| MATRIZ DE PROBLEMAS, SOLUÇÕES E RESULTADOS **Secretaria Estadual da Fazenda do Estado de Goiás** (SEFAZ/GO) | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Programa de Modernização da Administração Fazendária do Estado de Goiás** **(PROFISCO/GO)** | | | |
| I. INTEGRAÇÃO DA GESTÃO FAZENDÁRIA | | | |
| **1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados /Metas** |
| Dificuldade na tomada de decisão e no pleno aproveitamento dos recursos estratégicos e financeiros. | * + 1. Ausência de cultura de planejamento | * 1. **Implantação de Modelo de Planejamento Integrado de Gestão, com revisão do negócio e definição de metas e indicadores** | * 1. (a) 09 Superintendências da SEFAZ avaliadas conforme as metas e indicadores definidos no Modelo de Planejamento Integrado de Gestão.   **Linha de Base:** 0 unidades da SEFAZ avaliadas com base em metas e indicadores  (b) Reduzir de 11% para 8,8% da discrepância entre os valores orçados e executados.  **Linha de Base:** 11% em 2008. |
| * + 1. Baixa integração das ações da SEFAZ, principalmente pela incorporação de novas atribuições |
| * + 1. Baixa padronização dos procedimentos dos diversos processos da SEFAZ | * 1. **Implantação de solução de Gestão Integrada de Macroprocessos** | (a) 01 processo piloto implantado na nova solução.  **Linha de Base:** 0 processo piloto mapeado e implantado na nova solução  (b) Utilização da Gestão Eletrônica de Documentos em 09 Superintendências da SEFAZ.  **Linha de Base:** 0 Superintendências utilizando GED. |
| * + 1. Dificuldade na gestão e integração das informações dos macroprocessos da SEFAZ |
| **Impactos:**  Aumentar a eficiência dos processos organizacionais  Redução de erros organizacionais | | | |
| **2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
|  | * + 1. Pouca interação dos servidores estaduais com os demais profissionais de outros estados pertencentes às áreas afins | * 1. **Implantação do Programa de Intercâmbio com outras Instituições** | * 1. (a) Realizar 02 eventos para disseminação das práticas divulgadas nos eventos previstos no Programa de Intercâmbio.   **Linha de Base:** Inexistência de mecanismos de disseminação de boas práticas**.**   * 1. (b) Incorporar pelo menos 2 práticas relevantes para disseminação das soluções resultantes de intercambio.   **Linha de Base**: 0 práticas incorporadas em 2008. |
| * + 1. Baixa disseminação interna de boas práticas dos fiscos |
| * + 1. Deficiência nas regras de participação nos Grupos Técnicos (COTEPE / CONFAZ / COGEF) |
| * + 1. Baixo compartilhamento de soluções e intercâmbio de conhecimentos com outros fiscos |
| **Impactos:**   * Melhoria da capacidade de resposta da administração fiscal. * Otimização de recursos organizacional, pela utilização de melhores práticas. | | | |
| **II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL** | | | |
| **3. Melhoria da eficiência da administração tributária** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
| 1. Dificuldade na obtenção do pleno potencial de arrecadação do Estado | * + 1. Evasão de receita por deficiência dos mecanismos de controle de tráfego de veículos | * 1. **Ampliação da Sistemática de Fiscalização Eletrônica contemplando Fronteira Fixa e Móvel** | * 1. (a) Relatório emitido pelo novo sistema de controle informatizado com evidências da seleção para a fiscalização.   **Linha de Base**: Inexistência de Sistema de controle informatizado.     * 1. (b) Incrementar a arrecadação dos setores sensíveis à fiscalização das Unidades do Projeto Fronteira Móvel (medicamentos, grãos, eletrônicos, atacadistas, frigoríficos, papelaria, têxtil e supermercado), em R$31.000.000,00.   **Linha de Base:** R$ 587.702.819,76 |
| * + 1. Inexistência de dispositivos de pesagem em pontos-chave de trânsito de mercadorias na fronteira goiana |
| * + 1. Transito de mercadorias total ou parcialmente desacobertadas, elevando o índice de evasão de barreira |
| * + 1. Inexistência de mecanismos eficazes de controle de veículos nos pátios dos postos fiscais e obsolescência dos atuais dispositivos de pesagem em uso nos postos fiscais. |
| * + 1. Pontos de evasão crônicos (desvios) dificultam controle pelas unidades fixas de fiscalização. |
| * + 1. Lentidão no processo de auditoria devido ao grande volume de documentos gerados pelas empresas de energia elétrica, comunicação e substituição tributária interestadual | * 1. **Implantação da nova Sistemática de Auditoria dos setores de energia elétrica, comunicação e substituição tributária interestadual** | * 1. (a) Auto de Infração emitido a partir das informações capturadas do novo Sistema de Auditoria   **Linha de Base:** Sistema de Auditoria atual não integrado ao Sistema de Auto de Infração.   * 1. (b) Reduzir de 5 para 1 ano o tempo decorrido entre a ocorrência do fato gerador e a auditoria por parte do Fisco.   **Linha de Base:** Mínimo de 5 anos |
| * + 1. Deficiência de equipamentos e sistemas de informática para análise dos registros fiscais |
| * + 1. Baixa qualidade das escriturações fiscais realizadas pelos contribuintes |
| * + 1. Perda de receita decorrente da não detecção de procedimentos de elisão fiscal adotados pelas empresas e de erros da autuação ou a falhas no acompanhamento dos processos. |
| * + 1. Elevação da quantidade de fraudes estruturadas, com alto poder lesivo ao erário, não detectadas via auditoria | * 1. **Aperfeiçoamento do Modelo de Inteligência Fiscal** | * 1. (a) Implantar uma ferramenta de cruzamento de informações tipo *Datawarehouse.*   **Linha de Base**: Inexistência de ferramenta informatizada de cruzamento de informações.   * 1. (b) Elevar de 57 para 90 a quantidade de relatórios anuais produzidos pela Gerência de Inteligência Fiscal.   **Linha de Base:** 57 relatórios anuais. |
| * + 1. Deficiência de equipamentos e sistemas informáticos para cruzamento e análise de grande volume de dados |
| * + 1. Falta de investimento na qualificação técnica dos recursos humanos da Inteligência Fiscal |
| **4. Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos |  |
|  | * + 1. Ineficiência no processo de recuperação de crédito tributário lançado, ocasionando significativo aumento da dívida ativa. | * 1. **Implantação do novo Modelo de Recuperação de Créditos Tributários Lançados.** | * 1. (a) Disponibilizar ao contribuinte, via *web*, o saldo de sua dívida para com a Fazenda Pública.   **Linha de Base**: Inexiste a disponibilização do saldo via *web*   * 1. (b) Aumentar de R$ 211.357.639,30, ao ano, para R$ 450.000.000,00 o recebimento dos créditos tributários lançados.   **Linha de Base** R$ 211.357.639,30 |
| * + 1. Baixa recuperação do crédito tributário lançado devido à ineficiência do processo de recuperação (elevado número de tarefas executadas manualmente. |
| * + 1. Baixa integração entre os sistemas que suportam o processo de recuperação de crédito tributário |
| * + 1. Ineficiência de mecanismos alternativos de cobrança administrativa. |
| * + 1. Atuação deficiente da Procuradoria Tributária (PGE) nos processos judiciais e administrativos | * 1. **Implantação de Modelo de Gerenciamento de Processos da Procuradoria Tributária.** | * 1. (a) 100% dos Processos distribuídos por meio de Sistema de Gerenciamento de Processos.   **Linha de Base**: Processos distribuídos manualmente em 2008.   * 1. (b) Aumentar de 1200 para 1700 manifestações, por mês, da Procuradoria Tributária nos processos de execução fiscal.   **Linha de Base**: 1200 manifestações, por mês, em 2008. |
| * + 1. Inexistência de ferramentas informatizadas de apoio aos processos judiciais e administrativos da Procuradoria Tributária. |
| **Impactos:**   1. Aumento da eficiência no controle do trânsito de mercadorias nos postos fiscais de fronteira; 2. Diminuição da fraude estruturada; 3. Redução do nível de sonegação e evasão fiscal com a elevação da percepção de risco pelo contribuinte 4. Inibir o trânsito de mercadorias em situação irregular; 5. Aumento da arrecadação espontânea de ICMS 6. Redução da inadimplência dos parcelamentos; 7. Aumento da arrecadação estadual 8. Viabilizar a adjudicação de bens de interesse pelo Estado de Goiás | | | |
| **III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL** | | | |
| **5. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
| 1. Dificuldade na gestão dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais, comprometendo a qualidade do gasto público. | * + 1. Inexistência de base de dados única sobre os beneficiários dos programas sociais, as instituições envolvidas e os programas, projetos e ações sociais desenvolvidos. | * 1. **Implantação de um Modelo de Gestão Integrado das Informações dos Programas Sociais** | * 1. (a) Cadastro único de 100% dos beneficiários e instituições executoras de programas sociais, dos 7 órgãos da Administração Estadual.   **Linha de base**: Inexistência de Cadastro único dos beneficiários e instituições executoras de programas sociais no Estado.  5.1. (b) 100% dos benefícios concedidos com base em critérios gerados pelo Sistema Integrado das Informações dos Programas Sociais - SIIPS.  **Linha base**: Inexistência de Sistema Integrado das Informações dos Programas Sociais |
| * + 1. Possibilidade de desperdício de recursos com duplicidade na concessão de benefícios sociais. |
| * + 1. Carência de informações para definição de critérios técnicos unificados no âmbito das políticas sociais do Estado. |
| * + 1. Falta de cultura de planejamento na área de gestão financeira | * 1. **Implantação de Programa Contínuo de Certificação dos Gestores de Financeiros do Estado.** | * 1. (a) Certificar 60 Gestores Financeiros   **Linha de Base:** 0 Gestores Financeiros certificados em 2008.   * 1. (b) Reduzir de 8,56% para 6% a relação entre restos a pagar e o orçamento autorizado.   **Linha de Base**: 8,56% de restos a pagar. |
| * + 1. Capacitação insuficiente dos recursos humanos envolvidos na gestão financeira |
| **6. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
|  | * + 1. Ausência de cultura de planejamento logístico | * 1. **Implantação de um Modelo de Gestão de Logística e de Patrimônio Mobiliário da SEFAZ** | * 1. (a) 90% das aquisições efetuadas de acordo com o Plano de Logística elaborado com base no Modelo de Gestão implantado.   **Linha de Base**: Inexistência de Plano de Logística |
| * + 1. Ausência de informações sobre o desempenho intrínseco das diversas atividades logísticas |
| * + 1. Inconsistências nas informações sobre custos logísticos globais e precariedades das informações sobre os centros de custos |
| * + 1. Ausência de integração com outros dados corporativos visando a otimização da alocação do gasto logístico |
| * + 1. Descontinuidade de serviços e falta de padronização no fornecimento centralizado de suprimentos e serviços logísticos |
| * + 1. Desconhecimento do universo do patrimônio imobiliário do Estado. | * 1. **Aperfeiçoamento do Modelo de Gestão do Patrimônio Imobiliário do Estado de Goiás.** | * 1. (a) Cadastrar e vistoriar 9.304 imóveis, de acordo com novo modelo de Gestão do Patrimônio Imobiliário.   **Linha de Base:** 4.205 imóveis cadastrados.   * 1. (b) Aumentar de 565 para 2500 a vazão de saída dos processos de regularização.   **Linha de Base:** 565 processos em 2008. |
| * + 1. Deficiência na infraestrutura tecnológica e de pessoal de apoio à Gestão do Patrimônio Imobiliário |
| * + 1. Elevado estoque de processos de regularização de imóveis na Gerência e na PGE |
| * + 1. Morosidade na tramitação do processo de Gestão do Patrimônio Imobiliário. |
| **7. Aperfeiçoamento dos mecanismos de auditoria e controle interno** | | | |
|  | * + 1. Elevado número de processos com irregularidades | **Implantação do Sistema de Gestão do Controle Interno** | (a) Eliminar o número de processos não conformes e irregulares efetivados.  **Linha de Base**: 8.495 processos não conformes e irregulares efetivados em 2008.  (b) Disponibilizar *on line* ao TCE os relatórios de irregularidades detectadas nos processos licitatórios.  **Linha de Base**: Irregularidades informadas nos relatórios de prestação de contas anuais. |
| * + 1. Dificuldade de obtenção de informações nas diversas etapas em que atua o Controle Interno, ocasionado, principalmente, pela falta de integração das áreas de análise de licitações, contratos, convênios, auditoria, inspeção, tomada de contas e avaliação do desempenho da gestão governamental. |
| * + 1. Controles manuais dos relatórios de auditoria, inspeção, prestação de contas anuais e avaliação anual da gestão governamental |
| * + 1. Dificuldade de comprovar a legalidade e avaliar os resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da administração estadual e empresas públicas. |
| **Impactos:**   1. Coordenação e integração entre o planejamento e a execução; 2. Melhor utilização dos recursos públicos; 3. Maior transparência das despesas do serviço público estadual. 4. Maior segurança e confiabilidade das informações prestadas ao TCE-GO. 5. Efetivo controle do patrimônio imobiliário do Estado; 6. Redução do gasto logístico | | | |
| **IV. GESTÃO DE RECURSOS CORPORATIVOS** | | | |
| **8. Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
| 1. Insuficiência de infraestrutura física, tecnológica e de pessoal para um atendimento eficiente aos clientes internos e externos da SEFAZ. | * + 1. As Delegacias Regionais não apresentam serviço de atendimento ao contribuinte de acordo com o padrão de qualidade de excelência (Vapt Vupt) | * 1. **Ampliação do Padrão de Atendimento Vapt Vupt** | * 1. (a) Implantar o Padrão de Atendimento Vapt Vupt em 12 Delegacias Regionais de Fiscalização e no Complexo Fazendário.   **Linha de Base**: 01 unidade com Padrão de Atendimento Vapt Vupt implantado na DRF de Goiânia, unidade 1.   * 1. (b) Aumentar de 85,71% para 98,5%.o índice de satisfação dos clientes, com o Padrão de Atendimento Vapt Vupt nas 12 Delegacias Regionais de Fiscalização e no Complexo Fazendário.   **Linha de Base**: 85,71% em 2008. |
| * + 1. Deficiência na infraestrutura física e tecnológica e na capacitação das pessoas das Delegacias Regionais para atendimento ao contribuinte de acordo com o padrão de qualidade de excelência (Vapt Vupt). |
| **9. Modernização da gestão tecnológica e aperfeiçoamento dos serviços internos e externos** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
|  | * + 1. Ausência do registro de entrada e saída de pessoas na SEFAZ | * 1. **Implantação de Controle Eletrônico do Fluxo de Acesso** | * 1. (a) Controle Eletrônico de entrada e saída de todas as pessoas no Complexo Fazendário Meia Ponte.   **Linha de Base:** Inexistência de controle de fluxo de pessoas   * 1. (b) Eliminar o número de ocorrências de furtos/roubos registradas na Corregedoria Fiscal e na Delegacia de Crimes contra a Ordem tributária (DOT).   **Linha de Base: 3** |
| * + 1. Vulnerabilidade da segurança das informações, documentos e objetos |
| * + 1. Crescente demanda de processamento de informações internas e externas. | * 1. **Ampliação da capacidade de processamento, armazenamento, recuperação e distribuição das informações** | * 1. (a) Aumentar de 35TB para 85TB a capacidade de armazenamento   **Linha de Base**: 35 em 2008.   * 1. (b) 100% das unidades da SEFAZ interligadas à rede SEFAZ   L**inha de Base:** 74% em 2008. |
| * + 1. Obsolescência dos equipamentos existentes no parque tecnológico |
| * + 1. Falta de padronização dos instrumentos de TI, incluindo metodologias, plataformas, telecomunicações e banco de dados | * 1. **Implantação e institucionalização de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) contemplando a análise de riscos.** | * 1. (a) Relatório de Auditoria externa indica a utilização das diretrizes estipuladas no PDTI   **Linha de Base: Inexistência de PDTI**   * 1. (b) Aumentar de 82% para 90% da disponibilidade dos serviços internos e externos da SEFAZ.   **Linha de Base:** 82% |
| * + 1. Deficiência nas diretrizes relativas às políticas de segurança e armazenamento de dados |
| * + 1. Insatisfação dos usuários e clientes com relação aos serviços de TI. |
| * + 1. Deficiência de especialização do pessoal de TI em temas estratégicos |
| * + 1. Baixa capacidade de avaliação dos riscos no ambiente de TI. |
| **10. Aperfeiçoamento da gestão de Recursos Humanos** | | | |
| **Problemas** | **Causas** | Soluções ou Produtos | **Resultados** |
|  | * + 1. Baixa participação dos servidores das unidades descentralizadas em atividades de capacitação promovidas na capital | * 1. **Implantação de um Modelo de Ensino Tele-Presencial** | * 1. (a) Equipar pelo menos 12 Delegacias Regionais e no Polo Gestor com ferramentas de Ensino Tele-Presencial.   **Linha de Base:** 0 Delegacias Regionais equipadas com ferramentas de Ensino Tele-Presencial  10.1. (b) Aumentar de 2043 para 4086 a participação de servidores das unidades descentralizadas em eventos de capacitação, por meio de Ensino Tele-Presencial.  **Linha de Base:** 2043 em 2008. |
| * + 1. Elevado custo da capacitação presencial. |
| * + 1. Despadronização na execução dos processos de trabalho |
| * + 1. Instalações físicas (salas de aula e laboratórios de informática) e ferramentas para disseminação, inadequadas e insuficientes para atender de forma tempestiva as demandas de capacitação da SEFAZ |
| * + 1. A Corregedoria Fiscal atua, predominantemente, a partir de demandas externas e não por iniciativa própria. | * 1. **Aperfeiçoamento do Modelo da Corregedoria Fiscal** | * 1. (a) Aumentar de 0 para 12 o número de processos instaurados em decorrência de ações originadas de prospecções efetuadas na Supervisão de Análise e Sindicância (SAS).   **Linha de Base:** 0 em 2008   * 1. (b1) Reduzir de 858 para 260 dias o tempo médio necessário para instrução de sindicâncias ao final deste projeto   **Linha de Base**: 858 dias em 2008.   * 1. (b2) Reduzir de 854 para 520 dias o tempo médio necessário para instrução de processos administrativos disciplinares ao final deste projeto   **Linha de Base**: 854 dias em 2008 |
| * + 1. Lentidão na tramitação dos procedimentos administrativos possibilitando a ocorrência da prescrição processual. |
| * + 1. Carência de planejamento sistemático e periódico de ações, baseado em metodologias e parâmetros técnico-científicos |
| * + 1. Deficiência na infraestrutura física e tecnológica e na capacitação das pessoas para execução das atividades da COF. |
| **Impactos:**   1. Melhoria da imagem institucional da SEFAZ junto ao contribuinte e a sociedade em geral 2. Agilidade no atendimento ao contribuinte; 3. Melhoria da satisfação do cliente e do servidor. | | | |