|  |
| --- |
| **Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal**  **MD-GEFIS**  Relatório de avaliação de desempenho  Estado do Amapá  **Revisão da Avaliação**  Flavio Galvão (Consultor BID)  Versão Preliminar Revisada dos eixos: Eixo I – Gestão Fazendária e Transparência Fisca, Eixo II – Administração tributária e Contencioso Fiscal, e Eixo III – Administração Financeira e Gasto Público-  03 de Abril de 2019  http://www.profpimentel.com.br/site/media/k2/items/cache/0001626de6aa8ef5b99196e5ea11b990_XL.jpg http://www.enat.receita.fazenda.gov.br/pt-br/area_nacional/noticias/destaques/rfb-participa-de-reunioes-do-confaz-e-da-cotepe-icms/image_capa_pagina_inicial_noticia C:\Users\Luciana\Desktop\bid_portugues.jpg |

**Sumário**

[**I.** **APRESENTAÇÃO** 3](#_Toc5169093)

[**II.** **RESUMO EXECUTIVO** 3](#_Toc5169094)

[**III.** **A METODOLOGIA** 4](#_Toc5169095)

[**IV.** **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO FISCAL DO AMAPÁ** 7](#_Toc5169096)

[**1.** **EIXO I: GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL (GF)** 7](#_Toc5169097)

[**1.1.** **GF 1 - GOVERNANÇA PÚBLICA** 8](#_Toc5169098)

[**1.2.** **GF 2 - GESTÃO PARA RESULTADOS** 10](#_Toc5169099)

[**1.3.** **GF 3 - GESTÃO DE PESSOAS** 11](#_Toc5169100)

[**1.4.** **GF 4 - GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO** 14](#_Toc5169101)

[**1.5.** **GF 5 - GESTÃO DE AQUISIÇÕES E MATERIAIS** 16](#_Toc5169102)

[**1.6.** **GF 6 - TRANSPARÊNCIA E CIDADANIA FISCAL** 18](#_Toc5169103)

[**2.** **EIXO I: ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL (AT)** 20](#_Toc5169104)

[**2.1.** **AT1 - POLÍTICAS E GASTO TRIBUTÁRIO** 20](#_Toc5169105)

[**2.2.** **AT2 - CADASTRO E OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA** 21](#_Toc5169106)

[**2.3.** **AT3 - FISCALIZAÇÃO E INTELIGÊNCIA FISCAL** 23](#_Toc5169107)

[**2.4.** **AT4 – CONTENCIOSO FISCAL** 25](#_Toc5169108)

[**2.5.** **AT5 - SERVIÇOS AO CONTRIBUINTE** 27](#_Toc5169109)

[**2.6.** **AT6 – COBRANÇA E ARRECADAÇÃO** 28](#_Toc5169110)

[**3.** **EIXO III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO (AF)** 30](#_Toc5169111)

[**3.1.** **AF1 – PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA** 31](#_Toc5169112)

[**3.2.** **AF2 – POLÍTICAS, PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA** 33](#_Toc5169113)

[**3.3.** **AF3 – GESTÃO DE ATIVOS E PASSIVOS** 35](#_Toc5169114)

[**3.4.** **AF4 – GESTÃO CONTÁBIL** 36](#_Toc5169115)

[**3.5.** **AF 5 – GESTÃO DA DÍVIDA PÚBLICA** 39](#_Toc5169116)

[**3.6.** **AF6 – GESTÃO DE CUSTOS E GASTOS PÚBLICOS** 40](#_Toc5169117)

# **APRESENTAÇÃO**

Este Relatório tem por objetivo apresentar os resultados do diagnóstico da gestão fiscal do Estado do Amapá, de acordo com a Metodologia de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS).

A Equipe de Avaliação foi composta por: Enerto Jerge (consultor do BID) em 2017 e Flávio Galvão (Consultor do BID) realizou a revisão em março de 2019.

Por parte do Estado do Amapá participaram representantes dos seguintes órgãos: Secretaria da Fazenda (SEFAZ-AP), Secretaria de Planejamento (SEPLAN-AP), Controladoria Geral do Estado (CGE-AP) e Procuradoria Geral do Estado (PGE-AP).

As informações apresentadas neste documento foram coletadas em reuniões, realizadas no período de 25 A 29 de março de 2019, com gestores e técnicos, responsáveis pela gestão fiscal no Estado. A Equipe de Avaliação esclareceu sobre os conceitos analisados e promoveu a discussão dos temas e processos abordados buscando favorecer a identificação de benchmarks e as oportunidades de melhoria. Na ocasião foram coletadas informações sobre as evidências para comprovar a implantação das boas práticas e a maturidade auferida e os dados para apuração dos indicadores de desempenho.

Este relatório apresenta as principais conclusões sobre a maturidade dos processos e o desempenho da gestão fiscal no Estado do Amapá com o objetivo de subsidiar o planejamento de iniciativas e projetos de modernização e estimular a adoção de procedimentos inovadores que aperfeiçoem a gestão fiscal no Estado e a cultura de avaliação de resultados.

Este documento está estruturado da seguinte forma: (i) resumo executivo; (ii) descrição da metodologia; (iii) contexto econômico, social e fiscal do Estado do Amapá; (iv) resultados alcançados nos três eixos da gestão fiscal, conforme definido na metodologia; e (v) anexos.

A Equipe de Avaliação agradece a todos os participantes do Governo do Estado do Amapá pela excelente acolhida, participação ativa e provimento das informações e conhecimentos, essenciais para a elaboração do presente relatório. Em especial, agradece a Cristina Amoras pelo excelente trabalho de coordenação do processo.

# **RESUMO EXECUTIVO**

**Este Relatório tem por objetivo apresentar os resultados do diagnóstico da gestão fiscal do Estado do Amapá**, de acordo com a Metodologia de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS).

**O que é a MD-GEFIS.** A MD-GEFIS, desenvolvida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em colaboração com o Ministério da Fazenda (MF) e o Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), por intermédio da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), oferece aos órgãos responsáveis pela gestão fiscal subnacional um instrumento de diagnóstico do nível de maturidade de seus processos e do desempenho nas áreas de gestão fazendária, administração tributária e administração financeira.

**A MD-GEFIS tem como objetivo** subsidiar o planejamento de iniciativas e projetos de modernização e estimular a adoção de procedimentos inovadores que aperfeiçoem a gestão fiscal no estado e a cultura de avaliação de resultados.

**A MD-GEFIS está organizada em três eixos**: (i) gestão fazendária e transparência fiscal, (ii) administração tributária e contencioso fiscal e (iii) administração financeira e qualidade do gasto público. Cada eixo está dividido em seis dimensões e cada dimensão inclui uma série de processos. Os processos, por sua vez, incluem diferentes números de requisitos, baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais. No total são: 3 eixos divididos em 18 dimensões, por sua vez incluindo 145 processos que somam 1,096 requisitos baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais.

# **A METODOLOGIA**

A Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS), desenvolvida pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em colaboração com o Ministério da Fazenda (MF) e o Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), por intermédio da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), oferece aos órgãos responsáveis pela gestão fiscal subnacional um instrumento de diagnóstico do nível de maturidade de seus processos e do desempenho nas áreas de gestão fazendária, administração tributária e administração financeira.

A MD-GEFIS tem como objetivo subsidiar o planejamento de iniciativas e projetos de modernização e estimular a adoção de procedimentos inovadores que aperfeiçoem a gestão fiscal no estado e a cultura de avaliação de resultados.

Os diferenciais da MD-GEFIS em relação aos demais diagnósticos da gestão fiscal disponíveis são: (i) visão integrada da gestão fiscal; (ii) construído sob medida para os estados brasileiros; e (iii) analisa a maturidade dos processos associada ao desempenho da gestão fiscal.

A MD-GEFIS está organizada em três eixos: (i) gestão fazendária e transparência fiscal, (ii) administração tributária e contencioso fiscal e (iii) administração financeira e qualidade do gasto público. Cada eixo está dividido em seis dimensões e cada dimensão inclui uma série de processos. Os processos, por sua vez, incluem diferentes números de requisitos.

No total são: 3 eixos divididos em 18 dimensões, por sua vez incluindo 145 processos que somam 1,096 requisitos baseados nas melhores práticas nacionais e internacionais.

A avaliação de cumprimento do requisito é realizada por atribuição binária (**SIM** ou **NÃO**), onde SIM é atribuído somente se cumpre integralmente à descrição do requisito (processo funcionando e normatizado), registrando avanços intermediários para consideração analítica no relatório final. O cumprimento dos requisitos classificados como SIM é confirmado por meio de evidências (leis, portarias, sistemas, base de dados) que são apresentadas pela equipe do Estado. No entanto, pode existir algumas situações que, em função da realidade específica do Estado, o requisito não se aplica. Por exemplo, um Estado que não disponha de uma carteira de haveres financeiros ou mobiliários, não precisa desenvolver uma sistemática de controle. Assim, os requisitos que se referem a essa sistemática são classificados como NÃO SE APLICA.

Os processos são classificados da seguinte forma: 1) soma-se o número de requisitos atendidos (classificados como SIM); 2) atribui-se notas que vão de um mínimo de 0 e máximo de 3. Estas notas são assim calculadas: (i) **nota 0** é atribuída se o processo atende a menos de 25% do total de requisitos; (ii) **nota 1** se o processo atende igual ou mais que 25% e menos de 50% do total de requisitos; (iii) **nota 2** se o processo atende igual ou mais que 50% e menos de 75% do total de requisitos; e (iv) **nota 3** é atribuída se o processo atende a igual ou mais de 75% do total de requisitos. Requisitos com classificação NÃO SE APLICA são desconsiderados na apuração da nota do processo.

O grau de maturidade de cada uma das dimensões é classificada em seis níveis da seguinte forma: (1) calcula-se o potencial máximo de pontos que a dimensão pode alcançar, multiplicando-se o número de processos pela nota máxima de 3; (2) calcula-se o número de pontos obtidos na dimensão, somando-se as notas obtidas por cada processo, (3) calcula-se o percentual dos pontos obtidos em relação ao potencial máximo de pontos possíveis para a dimensão. O grau de maturidade é classificado da seguinte forma: (i) **Iniciante (-)** se a soma dos pontos obtidos for menor que 20% do total máximo de pontos possíveis; **Iniciante (+)** se a soma dos pontos obtidos for maior ou igual a 20% e menor do que 40% do total máximo de pontos possíveis; **Intermediário (-)** se a soma dos pontos obtidos for maior ou igual a 40% e menor do que 60% do total máximo de pontos possíveis; **Intermediário (+)** se a soma dos pontos obtidos for maior ou igual a 60% e menor do que 75% do total máximo de pontos possíveis; **Avançado (-)** se a soma dos pontos obtidos for maior ou igual a 75% e menor do que 90% do total máximo de pontos possíveis e **Avançado (+)** se a soma dos pontos obtidos for maior ou igual a 90%.

O processo de aplicação da MD-GEFIS segue as seguintes etapas:

1. Prévia à aplicação

* Encaminhamento do material preparatório: instrumento de diagnóstico, apresentação de sensibilização dos participantes, lista básica de evidências, quadro de indicadores, modelo de apresentação a ser preparada pelas equipes técnicas, agenda de reuniões.
* Reunião da Equipe de Avaliação com a coordenação estadual da MD-GEFIS para apresentação do material

1. Semana de aplicação

* Reunião geral com a participação de todos os envolvidos para apresentação da metodologia e explicação do processo de trabalho
* Reuniões por dimensão com gestores e técnicos da área
* Apresentação pelas equipes técnicas do modelo de funcionamento dos processos da dimensão.
* Identificação do status dos requisitos por processo (SIM, NÃO e NÃO SE APLICA).
* Apresentação das evidências para os requisitos classificados como SIM.
* Reunião devolutiva para apresentação resultados e observações preliminares, baseados no processo de avaliação e nas evidências que já tiverem sido analisadas.

1. Após aplicação

* Avaliação do processo de aplicação da MD-GEFIS por parte da equipe do Estado.
* Verificação das evidências pela Equipe de Avaliação. Caso necessário, esta equipe poderá efetuar nova visita ao Estado para confirmação de processos e evidências.
* Elaboração, pela Equipe de Avaliação, de versão preliminar do Relatório da MD-GEFIS para o Estado.
* Envio da versão preliminar do Relatório da MD-GEFIS à coordenação estadual da MD-GEFIS para comentários e considerações.
* Elaboração, pela Equipe de Avaliação, da versão final do Relatório da MD-GEFIS para o Estado.

# **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO FISCAL DO AMAPÁ**

## **EIXO I: GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL (GF)**

**O Eixo I trata dos aspectos vinculados à governança e à transparência fiscal**. Pode-se dizer que é o eixo mais transversal da MD-GEFIS e que define o direcionamento estratégico e monitoramento de toda gestão fiscal. Especificamente é responsável pelo diagnóstico: (i) da aderência da gestão fiscal à estratégia de governo; (ii) da adoção de planejamento estratégico, incluindo o monitoramento de resultados; (iii) do alinhamento e priorização dos recursos humanos e tecnológicos que dão suporte e instrumentalizam as áreas tributária e financeira; (iv) dos critérios de eficiência da aplicação dos recursos para aquisição de bens e serviços; (v) da disponibilização de informações para sociedade; e (vi) da efetividade dos controles para avaliar, direcionar e monitorar a gestão fiscal.

As informações vinculadas ao Eixo I foram coletadas com representantes da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), Secretaria de Planejamento (SEPLAN), Secretaria de Administração (SEAD) e Controladoria Geral do Estado (CGE) em virtude do caráter transversal do Eixo.

**Alguns pontos neste eixo podem ser considerados positivos e usados como ponto de alavancagem para novas iniciativas.** Apesar da falta de uma visão estratégica da gestão fiscal, destaca-se a experiência do governo com a Central de Compras.

**Entretanto, ainda permanecem importantes lacunas.** Entre outras, destaca-se: (i) ausência de um sistema governança dos órgãos fiscais e dos instrumentos de monitoramento e avaliação da gestão vinculado ao planejamento estratégico, torna-se ainda mais indispensável; (ii) ausência de gestão de risco na condução da gestão fiscal; (iii) ausência de gestão por competência, mantendo algumas práticas tradicionais e pouco inovadoras na gestão de pessoas; (iv) ausência de governança de TI e planejamento estratégico que envolva todos os órgãos da gestão fiscal; (v) inexistência de direcionamento estratégico e de planejamento integrado de aquisições e contratações; (vi) não utilização das informações da nota fiscal eletrônica para determinação de preço de referência para aquisições; e, (vii) inexistência de ouvidoria fazendária com canais de comunicação com o cidadão incipientes.

### **GF 1 - GOVERNANÇA PÚBLICA**

**Esta dimensão aborda aspectos voltados para o alinhamento, o direcionamento e o monitoramento da atuação da gestão fiscal**. Uma alta maturidade dos processos de governança pública promove a autonomia, o alinhamento, o direcionamento e o monitoramento da atuação da organização, com base em estrutura formal, que atende aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social.

**No Amapá, a dimensão Governança Pública é classificada como Iniciante (-).** Dos 79 requisitos incluídos nos 11 processos desta dimensão, o Estado tem presente apenas 4. Dos 11 processos, 8 não atendem a nenhum dos requisitos, o que pode ser visto como um grande risco para o alinhamento estratégico da gestão fiscal no Estado.

Destaca-se a auditoria interna que, cumpre todos os oito requisitos previstos, está estruturada e utiliza metodologias e ferramentas de auditoria de padrão internacional e os planos de auditoria interna consideram os objetivos e as metas organizacionais.

Por outro lado, destaca-se como ponto de atenção a ausência de direcionamento estratégico que limita o alinhamento dos diversos órgãos responsáveis pela gestão fiscal do Estado, com o risco de comprometimento dos resultados fiscais.

**O sistema de governança pública da gestão fiscal é frágil**. A separação entre as funções de planejamento, orçamento, receita, tesouro e contabilidade gera a necessidade de um modelo de governança estruturado e ativo, com instrumentos de gestão bem definidos e integrados, sob o risco de baixa efetividade e eficácia da função fiscal do estado. O estado do Amapá não dispõe desses instrumentos essenciais de governança da gestão fiscal, tais como planejamento estratégico do Estado, plano estratégico dos órgãos fiscais e sistemática de monitoramento e avaliação da gestão fiscal, faz uso apenas do PPA. Importante, no entanto, ressaltar que não existe sistemática formal de monitoramento e avaliação das ações governamentais, apesar da existência Conselho Estadual de Gestão Fiscal (CEGF). Lei 1.452/2010: Governador, Presidente da AL, Presidente do TJ, PGE, Presidente do TCE. Ademais, apesar da existência do código de ética específico para as carreiras da área fiscal, o mesmo precisa de atualização.

**A gestão fiscal apresenta limitado nível de autonomia**. Apesar das fragilidades de gestão apresentadas, a SEFAZ tem autonomia para propor as suas estruturas organizacionais e o plano de cargos e salários[[1]](#footnote-1) para suas carreiras finalística, mas não existe a carreira para os servidores do Tesouro. A SEFAZ define o teto dos seus gastos correntes e de recursos para investimentos e submete à Secretaria de Planejamento.

**A gestão de processos e projetos é inexistente**. Não há escritórios de projetos implantados nas secretarias envolvidas com a gestão fiscal que prioriza e acompanha implantação das principais iniciativas.

**A auditoria interna da gestão fiscal apresenta avanços.** A gestão fiscal do Estado dispõe de uma estrutura organizacional de auditoria formalmente constituída, com inserção estratégica, independência profissional e livre acesso aos recursos organizacionais. Utiliza também metodologias e ferramentas de auditoria de padrão internacional e os planos de auditoria interna consideram os objetivos e as metas organizacionais, mas sem considerar os riscos. O cronograma de auditoria é divulgado para os órgãos a serem auditados com antecedência.

**A gestão de risco é limitada é inexistente**. As secretarias que compõem a área fiscal do Estado não trabalham sistematicamente com a gestão de riscos. Não há uma orientação estratégica para identificação dos riscos críticos e sistemática de controles internos para monitoramento, avaliação e mitigação de riscos.

**A correição na área fiscal é incipiente**. Apesar de formalmente constituída que garante independência na condução dos trabalhos desenvolvidos por servidores públicos efetivos, mas que não faz verificação patrimonial, assim como não coleta informações externas para demonstrar indícios de irregularidades funcionais. Todos os processos administrativos são analisados apenas com base no Código de ética dos servidores fazendários totalmente defasado e desatualizado.

**Inexistem processos relacionados à avaliação da qualidade dos produtos e serviços ofertados à sociedade**. Não existem indicadores objetivos e subjetivos de percepção do nível de satisfação do cidadão com os serviços prestados pela gestão fiscal, dificultando o aprimoramento do atendimento, bem como reavaliação de práticas que visem à promoção de melhorias.

O quadro 2 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 2**

**Dimensão Governança Pública: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 1. Governança Pública** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Sistema de governança da gestão fiscal | 1 |
| 1. Atribuições organizacional, administrativa e financeira da gestão fiscal | 2 |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão fiscal | 0 |
| 1. Plano estratégico da gestão fiscal | 0 |
| 1. Avaliação e monitoramento do Plano Estratégico | 0 |
| 1. Gestão de projetos | 0 |
| 1. Gestão de processos | 0 |
| 1. Gerenciamento dos riscos e controle interno | 0 |
| 1. Auditoria interna da gestão fiscal | 3 |
| 1. Procedimentos de correição da administração fiscal | 0 |
| 1. Avaliação da qualidade dos produtos e serviços da gestão fiscal | 0 |
| A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).  Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3. | |

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar um modelo de governança da gestão fiscal que defina os papéis, responsabilidades e níveis da governança de cada órgão da área fiscal, incluindo a definição de estratégias, diretrizes, políticas e planos estratégicos 2. Elaborar e implantar o Planejamento Estratégico da Gestão Fiscal do Estado incluindo a definição de políticas, diretrizes e metas estratégicas, desdobrados por todas as áreas envolvidas. 3. Implantar gestão de risco para aumentar a eficácia e o controle dos processos internos. 4. Revisar o Código de Ética dos Auditores da Fazenda Estadual e melhorar o processo de correição incluindo novos instrumentos de investigação e apuração de indícios e enriquecimento ilícitos. 5. Implementar gestão de projetos e de processos nas áreas críticas da gestão fiscal. 6. Elaborar pesquisa de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela gestão fiscal aos cidadãos e demais órgãos do estado. |

### **GF 2 - GESTÃO PARA RESULTADOS**

**Esta dimensão aborda os processos relacionados a um modelo de gestão orientado para resultados,** baseado em indicadores de desempenho, em busca do aumento da eficiência, efetividade e “*accountability*” da gestão, garantindo monitoramento e avaliação sistemática dos avanços e resultados pactuados. Considera-se que a elaboração de um planejamento voltado para resultados é fator crítico de sucesso para a adoção de um orçamento orientado para resultados que possibilita a administração, de maneira eficiente, dos recursos à disposição, traçando planos e metas com vistas ao alcance dos objetivos.

**A gestão para resultados é classificada como Iniciante (-).** Esta dimensão conta com 13 processos, listados na tabela abaixo, que totalizam 62 requisitos. Por não adotar um modelo de gestão para resultados na área fiscal, nenhum dos requisitos é atendido.

**Não existe uma agenda estratégica para gestão fiscal do Estado**. A ausência de instrumentos coorporativos de gestão dificulta a compreensão do ambiente institucional na qual as organizações que compõem a gestão fiscal no Estado operam e interagem, o que constitui atividade fundamental para a construção da agenda estratégica. Sendo assim, não há um conjunto de definições sobre os propósitos, sobre os resultados a serem alcançados e sobre como alcançá-los, baseados na missão, visão e valores da organização. Assim, não estão determinados explicitamente os resultados estratégicos que deverão ser alcançados, nem estabelecido o esforço que será requerido para obter os resultados. A programação não é abordada a partir da perspectiva dos resultados, de forma integral e abrangente, considerando todos os elementos intervenientes, desde insumos utilizados, passando pelos processos necessários para a elaboração dos produtos e serviços, até os impactos finais produzidos. Não existe, assim, um alinhamento de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos da organização

O quadro 3 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 3**

**Dimensão Gestão para Resultados: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 2. Gestão para Resultados** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Compreensão do ambiente institucional | 0 |
| 1. Propósito organizacional | 0 |
| 1. Programação estratégica | 0 |
| 1. Propostas de implementação | 0 |
| 1. Desdobramento da estratégia | 0 |
| 1. Pactuação interna de resultados | 0 |
| 1. Pactuação externa de resultados | 0 |
| 1. Iniciativas de alinhamento e otimização dos processos | 0 |
| 1. Iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura organizacional | 0 |
| 1. Orientação estratégica das pessoas | 0 |
| 1. Iniciativas de alinhamento da TI | 0 |
| 1. Iniciativas de alinhamento do orçamento | 0 |
| 1. Monitoramento e avaliação das iniciativas e resultados | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principal Oportunidade de Melhoria**   1. Implantar gestão para resultados nos órgãos que compõem a gestão fiscal do Estado, estabelecendo indicadores e metas, assim como sistemática de monitoramento e avaliação. |

### **GF 3 - GESTÃO DE PESSOAS**

**A adequada gestão de pessoas visa à cooperação dos funcionários que atuam na gestão fiscal para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais, quanto individuais**. Esta gestão envolve a análise e descrição dos cargos e funções, o planejamento e identificação de necessidades para recrutamento, seleção e alocação; o estímulo à qualificação dos recursos humanos, visando à melhoria do desempenho das competências de acordo com padrões éticos.

**A Gestão de Pessoas da área fiscal do estado do Amapá é classificada como Iniciante (-)**. Dos 86 requisitos incluídos nos 12 processos desta dimensão, a gestão fiscal tem presente apenas 26. Adicionalmente, em sete dos 4 processos nenhum requisito é atendido, e em 3 apenas um requisito é atendido.

**Pode-se destacar algumas iniciativas nesta dimensão:** As evidências apresentadas que confirmam o grau de maturidade dos processos desta dimensão incluem: o Código de Ética da SEFAZ, a Agenda do Servidor (<http://www.agendadoservidor.ap.gov.br/>), os cursos de formação e capacitação realizados por meio da Escola de Administração Pública do Amapá (EAP) <http://www.eap.ap.gov.br/> a Amapá Previdência <http://www.amprev.ap.gov.br/> e o sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) <http://www.portal.sigrh.ap.gov.br/>.

**De outro lado, como ponto de atenção destaca-s**e: (i) ausência de uma visão estratégica da gestão de pessoas; (ii) inexistência de ações vinculadas à gestão por competência para todas as áreas da gestão fiscal; (iii) ausência de um plano de capacitação baseado em gap de competências e trilhas de capacitação; (iv) ausência de iniciativas voltadas para gestão do conhecimento e da inovação.

**A área de Gestão de Pessoas atua de forma bastante tradicional**. Não existe na gestão fiscal do Estado uma diretriz estratégica para o direcionamento da gestão de pessoas o que contribui para que a mesma não esteja alinhada aos objetivos da organização, funcionando como uma área tradicional de recursos humanos. A inexistência de uma visão estratégica de gestão de pessoas impacta diretamente na implantação de ações e projetos e, consequentemente, no desempenho dos servidores e das áreas. Funções consideradas básicas ainda não foram implantadas, tais como: sistema de incentivos ao desempenho; e critérios claros para provimento dos cargos de direção com base em uma avaliação de desempenho.

**Não há critérios definidos para o provimento, a alocação, a remoção e a avaliação dos servidores e dirigentes da gestão fiscal.** O conhecimento da força de trabalho disponível deverá apoiar não só a melhoria da alocação dos servidores como a implantação de políticas e programas mais eficazes.

**Inexiste na gestão fiscal do Estado um sistema de benefícios e premiação pelo desempenho para os servidores e dirigentes.**

**O Estado não adota trilhas de aprendizagem para a gestão fiscal**. O plano de capacitação não está baseado na análise das competências existentes e requeridas, assim como não são definidas estratégias para o desenvolvimento dos programas de formação e capacitação, considerando a execução direta, contratação externa e o ensino à distância, entre outras. Por outro lado, destaca-se a existência da Escola de Administração Pública que desenvolve as capacitações para a área fiscal e dispõe de um banco de facilitadores internos para ensino presencial.

**O processo de formação e capacitação dos dirigentes e servidores é frágil.** Apenas a escola de Administração Pública desenvolve algumas ações de formação de dirigentes, mas de forma bem pontual sem vinculação as estratégias organizacionais.

**As áreas da gestão fiscal não realizam ações para a gestão de conhecimento e inovação.** A gestão do conhecimento é indispensável para desenvolver uma cultura inovadora na organização, esta prática deve garantir que a gestão fiscal esteja adequada à realidade de constantes mudanças de tecnologias e paradigmas do contexto atual principalmente quando se quer criar uma cultura de planejamento, monitoramento e avaliação.

**Relacionamento da gestão fiscal com as entidades representativas requer avanços**. A gestão fiscal do Estado reconhece a participação de servidores nas entidades de representação conforme critérios definidos em Lei. Não assegura que estas entidades participem da formulação das políticas públicas de gestão de pessoas. Existe a necessidade de desenvolver metodologias de resolução de conflitos com a manutenção de mesas permanentes de resolução de conflitos.

**O sistema de aposentadoria de servidores da administração fiscal é frágil.** Apenas dispõe de um fundo próprio de previdência, deixando a desejar no que se refere ao atendimento e a preparação dos servidores para a aposentadoria.

O quadro 4 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 4**

**Dimensão Gestão de Pessoas: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 3. Gestão de Pessoas** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão de pessoas na administração fiscal | 0 |
| 1. Relacionamento da gestão fiscal com as entidades representativas dos servidores | 1 |
| 1. Procedimentos básicos da gestão de pessoas | 0 |
| 1. Provimento, alocação, remoção e avaliação dos servidores | 0 |
| 1. Sistema de benefícios e premiação pelo desempenho para os servidores | 0 |
| 1. Provimento e avaliação dos cargos de direção | 0 |
| 1. Sistema de incentivos ao desempenho para os dirigentes | 0 |
| 1. Planejamento da formação e capacitação de dirigentes e servidores | 1 |
| 1. Execução da formação e a capacitação de dirigentes e servidores | 2 |
| 1. Sistema de aposentadoria de servidores | 1 |
| 1. Gestão da inovação e do conhecimento | 0 |
| 1. Código de ética e conduta da administração fiscal | 3 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Definir direcionamento estratégico da área de gestão de pessoas no Planejamento Estratégico das secretarias envolvidas. 2. Adotar gestão por competências com o mapeamento das competências técnicas e gerenciais requeridas e as disponíveis em seu corpo funcional, identificando os gaps de competência. 3. Elaborar trilha de capacitação e plano plurianual de capacitação considerando os gaps de competências apurados. 4. Desenvolver programa de valorização da inovação preparando os servidores para o uso das novas tecnologias. 5. Definir, adotar e divulgar critérios para alocação, remoção e avaliação de servidores e dirigentes. 6. Definir programa de concessão de benefícios para todas as carreiras, incluindo avaliação de desempenho individual para sua atribuição. 7. Definir programas para a preparação dos servidores para o período pós-aposentadoria. 8. Adotar mecanismos mais efetivos de relacionamento com as entidades sindicais |

### **GF 4 - GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**A informação com qualidade é o principal insumo de uma boa gestão fiscal.** Neste contexto, é indispensável dispor de uma gestão de TI que utiliza as melhores tecnologias disponíveis, entregando informações válidas, tempestivas e úteis; com riscos aceitáveis, agregando valor à administração fiscal.

**A Gestão da TI da área fiscal é classificada como Iniciante (+)**. Dos 57 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a gestão fiscal tem presente apenas 10.

**Destaca-se nesta Dimensão:** A área de TI da SEFAZ conta com o apoio do Centro de Gestão da Tecnologia da Informação (PRODAP) <https://www.prodap.ap.gov.br/> e de empresas terceirizadas.

**Por outro lado, constituem-se pontos de atenção nesta dimensão** inexistência de um direcionamento estratégico que estabeleça prioridades para a gestão de TI no Estado, que permitiria uma alavancagem na maturidade dos processos dessa área. Ademais, o sistema de monitoramento e avaliação é frágil e a inexistência de gestão de riscos de TI podem comprometer, de forma significativa, a qualidade dos serviços da área de TI como um todo.

**O direcionamento estratégico da gestão de TI para a área fiscal é frágil.** Os projetos de TI são submetidos à PRODAP que, define diretrizes e companha os contratos terceirizados de TI.

**Não há planejamento estratégico de TI para os órgãos da gestão fiscal.** Apenas define a alocação de recursos orçamentários, humanos e materiais e a estratégia de execução indireta dos serviços, por meio de terceirização, e fundamenta a proposta orçamentária de TI

**O sistema de monitoramento e avaliação da gestão de TI é frágil.** Apenas monitora e avalia os contratos de TI. Não existem diretrizes ou processos para avaliação periódica da gestão de TI ou da satisfação dos usuários.

**O controle e a operação da área de TI** **da gestão fiscal como um todo ainda são frágeis.. O**s indicadores de TI refletem o baixo grau de maturidade dos processos críticos desta Dimensão. Os investimentos executados em TI representaram apenas 26% do total de investimentos da SEFAZ. Como consequência, o parque tecnológico da SEFAZ está muito defasado em relação às atuais necessidades da área fiscal. As carências também são grandes no que diz respeito à segurança da informação visto que a SEFAZ não dispõe de sala cofre/segura e tampouco utiliza ferramentas de backup. Conforme mencionado anteriormente, a SEFAZ não dispõe de quadro próprio de profissionais de TI mas está planejando realizar um concurso público em breve para o preenchimento dessas vagas.

**A automação dos processos críticos da administração fiscal ainda não apresenta importantes avanços**. A SEFAZ disponibiliza alguns serviços *on line* e completos para os contribuintes por meio do “Porta SEFAZl”. Controla os processos do contencioso administrativo e executa e controla as transações orçamentárias e financeiras e os registros contábeis

**O processo de contratações de TI ainda requer aprimoramento e atenção**. Apenas algumas atividades básicas são consideradas, como: Mensuração dos resultados para autorizar os pagamentos e prorrogações dos contratos; definição de formalização de papéis e atividades do gestor e do fiscal dos contratos, e avaliação e revisão do processo de gestão dos contratos. Não são efetuadas sistematicamente analises de custo benefício e de risco.

O quadro 5 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 5**

**Dimensão Gestão da TI: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão de TI | 0 |
| 1. Planejamento estratégico de TI | 1 |
| 1. Sistema de monitoramento e avaliação de TI | 0 |
| 1. Controle e operação da área de TI | 0 |
| 1. Automação dos processos críticos da administração fiscal | 1 |
| 1. Contratações de TI | 1 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar o PDTI da SEFAZ. 2. Implantar uma sistemática de monitoramento e avaliação dos produtos e serviços de TI da gestão fiscal do Estado para todos os órgãos da gestão fiscal. 3. Definir diretrizes para avaliação periódica da satisfação dos usuários 4. Acordar com as áreas finalísticas indicadores e metas de prazos e qualidade dos serviços prestados pela TI. |

### **GF 5 - GESTÃO DE AQUISIÇÕES E MATERIAIS**

**A gestão de aquisições e materiais envolve liderança, estratégias e controles visando à tomada de decisões, redução de riscos e agregação de valor aos negócios do Estado**. Deve ser compatível com as diretrizes e prioridades estabelecidas e alinhadas às necessidades e aos objetivos da organização, buscando contribuir para a economia dos recursos e para o alcance das metas. Estas áreas têm grande potencial de garantir o melhor uso e aproveitamento dos recursos públicos e contribuir de forma substancial para a melhoria da qualidade do gasto público.

**A Gestão de Aquisições e Materiais é classificada como Intermediária (-)**. Dos 47 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a gestão fiscal atende 23. Adicionalmente, em um dos seis processos tem apenas um requisito atendido.

**Destaca-se a** implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA) <http://www.siga.ap.gov.br/sgc/faces/pub/comum/PrincipalAreaPublica.jsp> e a Central de Licitações e Contratos (CLC) na Procuradoria Geral do Estado (PGE) <http://www.compras.ap.gov.br/> .

**Por outro lado, ressalta-se** a ausência de um direcionamento estratégico e de um planejamento, no mínimo anual, das compras estaduais.

**Falta uma orientação estratégica para a gestão da cadeia de suprimentos**. O setor de compras do Estado tem sua atuação limitada às questões operacionais do processo de aquisição. Não há uma visão estratégica englobando todos os processos da gestão de suprimentos que vão desde a identificação da necessidade até o final da vida útil do bem e dos serviços. O Estado dispõe de uma Central de Compras coordenada pela Procuradoria Geral do Estado que tem como objetivo organizar e padronizar os procedimentos das aquisições assim como agilizar os processos.

**Não existe planejamento estratégico das aquisições e contratações.** O Estado não elabora plano anual de compras, baseado nos objetivos e metas e demandas dos órgãos, o que permitiria otimizar o processo. Também não faz uso das bases de dados da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) para fins de pesquisa de mercado e definição de preços de referência, como já realizado em vários Estados com impactos positivos sobre a redução de custos. O Estado utiliza e divulga os catálogos de materiais e serviços, atas de registro de preços e banco de preços de referência; dispõe de banco de dados constituído pelos preços finais obtidos em procedimentos licitatórios estaduais; e publica manual de gestão de compras na administração fiscal.

**A gestão da execução das aquisições e contratações ainda é frágil.** O processo de aquisição e contração de bens e serviços é suportado por sistema informatizado que contempla desde o processo de aquisição, registro e distribuição. O Estado adota especificações técnicas, minutas de editais e de contratos padronizados, assim como aplica uma lista de verificação elaborada pela área jurídica para garantir a instrução processual. Com relação às obras, os processos são realizados pela Secretaria de Infraestrutura, e os contratos são publicados no Diário Oficial do Estado. De outro lado, não existe uma avaliação continuada dos processos de execução das aquisições e, as informações sobre o processo, desde o seu planejamento até a execução do contrato, não estão disponibilizadas de forma acessível na Internet.

**Controle e auditoria das aquisições e contratações não contempla avaliação de resultados.** A CGE realiza um planejamento das auditorias somente para verificação do cumprimento dos procedimentos padrão para aquisições e contratações e do atendimento às recomendações do órgão de controle. No entanto, o planejamento da auditoria não é realizado utilizando metodologia de risco. Os relatórios de auditoria contemplam avaliação de conformidade e efetividade. Assim como de resultados.

**A gestão de material de consumo está suportada pelo sistema SIGA.** As funcionalidades permitem a previsão de demandas, identificação de padrões e tendências; adoção de procedimentos de catalogação, simplificação da especificação, normalização, padronização e codificação.

**A gestão de material permanente também está suportada pelo sistema SIGA**. As funcionalidades permitem o registro, a identificação do patrimônio e o controle e manutenção. Por outro lado, o sistema abrange somente os bens móveis permanentes e de consumo de propriedade do Estado e de terceiros sob sua responsabilidade, sujeitos à apreciação econômica e jurídica, não incluindo imóveis e obras.

O quadro 6 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 6**

**Dimensão Gestão de Aquisições e Materiais: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão das aquisições e contratações | 1 |
| 1. Planejamento das aquisições e contratações | 1 |
| 1. Execução das aquisições e contratações | 1 |
| 1. Controle e auditoria das aquisições e contratações | 2 |
| 1. Gestão de material de consumo | 0 |
| 1. Gestão de material permanente | 2 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Propor um direcionamento estratégico para aquisições e logística, revisando as atribuições da área de compras do Estado. 2. Adotar a prática de elaboração anual de planejamento de aquisições com abrangência estadual. 3. Utilizar as informações disponíveis no banco de NF-e para orientar preço de referência das compras públicas. 4. Elaborar manuais relativos à gestão de compras do Estado com a disponibilização no Portal de Compras do Estado. |

### **GF 6 - TRANSPARÊNCIA E CIDADANIA FISCAL**

**Esta dimensão trata da disponibilização de informações sobre a origem e aplicação dos recursos públicos**, garantindo ao cidadão o direito à transparência, ao exercício da cidadania e a possibilidade de fiscalizar o destino das receitas arrecadadas e a sua utilização para disponibilizar bens e serviços de qualidade.

**A Dimensão Transparência e Cidadania Fiscal do Estado do Amapá é classificada como Iniciante (+)**. Dos 48 requisitos incluídos nos sete processos desta dimensão, a gestão fiscal do estado do Amapá atende a 18.

**O Estado disponibiliza acesso às principais informações da gestão fiscal.** Apesar do portal da transparência não ser amigável na sua navegação, o Estado dá acesso às principais informações da gestão fiscal, incluindo às relativas aos contratos firmados e aos repasses ou transferências de recursos financeiros. As informações contábeis são retiradas do sistema e estão disponíveis para consulta. No entanto, não são publicadas informações relativas ao resultado das auditorias realizadas pelos órgãos de controle interno e externo e aquelas relativas à implementação, acompanhamento e resultados das ações governamentais. O portal da transparência está configurado de forma tradicional, sendo necessários vários passos para obtenção das informações.

**Os relatórios fiscais estão avançados** na sua implantação e segue cronograma do processo de convergência contábil. Contempla todos os órgãos do Estado envolvidos em atividade fiscal e todos os saldos, ativos e passivos, e fluxos de receitas, despesas, financiamento e outros fluxos requeridos por um regime de competência. De outro lado, não contemplam informações sobre o gasto tributário.

**Os mecanismos e canais de comunicação de participação e controle social são frágeis**. O Estado assegura a participação social na governança por meio de Fóruns com representantes do comércio e serviços. Adicionalmente, o Estado dispõe de portal de Ouvidoria que constitui um canal direto de comunicação com a sociedade. Além disso, realiza evento anual com um ciclo de palestra para divulgação da importância da educação fiscal. No entanto, não dispõe de fórum de integração do fisco com a sociedade e de observatório social para interlocução com a sociedade.

**O programa de Educação Fiscal é tradicional.** Apesar de dispor de poucos recursos, algumas ações têm sido desenvolvidas conjuntamente com parcerias nacionais com secretaria da Receita Federal e algumas parcerias estaduais pontuais com a secretaria de educação. Ademais, o programa desenvolve o seu próprio material didático. De outro lado, destaca-se a ausência elementos inovadores, tais como games, aplicativos e outros. Também se destaca a falta de parcerias institucionalizadas com os municípios, a não inserção do tema no Plano Estadual de Educação a ausência de mecanismos de avaliação do impacto do programa.

**O Estado não dispõe de uma ouvidoria fazendária**. O processo de ouvidoria está centralizado no Sistema de Ouvidoria do Estado do Amapá. A não existência de uma ouvidoria fazendária descentralizada dificulta o acesso na relação Estado-Cidadão contribuinte aos temas específicos da gestão fiscal.

O Estado não dispõe de um programa de incentivo à emissão de documentos fiscais.

O quadro 7 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 7**

**Dimensão Transparência e Cidadania Fiscal: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Acesso do público às informações essenciais | 2 |
| 1. Relatórios fiscais | 1 |
| 1. Mecanismos de participação e controle social | 2 |
| 1. Canais de comunicação e participação social | 0 |
| 1. Formalização, sensibilização e capacitação em educação fiscal | 2 |
| 1. Ouvidoria fazendária | 0 |
| 1. Programa de incentivo à emissão de documentos fiscais eletrônico | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar um novo Portal da Transparência do Estado e ampliar as informações disponibilizadas, tais como os resultado das auditorias e dos programas e projetos governamentais 2. Incluir informações sobre o gasto tributário nos relatórios fiscais 3. Redefinir o Programa de Educação Fiscal com utilização de novas tecnologias principalmente utilizando as Redes Sociais. |

## **EIXO I: ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL (AT)**

**O Eixo II trata dos aspectos vinculados aos processos da administração tributária e do contencioso fiscal**. Níveis altos de maturidade neste eixo permitiriam uma maior aproximação entre a arrecadação tributária realizada e a arrecadação potencial. Este eixo é responsável pelo diagnóstico da: (i) formulação, avaliação e controle dos gastos tributário; (ii) gestão do cadastro dos contribuintes e monitoramento dos documentos fiscais eletrônicos; (iii) disponibilização de instrumentos adequados para a ação de fiscalização e inteligência fiscal; (iv) gestão da recuperação dos créditos tributários; (v) da relação do fisco com o contribuinte; e (vi) dos instrumentos de cobrança.

### **AT1 - POLÍTICAS E GASTO TRIBUTÁRIO**

**Esta dimensão trata da formulação e avaliação das políticas fiscais e tributária, inclusive quanto às desonerações, ou seja, o gasto tributário**. Uma alta maturidade nos processos desta dimensão permite que: (i) a política tributária seja definida e posteriormente avaliada com base em informações completas sobre os volumes de desoneração e de descumprimento e (ii) que os contribuintes tenham acesso a orientações tempestivas favorecendo o cumprimento voluntário das obrigações tributárias.

**A dimensão que engloba os processos relativos à formulação e avaliação de políticas e gastos tributários da SEFAZ é Iniciante (-)**. Dos 35 requisitos analisados nos seis processos desta dimensão, a SEFAZ tem presente apenas 1.

O quadro 8 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 8**

**Dimensão Políticas e Gasto Tributário: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 1. Políticas e Gasto Tributário** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Formulação e avaliação de políticas e normas fiscais na área tributária | 0 |
| 1. Apuração da brecha tributária de cumprimento administrativo | 0 |
| 1. Controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ICMS | 0 |
| 1. Controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do IPVA | 0 |
| 1. Controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ITCMD | 0 |
| 1. Consulta sobre interpretação da legislação tributária | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar sistemática para formulação e revisão das políticas tributárias precedida de estudos econômicos e análise de viabilidade 2. Avaliar gap de cumprimento para o ICMS 3. Sistematizar e instrumentalizar o controle dos benefícios fiscais 4. Implantar o e-processo administrativo tibutário |

### **AT2 - CADASTRO E OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA**

**Esta dimensão trata das informações cadastrais e de outros dados provenientes de obrigações acessórias**. Cadastros atualizados, segmentados por tipo de contribuinte e por natureza do tributo são indispensáveis para o adequado exercício do planejamento e controle tributários. As melhores práticas apontam para redução do número de obrigações acessórias do contribuinte sem prejuízo para os efetivos controles dos valores a serem arrecadados nos devidos prazos legais.

**A dimensão que engloba os processos relativos ao cadastro e obrigações tributárias da SEFAZ é Iniciante (+).** Dos 58 requisitos incluídos nos oito processos desta dimensão, a SEFAZ tem presente 24. Ressalta-se que no processo “progressividade na aplicação de penalidades pelo descumprimento de obrigações acessórias”, o Estado cumpre com todos os requisitos. No processo “procedimentos de cadastro e apuração do IPVA” o Estado cumpre quatro de cinco requisitos.

**São destaques dessa Dimensão:** (i) o cadastro dos contribuintes do ICMS que disponibiliza as informações sobre responsáveis, sócios e contabilista; informações dos contribuintes do Simples Nacional e do produtor rural; (ii) a existência de bases de dados dos Documentos Fiscais eletrônicos (DF-e); (iii) utilização da base de dados do SPED para cálculo automático do imposto para os contribuintes do regime normal (Débito e Crédito); (iv) o cadastro e apuração do IPVA; e (v) aplicação de penalidades pelo descumprimento de obrigações

**Em contrapartida, constituem-se pontos de atenção dessa dimensão:** (i) a inexistência de mecanismos para monitoramento dos grandes contribuintes do ICMS, dos contribuintes de médio e do regime simplificado (SIMPLES e SIMEI) para fins de enquadramento legal, e os procedimentos de apuração do ITCMD.

**O estado do Amapá está em estágio inicial de integração da REDESIM**. O Estado não cumpre integralmente os dispositivos legais relacionados à necessidade de integração dos entes e facilitação do registro e legalização de empresas. Os procedimentos ainda são executados de forma manual, obrigando o empresário, em várias situações, a um comparecimento pessoal à Secretaria de Fazenda. Esses entraves tornam o processo de abertura de uma empresa lento e insatisfatório

**Dispõe de ampla base de dados atualizada de DF-e.** O conjunto de DF-e permite a apuração do valor do ICMS para os contribuintes do regime normal, o que permitiu a extinção das principais obrigações assessórias exigidas antes da utilização do SPED.As informações dos DF-e estão disponíveis, mas com pouca utilização no planejamento e execução das ações fiscais.

**O monitoramento de grandes contribuintes e do regime simplificado (SIMPLES e MEI) inexiste.** A SEFAZ não define critérios de enquadramento por porte de contribuinte. O monitoramento e feito pelo seguimento econômico e setores específicos

**Utiliza a base de dados do SPED para cálculo automático do ICMS para os contribuintes do regime normal e nas operações de substituição tributária.** Mensalmente, todo contribuinte tem acesso ao lançamento do imposto e o documento de arrecadação pode ser emitido.

**O cadastro e apuração do IPVA apresenta avanços**. O Estado utiliza as informações de cadastro do sistema do DETRAN em tempo real, controla as imunidades e concessões de isenções, transferência de veículos com alíquotas especiais, alienação fiduciária, entre outros, e utiliza as tabelas especializadas sobre preço de mercado para o lançamento do imposto

**A apuração do ITCMD é integralmente manual**. As declarações de ITCMD têm poucos mecanismos de controle e sua apuração ainda é feita de forma manual.

O quadro 9 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 9**

**Dimensão Cadastro e Obrigação Tributária: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Cadastro dos contribuintes do ICMS | 1 |
| 1. Documentos Fiscais eletrônicos (DF-e) | 2 |
| 1. Monitoramento dos grandes contribuintes do ICMS | 0 |
| 1. Monitoramento do regime simplificado | 0 |
| 1. Aferição do ICMS apurado pelos contribuintes | 1 |
| 1. Cadastro e apuração do IPVA | 1 |
| 1. Apuração do ITCMD | 2 |
| 1. Penalidades pelo descumprimento de obrigações acessórias | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidades de Melhoria**  1) Implantar a REDESIM nos municípios do Estado  2) Ampliar a integração do cadastro de proprietários de veículos com todos os seus atributos  3) Implantar modelo de monitoramento dos contribuintes  4) Implantar sistema informatizado para declaração e apuração do ITCMD. |

### **AT3 - FISCALIZAÇÃO E INTELIGÊNCIA FISCAL**

**Esta dimensão trata dos processos de planejamento e execução da ação fiscal**. Para alcançar os seus objetivos, o controle fiscal deve adotar metodologias de análise de risco, identificar perfis dos contribuintes e gerar indícios de irregularidades que permitam abordagens específicas para os contribuintes selecionados, reduzindo custos e aumentando a eficácia.

**A dimensão que engloba os processos relativos à fiscalização e inteligência fiscal é Iniciante (+)**. Dos 65 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a SEFAZ tem presente 21. Ressalta-se que o processo “controle do trânsito de mercadoria” cumpre nove de doze requisitos.

**Os principais destaques dessa dimensão são:** os instrumentos e métodos de fiscalização de trânsito de mercadoria com uso de tecnologia e parcerias com outra entidades de fiscalização.

**Por outro lado, foram identificados os seguintes pontos de atenção:** (i) modelo tradicional de trânsito de mercadorias; (ii) atuação muito limitada da área de inteligência fiscal; (iii) não utilização de Domicílio Tributário eletrônico (DT-e) para intimação do contribuinte; (iv) solução de pendências de forma presencial e (v) baixa normatização de processos.

**NA SEFAZ, auditoria fiscal de estabelecimentos é baseada em indícios de irregularidades e não adota sistemática de autorregularização.**A SEFAZ não realizar auditorias ex-ante em uma grande quantidade de informação (principalmente da Nota Fiscal Eletrônica); as ações de auditorias ex-post são ineficientes, e levam um grande tempo para serem realizadas. O processo de monitoramento dos contribuintes não é automatizado, e não utilização de bases de dados externas e a seleção dos contribuintes é feita por indícios detectados em cruzamento de dados e no seu comportamento.

**A SEFAZ não utiliza as bases de dados dos DF-e e outras bases externas com uso de ferramenta informatizada de auditoria fiscal.** Não dispõe de um setor que faça as malhas fiscais gerais e equipes específicas que elaboram as novas malhas. Também não usa as bases de dados internas e externas para cruzamento de dados, ou seja, a SEFAZ não trabalho como princípio de malha fiscal.

**O modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias apresenta avanços, mas precisa ser aprimorado, com a utilização sistemática das informações disponíveis.** Não realiza abordagens precisas e dentro de padrão e critério de seleção, inclusive baseada na análise de riscos e do comportamento do contribuinte; não utiliza central de controle on line do trânsito de mercadorias com captura de imagens em tempo real; não utiliza tecnologias de rastreamento de cargas e veículos para controle e registro eletrônico de passagem com verificação de placa, data, hora e coordenadas; e não realiza inspeção automatizada da carga

**A unidade de Inteligência fiscal está formalmente constituída,** mas na prática não tem desenvolvido ações de inteligência fiscal.

O quadro 10 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 10**

**Dimensão Fiscalização e Inteligência Fiscal: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Auditoria fiscal do ICMS | 0 |
| 1. Malha fiscal do ICMS | 0 |
| 1. Controle do trânsito de mercadorias | 2 |
| 1. Funcionalidades da ferramenta de controle do trânsito de mercadorias | 2 |
| 1. Tratamento e cruzamento de dados das bases de DF-e | 1 |
| 1. Inteligência fiscal | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidades de Melhoria**   1. Institucionalizar os procedimentos e instrumentos de apoio à ação fiscal 2. Instituir metodologia de análise de riscos 3. Revisar o modelo de fiscalização de mercadorias em trânsito visando a utilização de todas s informações disponíveis para aumentar a acurácia e reduzir os custos 4. Implantar o uso do DT-e para comunicação com o contribuinte; 5. Implantar a área de Inteligência fiscal |

### **AT4 – CONTENCIOSO FISCAL**

**Esta dimensão analisa os processos do contencioso fiscal nas esferas administrativa e judicial**. Considera a importância de critérios objetivos e transparentes para análise das impugnações e das manifestações fiscais apresentados nos processos tributários. Verifica que os julgamentos sejam efetuados tecnicamente, de acordo com a legislação vigente e com absoluta imparcialidade. Por fim, avalia a execução judicial e a cobrança da dívida ativa, considerando o perfil do devedor, visando maximizar a recuperação do crédito tributário.

**A dimensão que engloba os processos relativos ao contencioso fiscal é Iniciante (-)**. Dos 48 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a SEFAZ tem presente apenas 15. Ressalta-se que nos processos “inscrição e cobrança da dívida ativa” o Estado cumpre dois requisitos e no processo “recuperação da dívida ativa e contencioso judicial” o Estado cumpre apenas quatro requisitos de sete, enquanto que no processo “administrativo fiscal eletrônico” o Estado não cumpre nenhum dos requisitos.

**Foram identificados os seguintes pontos de atenção**: (i) baixa recuperação da dívida ativa; (ii) não há controle de estoque e prazos; (iii) não disponibiliza informações sobre acórdãos; (iv) processo manual; (v) elevada litigiosidade dos lançamentos; e (vi) inexistência de processo seletivo para conselheiros fazendários.

**Não há gestão de estoques no contencioso administrativo fiscal**. O Contencioso Administrativo Tributário da Secretaria de Estado da Fazenda, Primeira e Segunda Instâncias, é formado pela Junta de Julgamento de Processos Administrativos Fiscais – JUPAF, colegiado de decisão de 1ª Instância e pelo Conselho Estadual de Recursos Fiscais – CERF/AP, colegiado paritário de 2ª Instância. A JUPAF é órgão colegiado composto exclusivamente por integrantes do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização-GTAF, do quadro de servidores do Ex-Território do Amapá e do quadro de servidores do governo do Estado do Amapá, lotados na Secretaria de Estado da Fazenda. O CERF é composto de servidores do Grupo TAF e de Representantes das Federações do Comércio, Indústria e Agricultura, efetivos e suplentes. Conta com apoio administrativo de uma Secretaria Executiva, integrada por agentes administrativos do grupo de servidores do Estado. Neste processo o Estado controla e analisa os custos do contencioso, propondo limites e simplificação para os processos de baixa complexidade e baixo valor; analisa o impacto de decisões divergentes propondo a formulação de consultas de interpretação da legislação e definição de súmulas vinculantes; e acompanha as decisões de matérias no âmbito judicial e propõe critérios para efeitos vinculantes dessas decisões. Em 2018 o tempo médio de finalização do processo contencioso 2ª instância (CERF) foi de 1 ano e meio. A quantidade de processos Contencioso no CERF foi de 300 (trezentos) processos em tramitação. (Fonte: Secretaria da Fazenda – CERF), e a quantidade de Processos CERF e Administrativos foi de 142 (cento e quarenta e dois) com pareceres exarados em 2018 (Fonte: PTRI-PGE Sistema e-PGE).

**A cobrança da dívida ativa não é efetuada com base no perfil do contribuinte**. A Dívida Ativa do Estado do Amapá é de competência da Procuradoria para Assuntos Fiscais, a qual apura e inscreve os créditos tributários e não tributários após esgotados os prazos fixado para apresentação de impugnação ou recurso ou, ainda, quando houver decisão definitiva da qual não caiba mais recurso, em processo administrativo regular, ressalvado o caso de débito declarado pelo Contribuinte. Para tanto, define e divulga critérios objetivos para utilização de mecanismos alternativos para solução de conflitos e indução do pagamento antes da cobrança judicial; planeja ações de recuperação de acordo com o perfil da dívida; define e agenda audiências de conciliação; e aplica medidas de cautelar fiscal e solicita penhora de bens, inclusive de faturamento, para garantir os créditos tributários. Em 2017/2018 foram inscritos R$90 milhões na Procuradoria Geral do Estado do Amapá, entre dívidas ativas tributárias e não-tributárias e a recuperação foi de apenas 0.14%.

**Limitado uso das informações estratégicas para análise e gestão do contencioso judicial**. Atualmente, a PGE conta com uma equipe de 18 Procuradores designados para execuções fiscais. Não dispõe de sistema de controle e gestão para análise do perfil do contencioso judicial, planejamento das atividades e monitoramento dos prazos. No entanto, acompanha a tramitação e julgamento de teses tributárias e define estratégias de atuação em tribunais superiores; elabora pareceres e orienta a atuação da fiscalização e do contencioso administrativo, evitando sucumbência; e solicita manifestação de auditores especialistas e acompanhamento de perícia.

O quadro 11 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 11**

**Dimensão Contencioso Fiscal: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 4. Contencioso Fiscal** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Gestão do contencioso administrativo fiscal | 1 |
| 1. Procedimentos do contencioso administrativo fiscal | 1 |
| 1. Processo administrativo fiscal eletrônico | 0 |
| 1. Inscrição e cobrança da dívida ativa | 0 |
| 1. Recuperação da dívida ativa | 2 |
| 1. Contencioso judicial | 1 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar o processo administrativo fiscal eletrônico 2. Promover avaliação de impacto das diferentes abordagens na cobrança da dívida ativa 3. Implantar critérios de seleção e nomeação de conselheiros fazendários 4. Utilizar o instituto da súmula vinculante 5. Implantar sistema de controle do contencioso judicial |

### **AT5 - SERVIÇOS AO CONTRIBUINTE**

**Esta dimensão avalia a qualidade dos serviços oferecidos pela área tributária ao contribuinte**. As melhores práticas visam oferecer serviços de fácil acesso, resolutivos, com prazo de solução nas diferentes modalidades, presencial e virtual, com avaliações periódicas de satisfação, visando um melhor relacionamento fisco-contribuinte.

**A dimensão que engloba os processos relativos aos serviços ao contribuinte é Iniciante (-)**. Dos 41 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a SEFAZ tem presente apenas 6. Ressalta-se que os processos “direcionamento estratégico dos serviços ao contribuinte”; “serviço de atendimento virtual ao contribuinte”; “mecanismos do relacionamento fisco-contribuinte”; e “Domicílio Tributário Eletrônico (DT-e)” nenhum dos requisitos previstos é cumprido.

**Destacam-se nessa dimensão os seguintes aspectos**: estrutura capilarizada de atendimento presencial.

**Como pontos de atenção, foram verificados** o baixo números de processos resolutivos com transação online e a inexistência de avaliação da qualidade dos serviços prestados. Atualmente, predomina o atendimento presencial de todos os serviços, o que provoca a demora na conclusão dos serviços, já que o espaço físico e o número de servidores não atendem a demanda de serviços solicitados pelo contribuinte. Além disso, a quantidade de postos de atendimento não é adequada e estão com infraestrutura precária, principalmente no interior do Estado, onde a maioria dos municípios não estão contemplados com a presença do fisco e unidades de atendimentos

**A maioria dos serviços disponíveis na Internet não são conclusivos** e exigem, em alguma etapa de seu processo, a presença física do contribuinte nas unidades descentralizadas.

**Não são realizadas pesquisas de satisfação dos contribuintes para todas as modalidades.** Não é disponibilizado para o contribuinte nenhum tipo de avaliação sobre a qualidade das normas editadas pela administração tributária, o cumprimento dos prazos legais, o desempenho dos sistemas, ferramentas e aplicações disponibilizadas para atendimento.

O quadro 12 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 12**

**Dimensão Serviços ao Contribuinte: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 5. Serviços ao Contribuinte** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Direcionamento estratégico dos serviços ao contribuinte | 0 |
| 1. Estrutura dos serviços de atendimento ao contribuinte | 1 |
| 1. Serviço de atendimento presencial | 1 |
| 1. Serviço de atendimento virtual | 0 |
| 1. Relacionamento fisco-contribuinte | 0 |
| 1. Domicílio Tributário Eletrônico (DT-e) | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidade de Melhoria**   1. Instituir uma política centralizada e integrada de atendimento ao contribuinte 2. Aprimorar o Portal de Serviços incluindo a oferta de serviços totalmente virtuais e a implantação de canal específico de atendimento “Chatbot” para estabelecer diálogo online com o contribuinte para orientação, 3. Implantar o DT-e 4. Implantar mecanismo para receber feedback dos contribuintes sobre a satisfação com a qualidade dos serviços prestados |

### **AT6 – COBRANÇA E ARRECADAÇÃO**

**Esta dimensão trata dos procedimentos e informações necessárias para o processo de arrecadação e restituição e para uma cobrança administrativa do crédito tributário declarado mais efetiva**. Com relação à arrecadação e restituição, melhores práticas indicam a necessidade de controles efetivos e automatizados e de informações tempestivas e precisas que garantem efetividade e eficiência. Já a cobrança administrativa do crédito tributário declarado, lançado ou parcelado deve basear-se em critérios objetivos e no perfil do devedor para definição de estratégias de abordagem e priorização.

**A dimensão que engloba os processos relativos à cobrança e arrecadação é intermediária (-).** Dos 54 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, a SER-PB tem presente 25. Ressalta-se que o Estado cumpre 90% dos requisitos previstos nos processos “procedimentos de arrecadação tributária”; e “emissão de certidão de débito tributário”.

**Destacam-se nessa Dimensão**: (i) a realização de estimativa e monitoramento da arrecadação por imposto e por unidade administrativa; (ii) o agravamento de multas e penhora; e (iii) a emissão de certidão integrada com a dívida ativa e atualizada em tempo real.

**Por outro lado, constituem pontos de atenção:** (i) ausência de uma matriz de risco; (ii) baixa eficiência dos procedimentos atuais de cobrança, com a emissão individual e manual das notificações de cobrança e falhas na entrega via postal; (iii) ausência de automação da emissão da cobrança de omissos e inadimplentes, bem como a inexistência de meios integralmente eletrônicos de comunicação com o contribuinte (DTE); (iv) ineficiência nas análises de pedidos de restituição, compensação e ressarcimento, integralmente manuais; (v) ausência de integração entre o SATE e SIPLAG para compensação entre créditos e débitos de um mesmo contribuinte com o Estado; e (vi) ausência de limite nos reparcelamentos concedidos e falta de celeridade nas concessões de parcelamento em razão do procedimento ser presencial.

**Arrecadação das receitas tributárias com ampla cobertura e disponibilizada em tempo real pela rede bancária.** A SEFAZ, realiza previsões de arrecadação e monitora as metas globais, por imposto e por unidade. A arrecadação é processada integralmente na rede bancária por meio de documento único. Não há controle específico para evitar a duplicidade de pagamentos nem é realizada a conciliação mensal dos lançamentos fiscais, cobranças e impostos atrasados e as transferências ao Tesouro. A orientação e requerimento da restituição de valores pagos indevidamente não estão disponíveis na internet. A restituição é processada por meio de crédito em conta bancária quando o contribuinte não pode usar um crédito fiscal.

**Apesar da existência de uma estrutura formalizada responsável pela gestão da cobrança.** Nãofaz uso de ferramentas específicas para cobrança administrativa de acordo com o perfil do devedor e não utiliza o Call Center como um mecanismo especializado em cobrança. Não adotada uma metodologia de análise de risco para uma gestão efetiva da carteira.

**Adota mecanismos progressivos de punição com vistas à recuperação do crédito tributário**. Entre as penalidades previstas, destacam-se agravamento de multas; perda de regimes especiais, suspensão dos benefícios fiscais, impedimento na participação em licitações públicas estaduais, suspensão de recebimento de pagamentos do estado, penhora de valores em conta corrente, imóveis e outros bens, e denúncia crime ao ministério público estadual

**Parcelamento manual inclusive na rescisão e inscrição na dívida ativa.** Não dispõe de sistema informático que permite o parcelamento dos débitos na internet nem utiliza critérios objetivos para concessão de parcelamentos. Os vencimentos das parcelas são controlados automaticamente, assim como a emissão de certidão positiva, em caso de interrupção de pagamento. Inexiste limite nos reparcelamentos concedidos e falta de celeridade nas concessões de parcelamento em razão do procedimento ser presencial.

**Certidão integrada com a dívida ativa e atualizada em tempo real**. A certidão integra os processos inscritos na dívida ativa; consolida e disponibiliza para o contribuinte todos os débitos pendentes de regularização; gera informação para suspensão de benefícios fiscais; atualiza a situação do contribuinte na data de efetivação do pagamento; disponibiliza a certidão na Internet, em tempo real, com prazo de validade e código de verificação; e assegura o sigilo fiscal

O quadro 13 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 13**

**Dimensão Cobrança e Arrecadação: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AT 6. Cobrança e Arrecadação** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |
| 1. Arrecadação tributária | 3 |
| 1. Restituição e compensação tributária | 0 |
| 1. Recuperação do crédito tributário | 1 |
| 1. Penalidades na recuperação do crédito | 2 |
| 1. Parcelamento do crédito tributário | 1 |
| 1. Certidão de débito tributário | 3 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Oportunidades de Melhoria**   1. Implantar um Novo modelo de cobrança administrativa com base em risco 2. Implantar uma Sistemática de controle de restituição/compensação/ressarcimento implantada 3. Implantar uma Modelo de parcelamento do crédito tributário reestruturado |

## **EIXO III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO (AF)**

**O Eixo III trata dos aspectos vinculados aos processos do orçamento, da gestão financeira e do gasto público do Estado**. Níveis altos de maturidade neste eixo permitiria ao Estado gerir melhor os recursos públicos e alcançar maior qualidade e eficácia do gasto público. Este eixo é responsável pelo diagnóstico da: (i) elaboração do planejamento e orçamento do Estado e da gestão dos investimentos públicos; (ii) gestão das receitas e despesas de transferências e da programação financeira e fluxo de caixa; (iii) gestão de ativos e passivos, inclusive os contingentes; (iv) contabilidade pública em seus vários aspectos; (v) gestão da dívida pública; e (vi) gestão de custos e qualidade do gasto público.

### 

### **AF1 – PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA**

Esta dimensão avalia se o planejamento governamental foi desenvolvido com base em cenários macroeconômicos e fiscais realistas e se os instrumentos básicos para uma adequada execução orçamentária estão disponíveis. Uma alta maturidade nesta dimensão revela a aderência do orçamento governamental com o plano estratégico de governo e ainda o alinhamento entre o orçamento planejado e executado, resultando no alcance dos objetivos governamentais prioritários com equilíbrio fiscal.

**No Amapá a dimensão que engloba os processos relativos ao planejamento e execução orçamentária é classificada como iniciante (+)**. Dos 53 requisitos incluídos nos sete processos desta dimensão, o estado cumpre 20.

**A gestão do investimento é incipiente**. O Estado não dispõe de um sistema de investimentos públicos: existe apenas uma carteira de iniciativas de investimento, que dependendo da oportunidade alguns projetos podem ser sacados. Não há um banco de projetos com as iniciativas avaliadas e aprovadas que subsidiam a inclusão no orçamento anual; não adota metodologias de avaliação de custo-benefício dos programas e projetos públicos; e não disponibiliza o acesso público, para fins de consulta, às informações registradas no banco de projetos.

**O Planejamento de médio e longo prazo da área fiscal apresenta avanços.** O Estado utiliza as diretrizes do dos eixos de desenvolvimento do governo, oferece informações setoriais para subsidiar a elaboração do plano plurianual e ainda vincula os programas, projetos e iniciativas ao orçamento anual. O Estado não dispõe de planos de investimento.

**Os mecanismos de previsões e o estabelecimento de metas fiscais ainda são frágeis**. O Estado define o espaço fiscal para a inclusão de novos projetos de investimento apenas para operações de créditos externos e indica as fontes de recursos para financiamento dos novos projetos de investimento, considerando que as obrigações futuras não devam comprometer as metas fiscais. Em relação ao estabelecimento das metas fiscais, as mesmas são elaboradas com base em informações históricas. Destaca-se ainda que anualmente é realizada avaliação financeira a atuarial do Regime de Próprio de Previdência dos Servidores do Estado. De outro lado, não é realizada análise da evolução do patrimônio líquido estadual e não são realizadas avaliações de impacto do gasto tributário, apenas da estimativa das renuncias fiscais.

**O Estado não adota procedimentos para a gestão de risco fiscal**. Apesar da importância deste tema para a gestão fiscal, o Amapá ainda não quantifica e analisa a probabilidade de ocorrência de riscos fiscais específicos, fragilizando as peças orçamentárias. Também não realiza análises de sustentabilidade fiscal de longo prazo sob diferentes cenários e não dispõe de metodologia para gerenciamento de ativos e passivos de curto prazo. O estado apenas prevê alocação de recursos para contingências orçamentárias e define as regras para sua utilização

**O Sistema de Planejamento e Execução Orçamentária é incipiente.** O planejamento de médio e longo prazo do Estado não está orientado para resultados com a definição de objetivos, estratégias, indicadores, metas e prioridades de médio e longo prazos. Adicionalmente, o Estado não dispõe de mecanismos de gestão de risco fiscal.

**Os processos orçamentários podem ser aprimorados**. No processo de elaboração orçamentária não são adotados parâmetros macroeconômicos reconhecidos, mas os objetivos de política fiscal são divulgados na LDO. A execução orçamentária é acompanhada mensalmente, com o estabelecimento de procedimentos e limites para investimento e para a folha de pagamento. Porém, não são realizadas projeções de médio e longo prazo das receitas e despesas por categoria econômica e o Estado não dispõe de mecanismos de acompanhamento social das metas fiscais.

O quadro 14 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 14**

**Dimensão Planejamento e Execução Orçamentária: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Planejamento da administração pública estadual | 1 |
| 1. Gestão dos investimentos públicos estaduais | 0 |
| 1. Planejamento de médio e longo prazo da área fiscal | 1 |
| 1. Previsões fiscais | 1 |
| 1. Formulação de metas fiscais | 1 |
| 1. Gestão de riscos fiscais | 0 |
| 1. Práticas orçamentárias | 2 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de melhoria**   1. Implantar um sistema de planejamento e execução orçamentária e financeira do Estado integrado. 2. Implantar metodologia para gestão de riscos fiscais; 3. Implantar metodologias mais sofisticadas para projeções de médio e longo prazo das receitas e despesas por categoria econômica; 4. Desenvolver e incorporar instrumentos de gestão de investimentos que incluam banco de projetos e metodologias de avaliação de custo-benefício. |

### **AF2 – POLÍTICAS, PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA**

**O objetivo desta dimensão é avaliar se as políticas e instrumentos de planejamento e execução financeira estão estruturados de forma a promover a eficiência na gestão do gasto público**. Uma maturidade elevada nessa dimensão indica que o Estado dispõe de estrutura adequada de planejamento, execução, monitoramento e controle da disponibilidade financeira. Portanto, nesta situação, demonstra-se capacidade de gestão e priorização da despesa pública.

**No Estado do Amapá a dimensão que engloba os processos relativos à política, programação e execução financeira é classificada como Iniciante (+)**. Dos 43 requisitos incluídos nos seis processos desta dimensão, o Estado cumpre 16.

Nesta dimensão ressalta-se os processos de “controle das despesas de transferências”; “elaboração da programação financeira” e o processo “gestão dos recursos financeiros (fluxo de caixa)” apesar das dificuldades de sistemas informatizados integrados

Por outro lado, destaca-se como pontos de atenção que não são realizados estudos econômico-financeiros para a “formulação e avaliação de políticas fiscais” e tão pouco são adotadas metodologias robustas de monitoramento e avaliação dos seus resultados e impactos. Por fim, não são acompanhados os riscos que impactam à realização das receitas de transferências e os procedimentos financeiros de conciliação e controle de fluxo de caixa ainda não estão automatizados.

**A formulação e a avaliação de políticas fiscais na área financeira é incipiente.** Não são realizados estudos econômico-financeiros e avaliações para subsidiar a formulação das políticas fiscais, considerando diferentes cenários. Também não são adotadas metodologias robustas de monitoramento e avaliação dos resultados e impactos da política fiscal.

**O controle sobre as receitas de transferências é frágil**. O estado não atende a nenhum dos requisitos do processo. Esses procedimentos podem ser aprimorados a partir da elaboração de cenários de riscos que impactem o fluxo de entrada de recursos e da avaliação do impacto das alterações normativas em tramitação sobre as receitas e despesas.

**O controle da despesa de transferência** possui avanços, mas pode ser aperfeiçoado com a divulgação, antes do início da etapa de elaboração orçamentaria pelos municípios, de estimativas confiáveis do valor a ser transferido e com a divulgação de informações tempestivas, precisas e transparentes sobre os valores efetivamente repassados.

**A gestão e programação financeira do Estado é frágil.** Com elação a programação financeira, apenas considera a demanda apresentada pelos órgãos, secretarias e entidades e verifica a existência de dotação orçamentária nas categorias de gasto para liberação e utilização dos recursos nos órgãos executores. No que se refere a gestão dos recursos financeiros, o Estado controla diariamente os valores arrecadados, atualiza e limita o montante a ser liberado de acordo com o efetivo ingresso dos recursos no caixa do Tesouro; controla automaticamente as vinculações constitucionais e legais das receitas arrecadadas, bem como os respectivos prazos legais de repasse dos recursos; garante o trânsito obrigatório de todos os recursos financeiros por instituição bancária; promove a recepção direta e automática de todas as receitas tributárias nas contas do Tesouro; realiza a automaticamente a conciliação dos lançamentos fiscais, cobranças, impostos atrasados e transferências ao Tesouro; e investe os saldos credores disponíveis do governo

**O monitoramento do atraso do pagamento de despesas é frágil**. O sistema possibilita a identificação dos credores por tipo de despesas, por produto ou serviço entregue e por valor original e valor em atraso. De outro lado, ainda não existe um sistema de alerta de atraso automatizado, não são apurados em separado os valores de multa e juros devidos por atrasos no pagamento e nem estão disponíveis relatórios mensais sobre pagamento de despesas em atraso.

O quadro 15 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 15**

**Dimensão Políticas, Programação e Execução Financeira: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Formulação e avaliação de políticas fiscais na área financeira | 0 |
| 1. Receitas de transferências | 0 |
| 1. Despesas de transferências | 2 |
| 1. Programação financeira consolidada | 1 |
| 1. Gestão dos recursos financeiros: fluxo de caixa | 2 |
| 1. Monitoramento do atraso no pagamento de despesas | 1 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Institucionalizar procedimentos para formulação, acompanhamento e avaliação da política fiscal do Estado; 2. Implementar mecanismos automatizados de controle financeiros e fluxo de caixa; 3. Implementar mecanismos automatizados de conciliação bancária; 4. Implantar mecanismos de projeção de risco das receitas de transferências; 5. Implantar mecanismos de divulgação das transferências de recursos para os municípios; 6. Implantar mecanismos de monitoramento, gestão e priorização de pagamentos em atraso gerando alertas automáticos e disponibilizando relatório sobre pagamento de despesas atrasadas, com as devidas justificativas. |

### **AF3 – GESTÃO DE ATIVOS E PASSIVOS**

**Este conjunto de processos avalia o desempenho da gestão dos ativos e passivos, exceto da dívida pública**, em relação aos controles estabelecidos para os recebíveis e à incorporação dos potenciais riscos fiscais. Uma alta maturidade nessa dimensão indica que o Estado dispõe de efetivos controles de passivos e ativos e planos que possam mitigar os riscos fiscais potenciais.

**A dimensão que engloba os processos relativos à gestão de ativos e passivos é classificada como Iniciante (-)**, dos 50 requisitos avaliados nos sete processos desta dimensão, o Estado cumpre 5.

Ressalta-se que o estado dispõe de setor específico responsável pela gestão dos precatórios, que controla e efetua o registro contábil da sua utilização em transações, e efetua o registro contábil dos pagamentos.

**Gestão de haveres mobiliários é inexistente**.

**Os instrumentos para gestão dos fundos estaduais são inexistentes**. Apesar dos contratos e convênios celebrados com os fundos serem registrados no sistema contábil e haver monitoramento dos saldos, o Estado não acompanha as transferências aos fundos, não controla os desembolsos financeiros, não coordena a operacionalização dos pagamentos de compromissos decorrentes de contratos firmados e, por fim, não avalia a eficácia dos fundos.

**A gestão das obrigações do Estado é limitada**. O Estado Registra e monitora as obrigações por natureza, valor e responsável, também controla os desembolsos financeiros e atualiza as previsões, e contabiliza os saldos de débito de exercício anterior e restos a pagar em sistema de registro SIPPLAG. Além disso, não são monitorados os saldos atualizados por obrigação, nem os débitos do exercício anterior e os restos a pagar, assim como não há coordenação centralizada dos pagamentos programados.

**A gestão dos passivos contingentes do Estado é inexistente**. O Estado ainda não dispõe de informações sobre os seus passivos contingentes decorrentes de qualquer natureza o que não permite nenhuma avaliação de risco e impacto de suas potenciais ocorrências.

**A gestão de precatórios é frágil**. O Estado apenas controla e efetua o registro contábil da sua utilização em transações, e o registro contábil dos pagamentos

O quadro 16 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 16**

**Dimensão Gestão de Ativos e Passivos: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 3. Gestão de Ativos e Passivos** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Gestão de haveres financeiros estaduais | 0 |
| 1. Gestão de haveres mobiliários estaduais | 0 |
| 1. Gestão de fundos estaduais | 0 |
| 1. Gestão de obrigações estaduais | 1 |
| 1. Gestão de passivos contingentes estaduais | 0 |
| 1. Gestão de precatórios estaduais | 1 |
| 1. Gestão de Parcerias Público Privadas (PPP) | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de melhoria**   1. Implementar mecanismos de coordenação sobre a gestão dos fundos descentralizados, avaliando a sua eficácia, o impacto setorial e sobre a alocação de recursos. 2. Desenvolver e implantar um sistema de informações e gestão de passivos contingentes, incluindo análise de risco. 3. Aprimorar a gestão de obrigações, e ampliar o controle sobre obrigações de exercícios anteriores. 4. Desenvolver e implantar uma política de gestão de haveres financeiros no Estado. |

### **AF4 – GESTÃO CONTÁBIL**

**Esta dimensão trata dos processos relativos à gestão contábil**. Um alto grau de maturidade nessa dimensão significa que, a partir dos registros contábeis confiáveis produzidos de forma sistemática e tempestiva, será possível gerar informações atualizadas para atender aos propósitos do controle e da tomada de decisão gerencial.

**A dimensão que engloba os processos relativos à gestão contábil é classificada como Iniciante (+)**. Dos 94 requisitos incluídos nos 11 processos desta dimensão, o estado do Amapá cumpre 49.

Ressalta-se que que o Estado está cumprindo o cronograma de convergência contábil estabelecido pela STN.

Por outro lado, não se conta com informação atualizada sobre os bens patrimoniais, impossibilitando que se produza uma contabilidade de qualidade, e os valores patrimoniais do balanço não refletem a realidade. O sistema financeiro não grava histórico das manutenções por usuário e não está preparado para gerar informações sobre custos e as conciliações bancarias são manuais.

**Os procedimentos para convergência contábil é frágil e precisa evoluir**. O Estado apenas dispõe de comissão de inventário que anualmente efetua o levantamento físico e financeiro dos bens móveis e imóveis para o registro contábil e o suporte documental.

**O Estado está cumprindo o cronograma estabelecido pela STN.** O Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) e as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) estão implantados conforme cronograma, assim como os Procedimentos Contábeis Específicos (PCE) e os Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO). Por outro lado, a ausência de informações sobre os passivos contingentes e de gestão de riscos impede que os registros contábeis sejam efetuados considerando a probabilidade de sua ocorrência.

**O Estado ainda não adota os Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP)** e nem reconhece ajustes decorrentes de omissões e erros de registros em exercícios anteriores. O estado não implementou um método de mensuração e/ou avaliação de ativos e passivos que possibilite o reconhecimento de ganhos e perdas patrimoniais e não são registrados no sistema contábil os ativos imobilizados. O Estado apenas registra o reflexo patrimonial das despesas de exercícios anteriores (DEA)

**A contabilidade do setor público estadual avançou mas precisa de melhorias**. O processo está estruturado para registrar toda as informações sobre a execução orçamentária e patrimonial, fornecendo elementos para tomada de decisão e prestação de contas pelos gestores. No entanto, não está preparada para gerar informações sobre custos, relativos a bens e serviços fornecidos à sociedade, mas fornece elementos para a tomada de decisão dos gestores públicos. Com relação aos procedimentos Contábeis Específicos (PCE), os mesmos são utilizados para contabilização do Fundeb, das Operações de Crédito, e da dívida ativa. Os procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO) para registro das receitas orçamentárias, registro das despesas orçamentárias, e para controle e registro da fonte/destinação de recursos.

**O sistema de conciliação bancária ainda é manual.** A conciliação, confronto e compensação das contas são feitas de forma rotineira baseando-se em diversas fontes de informação, disponibilizando relatórios financeiros. Entretanto, ainda não está disponível um sistema automatizado de conciliação bancária. Portanto, esse trabalho é finalizado manualmente com a apuração das contas em níveis agregados e detalhados.

**Os processos relacionados ao controle dos recursos descentralizados são frágeis**. O Estado apenas garante a tramitação da receita de transferências pelo sistema bancário centralizado, apresenta e consolida relatórios com informações sobre todos os recursos descentralizados para as unidades de prestação de serviços; apresenta e consolida relatórios com informações sobre todos os recursos executados pelas unidades prestadoras de serviços; e realiza ações de verificação e auditoria interna, quando necessário. Mas, não divulga os resultados alcançados pelas unidades descentralizadas de prestação de serviços.

**Os processos relativos às demonstrações contábeis podem ser aprimorados**. O Estado apresenta, anualmente, nos prazos legais, informações consolidadas e completas dos órgãos da administração direta e indireta, detalhados por órgãos descentralizados. Entretanto, o sistema de arrecadação ainda não processa todo os registros de forma automática. Além disso, nem todas as informações estão sendo divulgadas de forma compreensível aos gestores e ao público em geral.

**O sistema de administração financeira pode ser aperfeiçoado**. O sistema integra as informações do planejamento e orçamento com a execução financeira e disponibiliza estas informações em D+1. As informações registradas são disponibilizadas para acesso ao público. Adicionalmente, consolida as informações de todas as entidades da administração direta, as autarquias, as fundações, os fundos e as empresas estatais e gera automaticamente as informações para a matriz de saldos contábeis. Adicionalmente, ressalta-se que ainda não há funcionalidade que permita apuração de custos públicos. Por fim, o sistema atende a praticamente todos os requisitos de segurança, exceto o de gerenciamento de senhas dos usuários.

O quadro 17 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 17**

**Dimensão Gestão Contábil: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 4. Gestão Contábil** | **INICIANTE (+)** |
| 1. Procedimentos para a convergência contábil | 0 |
| 1. Aplicação da NBCASP e MCASP | 3 |
| 1. Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP) | 0 |
| 1. Procedimentos Contábeis Específicos (PCE) | 1 |
| 1. Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO) | 3 |
| 1. Contabilidade do setor público estadual | 2 |
| 1. Sistema de conciliações bancárias | 0 |
| 1. Controle dos recursos descentralizados | 1 |
| 1. Demonstrações contábeis | 2 |
| 1. Sistema de administração financeira: requisitos técnicos | 2 |
| 1. Sistema de administração financeira: requisitos de segurança | 3 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Promover a integração do sistema contábil com o sistema de arrecadação e de folha de pagamento. 2. Aprimorar os Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP), com a implantação de sistemas de controle e registro dos ativos. 3. Automatizar integralmente o sistema de conciliação bancária. 4. Implantar funcionalidade para apuração de custos públicos. 5. Implantar trilhas de auditoria, gravando histórico de manutenções por usuário no sistema financeiro. 6. Manter, dentro do cronograma previsto, a compatibilização dos procedimentos e informações contábeis às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCAPS) e ao Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). |

### **AF 5 – GESTÃO DA DÍVIDA PÚBLICA**

**Esta dimensão avalia se o Estado dispõe de instrumentos eficazes para a gestão da dívida pública estadual.** A alta maturidade nessa dimensão indica que o Estado provê, de forma eficiente, informações sobre as necessidades de financiamento do governo estadual, ao menor custo no longo prazo, respeitando a manutenção de níveis prudentes de risco, sem comprometer as metas fiscais.

**No Amapá a dimensão que engloba os processos relativos à gestão da dívida pública é classificada como Iniciante (-)**. Dos 34 requisitos incluídos nos cinco processos desta dimensão, o Estado cumpre apenas 2.

Ressalta-se que o Estado não dispõe de um sistema de gestão da dívida. Também não existe orientação estratégica para a gestão da dívida e os controles e a operação precisam ser aperfeiçoados.

**Não existe direcionamento estratégico para a gestão da dívida pública.** Não estão definidos critérios de priorização e os objetivos nas contratações de novos empréstimos.

**Baixa coordenação da gestão da dívida pública com a política fiscal.** O Estado não dispõe de instrumentos para projetar a evolução da dívida. A análise de capacidade de pagamento e de sustentabilidade da dívida e realizada em planilha Excel, impedindo assim que um controle mais eficiente seja feito, fazendo com que as informações estejam sempre sujeitas a alterações não dando credibilidade ao processo de gestão. Por outro lado, devido à concentração da dívida com o governo federal, não são realizadas análises estruturadas, tais como: (i) projeções da dívida com base em diversos cenários; (ii) utilização de premissas na preparação das previsões setoriais (iii) análises de sensibilidade para flutuações nas taxas de juros e de câmbio; (iv) análises de sustentabilidade da dívida; (v) publicação de documentos detalhados sobre as previsões das macro variáveis; e (vi) avaliação de custo-benefício e de impacto sobre o equilíbrio fiscal.

**A administração, controle e auditoria da dívida são frágeis**. No processo de contratação da dívida pública não são emitidos pareceres com avaliação de alternativas de financiamento e dispõe de mecanismos de divulgação interna anual da situação da dívida pública. Após contratação a dívida o Estado elabora e divulga relatórios mensais e relatório consolidado das operações de crédito estaduais. Não são realizadas análises de custo-benefício para novas contratações que nem sempre estão harmonizadas com as metas fiscais. Destaca-se ainda o fato de que não existe qualquer procedimento de auditoria em relação à dívida.

**O Estado não dispõe de sistema de gestão da dívida pública**. O controle de gestão da dívida é realizado em planilhas.

O quadro 18 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 18**

**Dimensão Gestão da Dívida Pública: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 5. Gestão da Dívida Pública** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão da dívida pública | 0 |
| 1. Harmonização da gestão da dívida com a política fiscal | 0 |
| 1. Administração e controle da dívida | 0 |
| 1. Auditoria interna e externa da dívida | 0 |
| 1. Sistema de gestão da dívida | 0 |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de Melhoria**   1. Estabelecer política de gestão da dívida pública com critérios técnicos para a contratação, fundamentados em análises custo benefício e no equilíbrio fiscal do Estado, e com obrigatoriedade de avaliação de resultados. 2. Desenvolver metodologias e sistemáticas de análises da dívida direcionadas a: (i) projeções da dívida com base em diversos cenários; (ii) análises de sensibilidade para flutuações nas taxas de juros e de câmbio; (iii) análises de sustentabilidade; (iv) avaliação anual da capacidade de endividamento e de pagamento; e (v) avaliação de custo-benefício e de impacto sobre o equilíbrio fiscal. 3. Implantar o módulo de gestão da dívida no SIPLAG. |

### **AF6 – GESTÃO DE CUSTOS E GASTOS PÚBLICOS**

**Esta dimensão avalia os processos relativos à gestão dos custos públicos e avaliação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade dos gastos.** Uma alta maturidade nesta dimensão indica que o Estado produz e usa informações sobre os custos públicos, adota programas de racionalização dos gastos e utiliza metodologias de avaliação da qualidade do gasto público consolidado e nos setores mais relevantes na composição do gasto público.

**No Amapá a dimensão que engloba os processos relativos à gestão de custos e gastos públicos é classificada como Iniciante (-)**. Dos 106 requisitos incluídos nos 14 processos desta dimensão, o estado do Amapá cumpre apenas 16. Ressalta-se que este tema é uma preocupação recente da administração pública brasileira nos três níveis de governo. Sua inclusão nesta metodologia está menos voltada à aferição dos níveis de maturidade dos processos envolvidos e mais voltada a orientar o gestor público na implementação de processos para a melhoria da qualidade do gasto público, baseados nas melhores práticas internacionais.

**É importante o Estado adotar um direcionamento estratégico para gestão de custos**. Para tanto, é necessário definir mecanismos de comparação dos custos das políticas e programas em relação aos resultados obtidos e recomendar a verificação da eficiência alocativa dos recursos públicos, efetuando comparação entre os custos de atividades ou serviços iguais produzidos por unidades organizacionais diferentes. Adicionalmente, o Estado deve garantir que as informações de custos públicos sejam utilizadas como referência para a gestão por resultados e para a formulação de planos plurianuais e propostas orçamentárias, além do seu uso como referência para as respostas às recomendações e às determinações dos órgãos de controle interno e externo.

**A definição de metodologia para apuração dos custos por setor é primordial**. A metodologia para apuração de custos por programa, projeto, função, serviço e unidade permitirá a geração de informações para uso gerencial, permitindo análise da evolução dos custos ao longo do tempo e entre unidades e programas. Devem ser priorizados os programas e setores que representam o maior percentual na composição dos gastos estaduais como, por exemplo, saúde, educação, segurança pública, sistema prisional e projetos de infraestrutura.

**O sistema de gestão de custos públicos deve gerar informações gerenciais**. O sistema deve permitir: (i) comparabilidade entre os custos de órgãos e entidades públicas e acompanhar sua evolução, referenciada em base histórica; (ii) geração de relatórios, por unidade organizacional, itens de custos e atividades, detalhando quanto, quem, o que e como está evoluindo o gasto na unidade; (iii) correlação entre os custos, tempo de implantação e atingimento dos resultados planejados por programas e unidades; e (iv) análise de resultados para priorização de alocação de recursos.

**Também devem ser implementados programas de racionalização dos gastos públicos**, especialmente nos grupos de despesa mais representativos como pessoal, compras governamentais e custeio.

**Os requisitos mínimos de um programa de racionalização do gasto com pessoal incluem**: (i) implantação de sistema unificado de folha com controle automático da legalidade e do volume dos pagamentos, bloqueio de operações ilícitas ou não-autorizadas e auditoria permanente; (ii) manutenção de cadastro atualizado de servidores com o monitoramento e eliminação da duplicidade de vínculos; (iii) revisões de planos de cargos e salários, concessões de vantagens funcionais e contratação temporária que impliquem em aumento da despesa de pessoal; e(iv) redimensionamento da força de trabalho e seus parâmetros de reposição, baseados em avaliação da necessidade para a prestação do serviço e considerando automação dos processos. A SEFAZ aciona a previdência social para transferência de contribuições do regime geral para o sistema estadual no momento da averbação do tempo de serviço no RGPS; dispõe de um sistema unificado de folha que permite o controle automático da legalidade e do volume dos pagamentos, o bloqueio de operações ilícitas ou não-autorizadas e a auditoria permanente; e recebe informações sistemáticas sobre o contencioso para controle da reposição de valores ao erário público de quantias indevidamente pagas ao servidor, por força de decisões judiciais, em especial de liminares que tenham sido posteriormente cassadas.

**Os requisitos mínimos de um programa de racionalização do gasto nas compras governamentais incluem**: (i) adoção de pregão eletrônico e atas de registro de preço, suportado por sistema informatizado de compras governamentais, com auditoria continuada; (ii) adoção de preço de referência com base nos dados da NF-e; (iii) centralização, cadastro unificado de fornecedores e catálogo de materiais e serviços de uso comum para a administração direta; e (iv) adoção de catálogo de materiais e serviços específicos da saúde, da educação, da segurança pública e do sistema prisional com a observância dos preços praticados pelo mercado. O estado do Amapá, adota preço de referência, pregão eletrônico e atas de registro de preço, suportado por sistema informatizado de compras governamentais, com auditoria continuada; adota centralização, cadastro unificado de fornecedores e catálogo de materiais e serviços de uso comum para toda a administração direta; utiliza catálogo de materiais e serviços específicos da saúde, educação, segurança e sistema prisional e observa os preços praticados pelo mercado como referência. No entretanto, não utiliza as informações da NF-e para a formação de preços de referência.

**Os requisitos mínimos de um programa de racionalização do gasto com outros serviços e custeio incluem** a adoção de iniciativas para economia de gastos em água e esgoto, combustível e manutenção ou locação de veículos, diárias e passagens, energia elétrica, material de expediente, comunicação e telecomunicação, e terceirização de serviços. O estado do Amapá dispõe de uma central de abastecimento, contrato com a Petrobras para aquisição de combustível mais barato , Contratos corporativos de energia visando a redução de gastos com energia elétrica e otimização dos custos com vigilância

**Por fim, avaliar é etapa essencial para aperfeiçoar as políticas e aprimorar a alocação dos recursos e a qualidade dos gastos públicos**. É necessário desenvolver metodologias de avaliação de política antes da sua implementação (avaliação *ex-ante*) para verificar a eficácia de seu desenho, aderência ao problema identificado, custo-benefício e sustentabilidade. Também deve ser desenvolvida metodologia de avaliação *ex-post* para verificar o alcance dos resultados esperados e identificar os ajustes necessários e retroalimentar o processo de planejamento e orçamento. A avaliação deve contar com equipe multisetorial e com a participação da área fiscal.

O quadro 19 detalha a classificação obtida em cada um dos processos da dimensão, numa escala de 0 a 3.

**Quadro 19**

**Dimensão Gestão de Custos e Gastos Públicos: Classificação dos Processos**

|  |  |
| --- | --- |
| **AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos** | **INICIANTE (-)** |
| 1. Direcionamento estratégico da gestão de custos | **0** |
| 1. Apuração dos custos estaduais | **0** |
| 1. Sistema estadual de gestão de custos | **0** |
| 1. Relatórios de custos | **0** |
| 1. Gestão de custos na área de saúde | **0** |
| 1. Gestão de custos na área de educação | **0** |
| 1. Gestão de custos na área de segurança pública | **0** |
| 1. Gestão de custos no sistema prisional estadual | **0** |
| 1. Gestão de custos de projetos de infraestrutura | **0** |
| 1. Racionalização do gasto com pessoal | **2** |
| 1. Racionalização do gasto nas compras governamentais | **2** |
| 1. Racionalização do gasto com outros serviços e custeios | **2** |
| 1. Avaliação do gasto público | **0** |
| 1. Avaliação do gasto dos programas setoriais | **0** |

A dimensão é classificada em seis níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

Os processos são classificados em quatro níveis: mínimo de 0 e máximo de 3.

|  |
| --- |
| **Principais Oportunidades de melhoria**   1. Elaborar uma política de gestão de custos e de gastos públicos. 2. Estabelecer um cronograma de implantação das ações de gestão de custos e de gastos públicos. 3. Desenvolver um projeto piloto para apuração dos gastos públicos em uma das áreas afins. 4. Desenvolver política para avaliação de políticas públicas (ex-ante e ex-post) |

1. Decreto 6.483/2013 Lei 1.774/2013, Lei 982/2006 (Grupo TAF) e Lei 1.774/2013 [↑](#footnote-ref-1)