece a troca de informações e a busca de soluções de forma integrada; e (ii) ênfase junto aos líderes no cumprimento das metas e não apenas na execução financeira e aquisições.

Anexos:

1. [Ata do Seminário de Encerramento](#)
2. [Avaliação do Mutuário](#)
3. [Apresentação do BID Seminário Encerramento](#)

⁶⁹ Exemplo: nota fiscal eletrônica, escrita fiscal digital – EFD e normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público

⁷⁰ Plano de Ação e de Investimento (PAI), instrumento de apoio ao desenho e execução utilizado pelos projetos no âmbito da Linha de Crédito PROFISCO e parte da Metodologia de apoio à Preparação e Execução de Projetos (MEPS)