PROFISCO II

Notas técnicas elaboradas pelas áreas técnicas para o projeto de modernização da gestão fiscal a ser financiado com recurso do BID.

# 

JUNHO / 2018

Este relatório consolida a intenção de todos os projetos que foram selecionados para compor a carteira de projetos do Profisco II/ES.

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

UNIDADE DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS (UCP)

**PROFISCO II/ ES**

**COMPONENTE 1. GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL**

**COMPONENTE 2. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL**

**COMPONENTE 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO**

Vitória, junho de 2018

**SECRETÁRIO DE ESTADO FAZENDA**

Bruno Funchal

**SUBSECRETÁRIO DO TESOURO ESTADUAL**

Gustavo Lisboa Cruz

**SUBSECRETÁRIO DE ESTADO DA RECEITA**

Sergio Pereira Ricardo

**SUBSECRETÁRIA DE ESTADO PARA ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS**

Fabiana Alves da Silva

**COORDENADORA GERAL DA UNIDADE DE COORDENAÇÃO DE PROJETOS**

Andressa Rodrigues Pavão

**GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Edésio Medeiros Assad

**GERENTE DE DESENVOLVIMENTO FAZENDÁRIO**

Luis Antonio Rangel

**EQUIPE DE ORGANIZAÇÃO**

**Unidade de Coordenação de Projetos**

Sumário

[INTRODUÇÃO 8](#_Toc517282041)

[COMPONENTE 1. GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL 9](#_Toc517282042)

[PRODUTO 1. MODELO DE GOVERNANÇA DA GESTÃO FISCAL IMPLANTADO 9](#_Toc517282043)

[**1.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 10](#_Toc517282044)

[**1.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 11](#_Toc517282045)

[**1.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 13](#_Toc517282046)

[**1.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 18](#_Toc517282047)

[**1.5** **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTO** 21](#_Toc517282048)

[**1.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO REELACIONADOS AOS SUBPRODUTO** 23](#_Toc517282049)

[**1.7** **QUADRO DE CUSTOS DO SUBPRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 25](#_Toc517282050)

[**1.8** **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO** 26](#_Toc517282051)

[PRODUTO 2. MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA GESTÃO ESTADUAL IMPLANTADO 27](#_Toc517282052)

[**2.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 28](#_Toc517282053)

[**2.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 28](#_Toc517282054)

[**2.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 34](#_Toc517282055)

[**2.4** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 35](#_Toc517282056)

[**2.5** **IMPACTOS POTENCIAIS DO PRODUTO** 35](#_Toc517282057)

[**2.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 35](#_Toc517282058)

[**2.7** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 36](#_Toc517282059)

[**2.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO** 36](#_Toc517282060)

[PRODUTO 3. REVISÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA SEFAZ ATUALIZADO 37](#_Toc517282061)

[**3.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 38](#_Toc517282062)

[**3.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 40](#_Toc517282063)

[**3.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 42](#_Toc517282064)

[**3.4** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 44](#_Toc517282065)

[**3.5** **IMPACTOS POTENCIAIS** 44](#_Toc517282066)

[**3.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 45](#_Toc517282067)

[**3.7** **BENEFÍCIOS E RESULTADOS QUE PODERÃO SER ALCANÇADOS PARA ALÉM DO MARCO DE RESULTADOS** 46](#_Toc517282068)

[**3.8** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 47](#_Toc517282069)

[**3.9** **CRONOGRAMA PROPOSTO DOS SUBPRODUTOS** 47](#_Toc517282070)

[PRODUTO 4. MODELO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ATUALIZADO 48](#_Toc517282071)

[**4.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 49](#_Toc517282072)

[**4.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 50](#_Toc517282073)

[**4.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 52](#_Toc517282074)

[**4.4** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 54](#_Toc517282075)

[**4.5** **IMPACTOS POTENCIAIS** 54](#_Toc517282076)

[**4.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO DOS PRODUTOS** 54](#_Toc517282077)

[**4.7** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 55](#_Toc517282078)

[**4.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO** 56](#_Toc517282079)

[PRODUTO 5. NOVO MODELO DE CONTROLE INTERNO DO ESTADO IMPLANTADO 57](#_Toc517282080)

[**5.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 58](#_Toc517282081)

[**5.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 59](#_Toc517282082)

[**5.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 60](#_Toc517282083)

[**5.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 66](#_Toc517282084)

[**5.5** **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTOS** 68](#_Toc517282085)

[**5.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AOS SUBPRODUTOS** 69](#_Toc517282086)

[**5.7** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 70](#_Toc517282087)

[**5.8** **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO** 72](#_Toc517282088)

[COMPONENTE 2. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL 73](#_Toc517282089)

[PRODUTO 1. SISTEMA DE GESTÃO DO GASTO TRIBUTÁRIAS IMPLANTADO 73](#_Toc517282090)

[**1.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 74](#_Toc517282091)

[**1.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 74](#_Toc517282092)

[**1.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 75](#_Toc517282093)

[**1.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 76](#_Toc517282094)

[**1.5** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 78](#_Toc517282095)

[**1.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO** 78](#_Toc517282096)

[**1.7** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 78](#_Toc517282097)

[**1.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO** 79](#_Toc517282098)

[PRODUTO 2. NOVO MODELO DE FISCALIZAÇÃO IMPLANTADO 80](#_Toc517282099)

[**2.1** **ANTECEDENTES** 81](#_Toc517282100)

[**2.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 83](#_Toc517282101)

[**2.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 85](#_Toc517282102)

[**2.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 88](#_Toc517282103)

[**2.5** **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTO** 90](#_Toc517282104)

[**2.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AOS SUBPRODUTO** 91](#_Toc517282105)

[**2.7** **QUADRO DE CUSTOS POR TIPO DE INVESTIMENTO** 92](#_Toc517282106)

[**2.8** **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO** 92](#_Toc517282107)

[PRODUTO 3. PROCESSO ELETRÔNICO DO CONTENCIOSO IMPLANTADO 93](#_Toc517282108)

[**3.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 94](#_Toc517282109)

[**3.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 96](#_Toc517282110)

[**3.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA E QUALITATIVA** 97](#_Toc517282111)

[**3.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 98](#_Toc517282112)

[**3.5** **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO** 98](#_Toc517282113)

[**3.6** **IMPACTOS POTENCIAIS DO PRODUTO** 99](#_Toc517282114)

[**3.7** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 100](#_Toc517282115)

[**3.8** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 100](#_Toc517282116)

[**3.9** **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO** 100](#_Toc517282117)

[PRODUTO 4. SISTEMA DE ATENDIMENTO INTEGRAL IMPLANTADO 101](#_Toc517282118)

[**4.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 102](#_Toc517282119)

[**4.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 103](#_Toc517282120)

[**4.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 105](#_Toc517282121)

[**4.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 107](#_Toc517282122)

[**4.5** **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO** 108](#_Toc517282123)

[**4.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO REELACIONADOS AO PRODUTO** 108](#_Toc517282124)

[**4.7** **QUADRO DE CUSTO DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 108](#_Toc517282125)

[**4.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO** 109](#_Toc517282126)

[PRODUTO 5. MODELO DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA IMPLANTADO 110](#_Toc517282127)

[**1.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 111](#_Toc517282128)

[**1.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 111](#_Toc517282129)

[**1.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 112](#_Toc517282130)

[**1.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 112](#_Toc517282131)

[**1.5** **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO** 113](#_Toc517282132)

[**1.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO** 113](#_Toc517282133)

[**1.7** **QUADRO DE CUSTOS DO SUBPRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 114](#_Toc517282134)

[**1.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO DO SUBPRODUTO** 114](#_Toc517282135)

[COMPONENTE 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO 115](#_Toc517282136)

[PRODUTO 1. NOVO MODELO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E DE INVESTIMENTOS ORIENTADO A RESULTADO 115](#_Toc517282137)

[**1.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 116](#_Toc517282138)

[**1.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA** 118](#_Toc517282139)

[**1.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 123](#_Toc517282140)

[**1.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 125](#_Toc517282141)

[**1.5** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 126](#_Toc517282142)

[**1.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO** 126](#_Toc517282143)

[**1.7** **QUADRO DE CUSTO DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 127](#_Toc517282144)

[**1.8** **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO** 128](#_Toc517282145)

[PRODUTO 2. MODELO DE PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA IMPLANTADO 129](#_Toc517282146)

[**2.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 130](#_Toc517282147)

[**2.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 135](#_Toc517282148)

[**2.3** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTOS E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 139](#_Toc517282149)

[**2.4** **ASPECTO INOVADOR DO SUBPRODUTO** 140](#_Toc517282150)

[**2.5** **IMPACTOS POTENCIAIS DO SUBPRODUTO** 140](#_Toc517282151)

[**2.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO SUBPRODUTO** 141](#_Toc517282152)

[**2.7 QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 142](#_Toc517282153)

[**2.8 CRONOGRAMA PROPOSTO DO SUBPRODUTO** 143](#_Toc517282154)

[PRODUTO 3. NOVO MODELO DE GESTÃO DE COMPRAS DO ESTADO IMPLANTADO 144](#_Toc517282155)

[**3.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 145](#_Toc517282156)

[**3.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 146](#_Toc517282157)

[**3.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 151](#_Toc517282158)

[**3.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 152](#_Toc517282159)

[**3.5** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 153](#_Toc517282160)

[**3.6** **IMPACTOS POTENCIAIS** 154](#_Toc517282161)

[**3.7** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 154](#_Toc517282162)

[**3.8** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 155](#_Toc517282163)

[**3.9** **CRONOGRAMA PROPOSTO** 156](#_Toc517282164)

[PRODUTO 4. NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO IMPLANTADAS 157](#_Toc517282165)

[**4.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 158](#_Toc517282166)

[**4.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 161](#_Toc517282167)

[**4.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 162](#_Toc517282168)

[**4.4** **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE** 163](#_Toc517282169)

[**4.5** **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO** 164](#_Toc517282170)

[**4.6** **IMPACTOS POTENCIAIS** 165](#_Toc517282171)

[**4.7** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 165](#_Toc517282172)

[**4.8** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 165](#_Toc517282173)

[**4.9** **CRONOGRAMA PROPOSTO** 166](#_Toc517282174)

[PRODUTO 5. MODELO DE GESTÃO DE CUSTOS PÚBLICOS IMPLANTADO 167](#_Toc517282175)

[**5.1** **ANTECEDENTES DO PRODUTO** 168](#_Toc517282176)

[**5.2** **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS** 173](#_Toc517282177)

[**5.3** **DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SUBPRODUTO E SUA META QUANTITATIVA** 175](#_Toc517282178)

[**5.4** **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO** 177](#_Toc517282179)

[**5.5** **IMPACTOS POTENCIAIS** 177](#_Toc517282180)

[**5.6** **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO** 178](#_Toc517282181)

[**5.7** **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO** 179](#_Toc517282182)

[**5.8** **CRONOGRAMA PROPOSTO** 179](#_Toc517282183)

[ANEXOS I - MATRIZ DE PROBLEMAS, SOLUÇÕES E RESULTADOS 180](#_Toc517282184)

[ANEXO II - ORÇAMENTO DO PROJETO POR COMPONENTES E PRODUTOS 187](#_Toc517282185)

# INTRODUÇÃO

Estabelecer o equilíbrio das finanças públicas é condição primordial para o estado que almeja melhorar o bem-estar social. Para tal, dada a conjuntura adversa não seria interessante penalizar ainda mais as empresas elevando alíquotas tributárias, tão pouco seria salutar ao governo promover cortes ainda mais rigorosos nos setores essências a sociedade. O caminho alternativo neste momento seria reduzir ao máximo o hiato tributário, ou seja, os espaços para a competição desleal que os sonegadores se apropriam e passam a praticar sobre os empresários que pagam seus impostos conforme exigência das leis tributárias.

Neste momento, o Governo tem o dever de criar medidas que garantam um ambiente de negócio prospero e saudável, atuando como um agente facilitador, seja reduzindo ao máximo a burocracia e/ou buscando de forma contínua a simplificação tributária. De outra forma, cabe ainda ao governo o papel de fiscal do erário público, uma vez que deve buscar ser mais eficiente como arrecadador de impostos, impondo sanções legais para aqueles que preferem correr o risco de ficar na ilegalidade, sinalizando para o contribuinte as penalidades e o risco de sonegar.

Tornar um governo mais eficiente do ponto de vista da arrecadação é o primeiro passo para a modernização do sistema tributário estadual, no entanto não é suficiente se não for associado a uma gestão orientada por resultados e que promovam a melhoria na qualidade dos gastos. O governo que não leva estes efeitos em consideração, e que tem ineficiência nos seus serviços prestados onera os cofres públicos e penaliza e priva os cidadãos dos seus direitos.

Para tornar esse desafio realidade é de suma importância que ocorram investimentos em tecnologia, capacitação e qualificação de mão-de-obra. É necessário ter um sistema tributário eficiente, transparente e seguro de monitoramento de contribuintes e de racionalização de despesas. Contudo, todo investimento que não tem como base o treinamento e a capacitação de profissionais não tem resultado, por isto investimentos nestes setores são essenciais a fim de tornar estes profissionais capazes de transformar as informações estatísticas em análises úteis nas tomadas de decisão dos gestores.

Consciente dos problemas supracitados e visando promover o crescimento e elevar o nível de Bem-Estar social nos próximos anos, o Governo do Estado do Espírito Santo , por meio da Secretaria de Estado da Fazenda, encaminhou a Carta Consulta a Secretaria de Assuntos Internacionais – SEAIN, tendo sido autorizada a preparação do projeto no valor de **US$ 42.000.00,00** (quarenta e dois milhões de dólares americanos), sendo US$ 37.800.000,00 (trinta e sete milhões e oitocentos mil dólares americanos) oriundo de financiamento do BID e US$ 4.200.000.00 ( quatro milhões e duzentos mil dólares americanos) de contrapartida. Os investimentos previstos no PROFISCO II ES estão focados na continuidade da modernização da organização fazendária, com destaque para as áreas de tecnologia da informação, gestão fiscal, gestão financeira, gestão de pessoas e de atendimento ao contribuinte, áreas de suma importância para o alcance das metas programáticas do governo estadual.

# COMPONENTE 1. GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL

## PRODUTO 1. MODELO DE GOVERNANÇA DA GESTÃO FISCAL IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 1.1 Modelo de Governança da Gestão Fiscal Implantado**   * + 1. **Planejamento estratégico**     2. **Escritório de Projetos** |

Autores:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Luís Antonio Rangel | Gerente de Desenvolvimento Fazendário (GEDEF) | GEDEF | lrangel@sefaz.es.gov.br |
| Maria Elizabeth Pitanga Costa Seccadio | Subgerente de Avaliação e Desenvolvimento Organizacional | GEDEF | mcosta@sefaz.es.gov.br |
| Eduardo Pereira de Carvalho | Supervisor de Área Fazendária | GEDEF | ecarvalho@sefaz.es.gov.br |
| Eliane Canal Leite da Silva | Coordenadora de Projetos | GEDEF | elsilva@sefaz.es.gov.br |
| Marta Gonçalves Achiamé | Supervisora de Área Fazendária | GEDEF | machiame@sefaz.es.gov.br |
| Andressa Rodrigues Pavão | Coordenadora da UCP | UCP | apavao@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES - junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

No Estado do Espírito Santo, desde 2006, a partir do Plano de Desenvolvimento ES2025, e posteriormente ES2030, a gestão pública tem se preocupado em utilizar instrumentos capazes de melhorar seus resultados a partir de boas práticas na administração do Estado.

Em 2010, a SEFAZ implantou o Escritório de Projetos da TI, apesar de nunca ter sido instituído formalmente. Todavia, na ausência de um grupo centralizado de responsáveis por priorizar as necessidades, essas eram definidas pela capacidade da TI em desenvolver novos projetos e o poder do demandante em relação ao secretário da pasta. Vale ressaltar que a SEFAZ também não consta com uma metodologia clara de gestão de risco, o que impossibilita que a priorização dos projetos ocorra de forma objetiva a atender os interesses da SEFAZ.

Ainda em 2010, com a assinatura do contrato de empréstimo do PROFISCO, foi proposto a implantação do Escritório de Projetos que de fato não aconteceu. As consequências observadas foi que apesar do contrato de empréstimo ter sido prorrogado, não foi possível utilizar o recurso na integra e os resultados do programa atingiu cerca de 50% das metas planejadas.

A gestão por processos foi o caminho definido pela SEFAZ-ES, conforme Portaria nº 57-S/2011, para que, a partir de uma metodologia consistente e por meio da mobilização de seus servidores, fossem aprimoradas e desenvolvidas novas formas de trabalho para modelagem, análise, melhoria e implantação de novos processos de trabalho, com ênfase no aproveitamento das boas práticas existentes e aporte de conhecimentos novos para criação de processos, com vistas à modernização de sua gestão.

Em 2015, com publicação do Decreto Nº 3756-R, que dispõe sobre a Política de Gestão Pública do Estado, no âmbito do Poder Executivo, foram estabelecidas as seguintes diretrizes a serem implementadas pelos gestores: gestão direcionada à produção de resultados para a sociedade; modernização de processos e de procedimentos; incentivo e fomento à inovação na gestão; racionalização de gastos; transparência e desburocratização.

Diante do exposto, a Secretaria da Fazenda vem trabalhando com o propósito de aumentar sua eficiência, aperfeiçoando seus processos de trabalho e a prestação dos serviços para aprimorar o atendimento à sociedade capixaba.

Preocupada com esse novo modelo de gestão, em 2017, a SEFAZ-ES, com a Consultoria da MBS, contratada com recursos do BID, implementou o Redesenho de Processos. Na fase de mapeamento, 65 processos foram priorizados e mapeados. Na fase de redesenho, 176 processos foram identificados e 76 foram mapeados. Desse trabalho, foram relacionadas 308 inovações.

Ao final de 2017, por meio da Portaria nº 24-R, foi criado o Comitê Executivo de Gestão Estratégica – composto pelo Secretário – Subsecretários – GETEC – GEDEF – UCP, com a finalidade de coordenar os processos de alinhamento institucional, envolvendo o planejamento estratégico, o planejamento da Tecnologia da Informação e a gestão de programas e projetos de modernização, com vistas à análise, validações e decisões das principais ações e inovações propostas pelas diversas unidades organizacionais da Secretaria de Estado da Fazenda.

Logo em seguida, por meio da Portaria nº 24-R, foi instituído o Escritório Local de Processos (ELP), no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, com a finalidade de facilitar a elaboração, execução e controle dos processos organizacionais, disseminando a cultura de gerenciamento por processos no âmbito da organização.

Nesse contexto, a meta e o alcance pretendidos com os investimentos propostos na área de planejamento estratégico, gestão de projetos e processos no âmbito da instituição fazendária é a condução de suas ações de forma coordenada e a adoção de melhores práticas no acompanhamento e avaliação do desempenho de suas unidades, a fim de contribuir decisivamente para o Plano de Desenvolvimento do Estado.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

**1.2.1 – Síntese do Problema**

O processo decisório da SEFAZ não está baseado num planejamento estratégico com metas e indicadores para avaliação.

**1.2.2 – Principais causas**

* As políticas e diretrizes para a gestão fiscal (áreas tributária e financeira) não são definidas de forma integrada e suas ferramentas de planejamento e avaliação de resultado são deficientes.
* Esforços alocados em ações tempestivas que acabam não sendo finalizadas devido ao surgimento de novas prioridades, originando custos mais elevados que o necessário;
* Falta de integração entre as áreas;
* Falta de qualificação para definição e uso de metodologias para elaboração, implantação e acompanhamento do planejamento estratégico;
* Ausênciade metodologia que mescle ferramenta de gerenciamento dos processos de negócios da SEFAZ, incluindo a capacidade de acompanhar, medir o desempenho, mensurar indicadores e realizar automatização.
* Dificuldade em identificar áreas que exijam maior atenção, tendo em vista os resultados necessários e esperados pelo Governo, contribuintes e sociedade;
* A gestão de projetos está dispersa em várias áreas da SEFAZ e suas ferramentas de gestão não atendem aos requerimentos da SEFAZ.
* Falta de instrumentos para incentivar os líderes de projetos;
* Falta de capacitação em gestão de projetos;

**1.2.3 – Evidências/Magnitudes**

* Existem 42 áreas prioritárias de SEFAZ que não contam com mapeamento e indicadores de medição de desempenho.
* Nenhum dos 32 projetos da SEFAZ está estruturado de acordo com a melhores práticas em gestão de projeto.
* Nos últimos 5 anos a SEFAZ não realizou nenhuma capacitação na área de planejamento estratégico.
* Os 10 últimos projetos financiados pelo PROFISCO que utilizaram a modalidade de contratação de pregão eletrônico levaram em média 513 dias entre a autuação do projeto e a homologação do secretário;
* Os documentos de auditória realizado pelo TCE em relação ao PROFISCO detectaram ausência de matriz de risco.

(Relatório de Auditoria 00017/2017-1) A avaliação de controles internos realizada nos permite dizer que a UCP PROFAZ e a Sefaz não utilizam modelo de avaliação de risco com base na probabilidade de incidência e no impacto nos objetivos e metas dos seus processos, de forma que não há uma matriz de riscos utilizada como instrumento de acompanhamento e monitoramento de processos.

Tais evidências podem ser exemplificadas por duas situações que ocorrem na SEFAZ. A primeira se refere ao fato de existir na instituição dois grandes sistemas, que não estão integrados: o Sistema de Informações Tributárias – SIT, cujo objetivo é gerenciar todas as informações relacionadas à arrecadação estadual, e outro sistema, o Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo – SIGEFES, cujo objetivo é o gerenciamento dos recursos orçamentários, financeiros e contábeis do Estado.

A segunda situação se materializa com o diagnóstico realizado em 2017 pela consultoria responsável pelo projeto de Redesenho dos Processos Organizacionais da SEFAZ que, no Relatório Técnico 1 (RT1) - a partir do item 8.4, destacam os diversos pontos de atenção e necessidades de melhorias, com relação à Avaliação da Estratégia, como por exemplo: ausência de um plano estruturado de planejamento estratégico, ausência de métricas, indicadores devidamente formalizados e gerenciados. Sistemas de informação independentes, com carências nítidas de integração com outros processos e sistemas e, eventualmente, até com informações inconsistentes.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**1.3.1 - Subprodutos**

**1.3.1.1 - Planejamento estratégico da SEFAZ implantado**

**i) Planejamento estratégico**

* Etapa I: Atividades Preparatórias

Essa etapa tem como objetivo preparar as equipes técnicas diretamente envolvidas, para o início das atividades, além de conscientizar os gestores e demais servidores da SEFAZ-ES sobre os trabalhos a serem desenvolvidos e a importância do Planejamento Estratégico para a instituição.

**Produto 1:** PLANO DE TRABALHO E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. Reunião de abertura do projeto

Oficina de trabalho para sensibilização dos Servidores e Gestores da SEFAZ-ES para os desafios da instituição no processo de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico e do modelo institucional de Planejamento e Gestão Estratégica.

Nessa reunião deverão ser apresentados os projetos, as equipes envolvidas, objetivos, escopo e a metodologia de trabalho, de forma interativa, a fim de permitir a exposição de dúvidas e sugestões.

A Reunião de abertura do projeto terá duração de até 3 horas e será realizada com 4 turmas. A exposição do conteúdo terá duração máxima de 2 horas e o restante do tempo será destinado ao esclarecimento de dúvidas.

1. Diagnóstico organizacional

Consiste no levantamento de dados preliminares sobre a organização, conhecimento dos principais processos, os gestores, entendimento do contexto da organização (atores, estrutura, normas, stakeholders, etc.), planos anteriores e projetos em andamento.

Essa atividade será realizada por meio de levantamento de materiais (leis, decretos, normas, etc.) e entrevistas semiestruturadas com pessoas chave da SEFAZ-ES.

1. Plano de Trabalho

Elaboração e apresentação do detalhamento dos produtos, conteúdos, cronogramas, metodologia, procedimentos, recursos materiais e humanos e matriz de responsabilidades para a execução das atividades previstas no escopo dos serviços.

Poderão ser propostas novas atividades que facilitem a condução, ou aperfeiçoamento das atividades previstas.

O Plano de Trabalho será apresentado em reunião e entregue impresso para apreciação e aprovação da SEFAZ-ES e só após a sua aprovação será considerado concluído.

1. Definição das equipes para aplicação da metodologia

Definição, em conjunto com a SEFAZ-ES, de equipes compostas por especialistas e gestores para aplicação da metodologia, a partir de critérios e perfis previamente definidos.

**Produto 2:** SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL DA SEFAZ-ES

1. Reunião de alinhamento da metodologia

Consiste em reunião, a ser realizada com a equipe técnica da SEFAZ-ES, em sua sede, com o objetivo de fazer um alinhamento de linguagem e metodologia, bem como esclarecer pontos relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos.

Nesta oportunidade serão definidas as responsabilidades e procedimentos na execução dos trabalhos e nas tomadas de decisão, possibilitando a compreensão do nível de comprometimento e de participação requerido das partes envolvidas.

1. Capacitação para aplicação da metodologia e formação de multiplicadores

Elaboração e sistematização de treinamentos para a equipe técnica da SEFAZ-ES e equipes de multiplicadores (gestores, especialistas de negócios e de TI) na construção, implementação e uso de metodologia de planejamento estratégico como modelo de gestão estratégica, a ser aplicado na SEFAZ-ES, a serem ministrados por profissionais com qualificação comprovada nas referidas áreas de conhecimento.

Durante os treinamentos, bem como ao longo de toda a execução dos trabalhos, deverá ocorrer a transferência de conhecimento da metodologia à equipe técnica da SEFAZ-ES.

O treinamento deverá prever conteúdo teórico relacionado às atividades previstas nas Etapas II a IV, com carga horária mínima de 40 horas.

Cada turma realizará avaliação da capacitação e, caso a avaliação final seja inferior a 60% da avaliação máxima, o treinamento será recusado, e, nesta hipótese, a capacitação deverá ser novamente executada sem custos adicionais para a SEFAZ-ES. Em caso de nova recusa, será caracterizada como inexecução total do serviço.

* Etapa II: Elaboração do Plano Estratégico

Essa etapa contempla as atividades necessárias para o desenvolvimento e entrega do

Plano Estratégico, impresso e em meio eletrônico.

**Produto 3:** MAPA ESTRATÉGICO

1. Análises dos ambientes interno e externo

Levantamento de expectativas, percepções e sugestões das partes interessadas, que contribuam para a elaboração do diagnóstico e para o delineamento estratégico da SEFAZ-ES.

Para essa atividade, serão constituídos os seguintes grupos de interesses:

**i** - grupo do poder público: um representante do Governo Estadual e um representante de cada um dos Municípios onde se localizam as Agências da SEFAZ-ES;

**ii** - grupo dos contribuintes: dois representantes;

**iii** - grupo dos executivos e técnicos da SEFAZ-ES: um representante de cada subsecretaria.

As informações sobre os ambientes interno e externo serão sintetizadas em um diagnóstico estratégico, a partir da aplicação da Matriz SWOT, consolidando o conhecimento existente sobre o negócio e identificando os elementos chave para a gestão da SEFAZ-ES.

1. Identificação e análise de Cenários

Com base nas análises dos ambientes, será realizada uma reflexão sobre o estado futuro da SEFAZ-ES, considerando o Plano ES2030 e os diferentes cenários traçados para ressaltar os riscos e oportunidades identificados, a fim de reduzir as incertezas e orientar as decisões estratégicas.

1. Delineamento Estratégico

Essa atividade prevê uma reflexão para afirmação do negócio e da missão da SEFAZ-ES, bem como a definição da sua visão de futuro, dos valores e princípios que irão sustentar sua posição estratégica e das políticas que irão nortear a conduta de seus servidores na busca de seus objetivos estratégicos.

O trabalho será desenvolvido por meio de workshop, com participação de servidores e gestores da SEFAZ-ES, para homologação.

1. Construção do Mapa Estratégico

Nessa etapa serão definirão os objetivos estratégicos da SEFAZ-ES, visando os propósitos identificados na missão e visão estratégica.

O mapa estratégico, com a representação gráfica da estratégia, após homologação pela alta gestão, deverá ser um instrumento direcionador da gestão da estratégia da SEFAZ-ES.

**Produto 4:** PAINEL DE INDICADORES

1. Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

As metas serão detalhadas em linha com os objetivos estratégicos, com a definição de valores-alvo, desdobrados entre as três subsecretarias e entre as Gerências de cada Subsecretaria.

Nessa atividade também serão estabelecidos indicadores que permitam monitorar o desempenho da SEFAZ-ES quanto à efetiva realização de seus objetivos estratégicos, que servirão de base para a estruturação de um sistema informatizado a ser definido pela SEFAZ-ES.

**Produto 5:** MEDIDAS INSTITUCIONAIS E CARTEIRA DE PROJETOS ESTRUTURANTES

1. Definição de medidas institucionais e de projetos estruturantes

Serão definidos um conjunto de medidas institucionais, organizacionais e de gestão, bem como os projetos necessários para a implementação da Estratégia da SEFAZ-ES, com a clara identificação dos responsáveis por sua implantação e acompanhamento dos resultados a serem alcançados.

**Produto 6:** PLANO ESTRATÉGICO

1. Elaboração do Plano Estratégico

Elaboração de documento formal de consolidação de todas as entregas da ETAPA II, acompanhado de um sumário executivo que facilite a sua apresentação e análise por parte dos dirigentes e demais partes interessadas.

* Etapa III: Implantação da Estratégia

Nessa etapa serão desenvolvidas as atividades necessárias para o alcance das metas estabelecidas no plano estratégico: comunicação da estratégia e a elaboração de planos de ação.

**Produto 7:** COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Divulgação interna do plano estratégico

Condução de workshops, com a participação de todos os servidores da SEFAZ-ES, para divulgação do plano estratégico e promoção do entendimento do papel de cada um no alcance dos objetivos propostos.

O cronograma, bem como a carga horária para realização dos workshops serão definidos pela equipe técnica da SEFAZ-ES.

**Produto 8:** PLANOS DE AÇÃO

1. Elaboração e implantação dos Planos de Ação por área

Nessa atividade, as iniciativas apresentadas nos painéis estratégicos são desdobradas em planos de ação, com prazos e responsabilidades bem definidos. Cada plano terá a definição clara dos objetivos a serem atingidos, datas de início e término, os recursos necessários, bem como os indicadores de medição de execução.

A elaboração dos planos será feita pela equipe técnica da SEFAZ-ES, com participação das áreas responsáveis pela sua implantação e execução.

Também será elaborado o planejamento orçamentário de cada área, com o desdobramento da necessidade de alocação de recursos para realização dos planos.

* Etapa IV: Acompanhamento da Estratégia

Esta etapa tem como objetivo implantar a Gestão Estratégica no acompanhamento dos resultados e na identificação das ações corretivas para o alcance dos objetivos estratégicos.

**Produto 9:** MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RESULTADOS

1. Reuniões de Avaliação e Controle dos Resultados

Trata-se do conjunto de ações necessárias para assegurar a realização dos objetivos da SEFAZ-ES, por meio de análise e comparação dos resultados alcançados com os previstos, de forma a permitir correções no desempenho.

Será prevista a realização de 4 (quatro) reuniões mensais, ao longo de 6 (seis) meses, para o acompanhamento dos indicadores de desempenho e apresentação de relatórios gerenciais, ocasião em que ações corretivas poderão ser propostas.

Após as reuniões e a homologação dos resultados mensais, o desempenho será divulgado através do site da SEFAZ-ES e informativos por e-mail.

Também será prevista a realização trimestral de 2 (duas) Reuniões de Análise Estratégica, conduzidas pela SEFAZ-ES, para avaliação dos resultados do período, do andamento das ações definidas em reuniões anteriores e da necessidade de adequação dos objetivos e estratégias definidos. Essas reuniões serão realizadas nos meses subsequentes aos da realização da 2ª e da 4ª reunião mensal e delas deverão resultar recomendações para melhoria e ações corretivas.

**Produto 10:** MODELO INSTITUCIONAL DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1. Definição do processo de planejamento e gestão estratégica

Estruturação de sistema gerencial para suporte ao planejamento e à gestão estratégica da SEFAZ-ES que garanta a adoção dos instrumentos de administração de forma continuada, confiável e eficaz, com ênfase na melhoria contínua quanto à estrutura, estratégias, objetivos, processos e sistemas de controle.

O processo de planejamento e gestão estratégica da SEFAZ-ES terá sua sistemática estabelecida por meio de procedimentos documentados.

* Etapa V: Encerramento

Esta etapa tem como objetivo avaliar e documentar a realização do projeto e os resultados alcançados.

**Produto 11:** RELATÓRIO TÉCNICO FINAL DO PROJETO

1. Avaliação da Implantação e Execução da Estratégia

Elaboração e Apresentação do Relatório Técnico Final contendo todas as informações que subsidiaram os produtos previstos, acompanhado de um sumário executivo, contendo recomendações para melhoria.

**ii) Metodologia de gerenciamento de processos de negócios**

* Implantação, gestão e utilização de ferramentas de gerenciamento e automatização de processos;
* Visitas Técnicas para conhecer outras realidades mais avançadas;
* Capacitação para o pessoal envolvido na Gestão por processos na SEFAZ.

**1.3.1.2 – Escritório de Projetos implantado**

* Visitas Técnicas;
* Aquisição de produto informatizado de gestão de projetos.
* Capacitação em gestão de projeto;
* Modelo de Governança de gestão de projetos, com metodologia em análise de riscos;
* Certificação em gerenciamento de projetos.
  1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**1.4.1- Meta e Indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 1.1.1 Planejamento estratégico da SEFAZ implantado.** | **Meta** |
| 1. Planejamento estratégico da Sefaz implantado | 1 |
| 1. Plano de Capacitação e Comunicação estratégica implantado | 1 |

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 1.1.2 Escritório de Projetos implantado** | **Meta** |
| 1. Metodologia de gerenciamiento de projetos e gestão de risco elaborada | 1 |

**1.4.2- Resultados quantificáveis:**

**1.4.2.1 - Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Elevar o padrão de eficiencia organizacional | | |
| **Fórmula de cálculo** | Quantidade projetos ou ações finalizadas com êxito/Total previsto na carteira de projetos no período de 4 anos | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | >70% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Capacitação da equipe técnica e multiplicadores da SEFAZ-ES | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de servidores capacitados em planejamento estratégico/número total de servidores | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | 0 | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 3** | Aperfeiçoar os indicadores da administração fazendária | | |
| **Fórmula de cálculo** | Quantidade de indicadores que atingiram a meta/ quantidade de metas estabelecidas | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | >70% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 4** | Comunicação da Estratégia Implementada | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de ações de comunicação realizadas alinhadas ao Planejamento Estratégico/número total de ações de comunicação da SEFAZ-ES | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 5** | Elevar o padrão de eficiência do desenvolvimento organizacional pela implantação de processos | | |
| **Fórmula de cálculo** | Quantidade processos implantados com êxito/Total de processos mapeados na SEFAZ | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | >70% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 6** | Elevar o padrão de eficiência do desenvolvimento organizacional pela automatização dos processos | | |
| **Fórmula de cálculo** | Quantidade processos automatizados com êxito/Total de processos passíveis de automatização. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | >70% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 7** | Capacitação da equipe técnica e multiplicadores da SEFAZ-ES | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de servidores capacitados em gerenciamento de processos/número de servidores responsáveis pelos processos | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 8** | Aperfeiçoar os indicadores do gerenciamento de processos | | |
| **Fórmula de cálculo** | Quantidade de indicadores que atingiram a meta/ quantidade de metas estabelecidas | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | N/A | GEDEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 9** | Aumentar a celeridade na contratação e execução dos projetos | | |
| **Fórmula de cálculo** | % de projetos em conformidade com o cronograma planejado | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | >70% | 0 | UCP |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 10** | Melhorar o desempenho dos resultados almejados | | |
| **Fórmula de cálculo** | % de metas alcançadas/total de metas | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | 50% | UCP |
| **Resultado 11** | Melhorar a utilização dos recursos capitados | | |
| **Fórmula de cálculo** | % de utilização dos recursos utilizados/ valor total do financiamento obtido | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| % | 100% | 77% | UCP |

**1.4.3 – Outros possíveis resultados:**

**1.4.3.1 – Planejamento estratégico implantado**

**a) Planejamento Estratégico**

* Dados para avaliação e auxílio na tomada de decisões.
* Criação de indicadores.
* Garantir o foco, o alinhamento e direcionamento para o alcance da posição futura e resultados esperados.
* Fortalecer a imagem institucional e a percepção das estratégias e objetivos capazes de aumentar o desempenho da gestão fazendária;
* Propiciar o envolvimento e comprometimento de todos os servidores com os objetivos institucionais;
* Identificar áreas que exijam maior atenção, tendo em vista os resultados necessários e esperados;
* Obter comportamento sinérgico e comprometimento das diversas áreas da instituição;
* Transformar a SEFAZ-ES em uma instituição proativa, capaz de gerar melhores resultados operacionais;
* Aumentar o grau de satisfação dos contribuintes e usuários em relação aos serviços prestados pela SEFAZ-ES;
* Obter maior transparência de procedimentos e de tempos estimados para atendimento de demandas internas e externas;
* Contribuir para o aprimoramento das relações com o Governo, Contribuintes e Sociedade, de forma a promover a cidadania fiscal, transparência nas ações e processos da SEFAZ-ES, e melhoria na prestação de serviços;

Promover a modernização da gestão fazendária para a consecução dos seus objetivos.

**b) Metodologia de gerenciamento de processos**

* Melhoria da eficiência global;
* Redução dos desperdícios de máteria-prima e RH;
* Redução de redundâncias, esperas e retrabalhos dos processos reestruturados;
* Melhoria significativa dos indicadores de qualidade;
* Aumento da produtividade e garantia de processos estáveis.

**1.4.3.2 – Modelo de gestão de processos administrativos da gestão estadual implantado**

* Gerenciamento de projetos visando alcançar a condução dos projetos de forma mais eficaz e eficiente possível, por meio da consolidação de funções do gerenciamento de projetos, proporcionando a adoção de padrões para itens comuns, como cronogramas e relatórios, além da centralização de informações e outros benefícios derivados de sua estrutura, funções e recursos.
* Reduzir o tempo de contração e execução dos projetos;
* Avaliar a importância dos projetos realizados em relação aos objetivos da SEFAZ/ES;
* Aumentar a confiança dos servidores nas soluções das suas demandas;
* Aumentar a motivação dos servidores.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTO**

**1.5.1 – Planejamento estratégico implantado**

**a) Planejamento Estratégico**

* + 1. Plano de Trabalho e Diagnóstico Organizacional
* Promover o envolvimento dos servidores e gestores no processo de elaboração e utilização do Planejamento Estratégico;
* Disseminar a cultura de Planejamento Estratégico nas diversas áreas da instituição;
* Permitir maior integração entre as unidades da SEFAZ-ES.
  + 1. Sensibilização e Capacitação do Quadro de Pessoal da SEFAZ-ES
* Permitir maior alinhamento de linguagem e metodologia, bem como esclarecer pontos relevantes para o desenvolvimento dos trabalhos.
* Obter servidores qualificados na construção, implementação e uso de metodologia de planejamento estratégico como modelo de gestão estratégica.
  + 1. Mapa Estratégico Implantado
* Obter maior eficácia no processo de tomada de decisão a partir da aplicação da Matriz SWOT, consolidando o conhecimento existente sobre o negócio e identificando os elementos chave para a gestão da SEFAZ-ES;
* Permitir melhor reflexão sobre o estado futuro da SEFAZ-ES, considerando o Plano ES2030 e os diferentes cenários traçados para ressaltar os riscos e oportunidades identificados, a fim de reduzir as incertezas e orientar as decisões estratégicas;
* Promover maior reflexão para afirmação do negócio e da missão da SEFAZ-ES, bem como a definição da sua visão de futuro, dos valores e princípios que irão sustentar sua posição estratégica e das políticas que irão nortear a conduta de seus servidores na busca de seus objetivos estratégicos.
  + 1. Painel de Indicadores Implantado
* Instituir metas em linha com os objetivos estratégicos, com a definição de valores-alvo, desdobrados entre as três Subsecretarias e entre as Gerências de cada Subsecretaria;
* Estabelecer indicadores que permitam monitorar o desempenho da SEFAZ-ES quanto à efetiva realização de seus objetivos estratégicos, que servirão de base para a estruturação de um sistema informatizado a ser definido pela SEFAZ-ES.
  + 1. Medidas Institucionais e Carteira de Projetos Estruturantes Definidos
* Definir um conjunto de medidas institucionais, organizacionais e de gestão, bem como os projetos necessários para a implementação da Estratégia da SEFAZ-ES, com a clara identificação dos responsáveis por sua implantação e acompanhamento dos resultados a serem alcançados.
  + 1. Plano Estratégico Implantado
* Obter documento formal de consolidação de todas as entregas da ETAPA II (Mapa Estratégico; Painel de Indicadores; Medidas Institucionais e Carteira de Projetos Estruturantes; Plano Estratégico), acompanhado de um sumário executivo que facilite a sua apresentação e análise por parte dos gestores e demais partes interessadas.
* Melhoria na Avaliação dos Resultados da Secretaria da Fazenda.
  + 1. Comunicação da Estratégia Implementada
* Promover a realização de workshops, com a participação de todos os servidores da SEFAZ-ES, para divulgação do plano estratégico e promoção do entendimento do papel de cada um no alcance dos objetivos propostos.
  + 1. Planos de Ação das Áreas Implementados
* Estabelecer planos com a definição clara dos objetivos a serem atingidos, datas de início e término, os recursos necessários, bem como os indicadores de medição de execução;
* Instituir o planejamento orçamentário de cada área, com o desdobramento da necessidade de alocação de recursos para realização dos planos de ação.
  + 1. Monitoramento e Controle dos Resultados
* Instituir, trimestralmente, Reuniões de Análise Estratégica, para avaliação dos resultados do período, do andamento das ações definidas em reuniões anteriores e da necessidade de adequação dos objetivos e estratégias definidos. De tais reuniões deverão resultar recomendações para melhoria e ações corretivas.
  + 1. Modelo Institucional de Planejamento e Gestão Estratégica Implantado
* Estruturar sistema gerencial para suporte ao planejamento e à gestão estratégica da SEFAZ-ES que garanta a adoção dos instrumentos de administração de forma continuada, confiável e eficaz, com ênfase na melhoria contínua quanto à estrutura, estratégias, objetivos, processos e sistemas de controle.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO REELACIONADOS AOS SUBPRODUTO**

**1.6.1 – Planejamento estratégico implantado**

**a) Planejamento Estratégico**

* + 1. Plano de Trabalho e Diagnóstico Organizacional
* Restrições de tempo das equipes de trabalho;
* Resistência dos servidores quanto à participação e prestação das informações;
  + 1. Sensibilização e Capacitação do Quadro de Pessoal da SEFAZ-ES
* Restrições de tempo das equipes de trabalho;
* Resistência dos servidores quanto à participação em relação a novas tecnologias e metodologias.
  + 1. Mapa Estratégico Implantado
* Restrições de servidores e equipe quanto à elaboração, institucionalização e uso do mapa.
  + 1. Painel de Indicadores Implantado
* Ausência de ferramentas e sistemas;
* Restrições de pessoal de TI;
* Ausência de pessoal qualificado para elaboração e uso de indicadores.
  + 1. Medidas Institucionais e Carteira de Projetos Estruturantes Definidos
* Dificuldade na definição dos Projetos Estruturantes.
  + 1. Plano Estratégico Implantado
* Falta de comprometimento das áreas com a elaboração do Planejamento estratégico;
* Atraso na entrega das etapas pela empresa de consultoria;
* Não disseminação e incorporação da cultura de monitoramento das ações;
* Planejamento estratégico não ser utilizado e entendido como importante ferramenta de gestão.
  + 1. Comunicação da Estratégia Implementada
* Falta de leitura e entendimento quanto à importância das informações disseminadas.
  + 1. Planos de Ação das Áreas Implementados
* Dificuldade para a definição dos objetivos a serem atingidos e os indicadores de medição de execução.
  + 1. Monitoramento e Controle dos Resultados
* Ausência de ferramentas de monitoramento e controle de resultados;
* Comprometimento dos diversos setores para acompanhamento, controle e implantação das ações.
  + 1. Modelo Institucional de Planejamento e Gestão Estratégica Implantado
* Resistência quanto ao uso do novo modelo;
* Implantação da cultura de planejamento estratégico.

**b) Metodologia de gerenciamento de processos**

* Restrições de tempo das equipes de trabalho;
* Resistência dos servidores quanto à participação em relação a novas tecnologias e metodologias.
* Ausência de ferramentas e sistemas;
* Restrições de pessoal de TI;
* Ausência de pessoal qualificado para elaboração e uso das ferramentas.
* Falta de comprometimento das áreas com a utilização das ferramentas;
* Não disseminação e incorporação da cultura de monitoramento das ações;
* Sistema não ser utilizado e entendido como importante ferramenta de gestão.

**1.6.2 – Modelo de gestão de processos administrativos da gestão estadual implantado**

* O sucesso da gestão de projetos depende de um planejamento estratégico bem elaborado;
* A falta de capacitação em gestão de projetos pode acarretar em um setor ineficaz;
* A ausência de gratificação para o líder dos projetos pode gerar desmotivação e limitar a pró atividade dos mesmos.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO SUBPRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CAPACITAÇÃO** |  |  | **R$ 81.000,00** |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT PART.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.1.1 | Capacitação | 42 | R$ 1.000,00 | R$ 42.000,00 |
| 1.1.1 | Visita técnica | 4 | R$ 2.000,00 | R$ 8.000,00 |
| 1.1.2 | Visita técnica | 3 | R$ 2.000,00 | R$ 6.000,00 |
| 1.1.2 | Capacitação e Certificação em gerenciamento de projetos | 6 | R$ 2.500,00 | R$ 15.000,00 |
| 1.1.2 | Curso de elaboração de indicadores e avaliação de resultados | 10 | R$ 1.000,00 | R$ 10.000,00 |
|  | **SERVIÇOS DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 2.000.000,00** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT HS / DIAS** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.1.1 | Implantação, gestão e avaliação do Planejamento Estratégico | 1 | R$ 600.000,00 | R$ 600.000,00 |
| 1.1.1 | Implantação, gestão e utilização de ferramentas de gerenciamento e automatização de processos | 1 | R$ 1.000.000,00 | R$ 1.000.000,00 |
| 1.1.2 | Modelo de Governança de gestão de projetos, com metodologia em análise de riscos | 1 | R$ 400.000,00 | R$ 400.000,00 |
|  | **SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 383.000,00** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT HS / DIAS** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.1.2 | Sistema integrado de gestão de planejamento estratégico, acompanhamento de processos e projetos. | 1 | R$ 383.000,00 | R$ 383.000,00 |
|  |  |  |  |  |
| **Total do projeto** | | | | **R$ 2.464.000,00** |

* 1. **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 1.1.1 | Capacitação em planejamento estratégico e gestão de processos |  |  | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.1.1 | Visita técnica |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.2 | Visita técnica |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.2 | Capacitação e Certificação em gerenciamento de projetos |  | x | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.1.2 | Curso de elaboração de indicadores e avaliação de resultados |  |  | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.1.1 | Implantação, gestão e avaliação do Planejamento Estratégico |  | x | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.1 | Implantação, gestão e utilização de ferramentas de gerenciamento e automatização de processos |  | x | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.1.2 | Modelo de Governança de gestão de projetos, com metodologia em análise de riscos |  | x | x | x | x | x |  |  |  |  |
| 1.1.2 | Sistema integrado de gestão de planejamento estratégico, acompanhamento de processos e projetos. |  |  |  |  |  | x | x | x |  |  |

## PRODUTO 2. MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA GESTÃO ESTADUAL IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 1.2 Modelo de gestão de processos administrativos da gestão estadual implantado**   * + 1. **Metodologia de gerenciamento de processos, incluindo a revisão dos processos, da legislação e normas vigentes, customização no BPMS de 150 processos e seus respectivos documentos e as devidas interfaces/integração com os sistemas de gestão do estado (SIGEFES, SIGA, SIARHES, SIT, SEP, EDOCS entre outros).** |

Autores:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Marilia Câmara de Assis | Subsecretária de Inovação na Gestão | Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES) - Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) | marilia.assis@seger.es.gov.br |
| Rodrigo Del Fiume Zambon | Gerente de Processos e Projetos | Gerência de Processos e Projetos - Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES/SEGER) | rodrigo.zambon@seger.es.gov.br |
| Nara Falqueto Caliman | Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental | Gerência de Inovação na Gestão - Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES/SEGER) | nara.caliman@seger.es.gov.br |
| Marilia Câmara de Assis | Subsecretária de Inovação na Gestão | Subsecretaria de Inovação na Gestão (SUBGES) - Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) | marilia.assis@seger.es.gov.br |

**Vitória/ES – Maio de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

A administração pública no Brasil traz a herança histórica e cultural de nosso passado colonial, cuja marca ainda visível é a burocracia. Burocracia não compreendida aqui no sentido weberiano, de organização administrativa, mas no seu sentido popular de morosidade, complicação, papelório, excesso de formalismo, perda de tempo, insensibilidade, fila, carimbo, protocolo, despachos não conclusivos, processos volumosos e despesas inúteis.

Mesmo com as grandes mudanças ocorridas no país desde a proclamação da República até a abertura democrática e o movimento de descentralização administrativa, resquícios desse comportamento de tradição formalística são abrigo para o autoritarismo, o centralismo, o formalismo, a desconfiança e a tutela, que estigmatizam a administração pública que, por sua vez, trata o cidadão como súdito e não como destinatário dos serviços, esquecendo-se da premissa básica de que serviço público é exatamente “servir ao público”.

Os problemas enfrentados pelo setor público estão cada dia mais complexos e demandam dos governos novas formas de gestão, mudanças organizacionais, revisão nos processos de trabalho, modernização do aparato legal, ou seja, um processo permanente de inovação em gestão.

As mudanças trazidas pela globalização e pela economia centrada no conhecimento estão impactando as organizações governamentais em todos os níveis e setores. A sociedade moldada por esses fenômenos tende a se tornar, a cada dia que passa, mais veloz, reivindicativa, plural e diversa.

Para que os governos mantenham sua capacidade de coordenação nesse novo quadro, torna-se imperioso enxergar essas mudanças. Neste sentido, diversas organizações em vários setores, tanto no âmbito nacional quanto em âmbito internacional, estão desenvolvendo ações no sentido de fomentar a inovação na administração pública, pela disseminação da cultura de inovação e melhoria de processos e pelo incentivo à adoção de boas práticas de gestão, com vistas a aumentar a arrecadação, reduzir despesas e entregar melhores serviços à sociedade.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

O desafio de melhorar a relação entre Estado e Sociedade passa por uma questão crucial: descentralizar e simplificar os processos, com o foco nas expectativas dos usuários dos serviços públicos: servidores, cidadãos e empresas. A importância de simplificar a relação entre o Estado e a Sociedade é assim resumida por Piquet Carneiro (2007):

“No Estado democrático, é dever da administração tratar com dignidade o cidadão. Mas também é do interesse da administração atender bem ao cidadão, pois é nas filas e nos guichês das repartições que o governo é julgado diariamente”.

Por mais que medidas modernizadoras sejam adotadas na gestão pública, torna-se primordial a atenção especial à interface com o usuário, pois este é o ponto mais sensível e visível de avaliação da qualidade da administração.

O usuário do serviço público tem a expectativa de um relacionamento simplificado, com informações e regras claras para a melhoria do exercício da cidadania, no caso dos cidadãos, melhoria da capacidade de gestão, no caso dos servidores, e melhoria do ambiente de negócios, no caso das empresas. Este relacionamento deve se basear em uma interface em sintonia com as ferramentas tecnológicas disponíveis e sob os princípios da transparência e da participação da sociedade nos processos decisórios. Porém, apesar de alguns esforços já empreendidos, a visão geral que se tem é de uma administração pública ainda burocratizada, autoritária e centralizada, voltada para as necessidades de quem conduz os processos e não ao atendimento das expectativas e demandas dos usuários.

No tocante à Gestão Fiscal a situação não é diferente. Assim como os demais órgãos do Poder Executivo Estadual, os órgãos envolvidos na gestão fiscal de forma direta ou indireta precisam se modernizar e tornar sua atuação a mais eficiente e transparente possível, tendo pela via da transformação digital o principal caminho para o salto de qualidade necessário e esperado pelo governo e pela sociedade.

**Síntese do Problema:**

Deficiência para realizar uma gestão orientada a processos no Estado.

a. Crescimento exponencial dos documentos referentes a processos administrativos iniciados anualmente pelas diversas entidades estaduais. Grande quantidade de processos de trabalho do Governo são realizados de forma manual, seus documentos não são armazenados de forma estruturada, gerando dificuldade para acessar e processar a informação.

**Principais causas:**

* Crescimento exponencial do número de processos em tramitação: ao longo dos anos, o número de processos autuados vem se apresentando superior ao número de processos finalizados.
* Cultura organizacional desfavorável à implantação de novas formas de trabalho: baixa adesão à estratégia de gestão de processos em andamento no estado, baixo percentual de servidores capacitados e resistência dos servidores e gestores à adoção de novas práticas.
* Descompasso com o desenvolvimento tecnológico e comportamental da sociedade contemporânea, verificado pelo baixo uso de metodologias inovadoras e ausência de integração dos sistemas disponíveis.
* Morosidade e ineficiência na identificação e gestão de gargalos presentes na tramitação dos processos devido à ausência de dados estruturados e relatórios gerenciais.

**Evidências sobre o crescimento exponencial dos processos em tramitação**

Dados levantados pelo Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo (PRODEST) dão conta que, atualmente (maio/2018), o total de processos em tramitação no âmbito do Governo Estadual é superior a um milhão (1.472.700). Tal número só deve crescer caso não sejam promovidas mudanças na forma de gerir os processos, pois, conforme é possível observar na tabela a seguir, a cada ano aumenta o número de processos abertos pelos diversos setores de protocolos, enquanto o inverso acontece no que diz respeito à finalização desses processos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NÚMERO DE PROCESSOS  AUTUADOS E FINALIZADOS** | | |
| **Ano** | **Processos autuados** | **Processos finalizados** |
| **2015** | 398.355 | 316.188 |
| **2016** | 369.102 | 275.971 |
| **2017** | 410.792 | 285.860 |
| **Fonte: PRODEST/2018** | | |

O imenso volume de processos ocasiona altos custos com papel, impressão, transporte e armazenamento dos processos, falta de padrão no armazenamento, o que gera dificuldade para localizar informações, e preservação inadequada dos processos, o que pode gerar deterioração e perda dos documentos. Entre os anos de 2011 e 2013, o custo aproximado com papel, insumos, toner e transporte para os processos foi de R$ 14,3 milhões[[1]](#footnote-1).

Em relação ao armazenamento dos processos, as imagens abaixo foram feitas em diferentes órgãos da Administração estadual e mostram não somente a falta de padrão para arquivar os processos, como problemas mais graves como o armazenamento junto a produtos de limpeza e também a fios da rede elétrica.



**Evidências sobre o cenário da cultura organizacional desfavorável à implantação de novas formas de trabalho**

Vários estudos descrevem como a cultura organizacional pode ter um impacto substancial na adoção de um modelo de gestão de processos (*Bussiness Process Management* – BPM), estando ela diretamente ligada ao sucesso ou fracasso das iniciativas de BPM[[2]](#footnote-2). Além disso, os mesmos estudos apontam que, para o sucesso da implantação de um modelo de gestão de processos eficiente, uma boa governança é fundamental. O termo “governança do processo empresarial” refere-se à direção, coordenação e controle de indivíduos, grupos ou organizações que são, pelo menos até certo ponto, autônomos, o que significa que a autoridade hierárquica sozinha não é suficiente para garantir um desempenho efetivo[[3]](#footnote-3).

Algumas evidências mostram como a cultura organizacional no Executivo estadual capixaba ainda precisa de muita mudança para dar conta das premissas de um modelo eficiente e transformador de gestão de processos.

Uma dessas evidências é a baixa adesão dos órgãos do estado à estratégia de gestão de processos proposta na parceria entre a Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) e o PRODEST que se consolida na publicação do Decreto nº 4112-R/2017[[4]](#footnote-4) e na instituição do Escritório Central de Processos do Governo (ECP)[[5]](#footnote-5). Em um ano, apenas 22 % dos órgãos formalizaram seus Escritórios Locais de Processos (ELP), o que deixa claro o grande desafio que será garantir a adesão de 100% dos órgãos, condição necessária para garantir a capilaridade da atuação do ECP e a implementação de um modelo de gestão de processos inovador e eficiente.

Outra evidência importante é representada pelo baixo percentual de servidores capacitados na ‘Trilha de Aprendizagem – Gestão Estratégica de Processos’, disponível na Escola de Governo do Estado (ESESP). Tal Trilha, associada à ‘Trilha de Aprendizagem em Inovação’ (também disponível na ESESP), tem o objetivo de promover a mudança de *mindset* nos servidores a partir da apresentação de conceitos e práticas que propiciem as condições para uma atuação mais propositiva e inovadora no que diz respeito à gestão dos processos no estado. No momento atual (maio/2018), apenas 16% dos servidores identificados como público-alvo da ação de capacitação[[6]](#footnote-6), por estarem diretamente ligado a atividades-chave da gestão de processos, passaram por algum curso das mencionadas Trilhas.

Neste grupo inicial, serão formados multiplicadores que estarão aptos a, posteriormente, capacitar todos os 11 mil servidores envolvidos na gestão de processos. A ação de capacitação deve ser contínua e deve chegar, ao longo dos anos, a beneficiar todos os 45 mil servidores do estado em pelo menos alguns dos cursos que compõem as Trilhas.

**Evidências sobre a baixa utilização das metodologias e tecnologias disponíveis**

É frequente escutar a máxima que diz que vivemos nosso cotidiano com as ferramentas do século XXI e nos relacionamos com o serviço público como se vivêssemos no século XIX. Tal ideia pode conter algum exagero, mas é evidente o descompasso entre o desenvolvimento tecnológico e comportamental da sociedade contemporânea e as ferramentas e práticas utilizadas no serviço público.

Em relação ao ferramental tecnológico da gestão de processos (sistemas de gestão de documentos e tramitação de processos), há três soluções disponíveis no estado, a saber: BPMS Lecom, Sistema Eletrônico de Protocolo - SEP e E-Docs[[7]](#footnote-7). Dentre elas, apenas o SEP, que é o sistema corporativo para controlar as operações referentes às funções de produção, recebimento, registro e tramitação de processos, está atualmente em uso por todos os órgãos do Governo. O BPMS, sistema eletrônico para tramitação padronizada de processos, encontra-se em fase de homologação e o E-Docs, sistema para tramitação ad hoc de documentos iniciará um piloto para sua implementação em junho de 2018.

Além disso, dentre os 45 sistemas mantidos pelo PRODEST, apenas 9 estão integrados a essas soluções de processos digitais do governo. Tais evidências apontam para uma baixa disponibilidade de dados estruturados e relatórios gerenciais sobre a tramitação dos processos, o que implica em morosidade e ineficiência na identificação e gestão de deficiências e gargalos. Tal melhoria na gestão deve ser viabilizada a partir da automação dos processos e da integração entre os diversos sistemas.

Porém, antes de falarmos em automação, é necessário pensar na otimização dos processos. Nem sempre o caminho mais adequado para o ganho de eficiência é a automação de um processo tal como ele se encontra. Antes é necessário um diagnóstico do seu estado atual, sua revisão pelas pessoas diretamente envolvidas em sua tramitação e, com o insumo de tal revisão, a escolha do caminho para sua otimização, que pode envolver tanto sua automação, quanto uma revisão de legislação ou apenas a extinção de etapas ou instâncias deliberativas.

A instituição de um Laboratório de Inovação na Gestão pela SEGER[[8]](#footnote-8) e sua atuação coordenada ao ECP vem possibilitando a identificação e a aplicação de metodologias inovadoras para a otimização de processos, tais como o Design Thinking, Design Sprint, Planejamento de Cenários, Pensamento Sistêmico, dentre outras. Porém, a baixa abrangência da aplicação dessas metodologias evidencia a necessidade de investimento na identificação de mais metodologias e sua aplicação de forma mais sistêmica e efetiva nos diversos órgãos do Governo. Oficinas para aplicação de metodologias inovadoras foram realizadas até o momento apenas de forma experimental em projetos-piloto: Design Sprint aplicado para melhorar o processo de atendimento da Gerência de Contratos e Convênios da SEGER; Pensamento Sistêmico para a Secretaria de Estado de Trabalho, Assistência e Desenvolvimento Social criar o Mapa da Extrema Pobreza e reavaliar suas políticas e processos para otimizar sua atuação, dentre outras experiências.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

As ações de melhoria previstas têm o objetivo principal de implementar um modelo de gestão de processos administrativos e se destinam a todos os órgãos do Executivo estadual, com prioridade para os que apoiam a gestão fiscal. Elas estão descritas a seguir.

* Implementação de metodologia de gerenciamento de processos com mapeamento e otimização, apoiada por ações de gestão de mudanças.
* Revisão da legislação e normas vigentes relativas à gestão de processos;
* Automação de processos com integração dos sistemas de gestão dos fluxos e documentos dos processos administrativos;
* Capacitação dos Recursos Humanos das unidades setoriais responsáveis pela tramitação de processos;
* Campanhas de sensibilização para os diferentes públicos envolvidos na gestão de processos.

**Resultados quantificáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado** | Modelo de gestão de processos administrativos implantado | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (2023)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Metodologia implantada | 1 | 0 | GPP/ ECP |
| Servidores capacitados | 2.000 | 200 | GPP/ ECP |
| Processos mapeados | 500 | 130 | GPP/ ECP |
| Processos automatizados | 150 | 2 | GPP/ECP |
| Oficinas de otimização realizadas | 60 | 2 | GPP/ ECP |
| Campanhas de sensibilização realizadas | 2 | 0 | GPP/ ECP |

**Outros possíveis resultados:**

* Atendimento à legislação vigente e a efetiva gestão dos processos administrativos, evitando-se o retrabalho de atividades, bem como evolução dos aspectos de transparência e do controle dos processos;
* Otimização do uso de recursos humanos, materiais e financeiros;
* Disponibilização de informação estruturada como subsídio à tomada de decisão e melhoria da qualidade do atendimento aos órgãos de controle e de fiscalização;
* Integração com outros sistemas de informação do Governo do Estado, diminuindo a ocorrência de erros manuais, propiciando maior agilidade e confiança nas atividades diárias.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* Otimização das funcionalidades e fluxos de processos;
* Melhoria da usabilidade;
* Melhoria da experiência do usuário;
* Integração efetiva entre os sistemas de informação do Estado;
* Implantação de BI proporcionando a extração de dados de acordo com as necessidades específicas dos órgãos;
* Melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos;
* Identificação e aplicação de novas formas para aprimoramento dos processos com foco no usuário;
* Possibilidade do trabalho remoto;
* Preparação com dados estruturados para implantação de política de dados abertos.
  1. **IMPACTOS POTENCIAIS DO PRODUTO**
* Melhoria da prestação de serviços públicos, focados nas expectativas e demandas dos servidores, cidadãos e empresas;
* Ampliação da oferta de serviços digitais para os usuários;
* Melhoria no ambiente de negócios e maior competitividade para o Estado, com menor burocracia, mais agilidade e transparência;
* Melhoria de eficiência e redução de desperdícios, contribuindo também para a maior facilidade na tomada de decisão, controles mais efetivos, maior transparência e melhor utilização dos recursos financeiros;
* Campo fértil para a implementação de uma política de dados abertos pela integração de sistemas e automação dos processos;
* Estrutura organizacional mais receptiva à transformação digital e mudança de *mindset* dos servidores, com maior abertura para a inovação e melhorias permanentes.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**

Equipe do Escritório Central de Processos insuficiente para possibilitar o acompanhamento das ações em todos os Órgãos envolvidos:

**Situação atual**: o quantitativo de 05 (cinco) servidores efetivos nas equipes do Escritório Central de Processos do Governo e Escritório Local de Processos da SEGER, insuficiente para as novas ações previstas.

**Ação de mitigação**: Alocar, no mínimo, mais 03 (três) servidores na equipe com conhecimento prévio em BPM.

Cultura Organizacional desfavorável para a implantação da gestão por processos:

**Situação atual**: Resistência dos gestores e servidores em mudar a forma como trabalham.

**Ação de mitigação**: Sensibilização e capacitação de gestores e servidores por meio de campanhas, capacitações e eventos.

* 1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

Valores em R$

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.**  **R$** | **Valor total**  **R$** | **Observação** |
| Capacitação em processos | Participantes | 2000 | 1000,00 | 2.000.000,00 | Quantidade estimada |
|  |  |  |  |  |  |
| **Consultoria** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.**  **R$** | **Valor total**  **R$** | **Observação** |
| Mapeamento de processos | Processos | 500 | 500,00 | 250.000,00 | Quantidade estimada |
| Automação de Processos | Processos | 150 | 35.000,00 | 5.250.000,00 | Quantidade estimada |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Serviços que não Consultoria** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.**  **R$** | **Valor total**  **R$** | **Observação** |
| Oficinas para otimização de processos | Oficinas | 60 | 25.000,00 | 1.500.000,00 | Quantidade estimada |
| Campanhas de sensibilização dos servidores | Campanhas | 2 | 600.000,00 | 1.200.000,00 | Valor estimado |
|  | | | | |  |
| **Total Geral R$ 10.200.000,00** | | | | | - |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item de Custo** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| Capacitação em processos |  | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Mapeamento de processos |  | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  |  |
| Automação de Processos |  | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Oficinas para otimização de processos |  | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  |  |
| Campanha de divulgação |  | X | X | X | X |  |  |  |  |  | X | X |

## PRODUTO 3. REVISÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS DA SEFAZ ATUALIZADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P.1.3 – Revisão do Modelo de Gestão de Pessoas da SEFAZ atualizado**  **1.3.1 Mapeamento das Competências individuais, análise do perfil da função e do gap de competências; dimensionamento qualitativo e quantitativo da força de trabalho e de sua localização; Plano de desenvolvimento individual (PDI) e definição das Trilhas de Aprendizagem**  **1.3.2 Readequação tecnológica do espaço multimeios para eventos de capacitação, com estúdio para gravação de aulas online e aquisição de equipamentos e materiais de apoio**  **1.3.3 Atualização tecnológica com novas funcionalidades e integração do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES):** |

Autores:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| Luís Antonio Rangel | Gerente | Gerência de Desenvolvimento Fazendário | lrangel@sefaz.es.gov.br |
| Maria da Penha Zanoni Brito | Subgerente | Subgerência de Treinamento e Desenv. | mpbrito@sefaz.es.gov.br |
| Celso Hamerski | Gerente | Gerência do SIAHES | celso.hamerski@seger.es.gov.br |
| Heyde dos Santos Lemos | Gerente | Gerência de Carreiras e Desenv. do Servidor | [heyde.lemos@seger.es.gov.br](mailto:heyde.lemos@seger.es.gov.br) |
| Renato Machado Albert | Gerente | Gerência de Sistemas de Informação | renato.albert@prodest.es.gov.br |
| Sylvana Torres Poças | Diretora | Diretoria Técnica da ESESP | sylvana@esesp.es.gov.br |

**Vitória/ES – junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

Todos os sucessos - ou fracassos - de uma organização passam necessariamente por quatro fatores: espaço físico, tecnologia, capital e pessoas. Todo o processo de aprendizagem e criação de novos conhecimentos começa no nível individual, isto é, nas pessoas. As pessoas são, sem dúvida, o centro de toda organização, idealizadoras e realizadoras de todas as atividades do órgão, por mais avançada tecnologicamente que ele seja.

A capacitação é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje, pois promove o desenvolvimento das pessoas e se constitui em suporte para a melhoria da gestão pública. A promoção do desenvolvimento, por sua vez, cristaliza a satisfação da clientela interna e externa da SEFAZ/ES.

As pressões econômicas da conjuntura atual exigem contínuo aperfeiçoamento por parte da Administração contrapondo à crescente escassez de recursos em todas as esferas. A necessidade de aproximação do contribuinte dos serviços públicos exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação da Secretaria de Fazenda. Isto implica na modernização tecnológica e organizacional, na estrutura normativa, na gestão de pessoas e essa última, está diretamente relacionada a maiores investimentos em capacitação para os servidores.

A SEFAZ ES possui 844 servidores, sendo que no seu quadro de Carreiras vinculadas temos: 333 servidores da área da Receita e 58 servidores da área do Tesouro, totalizando 391 servidores ativos. Acrescenta-se ao número acima 93 servidores da área Administrativa e 76 sem vínculo efetivo, além de servidores terceirizados (222) e Estagiários (62).

No âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda do Espírito Santo não ocorreram investimentos em capacitação de forma significativa e sistematizada ao longo dos últimos 04 anos sendo que as atividades de Treinamento foram desenvolvidas somente com recursos advindos do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e  do Fundo de Modernização e Desenvolvimento Fazendário (FUNSEFAZ), mesmo assim, somente nos dois últimos anos, atendendo 344 servidores de carreira de Treinamento de Capacitação, o que, consequentemente, existe uma grande demanda represada; as iniciativas existentes de capacitação se deram por meio do Ensino a Distância implantado nesta SEFAZ e, mesmo assim, ocorreram sem o devido alinhamento com o planejamento estratégico e as competências institucionais; inexistiam Planos de Capacitação elaborados e mapeamento em competências, sendo realizados apenas sob demandas em caráter de urgência.

A partir do ano de 2016 o Plano de Capacitação da SEFAZ/ES foi idealizado na forma de Trilhas de Aprendizagem, totalizando onze (11) trilhas, com 16 (dezesseis) cursos, que abordam eixos de conhecimento categorizados apenas no técnico, deixando à mercê, o âmbito gerencial, comportamental e de gestão da informação, sendo que este último abrange as vertentes ligadas à tecnologia da informação e gestão do conhecimento. Esses eixos permeiam quatro componentes do plano: Gestão Estratégica Integrada; Administração Tributária e Contencioso Fiscal; Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno; e, por fim, Gestão de Produtos Estratégicos. Tais componentes são totalmente aderentes ao PROFISCO.

Esse modelo começou a ser executado em 2016, com recursos do BID por meio de contratação da Escola de Serviço Público do ES – ESESP com bons resultados, contudo, não houve possibilidade e recursos disponíveis para o atendimento a todas as necessidades elencadas nas Trilhas de Capacitação. Desse modo, só foi possível capacitar aproximadamente 50% dos servidores da Secretaria em face da exiguidade do tempo para a execução da capacitação e disponibilização de orçamento.

Outra situação que merece destaque diz respeito ao Plano de Formação Pós-Graduada do Servidor Fazendário, que teve edital publicado em 2014, atendendo apenas 22 servidores nos últimos 05 anos, sendo necessária a publicação de novos editais com mais ofertas de vagas para atender a demanda significativa de servidores que demonstram interesse, necessidade e contribuiriam para melhor desenvolvimento dos trabalhos da Secretaria.

Dado o exposto, observa-se a necessidade de mapear competências existentes e competências necessárias, atentando para que as estratégias de formação e capacitação permitam a eliminação de gaps entre o perfil observado e o desejado para o quadro de pessoal da instituição.

No mais, os desafios do processo permanente de aperfeiçoamento em gestão de pessoas no serviço público são cada vez mais complexos, exigindo investimentos em metodologias e tecnologias ainda não aplicadas e com potencial de geração de resultados.

Dessa forma o Governo do Estado do Espírito Santo em 1998, por meio de seu Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação (PRODEST) e da SEGER, optou pela adoção do sistema ERGON como solução de gestão corporativa de recursos humanos e de processamento da folha de pagamento no âmbito das administrações direta e indireta do Poder Executivo Estadual.

Após parametrizações e customizações para atender às necessidades e particularidades do Estado, a solução recebeu a denominação de SIARHES – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo – sendo implantada para o pessoal civil ativo da administração direta em outubro de 2000, para o pessoal militar ativo em janeiro de 2004 e para os servidores ativos das autarquias e fundações a partir de janeiro de 2007. A implantação da folha de pagamento para os servidores aposentados e pensionistas previdenciários foi concluída em agosto de 2007.

Desde então, o SIARHES suporta, além da gestão e pagamento de servidores ativos do Poder Executivo, o pagamento de aposentados e pensionistas de todos os Poderes do Estado do Espírito Santo.

Atualmente, após 18 (dezoito) anos de uso, o sistema corporativo do Estado para a gestão de recursos humanos e folha de pagamento possui um total de 13 (treze) módulos e 1.875 usuários ativos distribuídos por 54 órgãos centralizados e 475 unidades operacionais descentralizadas.

Os processos, serviços e atividades desenvolvidas no SIARHES são essenciais para a execução das atividades institucionais, de tal forma que sua indisponibilidade ou descontinuidade produziria impacto direto ao desempenho do Governo do Estado

Nesse contexto, a meta e o alcance pretendidos com a contratação de serviços, para modernização do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES) e sua integração com o Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo (SIGEFES) permitirão o controle mais efetivo dos gastos com folha de pagamento do pessoal do Poder Executivo, contribuindo para uma melhor gestão fiscal das contas públicas.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

**3.2.1- Síntese do Problema:**

* Sistema de gestão de pessoas defasado tecnologicamente e sem integração com o sistema de contabilidade e finanças.

Baixa produtividade e precariedade na prestação de serviços da SEFAZ, evidenciados pelo insuficiente nível de arrecadação do estado.

**3.2.2- Principais causas:**

* O plano de capacitação e os procedimentos de mobilidade de RH não consideram o perfil de competência dos funcionários envolvidos;
* Os instrumentos tecnológicos para a capacitação dos funcionários são deficientes;
* Dificuldade para consolidar e tratar informação de qualidade para a tomada de decisão dos RHs;
* Servidores insatisfeitos;
* Baixa produtividade e precariedade na prestação de serviços da SEFAZ;
* Não se conhece o perfil do servidor atual, suas habilidades e competências e, consequentemente;
* Não é possível um esforço coordenado de desenvolvimento de Programas de Desenvolvimento Individual;
* Não é possível o planejamento mais eficiente da capacitação ofertada;
* Demora na atualização da base de dados do servidor devido a demora na tramitação dos processos;
* Baixo preparo dos técnicos e gestores que atuam na área de recursos humanos;
* Baixa oferta e serviços de autoatendimento para os servidores;
* Alta quantidade de documentos em papel com risco de perdas e danos.

**3.2.3- Evidências:**

* Somente 344 servidores de carreira, de 833 da força de trabalho da SEFAZ, receberam treinamento no período em 2016 e 2017, porém sem considerar seus perfis de competência.
* Cada curso tem que ser contratado individualmente. 2017 foram realizados 16 cursos;
* O atual sistema da gestão de pessoas está obsoleto e desatualizado tecnologicamente e sem integração com outros sistemas do estado. Existem 5 milhões de documentos em arquivos em papel.
* Nos últimos 4 anos o orçamento da SEFAZ disponível para Capacitação foi insuficiente para atender as demandas envolvendo Treinamentos de curta e média duração, além de atender somente 22 servidores envolvidos no Plano de Formação Pós-Graduada.
* Ausência de mapa do perfil desejado dos servidores (competências), suas respectivas funções e grau de complexidade das entregas;
* Pagamentos retroativos e em alguns casos indevidos aos servidores, devido ao elevado tempo de tramitação dos processos e a demora na atualização base da dados do servidor ocasiona. Em 2017 por exemplo, 66.141 servidores receberam algum tipo de pagamento retroativo que representou um montante de aproximadamente 187 milhões (fonte: ficha financeira SIARHES) e cerca de dois mil ex-servidores receberam pagamentos indevidos que resultou no montante de aproximadamente 3milhões (fonte: controle de débito SIARHES);
* O pagamento retroativo aos servidores gerou um valor total de aproximadamente 300 mil reais de encargos financeiros sob a contribuição dos servidores do regime geral de previdência (fonte: Núcleo de Regularidade Fiscal – NUREF/SUBAP).
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**
     1. **Subproduto e atividades:**

**Subproduto 1:** Mapeamento das Competências individuais, análise do perfil da função e do gap de competências; dimensionamento qualitativo e quantitativo da força de trabalho e de sua localização; Plano de desenvolvimento individual (PDI) e definição das Trilhas de Aprendizagem.

* Implantação de um Modelo de Gestão por Competências e Mapeamento das competências
* Implantação de um Modelo de Gestão de Conhecimento

**Subproduto 2:** Readequação tecnológica do espaço multimeios para eventos de capacitação, com estúdio para gravação de aulas online e aquisição de equipamentos e materiais de apoio.

* Implantação das Trilhas de Aprendizagem com aquisição de recursos multimeios;
* Implementação de sistema informatizado para a gestão das Trilhas de Aprendizagem;
* Capacitação da equipe técnica da SEFAZ.

**Subproduto 3:** Atualização tecnológica com novas funcionalidades e integração do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES).

* Migração do SIARHES para nova tecnologia.
* Implantar novas funcionalidades (módulos) e promover integração das mesmas no SIARHES

Módulos:

1. Seleção e Ingresso de Pessoal
2. Gestão de Treinamentos
3. Promoção de Policiais Militares e Civis
4. Bônus Desempenho
5. Serviços de Autoatendimento
6. Automação do processo de atos de pessoal

* Capacitação de servidores para serem os multiplicadores nas novas funcionalidades do SIARHES.
  + 1. **Meta e indicador de Produto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| 1.3.1 Planos de Desenvolvimento de competências e formação individual implantados | 1 |
| 1.3.2 Espaço multimeios implantado | 1 |
| 1.3.3 Sistema Integrado de RH | 1 |

* Melhorar o desempenho, como um processo facilitador do autoconhecimento, autocrítica e melhoria contínua dos funcionários
* Buscar um quadro de profissionais mais talentosos e mais produtivos, o que representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e de autogestão por parte dos profissionais.
* Maximizar os resultados das principais tarefas do setor de RH, entre elas a Administração de Pessoal, Controle de Benefícios, Controle de Frequência, Controle de Custos, Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção.
* Aumento da competitividade através da economia de tempo, redução de custos e qualidade nos resultados.
  + 1. **Outros possíveis resultados:**
* Definição do perfil CHA (Conhecimentos/Habilidades/Atitudes) de cada cargo da organização;
* Continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
* Alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização;
* Competências mapeadas;
* Melhoria de processos e produtos de aprendizagem com maior controle das ações de capacitação realizadas.
* Redução de custos operacionais na contratação de licenças de software CITRIX e Microsoft Terminal Server;
* Maior flexibilidade no prazo para a execução da folha de pagamento mensal;
* Redução dos prazos para contabilização da folha de pagamento, com eliminação de erros decorrentes de trabalho manual;
* Padronização no processo de contabilização de folha de pagamento pela automação do processo, com melhoria nos produtos de prestação de contas;
* Redução de utilização de mão de obra nos grupos financeiros para contabilização manual da folha de pagamento;
* Redução de alocação de pessoal no ambiente de produção do PRODEST, com redução de custos operacionais para geração de relatórios;
* Maior sincronia entre o fato e o registro do mesmo na base de dados do SIARHES, de forma que as informações geradas espelhem a realidade;
* Aumento da publicidade e transparência dos atos de recursos humanos, efetuando o registro de todos os atos na base de dados do SIARHES;
* Segurança nos registros de nomeações, exonerações concessão de direitos e vantagens na base de dados de recursos humanos;
* Melhoria na gestão da despesa de pessoal por centro de custo;
* Criação de indicadores de custo por unidade operacional;
* Melhoria nas interfaces do sistema visando uma navegação entre telas mais eficiente.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* Viabilização da implementação do modelo de gestão por competências;
* Mapeamento de perfil desejado;
* Otimização de alocações;
* Redução de erros em alocações de profissionais em locais incompatíveis com suas competências;
* Aproveitamento dos Conhecimentos adquiridos.
* Viabilização da implementação do modelo de trilhas de aprendizagem;
* Mapeamento individual para desenvolvimento de Trilhas de Aprendizagem;
* Maior disponibilidade e estabilidade do sistema;
* Otimização das funcionalidades e fluxos;
* Melhoria da usabilidade;
* Melhoria da experiência do usuário;
* Integração efetiva entre os sistemas de informação do Estado.
  1. **IMPACTOS POTENCIAIS**
     1. **Para o aumento da arrecadação:**

A implementação da Política de Gestão de Pessoas irá trazer para todas as áreas da SEFAZ/ES uma maior clareza das suas atribuições, fazendo com que possamos melhorar o desempenho e consequentemente os resultados na arrecadação dos tributos.

* + 1. **Para redução ou aumento da eficiência dos gastos:**

Com a implementação da Gestão por Competências reduziremos o tempo perdido em retrabalho, em sobreposição de competências e consequentemente otimizaremos os recursos humanos e materiais. Da mesma forma, com o mapeamento de Conhecimentos adquiridos, possibilita-se a transferência de conhecimentos entre servidores.

* Ampliação da longevidade do software que suporta o SIARHES;
* Padronização no processo de contabilização da folha de pagamento, o que agilizará este processo e reduzirá possíveis erros ocasionados pela contabilização manual;
* Redução de custos operacionais decorrente da geração, arquivamento, manutenção e tramitação de processos físicos.
* Disponibilização da documentação dos servidores públicos em meio eletrônico, facilitando o acesso a esta informação e seu encaminhamento ao Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo, na aposentadoria do servidor.
  + 1. **Para a melhoria dos serviços ao contribuinte e ao usuário interno:**
* Redução de tempo do trâmite dos processos e a qualidade tanto para o público externo, como para o interno;
* Implementação uma capacitação mais dinâmica em ambiente de rede para que os servidores tenham disponibilizados no ambiente de trabalho soluções para os seus gaps;
* Trabalhar o sentimento de pertencimento a instituição, para que o servidor se sinta motivado a seguir missão da Secretaria para que possa assim realizar um trabalho de excelência.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**
* Mudança de Gestores, descontinuando o Projeto
* Falta de apoio da equipe gestora;
* Liderança que não patrocine o projeto.
* Quantitativo reduzido de técnicos alocados na Gerência gestora do sistema e no PRODEST para manutenção das novas funcionalidades.

**Ação de Mitigação:** Alocação de técnicos na equipe responsável pelo projeto.

* Atraso no processo de licitação e contratação de consultoria especializada.

**Ação de Mitigação:** Alinhamento junto aos órgãos responsáveis pela tramitação do processo licitatório, afim de garantir agilidade nas análises pertinentes e demais procedimentos.

* 1. **BENEFÍCIOS E RESULTADOS QUE PODERÃO SER ALCANÇADOS PARA ALÉM DO MARCO DE RESULTADOS** 
     1. **Benefícios qualitativos**
* Aumento da capacitação sistêmico-operacional: servidores com Plano de Desenvolvimento Individual, base de toda capacitação por conta da identificação do GAP.
* Redução de custos com a produção de cursos na modalidade EaD –verificado por meio da diminuição de participação em cursos externos, consequentemente com redução de concessão de diárias e transporte.
* Oferta de eventos de capacitação com maior número de servidores - instalações e equipamentos modernos possibilitam o treinamento simultâneo, verificado por meio de relatório de capacitação.
* Capacitação da Equipe da Área de Treinamento, de forma a compatibilizar o aparato estrutural e físico com a capacidade profissional da equipe de treinamento.
* Possibilidade de atender a crescente exigência de capacitação num contexto de fortalecimento institucional. Ambiente estruturado, com sala de aula, auditório, laboratório de informática, equipamentos e materiais de apoio, com a condição de adequar-se, inclusive, à extensão do quadro funcional, além da criação de salas laboratórios de informática nas regionais.
  + 1. **Outros resultados quantificados**
* Meta superada em 90% em relação ao produto: Elaboração e Implantação do Programa de Desenvolvimento de Competências Fazendárias
* Meta superada em 90% em relação ao produto: Fortalecimento da área de treinamento
* A superação das metas acordadas será dada em função da possibilidade de ampliação da estruturação física e tecnológica, por meio de redimensionamento das condições da área reservada como espaço para capacitação dos servidores e espaço para eventos, com auditório devidamente aparelhado, redundando na ampliação do escopo; sala de aula e Laboratório de Informática devidamente equipados.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CAPACITAÇÃO** |  |  | **R$ 100.000,00** |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT PART.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.3.1 | Capacitação da equipe gestora | 40 | R$ 2.000,00 | R$ 80.000,00 |
| 1.3.1 | Visita técnica a outros entes da federação | 10 | R$ 2.000,00 | R$ 20.000,00 |
|  | **SERVIÇOS DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 6.400.000,00** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.3.1 | Mapeamento de Competências e Conhecimentos em 03 Secretarias; | 1 | R$ 2.900.000,00 | R$ 2.900.000,00 |
| 1.3.1 | Implantação das Trilhas de Aprendizagem, envolvendo dimensionamento da força de trabalho, definição de normas e política de mobilidade, identificação de perfis dos servidores e banco de talentos, em 03 Secretarias | 1 | R$ 2.000.000,00 | R$ 2.000.000,00 |
| 1.3.1 | Formação Pós-Graduada | 50 | R$ 30.000,00 | R$ 1.500.000,00 |
|  | **BENS** |  |  | **R$ 4.010.000,00** |
| **SubP** | **ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 1.3.2 | Consultoria, montagem de espaço multimeio, aquisição de equipamentos e capacitação de equipe gestora do produto | 1 | R$ 400.000,00 | R$ 400.000,00 |
| 1.3.3 | Consultoria especializada para desenvolvimento de Software e customização do SIARHES | 1 | R$ 3.610.000,00 | R$ 3.610.000,00 |
| **Total do projeto** | | | | R$ 10.510.000,00 |
|  | | | | |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO DOS SUBPRODUTOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP.** | **Item de Custo** | **Ano 1** | | **Ano 2** | | **Ano 3** | | **Ano 4** | | **Ano 5** | |
| 1.3.1 | Capacitação da equipe gestora | x | x | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1.3.1 | Visita técnica a outros entes da federação |  | x | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.3.1 | Mapeamento de Competências e Conhecimentos em 03 Secretarias; |  | x | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.3.1 | Implantação das Trilhas de Aprendizagem, envolvendo dimensionamento da força de trabalho, definição de normas e política de mobilidade, identificação de perfis dos servidores e banco de talentos, em 03 Secretarias |  | x | x | x | x | x | x | x |  |  |
| 1.3.1 | Formação Pós-Graduada |  | x | x | x | x | x | x | x | x |  |
| 1.3.2 | Consultoria, montagem de espaço multimeio, aquisição de equipamentos e capacitação de equipe gestora do produto |  | x | x | x |  |  |  |  |  |  |
| 1.3.3 | Consultoria especializada para desenvolvimento de Software e customização do SIARHES | X | X | X | X | X | X | X | X | X |  |

## PRODUTO 4. MODELO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ATUALIZADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 1.4 Modelo de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) atualizado.**  **1.4.1 Implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação.**  **1.4.2 Ampliação da infraestrutura de hardware e software, incluindo a expansão de: rede de telecomunicação, servidores, segurança e capacitação. Ambiente para computação na nuvem.** |

**Autores:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Edesio Medeiros Assad | Gerente de TI | GETEC | [eassad@sefaz.es.gov.br](mailto:eassad@sefaz.es.gov.br) |
| Moacir Canella Bortoloso | Subgerente de Infraestrutura Tecnológica | GETEC | mbortoloso@sefaz.es.gov.br |
| Jhenny Kelly do Carmo Dias | Supervisores | GETEC | jkdias@sefaz.es.gov.br |
| Pablo Bozzi Flores Oliveira | Supervisores | GETEC | poliveira@sefaz.es.gov.br |
| Fabio Feltmann Sampaio | Supervisores |  | fsampaio@sefaz.es.gov.br |
| Daniella Siqueira Torres | Supervisores |  | dstorres@sefaz.es.gov.br |
| Diego Rossi Sant'Ana | Supervisores |  | drossi@sefaz.es.gov.br |
| Rosana Senna Paz Moure | Subgerente de Desenvolvimento de Sistemas | GETEC | rsenna@sefaz.es.gov.br |
| Benedito Marcos Norberto | Subgerente de Sistemas Corporativos | GETEC | bnorberto@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES - Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

Por meio da execução do programa **PROFISCO I,** encerrado recentemente, a Secretaria da Fazenda do Espírito Santo adequou a infraestrutura de Tecnologia da Informação, dando ênfase a aquisição de equipamentos servidores, solução de armazenamento de dados, licença de sistema gerenciador de banco de dados, nova solução de BI (Business Intelligence) e outras soluções de sistema de informações para as áreas de negócios, com destaque para o sistema financeiro, sistema de gestão de receitas e sistema de gerenciamento eletrônico de documentos.

Mas especificamente, podemos mencionar o projeto Rede Wireless que tem como função principal contemplar o uso da tecnologia Wireless de alta velocidade para todas as unidades externas e o prédio sede, ampliando a usabilidade e chegando as estações *de trabalho* sem a necessidade de passagem de cabos de rede, provendo assim vantagem em mobilidade dos equipamentos, redução de custos em novas instalações e manutenções.

Com a implementação da nova rede wireless, estaremos disponibilizando uma forma simples de acesso para equipamentos pessoais na área corporativa, utilizando o conceito de ***BYOD*** **(*Bring Your Own Device*),** do inglês traga o seu dispositivo, que é uma facilidade implementada nas corporações, permitindo inclusive que os servidores possam trazer seus equipamentos pessoais e utilizarem a rede wireless corporativa para acesso a internet, mantendo a segurança com autenticação via ***single sign-on (autenticação uma única vez)***. Essa solução visa trazer maior transparência e auditoria no acesso dos dispositivos pessoais dentro das instalações Fazendárias e aderência as regras do Marco Civil da Internet.

Com recurso interno, foi lançado no final do ano de 2016 o cadastro eletrônico. O **Cad-e** facilita o processo de abertura de empresas. Todos os procedimentos são realizados de forma eletrônica, reduzindo o tempo para liberação da inscrição estadual de 50 dias, em média, para até três dias. O projeto é da SEFAZ/ES em parceria com a JUCEES E RFB.

* O principal objetivo do **Cad-e** é a simplificação no processo de abertura de empresas, sendo totalmente eletrônico, excluindo a utilização de papel e tornando-o mais fácil, rápido e com menor custo, inclusive para o contribuinte.

Outro ponto importarte desenvolvido nos últimos anos consiste no Domicílio Tributário Eletrônico que veio para modernizar o processo administrativo fiscal, prevendo a possibilidade dos atos e termos processuais serem formalizados, tramitados, comunicados e transmitidos em formato digital, via web.

**LEI 7.000/2001**

**Art. 136.** As intimações previstas nesta lei serão feitas, alternativamente, por uma das seguintes formas.

**VI - por meio eletrônico, com prova de recebimento, mediante:**

* 1. **envio ao domicílio tributário do sujeito passivo;**

**§ 5.º** Considera-se feita a intimação:

**VI - se por meio eletrônico, 10 (dez) dias, contados da data registrada:**

**a) no comprovante de entrega no domicílio tributário do sujeito passivo;**

No mais, vale ressaltar ainda que nos últimos anos a SEFAZ vem fechando as agências físicas. No entanto, o Estado não deixou de prestar os serviços, eles passaram a ser suportado por um número reduzido de servidores, apoiados pelos sistemas tecnológicos, dentro das agências virtuais. Cada agência custava, em média, **2.000.000,00** de reais por ano, considerando recurso humano, aluguel, suprimentos, energia elétrica, água, links de comunicação, equipamentos, manutenção predial, material de expediente, deslocamentos e outros.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

Devido ao seu papel estratégico para a Administração Pública, as Fazendas Públicas devem e têm que buscar o controle das informações ligadas à arrecadação tributária. Consequentemente, uma arrecadação tributária mais eficiente passa necessariamente por um controle mais rígido das informações.

O uso de sistemas informatizados de controle da arrecadação tributária é hoje um paradigma inescapável devido ao grande volume de dados e a necessidade de cruzamentos desses (dados) objetivando realizar análises com agilidade, confiabilidade e eficiência. Gasta-se ainda certa quantidade de homens-horas na Gerência de Tecnologia da Informação da SEFAZ com a manutenção de sistemas legados (inoperante), haja vista a possibilidade/necessidade de uso de dados pretéritos.

Registra-se que a arrecadação tributária está saindo do papel para o digital. O volume de informações no Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e/ou em outros sistemas, assim como os dados de contabilidade tendem a aumentar exponencialmente nos próximos anos. Para garantir a continuidade do negócio é necessário prever os investimentos em infraestrutura através da execução de um plano diretor de tecnologia da informação que leve em consideração o plano estratégico da SEFAZ, o crescimento das funcionalidades dos diversos sistemas, da volumetria de dados e o desempenho na execução das aplicações críticas da Secretaria da Fazenda.

Nesse sentido, faz-se necessário uma infraestrutura permanentemente atualizada a fim de implantar novas tecnologias ou qualquer mudança nos processos e aplicações. Então, para cumprir com seu papel constitucional, e principalmente buscar de maneira racional e eficiente os recursos de que precisa, o Fisco deve utilizar cada vez mais ferramentas e sistemas tecnológicos adequados.

O SPED é uma solução tecnológica que oficializa os arquivos digitais das escriturações fiscal e contábil dos sistemas empresariais dentro de um formato específico e padronizado. A previsão de emissão e recebimentos destes documentos eletrônicos, no Estado do Espírito Santo, até o ano de 2020 está detalhada no quadro abaixo, ressaltando o quantitativo referente às notas fiscais modelo 55 e 65 que alcançarão o montante de um bilhão e trezentos milhões de unidades de notas.

**TABELA 1 - DOCUMENTOS FISCAIS ELETRÔNICOS (2017-2020)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **DOCUMENTO FISCAL ELETRÔNICO** | **N° ACUMULADO ATÉ: (PREVISÃO)** | | | |
| **2017** | **2018** | **2019** | **2020** |
| NOTA FISCAL ELETRÔNICA MODELO 55 | 431.062.638 | 499.085.674 | 571.870.222 | 651.933.225 |
| NOTA FISCAL ELETRÔNICA MODELO 65 - CONSUMIDOR | 13.210.814 | 193.210.814 | 409.210.814 | 657.610.814 |
| NOTA FISCAL ELETRÔNICA AVULSA | 17.535 | 216.000 | 1.017.000 | 2.018.000 |
| NOTA FISCAL ELETRÔNICA MOD 3 - ENERGIA ELÉTRICA |  |  | 24.000.000 | 48.500.000 |
| CONHECIMENTO DE TRANSPORTE ELETRÔNICO | 86.720.690 | 110.565.599 | 138.194.375 | 170.207.464 |
| BILHETE DE PASSAGEM ELETRÔNICO |  | 3.000.000 | 6.500.000 | 11.000.000 |
| ESCRITURAÇÃO FISCAL DIGITAL + OIE (ARQUIVOS ENVIADOS) | 5.815.008 | 6.953.508 | 8.205.858 | 9.583.443 |

* Não incluído o MDF-e – Manifesto de Documentos Fiscais, previsto para 2018 no ES.

Nos dias atuais estima-se que a cada um ano e meio gera-se a mesma quantidade de dados já criados pela humanidade em todos os tempos. Nas administrações fazendárias, e com certeza nas demais instituições, o desafio cada vez maior é o armazenamento e a transformação destes dados em informações úteis, com objetivo de entender o comportamento dos contribuintes, combater as fraudes, sonegações e até mesmo prenunciarem uma crise que possa impactar no processo de arrecadação. Neste cenário, cada vez mais dinâmico, ter acesso à informação em tempo hábil é o limiar entre uma eficiente ou ineficiente gestão na área fazendária.

Essa época atual, de geração de volumes incomensuráveis de dados, é chamada de a Era de Big Data. O termo Big Data também corresponde à própria quantidade absurda de dados gerados atualmente. Iniciativas apoiadas em ferramentas para Big Date e Analytics, que permitem analisar dados estruturados e não estruturados, tem sido adotadas pelas corporações para lidar com os grandes volumes de dados, facilitando a identificação, no caso da administração tributária, de indícios de sonegação, além da redução do tempo de processamento dos dados, do aprimoramento e produção de dados econômicos, malhas fiscais, utilização de inteligência artificial e redes neurais.

4.2.1- Síntese do Problema:

Deficiência no atendimento das demandas de TI, devido ao aumento da informação gerada pelos novos sistemas de gestão do estado e da manutenção dos sistemas legados.

4.2.2- Principais causas:

• O atendimento das demandas de TI não está organizado com base em critérios de priorização. Dificuldade para avaliar o desempenho dos serviços de TI e a magnitude dos níveis de risco.

• Aumento exponencial do volume de transações e dados recepcionados pela SEFAZ. Dificuldade para tratar grandes volumes de dados, especialmente os referentes a auditoria e fiscalização.

4.2.3- Evidências:

* Dos 135 projetos iniciados na TI, 45 foram cancelados no período de 2010 a 2017, apontando para um índice de 33,3%.
* Estima-se que até o ano de 2020 a previsão é de cerca de 1 bilhão e 300 milhões de notas fiscais eletrônicas, modelos 55 e 65, armazenadas na base de dados da SEFAZ.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

O produto almejado é o Modelo de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) atualizado, incluindo:

**4.3.1 Implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação.**

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI é um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de tecnologia da informação, que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de TI de um órgão ou entidade para um determinado período, devendo, sempre que for possível, estar alinhado ao planejamento estratégico. No entanto, preliminarmente há necessidade da SEFAZ elaborar e implantar o planejamento estratégico com painel de indicadores institucionais, plano de comunicação e ferramentas informatizadas de gestão de planejamento e de processos. Esse produto deve conter ainda aquisição de solução de Governança, Risco e Conformidade e solução para programação de tarefas e automação de carga de trabalho.

* + Elaboração e implantação do Plano diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTI. O documento deverá conter diagnostico e planejamento voltado a gestão dos recursos e processos de tecnologia da informação e comunicação, com vistas ao atendimento das necessidades tecnológicas e de informação de TI, devidamente alinhado aos planejamentos estratégicos do Governo do Estado, da Secretaria de Fazenda e da Superintendência de Gestão da Informação;
  + Mapeamento, documentação e implantação dos processos internos de governança e gestão de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), tais como:

Processos de Controle: segurança e operações;

Gestão das Demandas;

Gestão das capacidades;

Gestão das Operações e dos projetos;

Gestão da Tecnologia em linha histórica;

Gestão de Contratos e Fornecedores;

Gestão dos processos internos.

* + Elaboração do catálogo de serviços de TIC (CSTIC);
  + Segurança da informação implantada através de:

Implantação de um Plano de Segurança da Informação (normas, rotinas e ferramentas);

Atualização e ampliação dos mecanismos de segurança da informação (acesso físico, acesso lógico, banco de dados e sistemas - ABNT 27001);

**4.3.2 Ampliação da infraestrutura de hardware e software, incluindo a expansão de: rede de telecomunicação, servidores, segurança e capacitação. Ambiente para computação na nuvem.**

Manutenção e ampliação do parque tecnológico com as aquisições detalhadas no quadro de custos no subproduto 1.4.2, apresentado no próximo item.

**Meta e indicador de Produto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| 1.4.1 Plano Diretor de Tecnologia da Informação | 1 |
| 1.4.2 Ambiente para computação na nuvem implantado. | 1 |

**Meta e indicador de EXECUÇÃO do Produto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Produto** | **Metas** |
| **P1.4** Modelo de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) atualizado | 1 |

* 1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* A existência de uma plataforma de BIG Data ampliará as visões disponíveis para análise fiscal.
* Sistemas de monitoramento quando automatizados para prever o comportamento das aplicações inviabilizam a ação de bots.
* Mudança nos procedimentos para disponibilização de serviços de TIC;
* Mudança na contratação de serviços de TIC;
* Mudança na gestão de recursos de TIC;
* Adoção das melhores práticas e recursos tecnológicos de coparticipação e colaboração para elaboração do PDTI;
  1. **IMPACTOS POTENCIAIS**

Para aumento da arrecadação:

* Possibilitar a evolução das malhas fiscais através de novas tecnologias de análise de dados, a fim de garantir o recolhimento dos tributos devidos;
* Implementação de novos modelos de controle e monitoramento de TIC que gerem celeridade, governabilidade, eficiência e eficácia.

Para redução dos gastos ou aumento da sua eficiência:

* Otimização do ciclo de desenvolvimento de software, pelo uso de tecnologias atualizadas;
* Redução do custo de manutenção corretiva, através da adoção de metodologias ágeis e análise de negócio mais eficiente;

Para a melhoria dos serviços ao contribuinte e ao cidadão:

* Disponibilização de um maior número de serviços ao contribuinte e ao cidadão, através da WEB e arquitetura de computação móvel (mobile – celulares, tablets, etc).
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DOS PRODUTOS**
* Resistências culturais e corporativas;
* Não engajamento das lideranças;
* Indisponibilidade de recursos das unidades Gerência de Tecnológia;
* Entraves burocráticos e políticos quanto à definição de prioridades;
* Falta de capacitação dos colaboradores nas novas tecnologias ou soluções adotadas;
* Alta concorrência com projetos governamentais;
* Baixa celeridade nos processos de aquisição e contratação de recursos.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| 1.4.1 | Capacitação para PDTI | Partic. | 20 | 3500 | 70.000 |
| 1.4.1 | Visita técnica para conhecer modelos eficazes de PDTI | Partic. | 6 | 1000 | 12.000 |
| 1.4.2 | Capacitação em ferramentas tecnológicas | Partic. | 100 | 10000 | 1.000.000 |
| 1.4.2 | Capacitação em metodologias de desenvolvimento de sistemas | Partic. | 100 | 10000 | 1.000.000 |
| **Serviços De Consultoria** | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| 1.4.1 | Implantação, gestão e avaliação do PDTI | h/dia | 1 | 401.000 | 401.000 |
| 1.4.2 | Modelo de consulta e análise de dados | h/dia | 1 | 600.000 | 600.000 |
| **Bens** | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| 1.4.2 | Aquisição e/ou expansão dos componentes do hardware de banco de dados Oracle. | und | 1 | 6.500.000 | 6.500.000 |
| 1.4.2 | Adquisição de solução para o ambiente de Disaster/Recover referente a solução Oracle, podendo ser em nuvem ou fisica. | und | 1 | 4.300.000 | 4.300.000 |
| 1.4.2 | Aquisição de solução destinada a Gestão de Infraestrutura de TI: servidores, infraestrutura de redes de comunicação (Routers, Switch, e Access Points e demais recursos disponibilizados). | und | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 |
| 1.4.2 | VDI | und | 1 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| 1.4.2 | Solução de servidores | und | 1 | 2.250.000 | 2.250.000 |
| 1.4.2 | Solução para acelerar e otimizar os serviços na rede WAN – WAN Optimizantion | und | 1 | 1.100.000 | 1.100.000 |
| 1.4.2 | Solução de segurança e gestão de End Point | und | 1 | 1.800.000 | 1.800.000 |
| 1.4.2 | Aquisição de equipamentos de TI end-points | und | 500 | 5.000 | 2.500.000 |
| 1.4.2 | Solução de auditoria do Active Directory | und | 1 | 350.000 | 350.000 |
| 1.4.2 | Solução de Firewall | und | 1 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| 1.4.2 | Switchs | und | 1 | 3.500.000 | 3.500.000 |
| 1.4.2 | Aquisição de solução de Hiper-Convergência para a virtualização de servidores | und | 1 | 4.800.000 | 4.800.000 |
| 1.4.2 | Aquisição de solução de auditoria de Acesso Remoto para as Atividades de Suporte Técnico | und | 1 | 400.000 | 400.000 |
| 1.4.1 | Aquisição de solução de Governança, Risco e Conformidade | und | 1 | 1.200.000 | 1.200.000 |
| 1.4.1 | solução para programação de tarefas e automação de carga de trabalho | und | 1 | 500.000 | 500.000 |
| 1.4.2 | Aquisição de solução de recuperação de desastres, podendo ser em nuvem ou fisica. | und | 1 | 1.800.000 | 1.800.000 |
| 1.4.2 | Modernização, atualização e aquisição de soluções de ferramentas para desenvolvimento de sistemas | und | 1 | 4.000.000 | 4.000.000 |
| **SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA** | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| 1.4.1 | Sistema para gestão e avaliação de PDTI | Und | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Total Geral R$ | | | | 46.583.000,00 | |
| Total Geral US$ (*Taxa de Câmbio R$ 3,50)* | | | | 13.309.429,00 | |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 1 | Plano Diretor de Tecnologia da Informação |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Ambiente para computação na nuvem implantado |  |  |  | x |  |  |  | x |  |  |

## PRODUTO 5. NOVO MODELO DE CONTROLE INTERNO DO ESTADO IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 1.5 Novo Modelo de Controle Interno do Estado Implantado**  **1.5.1 Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**  **1.5.2 Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado** |

Autor(es):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Ricardo Monteiro Oliveira | Subsecretário de Estado da Transparência | SUBTRAN/SECONT | [ricardo.oliveira@secont.es.gov.br](mailto:ricardo.oliveira@secont.es.gov.br) |
| Fabrício Massariol | Coordenador de Transparência | SUBTRAN/SECONT | [fabricio.massariol@secont.es.gov.br](mailto:fabricio.massariol@secont.es.gov.br) |
| Fabiano da Rocha Louzada | Assessor Especial | SUBTRAN/SECONT | [fabiano.louzada@secont.es.gov.br](mailto:fabiano.louzada@secont.es.gov.br) |
| Frederico Pinto de Souza | Auditor do Estado | SUBTRAN/SECONT | [frederico.souza@secont.es.gov.br](mailto:frederico.souza@secont.es.gov.br) |

**Vitória/ES - maio de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

**5.1.1 – Gestão de Riscos e Integridade**

A SECONT, Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, tem envidado esforços no sentido de modernizar o processo de gestão de riscos e integridade dos órgãos públicos. Nesse sentido, como uma primeira iniciativa efetiva para o aprimoramento de seu planejamento de auditoria para mitigar os riscos inerentes às operações dos órgãos públicos, elaborou a Portaria nº 014-R, de 18/12/2015. Essa portaria dispõe sobre procedimentos para elaboração do Plano Anual de Auditorias e utiliza como metodologia aspectos relacionados, principalmente, à relevância dos investimentos e pontos de controle identificados na análise prévia dos processos de contratação e aquisição. Por outro lado, a mencionada norma não contempla os requisitos necessários para produzir os benefícios proporcionados pelos modelos internacionalmente consolidados na área de gestão de riscos, que contemplam métodos e abordagens mais amplas. Além disso, inexiste infraestrutura técnica disponível capaz de colocar em práticas as ações indicadas por estes modelos. Estas questões reduzem sensivelmente a capacidade dos órgãos, em especial a Secretaria de Estado da Fazenda, no processo de identificação, gerenciamento e monitoramento dos riscos, o que expõe o Poder Executivo Estadual a ocorrência de eventos que possam prejudicar as entregas previstas para sociedade.

Em síntese, podemos afirmar que a ausência de um sistema de gestão de riscos e integridade prejudica a Secretaria de Estado da Fazenda no processo de priorização de seus objetivos, ações e metas da gestão fiscal, prejudicando a tomada de decisão, bem como a alocação eficiente dos recursos e a integração com a sociedade.

**5.1.2 – Procedimentos de Auditoria Interna e Controle Interno**

A SECONT tem buscado referenciais internacionais para aprimorar seu processo de trabalho nas áreas de controle interno e auditoria interna. A própria Lei nº 856/2017 buscou inspiração no modelo das Três Linhas de Defesa proposto pelo *Institute of Internal Auditors - IIA*, mas o fato é que os processos de controle interno e de auditoria interna obteriam maior benefício caso os órgãos/entidades incorporassem uma visão voltada à gestão de riscos e integridade. A SECONT, atualmente, tem empregado grande esforço para monitorar o cumprimento das normas pelo Poder Executivo (conformidade). Estas normas já trazem, implicitamente, um conjunto de objetivos a serem atingidos e, muitas vezes, a indicação dos controles que devem ser adotados. No entanto, os controles dispostos nas normas não exaurem todos os riscos a que a que estão sujeitas as operações e os objetivos estabelecidos pelos órgãos/entidades, incluindo aqueles relacionados à Secretaria de Estado da Fazenda. Estes eventos indesejáveis podem atrapalhar as operações e os objetivos e, consequentemente, prejudicar os resultados.

A inexistência de um sistema de informação que inclua os atributos plenos dos modelos de gestão de riscos já consolidados limita eventual aumento da produtividade e melhoria na qualidade do trabalho desenvolvido pelo controle interno, uma vez que a produtividade se beneficia, diretamente, do uso de ferramentas tecnológicas.

**5.1.3 – Transparência Ativa**

A transparência ativa depende diretamente da disponibilidade de recursos de tecnologia da informação capazes de proporcionar ao cidadão acesso aos dados públicos para o exercício pleno de seu direito de participação e controle social, com vistas ao acompanhamento e aprimoramento dos atos da gestão. Ferramentas automatizadas capazes de manipular larga escala de dados são essenciais para disponibilizar, nos sítios eletrônicos governamentais e em outros sistemas de softwares desenvolvidos pelo poder público, informações corretas, de qualidade e de interesse dos cidadãos. A atual falta de recursos tecnológicos adequados para o tratamento dos dados relacionados à receita e despesa, prejudica ainda outros usuários que incorporam as informações disponibilizadas em seus processos decisórios, como, por exemplo, agências de financiamento, órgãos externos de controle, dentre outros.

**5.1.4 – Ouvidoria**

O Poder Executivo conta ainda com uma Ouvidoria, que é um canal aberto para atender a pedidos de informação e registrar denúncias, reclamações e sugestões. A Ouvidoria-Geral do Estado – OGE exerce o papel de coordenação de uma rede de ouvidorias. No entanto, o sistema utilizado cumpre apenas os requisitos básicos estabelecidos nas leis e está longe de ser uma ferramenta amigável para acesso por parte do cidadão. Em face disso, é necessário que o sistema de informação da OGE seja redesenhado, melhorando seus atributos e incorporando conceitos que ajudem a ampliar e apoiar a transparência ativa, de modo que este possa ser instrumento efetivo para o tratamento das demandas em geral, com destaque àquelas que possam afetar a receita e despesa.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

**5.2.1 – Síntese do Problema**

*Deficiência na gestão e no planejamento do Órgão Central de Controle Interno (SECONT) e de suas Unidades nos órgãos estaduais.*

**5.2.2 – Principais causas**

* Dificuldade na identificação dos processos e atores de alto risco e suas magnitudes.
* Deficiência na geração e disseminação de informação aos órgãos públicos e à sociedade. Falta de efetividade da OGE/ES para responder a demanda crescente de consultas da sociedade em quanto aos serviços prestados pelo estado.

**5.2.3 – Evidências/Magnitudes**

* A SECONT encontra-se entre os níveis 1 e 2 na Avaliação de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM), realizada em 2016 pelo Banco Mundial – Escala de 1 a 5. 100% dos procedimentos de auditorias e controles internos são realizados de forma manual e presencial. Em 2017, dos 46 órgãos existentes somente 16 foram auditados (71 auditores).
* Em 2017 a ouvidoria recebeu 9.375 chamados com um tempo médio de resposta de 14 dias. Sendo que as denúncias podem levar até 60 dias, quando o tempo ideal seria de uma semana.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**5.3.1 – Produto Principal:**

Novo modelo de controle interno do estado implantado.

**5.3.2 - Subprodutos**

**5.3.2.1 - Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**

**a) Gestão de riscos e integridade implantados**

Modelo de gestão de riscos e integridade definido e disseminado. A partir da elaboração de uma política de gestão de riscos e integridade do Estado, será definida uma metodologia para a identificação, análise e avaliação dos riscos a ser utilizada pelos diversos órgãos e entidades estaduais. A SEFAZ atuará, por meio da Secretaria de Controle e Transparência - SECONT, no fomento à utilização das ferramentas de gestão de riscos por meio de assessorias aos órgãos e entidades estaduais. Após o enraizamento da cultura de gestão de riscos no Estado e da utilização em maior escala das ferramentas na gestão das organizações, a SECONT passará a atuar na avaliação do gerenciamento de riscos pelos órgãos e entidades, que é o seu papel como terceira linha de defesa.

**b) Procedimentos de auditoria interna e controle interno aperfeiçoados**

Ações em diversas dimensões da gestão da SECONT que visam à melhoria da capacidade da auditoria interna, de acordo com o modelo IA-CM. São ações como:

* Capacitação e Certificação de auditores do estado em auditoria, em gestão de riscos e tecnologia da Informação;
* Implementar a gestão por competência e gestão de desempenho na Auditoria Interna: identificar as competências requeridas para realizar as tarefas de Auditoria, elaborando o Plano de Competências, para apoiar o crescimento e desenvolvimento profissional, levando em consideração o ambiente da organização e conhecimentos, habilidade e atitudes específicos (técnicos e comportamentais). A gestão por competências objetiva identificar as lacunas de competência e planejar o desenvolvimento profissional em todos os níveis da Diretoria (individual, grupal e organizacional) visando à consecução dos objetivos da organização. Na gestão de desempenho, objetiva-se identificar, mensurar e desenvolver o desempenho individual e das equipes, estabelecendo-se critérios objetivos em cada nível de competência;
* Automatização do Sistema de Controle Interno com a implantação de um sistema de auditoria plenamente aderente às metodologias de gestão de riscos internacionalmente estabelecidas, bem como a modernização do Observatório de Despesa Pública (ODP) por meio da utilização de ferramentas de BI para desenvolver e automatizar o monitoramento da despesa, além de levar as aplicações desenvolvidas e os resultados das trilhas ao Controle Interno e Gestores dos órgãos e entidades públicas dependentes. Será ampliado o número de trilhas automatizadas para o monitoramento da despesa (regularidade), trilhas de auditoria (para identificar irregularidades), e o desenvolvimento de indicadores gerenciais e de gestão, possibilitando a classificação e avaliação da gestão dos órgãos e entidades, de resultados de programas e ações, sob diversos aspectos;
* Aperfeiçoamento do modelo de monitoramento da gestão de pessoas da administração direta e indireta, objetivando otimizar os resultados dos trabalhos a cargo da SECONT, e fomentar a cultura do controle primário das atividades sob responsabilidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual. Para tanto serão necessários investimentos em recursos tecnológicos (consultoria, hardware, software e treinamento) para operacionalizar uma nova sistemática de cruzamento de dados, disponibilização das trilhas de auditoria ao controle primário e o monitoramento das restrições pela SECONT;
* Implementação e ampliação de capacidade do Portal da Rede ODP: O Portal é uma hospedagem de dados da União, Estados, Municípios e Tribunais de Contas para os trabalhos dos Observatórios da Despesa Pública que ficará sub a tutela do Estado do Espírito Santo, através da Secretaria de Estado da Fazenda. A hospedagem de dados do Poder Executivo do Estado, do TCE/ES e da CGU (dados federais) será objeto de planejamento, que buscará está concluída em dezembro de 2019, com a publicação do Portal da Rede ODP. Entretanto, com a inclusão dos dados dos demais Estados, Municípios e Tribunais de Contas participantes da Rede ODP, será necessário o aumento da capacidade de processamento e memória do Portal, por meio da aquisição de equipamentos.

**5.3.2.2 – Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado.**

**a) Transparência Pública**

Em relação à transparência, serão desenvolvidos os seguintes produtos:

* Plano de ação para inovação da transparência: formulação de um plano de ação que identifique as necessidades internas e perante a sociedade, com o objetivo de desenvolver métodos e soluções para fortalecer e aperfeiçoar a transparência do Estado. Inclui a concepção de novas formas de apresentação e divulgação dos dados e informações, dentro de uma linguagem cidadã, com vistas à melhoria da compreensibilidade, usabilidade, interatividade e comunicação do Estado com o cidadão e do cidadão com o Estado. Busca propor soluções que visem contextualizar os dados não-financeiros com os dados financeiros dispostos no portal. Inclui também serviços de especificação, elaboração de termos de referência, estruturação e análise de pesquisa com a sociedade.
* Pesquisas aplicadas à transparência: execução de pesquisas com a sociedade, de forma presencial e pela Internet, de modo a interagir com diversos perfis de cidadãos para entender suas necessidades e auxiliar a estruturação das ações para a melhoria da transparência ativa, sendo fonte de dados para elaboração do plano de ação. Previstas duas pesquisas: uma no início do programa e uma outra no término do plano com vistas a realizar uma comparação.
* Evoluções do Portal da Transparência: desenvolvimento de evoluções relacionadas ao design, à usabilidade, à acessibilidade, novas consultas e páginas específicas de novos dados e informações, entre outros, visando a melhoria do Portal. Refere-se a serviços de análise, programação e design a fim de aperfeiçoar a experiência do cidadão, inclusão de novos dados e informações, que possibilitem ao cidadão utilizar mais o portal e permanecer um maior tempo conectado. Nesse sentido, inclui também a obtenção, integração e publicação de dados e informações não-financeiras provenientes das áreas de governo (saúde, educação, segurança, etc).
* Ferramentas de comunicação do portal: desenvolvimento de soluções relacionadas a ferramentas de conteúdo, manual on-line, plataforma de notícias, integrações com redes sociais, ferramentas de Push e Newsletter, multi idiomas, entre outros. Além disso, inclui serviços de consultoria para propor novas formas de apresentação das informações em linguagem cidadã, atendendo os diversos públicos, entre eles o público infantil.
* Plataforma de dados abertos: disponibilização de bases de dados, através de plataforma estruturada de dados abertos, para permitir uma melhor utilização pela sociedade. Pretende se incluir a disponibilização de diversas bases de dados e em formatos diferentes, com estrutura de catalogação e pesquisa que facilitem a utilização. Inclui a necessidade de consultorias para definição da solução e especificação do produto, além de treinamentos, equipamentos e o desenvolvimento de software da plataforma.
* Aplicativos (APP) e outras tecnologias: reformulação do aplicativo da transparência e criação de novos aplicativos, serviços e tecnologias para atendimento a transparência, possibilitando novas formas tecnológicas de acesso às informações, como aplicativo interativo para totens. Inclui também a revisão das plataformas que atendem a transparência ativa.
* Divulgação da transparência ativa: disseminação dos instrumentos de transparência ativa e da sua função social, utilizando diversas formas de comunicação com a sociedade, incluindo estratégias pedagógicas e lúdicas mediadas pelas diversas expressões artísticas. Insere-se neste tema também a difusão em locais de acesso ao público em geral, em ambientes educacionais, em eventos diversos, entre outros, assim como a contratação de serviços, aquisição de materiais, equipamentos e *softwares*.

**b) Ouvidoria Geral do Estado**

A estrutura da OGE/ES conta com um quadro reduzido e, apesar de contar com 5 setoriais e 97 representantes de ouvidoria espalhados por 51 órgãos / entidades, enfrenta desafios em relação ao seu desempenho no atendimento às demandas, o que compromete a eficácia de sua atuação no que tange o atendimento aos direitos fundamentais dos usuários dos serviços públicos estaduais assegurados pela Constituição Federal de 1988, a saber, o direito a fiscalização e a participação popular na administração pública, por meio de resposta as demandas sociais dentro do prazo estipulado pelo Manual de Atuação da Ouvidoria-Geral do Estado, publicado pela Portaria SECONT nº 013-R/2015, de 14-12-2015.

Dentre as atribuições da OGE/ES estão:

1. exercer a coordenação, supervisão e direção do Sistema Integrado de Ouvidoria do Estado;
2. promover a implantação e gestão do Sistema Integrado de Ouvidoria;
3. definir critérios para a promoção e o acompanhamento de procedimentos junto aos órgãos e entidades componentes do Sistema Integrado de Ouvidoria, informando os resultados aos interessados e garantindo ao cidadão orientação, informação e resposta;
4. receber, examinar e encaminhar sugestões, reclamações e denúncias referentes a procedimentos e ações de agentes, órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;
5. sistematizar e consolidar as informações recebidas, através de relatórios periódicos;
6. propor soluções para as questões apresentadas e oferecer informações gerenciais e recomendações às autoridades competentes, objetivando o aprimoramento da prestação dos serviços públicos;
7. recomendar ações e medidas, administrativas e legais, quando necessárias à prevenção, combate e correção dos fatos apreciados;
8. cientificar às autoridades competentes das questões que lhe forem apresentadas ou que, de qualquer outro modo, cheguem ao seu conhecimento, requisitando informações e documentos;
9. ampliar e manter canais de comunicação entre a Administração Pública e a sociedade civil, expandindo a capacidade do cidadão de participar da fiscalização e avaliação das ações do Poder Executivo Estadual;
10. criar mecanismos e instrumentos de monitoramento, avaliação e controle dos procedimentos de ouvidoria;
11. articular-se, fortalecendo os canais de comunicação com os diversos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.
12. examinar, propor e promover mecanismos e instrumentos alternativos de coleta de elogios, sugestões, reclamações e denúncias, privilegiando os meios eletrônicos de comunicação;
13. identificar e interpretar o grau de satisfação do cidadão com a prestação dos serviços públicos, através das informações geradas pelo Sistema Integrado de Gestão de Ouvidoria (SIG – Ouvidoria);
14. promover, articular e apoiar outras ações para a difusão e divulgação de práticas de cidadania.

A estrutura atual pertence à Secretaria de Estado de Controle e Transparência e atende anualmente cerca de 9 mil chamados, sendo que desde 2012 já foram atendidos mais de 25 mil demandas, conforme a Figura 3. Por essa figura é possível evidenciar a crescente evolução no número de chamados recebidos pela OGE/ES, que praticamente decuplicou nos últimos 6 anos. Apesar do significativo aumento dos chamados de ouvidoria no Estado, a infraestrutura física não se adequou ao aumento dessa demanda, sendo que atualmente o OGE/ES conta com 1 coordenador, 2 servidores e 2 estagiários.

Em 2017, como se pode notar ainda da Figura 3, a quantidade de chamados recebidos pela ouvidoria foi de 9.375. O tempo médio de resposta foi de 14 (quatorze) dias, sendo que as denúncias podem levar até 60 (sessenta) dias. Este último prazo, que está longe do ideal, ocorre devido a necessidade de integração com os órgãos/entidades que, muitas vezes, se dá sem apoio de um sistema integrado.

Figura 3: evolução dos chamados da OGE/ES

Fonte: elaboração própria

A falta de infraestrutura adequada para atendimento das demandas gera impacto na eficiência do atendimento de ouvidoria, que atualmente possui um tempo média de resposta de 14 dias para atendimentos de ouvidoria.

A maior parte dessas solicitações chega à OGE/ES por meio da Internet, conforme já apresentado na Figura 2. Apesar da maior parte das solicitações chegar por meio da Internet, o volume de atendimentos por outros meios ainda é significativo em termos absolutos, notadamente, os atendimentos telefônicos, que respondem por 41,4% dos atendimentos, o que equivale a cerca de 3900 atendimentos telefônicos realizados. Além disso, os chamados são recebidos, respondidos ou encaminhados, mas não são gerenciados de forma proativa, de forma a apoiar o Estado na prestação de serviços ao cidadão e aprimorar a transparência ativa, realizada via Portal de Transparência.

O atendimento telefônico não apresenta isolamento acústico, o que pode comprometer o sigilo de algumas chamadas. A central telefônica hoje não está configurada para gravação dos atendimentos efetuados pelo 0800 da Ouvidoria.

O atual sistema informático da Ouvidoria apresenta um descompasso grande com o fluxo de controle das demandas, uma vez que não comporta o encaminhamento do chamado internamente para as áreas responsáveis pelo atendimento. O encaminhamento ocorre por meio de envio de e-mail. Ao realizar uma denúncia ou reclamação o sistema permite apenas anexar arquivos com limitação em tamanho de 30 MB e não permite anexar arquivos de vídeo. Apesar de possuir uma série de relatórios esses são apenas disponibilizados ao administrador do sistema, não possuindo uma interface de indicadores da qualidade dos serviços prestados pela Ouvidoria. Não há no sistema forma de reutilização do conhecimento, ou seja, mesmo que uma demanda extremamente similar ocorra a busca por respostas acaba gerando uma nova instância do fluxo, não havendo uma base de conhecimentos adquiridos em casos passados em que possa ser pesquisada uma solução similar.

Apesar do grande número de ouvidores setoriais e seccionais a rotatividade é grande, o que acaba por demandar uma constante capacitação destes. Entretanto os treinamentos são esporádicos e esparsos, situação essa que caso seja contornada poderia aprimorar muito a interação entre cidadão e estado de forma a elevar a qualidade e a satisfação daqueles que buscam a evolução dos serviços públicos e de respostas sobre informações almejadas. Os investimentos descritos neste documento visam promover o aperfeiçoamento da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado através da melhoria das condições de prestação do serviço.

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**5.4.1- Meta e Indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 1.6.1 Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.** | **Meta** |
| 1. Modelo de gestão de riscos e integridade | 5 |
| 1. Procedimento de auditoria interna aperfeiçoado | Nível 3 |

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 1.6.2 Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado** | **Meta** |
| 1. Instrumento de transparência ativa fortalecido e aperfeiçoado | 24 grupos de dados abertos |
| 1. Sistema de ouvidoria geral | Redução p/ 10 dias atendimento e 30 dias denúncia |

**5.4.2- Resultados quantificáveis:**

**5.4.2.1 - Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Modelo de gestão de riscos e integridade implantado | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Forma de medição será definida a partir do modelo implantado.** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Nº de órgãos | 5 | 0 | SECONT |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Procedimento de auditoria interna aperfeiçoado | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Conforme modelo do avaliação definido pelo IA-CM** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| De acordo com o modelo | Nível 3 | Nível 1 | SECONT |

**5.4.2.2 - Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Instrumento de transparência ativa fortalecido e aperfeiçoado | | |
| **Fórmula de cálculo** | Incremento na quantidade de dados abertos disponibilizados | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Valor Absoluto | 24 grupos de dados abertos | 19 grupos de dados abertos | SECONT |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Sistema de Ouvidoria Geral | | |
| **Fórmula de cálculo** | Diminuição no tempo de resposta dos atendimentos e de tratamento de denúncias | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Valor Absoluto | 10 dias/30 dias | 14 dias/60 dias | SECONT |

**5.4.3 – Outros possíveis resultados:**

**5.4.3.1 – Gestão de riscos e integridade implantado**

* Disseminação da cultura da gestão de riscos nas diversas áreas e níveis (estratégico, tático e operacional) das organizações;
* Melhoria da eficácia da gestão das organizações, com um maior grau de alcance dos objetivos.

**5.4.3.2 – Procedimentos de auditoria interna aperfeiçoados**

* Melhoria no planejamento das auditorias;
* Melhoria nos resultados das auditorias;
* Melhoria no desempenho pessoal dos auditores do estado;
* Maior aderência dos produtos da auditoria às normas internacionais;
* Maior aderência da estrutura da auditoria;
* Maturidade no processo de Governança com o incremento dos processos de auditoria e controle postos em prática para melhor avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão à realização de seus objetivos.

**5.4.3.3 – Instrumentos da transparência ativa fortalecidos e aperfeiçoados**

* Maior disseminação da cultura de controle social;
* Criação de aplicativos com base nos dados abertos;
* Maior conhecimento das ferramentas de transparência ativa;
* Difusão do Portal da Transparência para outras faixas etárias e para diferentes perfis;
* Possibilidade de repassar soluções a outros entes do Estado no tocante à transparência;
* Avaliação positiva dos institutos que aferem a transparência ativa;
* Aperfeiçoar a percepção do nível de transparência do governo perante a sociedade.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTOS**

**5.5.1 – Novo Modelo de Controle Interno do Estado Implantado**

**5.5.1.1 – Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**

* Definição de inserção, aprimoramento ou exclusão de controles internos com base em uma metodologia sólida, com critérios bem definidos, que visa ao alcance dos objetivos das organizações.
* Possibilidade de priorização da atuação do gestor nos processos mais críticos.
* Possibilidade de integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais do órgãos estaduais;
* A utilização do modelo IA-CM como direcionador do planejamento de futuro da SECONT garante a busca por uma auditoria interna de excelência, com total aderência às práticas internacionais no que se refere aos produtos, normas internas, estrutura, gestão de pessoas, ética e práticas profissionais.
* O aperfeiçoamento do modelo de gestão estratégica, por meio da melhoria nas funções de planejamento, auditoria e gestão de riscos possibilitará uma melhoria da eficácia da gestão, permitindo maior grau de alcance dos objetivos. Além disso permitirá o fortalecimento e uma maior compreensão dos mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática na Secretaria de Estado da Fazenda e em outros órgãos ou entidades do Governo do Estado do Espírito Santo, especialmente no tocante a avaliar, orientar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de efetivo interesse da sociedade.
* O processo PROATIVO de atração de investimentos permite ao Estado potencializar atrativos como mão de obra qualificada, logística, apoio ao empreendedor em detrimento a política tradicional de concessão de benefícios fiscais, gerando crescimento econômico sustentável, já que gera emprego e renda, e consequentemente, consumo e arrecadação tributária indireta, além do aumento de receita direta pelo próprio contribuinte atraído.
* A atração de investimentos de forma organizada e estudada permite o melhor desenvolvimento das cadeias produtivas do estado, o ambiente aberto à inovação com potencial de produção de maior valor agregado e maior movimentação econômica. Assim, empresas sediadas no Espírito Santo conseguirão encontrar e adquirir mercadorias e insumos no próprio território catarinense, em vez de adquirir em outros estados ou importa-los, gerando mais renda, consumo e arrecadação no próprio estado.

**5.5.1.2 – Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado.**

* Possibilitar aos cidadãos analisar e cruzar dados financeiros com dados sociais e outros indicadores;
* Disponibilizar bases de dados que poderão resultar em novos produtos e serviços ao cidadão;
* Possuir no seu dispositivo móvel, dados, informações e serviços de maneira rápida e eficiente;
* Disponibilizar portal infantil com linguagem e informações para atendimento a este segmento;
* Disponibilizar nos órgãos públicos e locais de grande circulação equipamentos interativos apresentando as finanças públicas e outros aspectos do Estado;
* Criar novas formas de comunicação direta com o cidadão, a partir das tecnologias existentes no mercado;
* Possibilitar a realização de eventos *hackathon* (maratona de *hackers*) com o objetivo de criar novas soluções e aplicações para o Estado e socidade, com base nos dados abertos.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AOS SUBPRODUTOS**

**5.6.1 – Novo Modelo de Controle Interno do Estado Implantado**

**5.6.1.1 – Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão.**

* Possível resistência dos gestores dos órgãos e entidades na implantação do modelo
* Possível resistência dos controles internos dos órgãos e entidades
* Oferta reduzida de sistemas de gerenciamento de riscos voltados para a administração pública
* Possível resistência dos auditores do estado para mudanças;
* Limitação no número de servidores em face das demais frentes legais e constitucioinais estabelecidas para a auditoria interna;
* Falta de auditores especialistas em TI.

**5.6.1.2 – Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado.**

* Dificuldade na sensibilização da integração das bases de dados de competência dos diversos órgãos;
* Restrições no número de servidores envolvidos diretamente no projeto;
* Restrições dos próximos gestores durante o período do projeto em relação ao tema.­­­­
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CAPACITAÇÃO** |  |  | **R$ 2.787.515,60** | **USD 796.433,03** |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT PART.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** | **VALOR TOTAL (USD)** |
| 1.6.1 | Três Linhas de Defesa | 80 | 2.000,00 | 160.000,00 | 45.714,29 |
| 1.6.1 | ERM | 80 | 1.920,00 | 153.600,00 | 43.885,71 |
| 1.6.1 | COSO | 80 | 4.000,00 | 320.000,00 | 91.428,57 |
| 1.6.1 | AUDIT I (Ênfase em Órgãos Públicos) | 80 | 2.560,00 | 204.800,00 | 58.514,29 |
| 1.6.1 | AUDIT II (Ênfase em Órgãos Públicos) | 80 | 2.720,00 | 217.600,00 | 62.171,43 |
| 1.6.1 | AUDIT TI | 12 | 2.560,00 | 30.720,00 | 8.777,14 |
| 1.6.1 | REPORT | 80 | 1.120,00 | 89.600,00 | 25.600,00 |
| 1.6.1 | AAC – Autoavaliação de Controles (Control Self-Assessment) | 20 | 1.152,00 | 23.040,00 | 6.582,86 |
| 1.6.1 | Tools and Techniques – Nível Avançado | 20 | 1.800,00 | 36.000,00 | 10.285,71 |
| 1.6.1 | *Formação Analista Data Warehouse* | 5 | 3.800,00 | 19.000,00 | 5.428,57 |
| 1.6.1 | *Academia Data Science* | 5 | 5.000,00 | 25.000,00 | 7.142,86 |
| 1.6.1 | *SAS: Creating Business Intelligence for Your Organization: Fast Track* | 5 | 12.800,00 | 64.000,00 | 18.285,71 |
| 1.6.1 | *SAS Business Intelligence Reporting: Fast Track* | 5 | 8.320,00 | 41.600,00 | 11.885,71 |
| 1.6.1 | *Applied Analytics Using SAS Enterprise Miner* | 5 | 4.119,12 | 20.595,60 | 5.884,46 |
| 1.6.1 | CIA 1 – *Certified Internal Auditor* | 40 | 2.944,00 | 117.760,00 | 33.645,71 |
| 1.6.1 | CIA 2 – *Certified Internal Auditor* | 40 | 2.944,00 | 117.760,00 | 33.645,71 |
| 1.6.1 | CIA 3 *– Certified Internal Auditor* | 40 | 2.944,00 | 117.760,00 | 33.645,71 |
| 1.6.1 | CCSA - *Certification Control Self-Assessment* | 40 | 1.872,00 | 74.880,00 | 21.394,29 |
| 1.6.1 | Treinamento - Sistema de Automação de Auditoria | 80 | 3.000,00 | 240.000,00 | 68.571,43 |
| 1.6.1 | CIA 1 *– Certified Internal Auditor* | 40 | 1.500,00 | 60.000,00 | 17.142,86 |
| 1.6.1 | CIA 2 – *Certified Internal Auditor* | 40 | 1.500,00 | 60.000,00 | 17.142,86 |
| 1.6.1 | CIA 3 – *Certified Internal Auditor* | 40 | 1.500,00 | 60.000,00 | 17.142,86 |
| 1.6.1 | CCSA - *Certification Control Self-Assessment* | 20 | 2.000,00 | 40.000,00 | 11.428,57 |
| 1.6.1 | CGAP – *Certified Government Auditing Professional* | 40 | 2.000,00 | 80.000,00 | 22.857,14 |
| 1.6.1 | CRMA – *Certification in Risk Management Assurance* | 40 | 2.000,00 | 80.000,00 | 22.857,14 |
| 1.6.1 | Visitas técnicas | 6 | 3.300,00 | 19.800,00 | 5.657,14 |
| 1.6.2 | *Workshops* | 2 | 60.000,00 | 120.000,00 | 34.285,71 |
| 1.6.2 | Visitas técnicas | 5 | 3.300,00 | 16.500,00 | 4.714,29 |
| 1.6.2 | Visitas técnicas | 15 | 3.300,00 | 49.500,00 | 14.142,86 |
| 1.6.1 | *BID – APEX – Brazil Investment Forum 2019 (BIF)* | 32 | 1.000,00 | 32.000,00 | 9.142,86 |
| 1.6.1 | Conferência Latino Americana de Investimentos – Apex BID 2019 | 32 | 1.000,00 | 32.000,00 | 9.142,86 |
| 1.6.1 | *BID – APEX – Brazil Investment Forum 2020* | 32 | 1.000,00 | 32.000,00 | 9.142,86 |
| 1.6.1 | Conferência Latino Americana de Investimentos – Apex BID 2020 | 32 | 1.000,00 | 32.000,00 | 9.142,86 |
|  | **SERVIÇOS DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 1.438.000,00** | **USD 410.857,14** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT HS / DIAS** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** | **VALOR TOTAL (USD)** |
| 1.6.2 | Consultoria em TI | 952 | 200,00 | 190.400,00 | 54.400,00 |
| 1.6.1 | Consultoria em TI | 1.587 | 200,00 | 317.400,00 | 90.685,71 |
| 1.6.1 | Consultoria em TI | 2.539 | 200,00 | 507.800,00 | 145.085,71 |
| 1.6.2 | Consultoria em TI | 1.270 | 200,00 | 254.000,00 | 72.571,43 |
| 1.6.1 | Consultoria de gestão | 792 | 200,00 | 158.400,00 | 45.257,14 |
| 1.6.1 | Consultoria para Análise, modelagem e automação dos processos Comunicação | 1 | 10.000,00 | 10.000,00 | 2.857,14 |
|  | **BENS** |  |  | **R$ 3.500.000,00** | **USD 1.000.000,00** |
| **SubP** | **ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** | **VALOR TOTAL (USD)** |
| 1.6.1 | Sistema de Automação de Auditoria | 1 | 3.000.000,00 | 3.000.000,00 | 857.142,86 |
| 1.6.1 | Infraestrutura Tecnológica (Sistema de Automação de Auditoria) | 1 | 500.000,00 | 500.000,00 | 142.857,14 |
|  | **SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 130.000,00** | **USD 37.142,86** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT HS / DIAS** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** | **VALOR TOTAL (USD)** |
| 1.6.2 | Plano de Comunicação | 1 | 80.000,00 | 80.000,00 | 22.857,14 |
| 1.6.2 | Seminários de divulgação | 3 | 10.000,00 | 30.000,00 | 8.571,43 |
| 1.6.2 | Remodelar Portal da Transparência | 1 | 20.000,00 | 20.000,00 | 5.714,29 |

*Taxa de Câmbio USD (3,50)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nº** | **Item de Custo** | **Subtotal (R$)** |
| 1.6.1 | Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão. | 7.095.115,60 |
| 1.6.2 | Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado | 760.400,00 |
|  | **Valor total do Projeto** | 7.855.515,60 |

* 1. **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Item de Custo** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| 1.6.1 | Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio à gestão. |  | 50% | 50% |  |  |
| 1.6.2 | Revisão e implantação de novo modelo de transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado |  |  |  | 50% | 50% |

# COMPONENTE 2. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL

## PRODUTO 1. SISTEMA DE GESTÃO DO GASTO TRIBUTÁRIAS IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 2.1 Sistema de Gestão do Gasto Tributárias** **implantado**  **2.1.1. Mapeamento do processo de concessão e controle do gasto tributário na sua totalidade (incluindo a SEDES e outros órgãos) e revisão e ajuste da legislação respectiva.**  **2.1.2. Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, com apuração de impactos dos benefícios do ICMS, IPVA e ITCMD.**  **2.1.3. Definição de metodologia de estimativa do GAP fiscal; a concessão vinculada a uma estratégia governamental; a identificação dos benefícios fiscais já previstos na legislação estadual; definição de sistemática de monitoramento e avaliação.** |

**Autor (es):**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| Wesley Pestana Baratela | Subgerente- AFRE | GEARC/SUAEF | wesley.baratela@sefaz.es.gov.br |
| Paulo Jose Noia | Supervisor de AF | GEARC/SUAEF/SEIG | pnoia@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES – junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

O incentivo fiscal constitui-se em um dos instrumentos de que dispõe o Estado para que se preserve eficiente e apoie em parceria com a iniciativa privada, ações de grande interesse público que contribuam para o desenvolvimento intelectual, cultural e econômico, ou seja, num conceito mais amplo, o bem comum de uma sociedade ou de segmento representativo desta.

No Brasil a Constituição Federal de 1988 prevê a intervenção estatal nos diversos setores da economia de mercado como está definido no artigo 174: “Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. [...]”.

O Estado atua na economia fomentando atividades, concedendo incentivos fiscais, prestando serviços públicos. Esse conjunto de ações cria as formas de viabilizar o desenvolvimento econômico. A Carta Magna ainda aborda em seu artigo 151 a possibilidade de serem concedidos incentivos fiscais se a sua finalidade for à equidade do desenvolvimento socioeconômico entre as regiões brasileiras.

Uma justificativa clássica para usar os incentivos fiscais é mitigar uma falha no mercado associado à externalidade de certas atividades econômicas (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento).

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

**2.1 – Síntese do Problema**

***Insuficiente conhecimento dos benefícios e isenções fiscais já concedidos e dificuldade para estimar impactos para futuras concessões ou cancelamento.***

**2.2 – Principais causas**

* Dificuldades em realizar controle dos regimes especiais concedidos gerando perda de arrecadação;
* Ausência de controle dos benefícios fiscais concedidos a atividades econômicas e produtos: qualitativo e quantitativo; e
* Falta de controle de prazos de validade de regimes especiais.

**2.3 – Evidência/Magnitude**

* Em 2017 a renúncia fiscal do estado foi de R$ 1.200.000.000,00 (cálculo apenas para as empresas do COMPETE), que representa 13% da arrecadação tributária e corresponde a 1,172 empresas beneficiadas.

**2.4 – Síntese do Problema**

***A gestão dos benefícios fiscais é em grande parte realizada de forma manual, sem apoio de metodologias de prospecção e geração de cenários.***

**2.5 – Principal causa**

* Falta de sistema de controle de concessão de regimes especiais e benefícios fiscais;

**2.6 – Evidência/Magnitude**

* Dos aproximadamente 132 tipos de convênios de renúncias fiscais vigentes somente um tipo é calculado seu impacto para renúncia.

**2.7 – Síntese do Problema**

***Dificuldade para estimar de forma precisa o GAP fiscal e os benefícios oriundos das renuncias fiscais. (Baixo controle e apuração do gasto tributário)***

**2.8 – Principais causas**

* Falta de clareza sobre os benefícios fiscais já concedidos;
* Ausência de critérios específicos para análise de enquadramento de cada benefício.
  1. **– Evidência/Magnitude**
* Uma estimação realizada pelo sindicato fiscal (SINDFISCAL) estimou uma sonegação de aproximadamente BR$ 1.0 bilhão anual, representando 10% da arrecadação do ICMS. (GAP de 2.2 bilhões).
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**3.1 – Produto Principal:**

Sistema de Gestão do Gasto Tributário implantado

**3.2 – Subprodutos**

Os benefícios concedidos, devidamente acompanhados antes e depois de sua operacionalização, precisa ser superado pelo objetivo e crescimento econômico e de receita de longo prazo alcançável. O novo sistema visa aperfeiçoar os processos relativos ao cálculo, controle e transparência dos benefícios concedidos, em consonância com a Lei de Responsabilidade Fiscal/2000 que traz à tona assuntos como transparência dos gastos públicos e responsabilidade na gestão fiscal, por meio do que se legitimou a adoção de mecanismos que importem em renúncia de receitas *(tax expenditure budget)*, com o objetivo segundo a própria lei, de incentivar melhorias no desenvolvimento de certas regiões ou de determinados setores da atividade produtiva (desde que esteja acompanhadas e controladas, afim de evitar consequências imediatas e futuras sobre a arrecadação). Buscam também, estipular, de maneira clara e inequívoca, regras voltadas a impedir o desequilíbrio orçamentário dos entes federativos na busca de uma maior transparência fiscal e prover de racionalidade as concessões de favores fiscais. Tais efeitos visam:

* Acompanhamento em tempo mais preciso dos benefícios concedidos e os resultados esperados em todas as cadeias econômicas envolvidas;
* Uma melhor implementação de uma sistemática de controle do cumprimento de condições de Regimes Especiais;
* Levantamento dos benefícios existentes através de ferramentas disponíveis de Inteligência;
* Definição da sistemática de controle;
* Definição do modelo de procedimentos de concessão de benefícios fiscais que viabilizem o controle e o acompanhamento informatizado do cumprimento do acordo;
* Revisão e adequação da legislação em cumprimento da LRF;
* Aprimoramento e capacitação de usuários internos para uso das ferramentas de inteligência disponível, com formação de GT específico e exclusivo;
* Desenvolvimento e implantação do modelo próprio de cálculo e controle;
* Adequação das concessões já existentes e seu registro no sistema.
  1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**4.1- Meta e Indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 3.2.1 - Mapeamento do processo de concessão e controle do gasto tributário na sua totalidade (incluindo a SEDES e outros órgãos) e revisão e ajuste da legislação respectiva.** | **Meta** |
| 1. Processos mapeados | 2020 |

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.2 – Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, com apuração de impactos dos benefícios do ICMS, IPVA e ITCMD.** | **Meta** |
| 1. Metodologia de estimativa do GAP. | 2021 |

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.3 – Definição de metodologia de estimativa do GAP fiscal; a concessão vinculada a uma estratégia governamental; a identificação dos benefícios fiscais já previstos na legislação estadual; definição de sistemática de monitoramento e avaliação.** | **Meta** |
| 1. Sistema de Gestão de benefícios e incentivos fiscais implantado. | 2023 |

**4.2- Resultados quantificáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Redução das demandas de informações sobre a legislação tributária em todos os canais | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número anual de consultas sobre a legislação tributária realizadas nos diversos canais | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Número | 50% | Total de atendimentos | Sistema de atendimento |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Disponibilização de tipos de benefícios fiscais na Web | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de tipos de benefícios fiscais e sua aplicabilidade disponíveis na Web | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Número | 100% | Informação não disponível via Web | Portal de Transparência |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 3** | Disponibilização de informações sobre a brecha tributária disponível na Web | | |
| **Fórmula de cálculo** | Informações sobre a brecha tributária disponíveis na Web por setor econômico (indústria, comércio, serviços) | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Número | 3 setores (indústria, comércio, serviços) | Informação não disponível via Web | Portal de Transparência |

**4.3-Outros possíveis resultados:**

* Redução de tempo de trabalho do servidor por meio da automação do processo;
* Aumento da qualidade na técnica normativa;
* Aumento da acessibilidade à legislação tributária, pelos usuários, por meio do aprimoramento de mecanismo de buscas;
* Nivelamento do conhecimento a respeito da legislação tributária para todo o corpo técnico da SEF;
* Aumento do conhecimento sobre os aspectos macroeconômicos relacionados à política fiscal;
* Melhoria na qualidade da gestão dos benefícios fiscais;
* Apoio na tomada de decisão de concessão de benefício;
* Aumento do investimento de capital, do emprego e do produto interno bruto - e sua consequência de receita, ou impacto de receita;
* Aumento da facilidade de acesso à informação, com possível redução de consultas nos canais de atendimento;
* Aprimoramento da justiça fiscal; e
* Aumento das atividades econômicas atribuíveis a esse incentivo fiscal, programa e os ganhos de receita gerados por todas essas atividades econômicas aumentadas.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* Controle de fluxo do processo legislativo;
* Ferramenta avançada de busca;
* Controle automatizado prazos de vigência, alterações legislativas e referências entre as normas;
* Ferramenta de apoio à apuração da brecha tributária; e
* Ferramenta de apoio ao levantamento de benefícios fiscais concedidos.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO**
* O sistema não corresponder às expectativas ou não haver integração adequada do sistema;
* O usuário não se adaptar ao novo sistema;
* Dificuldades em estabelecer as variáveis e obter os dados corretos para apoiar tomadas de decisão sobre benefícios fiscais; e
* Dificuldades em obter dados confiáveis para apurar a brecha tributária.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | |
| **SubP** | **TEMA** | **QT PART.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| 2.1.1 | Visitas técnicas (3 visitas x 3 servidores) | 9 | 3.000,00 | 27.000,00 |  |  |
| 2.1.2 | Capacitação em legislação, benefícios e gastos tributários | 10 | 6.550,00 | 65.500,00 |  |  |
| **Consultoria** | | | | |
| **SubP** | **TEMA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| 2.1.1 | Mapeamento do processo de concessão e controle do gasto tributário na sua totalidade (incluindo a SEDES e outros órgãos) | 1 | 375.000,00 | 375.000,00 |
| 2.1.1 | Definição de metodologia de estimativa do GAP fiscal; a concessão vinculada a uma estratégia governamental; a identificação dos benefícios fiscais já previstos na legislação estadual; definição de sistemática de monitoramento e avaliação; Revisão e ajuste da legislação referente à renúncia fiscal. | 1 | 375.000,00 | 375.000,00 |
| **Serviço que não é Consultoria** | | | | |
| |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **SubP** | **TEMA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** | | 2.1.2 | Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, com apuração de impactos dos benefícios do ICMS, IPVA e ITCMD. | 1 | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 | | | | | |
| **Bens** | | | | |
| **SubP** | **ESPECIFICAÇÃO** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| 2.1.1 | Material didático para capacitação técnica | 1 | 140.000,00 | 140.000,00 |
| **Total Geral R$** | | | **1.982.500,00** | |
| **Total Geral US$ (***Taxa de câmbio: R$ 3,50***)** | | | **566.428,57** | |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Etapas** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| 3.2.1 | Processos mapeados |  | 100% |  |  |  |
| 3.2.2 | Metodologia de estimativa do GAP |  |  | 100% |  |  |
| 3.2.3 | Sistema de Gestão de benefícios e incentivos fiscais implantado |  |  |  |  | 100% |

## PRODUTO 2. NOVO MODELO DE FISCALIZAÇÃO IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P2.2 Novo Modelo de Fiscalização Implantado**  **2.2.1 – Sistema informatizado de gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores.**  **2.2.2 – Sistema informatizado de monitoramento de contribuintes.**  **2.2.3 – Aperfeiçoamento do Sistema de comércio exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**  **2.2.4 – Tratamento de Dados e Armazenamento.** |

Autores:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Sarah Prates Vantil | Supervisor de Área Fiscal | Gerência Fiscal | sarah.vantil@sefaz.es.gov.br |
| Augusto Barbosa Gonçalves Dibai | Auditoria Fazendária | Gerência Fiscal | augusto.dibai@sefaz.es.gov.br |
| Valquimar Raasch | Subgerente de Programação fiscal | Gerência Fiscal | vraasch@sefaz.es.gov.br |
| Charles Grilo Fuller | Supervisor de Área Fiscal | Gerência Fiscal | cfuller@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES - Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES**

A Lei Complementar 5.172/66, conhecida como Código Tributário Nacional, delega à autoridade administrativa a competência pelo lançamento. Ou seja, cabe em última instância à autoridade fiscal a responsabilidade por identificar o sujeito passivo da relação tributária, o fato gerador, o montante a ser pago, lançar o crédito tributário e fazer cumprir seu pagamento.

Também está no rol do poder-dever de as autoridades fiscais fazer cumprir as obrigações acessórias, que têm caráter auxiliar ao cumprimento da obrigação principal, que é o pagamento de tributos.

No âmbito da Subsecretaria de Estado da Receita, a Gerência de Fiscalização é a responsável por administrar as atividades inerentes à fiscalização. Realiza também constante monitoramento sobre a ocorrência de fraudes fiscais, prepara roteiros de auditoria, implanta ferramentas auxiliares aos trabalhados dos Fiscais e institui procedimentos de fiscalização/prevenção da evasão fiscal. Possui ainda a responsabilidade de inspecionar e orientar as atividades de fiscalização exercidas pelas Subgerências Regionais da Fazenda Estadual (Metropolitana, Sul, Nordeste e Noroeste).

Diversas obrigações acessórias são utilizadas como fontes de informação para a realização de trabalhos da fiscalização tributária. Tais informações são obtidas através do envio dos documentos digitais de natureza fiscal e contábil pelos Contribuintes (SPED), além da entrega das declarações e das guias, de caráter nacional e também estadual. A análise das obrigações acessórias é, portanto, essencial para exercer o poder-dever de lançar o crédito, fiscalizar e, de modo geral, fazer cumprir a legislação tributária.

**2.1.1 – Sistema informatizado de gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores.**

A Subsecretaria de Estado da Receita possui sistema informatizado apenas para controle de processos individuais de fiscalização, quando há apenas um sujeito passivo sob investigação. Esse sistema é incapaz de gerenciar processos massivos, por onde se conduzem, simultaneamente, várias ações fiscais com características similares. O sistema também não permite planejar futuras ações fiscais.

A Gerência Fiscal implantou um sistema de comunicação com os contribuintes capaz de demonstrar as irregularidades identificadas pelas malhas de monitoramento, o Cooperação Fiscal. Por meio desse, registra-se ciência da irregularidade e possibilita-se reclamações por parte do contribuinte.

É notória a necessidade de conectar ambos os sistemas, de forma que haja compartilhamento das informações, assim como de ampliar suas funcionalidades, tais como:

* Permitir e inserir objetivos definidos com base em um planejamento;
* Enviar comunicados através do Domicílio Tributário Eletrônico (DT-e);
* Acompanhar e gerenciar o desenvolvimento das ações fiscais, etc.

No contexto deste projeto, entende-se como planejamento a atividade preliminar de análise quantitativa e qualitativa do universo dos contribuintes e os seus indícios de ilícitos tributários identificados que, posteriormente, serão priorizados com base na capacidade arrecadatória e fiscalização como o trabalho realizado por uma autoridade fiscal, mais precisamente do Auditor Fiscal da Receita Estadual (AFRE).

**2.1.2 – Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes.**

No estado do Espírito Santo, a partir de outubro de 2016, o processo de abertura de empresas ficou mais simples e ágil com a implantação do Cadastro Eletrônico (Cad-e). Desde então, todos procedimentos estão sendo feitos de forma eletrônica e o tempo para liberação da inscrição estadual foi reduzido drasticamente.

Sem sombras de dúvidas, o Cad-e foi um grande avanço para o ambiente de negócios e para a economia capixaba. Porém, ao acelerar os trâmites para a abertura de empreendimentos idôneos, e que são bem-vindos ao nosso estado, abriu-se também brechas para as organizações que se constituem unicamente com propósitos fraudulentos (empresas laranjas), o que significa prejuízo para o erário capixaba e também para os demais estados da federação.

Nessa corrente, verifica-se que, devido à velocidade com que as empresas estão sendo criadas, são necessárias ações mais céleres e efetivas por parte do Fisco.

A Subsecretaria de Estado da Receita possui ferramenta de Business Inteligence capaz de processar dados de diversas fontes e exibir relatórios customizados. Porém, nos casos em que o volume de dados a ser processado é muito grande, são realizadas cargas programadas com frequência previamente definida, sendo inviável o processamento em tempo real.

Esses relatórios são utilizados para o monitoramento de possíveis fraudes, que são processados manualmente por Auditores Fiscais, identificando indícios no comportamento das empresas, que posteriormente são submetidas a uma análise mais aprofundada de seus documentos fiscais. O diagnóstico de fraude é baseado na experiência adquirida e pode não ser tempestivo, devido a defasagem de dados dos relatórios e ao grande volume de contribuintes a serem monitorados.

**2.1.3 – Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**

A partir de setembro de 2013 foi implantado o Sistema de Comércio Exterior – SICEX. Este à época, possibilitou a virtualização dos documentos e procedimentos operacionais relacionados ao processo de desembaraço estadual na importação, gerando resultados diretos ao importador, tais como: (i) economia de tempo, uma vez que o procedimento anterior de verificação e visto fiscal era realizado mediante atendimento presencial em Posto Fiscal; (ii) eliminação do papel, gerando sustentabilidade; (iii) acesso ao Sistema por meio de certificação digital e/ou senha de acesso à Agência Virtual, gerando segurança no acesso às informações e simplificação de procedimentos como um todo.

Registra-se que o SICEX foi um grande avanço para o ambiente do comércio exterior capixaba, mas atualmente carece de evolução que possibilite uma redução ainda maior no tempo de análise e consequente, maior agilidade para o importador, bem como de ferramentas de controle e auditoria visando cuidar e proteger, cada vez mais e melhor, o ingresso da receita pública.

**2.1.4 – Tratamento de Dados e Armazenamento**

Por meio da execução do programa PROFISCO I, encerrado recentemente, a Secretaria da Fazenda do Espírito Santo adequou a infraestrutura de Tecnologia da Informação, dando ênfase a aquisição de equipamentos servidores, solução de armazenamento de dados, licença de sistema gerenciador de banco de dados, nova solução de BI (Business Intelligence) e outras soluções de sistema de informações para as áreas de negócios, com destaque para o sistema financeiro, sistema de gestão de receitas e sistema de gerenciamento eletrônico de documentos.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

**2.1.1 – Síntese do Problema**

*Perda de arrecadação devido a ineficiência em identificar de forma efetiva e oportuna fraudes comuns e estruturadas na sonegação de impostos.*

**2.2.2 – Principais causas**

* Deficiências no planejamento da ação de fiscalização e nos critérios de alocação dos auditores para as investigações.
* Dificuldade para realizar fiscalizações massivas em grande volume de informação utilizando critérios baseados em análise de riscos.
* Dificuldade para desembaraçar mercadorias e efetuar pagamentos nas transações de comercio exterior.
* Aumento exponencial do volume de transações e dados recepcionados pela SEFAZ. Dificuldade para tratar grandes volumes de dados, especialmente os referentes a auditoria e fiscalização.
* Ausência de um planejamento capaz de estabelecer metas de arrecadação periódicas por setores econômicos.
* Ausência de um planejamento capaz de estimar o potencial arrecadatório, com base nos indícios de irregularidades apresentados pelos contribuintes.
* Ausência de um planejamento capaz de priorizar a execução das ações fiscais, com foco no controle da arrecadação.
* Incapacidade de executar ações de fiscalização simultâneas em uma grande massa de contribuintes identificados como infratores da legislação tributária.
* Ausência de uma ferramenta de gestão ativa de alocação dos Auditores por competências mapeadas, fazendo com que haja uma perda de eficiência na execução das ações fiscais.
* Inexistência de roteiros de fiscalização padronizados, fazendo com que cada ação fiscal seja individualizada e difícil de se controlar.
* Facilidade na obtenção de inscrições estaduais de forma eletrônica, sem a devida comprovação dos dados ali inseridos.
* A velocidade do diagnóstico pontual não acompanha o surgimento das empresas fraudulentas.
* Incapacidade de executar ações de investigação em uma grande massa de contribuintes identificados com indícios de fraude. Necessidade de definição de indicadores, que sejam processados pelo sistema em tempo real, e que antecipem o diagnóstico realizado, hoje, pontual.
* Impossibilidade de atualização da plataforma do SICEX.
* O SICEX demanda a análise pessoal do Auditor Fiscal em todos os procedimentos de desembaraço estadual e este processo é limitado naturalmente ao expediente normal de trabalho da Secretaria e por consequência, acarreta em um gargalo na cadeia logística do importador.
* Atrasos nos desembaraços aduaneiros e retrabalho dos auditores por inconsistência nas análises.

**2.2.3 - Evidências/Magnitudes**

* Em 2017 o percentual de arrecadação proveniente das fiscalizações (auto de infrações e notificação de débito – não considerando a dívida ativa) foi de 0,39% da arrecadação.
* Dos 18.000 contribuintes do regime ordinário de apuração, somente 5.5% é fiscalizado.
* Em média, 1/3 das operações de importação aguardam o desembaraço estadual para o próximo dia útil.
* Estima-se que até o ano de 2020 a previsão é de cerca de 1 bilhão e 300 milhões de notas fiscais eletrônicas, modelos 55 e 65, armazenadas na base de dados da SEFAZ.
* Inexistência de prazos procedimentais para término de fiscalizações no âmbito da Gerência Fiscal.
* No ano de 2017, dentre as empresas identificadas com indícios de fraudes bloqueadas pelo monitoramento pontual, a média de emissão e recepção de Notas Fiscais Eletrônicas foi de R$ 7.807.610,28 por empresa, totalizando R$ 399.335.242,60 em NF-e emitidas e R$ 578.123.216,26 em NF-e recebidas identificadas como inidôneas no Estado do Espírito Santo.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**4.3.1 - Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores**

Pretende-se desenvolver um sistema informatizado que possibilite o planejamento anual e trimestral das ações fiscais, com base em metas pré-estabelecidas de arrecadação, e que também permita a gestão simultânea de uma grande quantidade de processos de fiscalização, roteiros e da alocação dos Auditores Fiscais envolvidos. Suas principais características são:

* Possibilidade de construção do planejamento trimestral e anual para arrecadação advinda da ação fiscal, segmentada em setores econômicos;
* Integração com a malha fiscal e com o sistema do Cooperação Fiscal;
* Possibilidade de carregamento de dados de fontes externas;
* Multiusuário;
* Flexibilidade na emissão massiva de documentos, atendendo às diversas situações previstas na legislação;
* Informações em tempo real do total lançado e do total arrecadado, contrastando com as metas;
* Possibilidade de inserir roteiros de fiscalização, isto é, o mapeamento das atividades e do tempo estimado para sua execução;
* Acompanhamento dos Autos de Infração lavrados no tempo;
* Possibilidade de construção de gráficos de desempenho;
* Análise de riscos;
* Fornecimento de relatórios e análises dos resultados das ações fiscais, com base em métricas estabelecidas previamente.

Por fim, a institucionalização dessa ferramenta irá permitir:

* Um planejamento voltado para ampliar a arrecadação, com foco na priorização dos contribuintes que possuem maior potencial arrecadatório;
* Melhorar a interação da Receita Estadual com os contribuintes;
* Implementar uma diretriz clara que se traduza em objetivos para os envolvidos;
* Estabelecer um sistema em tempo real de gestão das atividades desenvolvidas pelos Auditores Fiscais, podendo ser avaliadas suas competências e aptidões, realocação da força de trabalho, etc.;
* Propor ações de melhoria e criar uma memória de lições aprendidas.

**4.3.2 - Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes.**

Pretende-se desenvolver um produto que possibilite o monitoramento sistêmico de uma grande quantidade contribuintes, permita maior assertividade nas ações desenvolvidas e seu acompanhamento.

O objetivo desse produto está inserido no contexto do monitoramento e engloba:

* Implantar rotinas customizáveis de monitoramento;
* Monitorar dados em tempo real;
* Integrar os diversos sistemas informatizados capazes de gerar informação;
* Possibilitar a tomada de decisões, tais como o bloqueio da emissão e recepção de documentos fiscais, pelo próprio sistema;
* Instituir indicadores para análise comportamental dos contribuintes;
* Realizar diagnóstico adequado nos casos de fraude;
* Registrar as ações realizadas, avaliar o seu sucesso e aprimorar os métodos de diagnóstico;
* Permitir gerenciamento de base de dados para formação de lista de sócios e contadores envolvidos em fraudes e de notas fiscais inidôneas.
* Identificar ocorrências que subsidiem ações policiais de crime contra a ordem tributária alcançando os responsáveis por essas práticas.

Como produto, é esperado um sistema informatizado que entregue tais objetivos e que seja:

* Desenvolvido em linguagem moderna e adaptável;
* Interativo com os outros sistemas já existentes; e
* Possível de carregamento de dados de fontes externas;
* Compatível com a estrutura física e tecnológica da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo.

**4.3.2 – Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**

A interligação do SICEX ao projeto pagamento centralizado do comércio exterior, possibilitará o acesso às informações dos processos de importação desde o seu registro e não após o desembaraço federal como ocorre atualmente. A interligação ainda possibilitará:

* Acesso a dados hoje não disponibilizados e que impactam positivamente a base de cálculo do ICMS, a exemplo do Adicional de Frete para Renovação da Marinha Mercante - AFRMM; e
* Acesso aos documentos anexos aos processos de desembaraço no SISCOMEX.

Com a atualização do sistema de comércio exterior – SICEX, espera-se:

* A automatização da análise da maioria dos procedimentos de desembaraço estadual;
* Maior integração com os outros sistemas já existentes;
* Possibilidade de carregamento de dados de fontes externas;

A atualização do SICEX e sua interligação ao ambiente da RFB em resumo resultará em celeridade nos processos e melhoria no controle das operações do comércio exterior com consequente aumento da arrecadação do ICMS. Além de desburocratizar e gerar ganho de performance para o contribuinte importador.

**4.3.4 – Tratamento de Dados e Armazenamento**

Registra-se que a arrecadação tributária está saindo do papel para o digital. O volume de informações no Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e/ou em outros sistemas, assim como os dados de contabilidade tendem a aumentar exponencialmente nos próximos anos. Para garantir a continuidade do negócio é necessário prever os investimentos em infraestrutura através da execução de um plano diretor de tecnologia da informação que leve em consideração o plano estratégico da SEFAZ, o crescimento das funcionalidades dos diversos sistemas, da volumetria de dados e o desempenho na execução das aplicações críticas da Secretaria da Fazenda.

Nesse sentido, faz-se necessário uma infraestrutura permanentemente atualizada a fim de implantar novas tecnologias ou qualquer mudança nos processos e aplicações. Então, para cumprir com seu papel constitucional, e principalmente buscar de maneira racional e eficiente os recursos de que precisa, o Fisco deve utilizar cada vez mais ferramentas e sistemas tecnológicos adequados.

Estima-se que a cada um ano e meio gera-se a mesma quantidade de dados já criados pela humanidade em todos os tempos. Nas administrações fazendárias, e com certeza nas demais instituições, o desafio cada vez maior é o armazenamento e a transformação destes dados em informações úteis, com objetivo de entender o comportamento dos contribuintes, combater as fraudes, sonegações e até mesmo prenunciarem uma crise que possa impactar no processo de arrecadação. Neste cenário, cada vez mais dinâmico, ter acesso à informação em tempo hábil é o limiar entre uma eficiente ou ineficiente gestão na área fazendária.

Essa época atual, de geração de volumes incomensuráveis de dados, é chamada de a Era de Big Data. O termo Big Data também corresponde à própria quantidade absurda de dados gerados atualmente. Iniciativas apoiadas em ferramentas para Big Date e Analytics, que permitem analisar dados estruturados e não estruturados, tem sido adotadas pelas corporações para lidar com os grandes volumes de dados, facilitando a identificação, no caso da administração tributária, de indícios de sonegação, além da redução do tempo de processamento dos dados, do aprimoramento e produção de dados econômicos, malhas fiscais, utilização de inteligência artificial e redes neurais.

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**Meta e Indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do produto** | **Meta** |
| Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores. | 1 |
| 1. Plano da ação fiscal institucionalizado | 2020 |
| Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes. | 1 |
| 1. Sistema monitoramento de contribuintes implantado | 2021 |
| Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior. | 1 |
| 1. Sistema de Comércio exterior aperfeiçoado | 2023 |
| Tratamento de Dados e Armazenamento | 1 |
| 1. Solução de Big Data implantada | 2022 |

**Resultados quantificáveis:**

**2.4.1 - Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores.**

Com a implantação do sistema de controle e avaliação do planejamento, estima-se um aumento na arrecadação do Estado, assim como um melhor aproveitamento dos recursos humanos e a possibilidade de identificação de falhas no planejamento.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Aumento da arrecadação motivada | | |
| **Fórmula de cálculo** | Percentual da arrecadação motivada pela ação fiscal com a planejada | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| % | 100% | - | Sefaz/ES |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Aumento no número de contribuintes fiscalizados | | |
| **Fórmula de cálculo** | Cálculo da quantidade de contribuintes fiscalizados e/ou monitorados | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Número | 3.000 | 1.314 | Sefaz/ES |

**Outros possíveis resultados:**

* Aumento da percepção de risco dos contribuintes;
* Aumento da eficiência arrecadatória;
* Aumento do recolhimento espontâneo;
* Diminuição dos prazos de fiscalização;
* Melhor uso do Auditor Fiscal lotado na atividade fim; e
* Estimar com maior precisão a capacidade arrecadatória da fiscalização.

**2.4.2 - Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes.**

Com a implantação do Sistema de Monitoramento, estima-se um aumento na arrecadação do Estado, assim como um incremento no cumprimento voluntário de obrigações acessórias e principais, decorrente da percepção de risco por parte dos contribuintes.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Diminuição da média de documentos fiscais emitidos antes da identificação da fraude | | |
| **Fórmula de cálculo** | Média de emissão e recepção de NF-e das empresas identificadas com indícios de fraudes bloqueadas pelo monitoramento sistêmico (somatório dos montantes divido pelo número de empresas) | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| R$ | R$ 2.000.000,00 | R$ 7.807.610,28 | Sefaz/ES |

**Outros possíveis resultados:**

* Aumento da percepção de risco;
* Aumento do recolhimento espontâneo; e
* Geração de subsídios para combate a crimes ou infrações tributárias e não tributárias.

**2.4.3 - Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**

Com a implantação da evolutiva do Sistema e sua integração ao Projeto pagamento Centralizado do Comércio Exterior, estima-se um aumento na arrecadação do Estado, por conta das novas informações que serão fornecidas pela Receita Federal, assim como uma diminuição significativa do custo logístico nas operações de importação realizadas por contribuintes sediados no Estado do Espírito Santo tendo em vista o automatismo a ser implantado nos procedimentos de desembaraço, hoje dependentes de análise manual, realizada pelo Auditor Fiscal.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Diminuição do tempo de análise no procedimento de Desembaraço Estadual e aumento do controle. | | | |
| **Fórmula de cálculo** | Prazo médio em horas entre ... | | | |
| **Unidade de medida** | | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte GEFIS** |
| horas | | < 6 horas | 12 horas |

**Outros possíveis resultados:**

* Aumento do controle e qualidade das análises;
* Padronização dos procedimentos de análise; e
* Aumento da arrecadação por conta das novas informações adquiridas com a vinculação do Sistema SICEX ao projeto Pagamento Centralizado do Comércio Exterior e que impactam positivamente a base de cálculo do ICMS na importação.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DOS SUBPRODUTO**

**2.5.1 – Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores.**

O aspecto inovador desse produto está no fato de implantar o planejamento que norteará a execução das ações fiscais promovidas pela Gerência Fiscal. É tarefa do planejamento estabelecer as metas de arrecadação, por período e por setor econômico, definir os contribuintes e os indícios de irregularidades e alocar os recursos humanos para desempenhar com maior eficiência as ações fiscais. Ademais, a criação de um sistema informatizado completo capaz de gerenciar a execução das ações fiscais em tempo real, emitir diagnósticos, construir gráficos e também de calcular o atingimento dos objetivos, constitui uma inovação imprescindível para a ampliação da arrecadação motivada.

**2.5.2 – Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes**

O aspecto inovador desse produto está no fato de prover uma solução automatizada para a detecção de fraudes no âmbito da Receita Estadual. Um sistema que permita integrar malhas fiscais, dados de diversas fontes e gerar indicadores e diagnósticos assertivos acerca da regularidade dos contribuintes.

**2.5.3 - Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**

O aspecto inovador desse produto está no fato de prover uma solução automatizada para os desembaraços aduaneiros. O desembaraço, em sua maioria, passará ser realizado 24 horas por dia e sete dias por semana e em paralelo com o desembaraço Federal. Atualmente o desembaraço Estadual ocorre após o Federal.

**2.5.4 - Tratamento de Dados e Armazenamento.**

A existência de uma plataforma de BIG Data ampliará as visões disponíveis para análise fiscal.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AOS SUBPRODUTO**

**2.6.1 – Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores.**

Caso o sistema não tenha capacidade de interagir com os já existentes e que possuem dados importantes para o planejamento e para execução da fiscalização, há risco de o planejamento ser incompleto ou de difícil desenvolvimento.

**2.6.2 – Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes**

O comportamento de empresas fraudulentas pode ter perfis bastante distintos, por conta da especificidade de cada situação, tipo de infração cometida, categoria de sujeito passivo etc. Isso torna mais complexo o desenvolvimento de um modelo padrão de execução dos procedimentos de monitoramento, o que é encarado como um risco de realização da tarefa.

**2.6.3 - Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior.**

O subproduto depende de integrações com outros órgãos e comunicação interna com outras bases de Sistemas. O risco de falhas nestas conexões precisa ser monitorado e mitigado constantemente.

* + 1. **- Tratamento de Dados e Armazenamento.**

Possibilitar a evolução das malhas fiscais através de novas tecnologias de análise de dados, a fim de garantir o recolhimento dos tributos devidos. Implementação de novos modelos de controle e monitoramento de TIC que gerem celeridade, governabilidade, eficiência e eficácia.

* 1. **QUADRO DE CUSTOS POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | |
| **SubP** | DESCRIÇÃO | **QT.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| 4.2.3 | Comercio Exterior | 20 | R$ 2.000,00 | R$ 40.000,00 |
| 4.2.1 | Instrumento de fiscalização (malha, e etc.) | 30 | R$ 2.000,00 | R$ 60.000,00 |
| 4.2.2 | Planejamento da Ação Fiscal | 10 | R$ 2.000,00 | R$ 20.000,00 |
| 4.2.3 | Visita técnica | 20 | R$ 3.000,00 | R$ 60.000,00 |
| 4.2.2 | Monitoramento de contribuintes | 10 | R$ 2.000,00 | R$ 20.000,00 |
| 4.2.4 | Capacitação para trabalhar com Big Data | 20 | R$ 2.000,00 | R$ 40.000,00 |
| **Serviços de consultoria** | | | | |
| 4.2.1 | Sistema informatizado de controle e avaliação do planejamento e da ação fiscal | 1 | R$ 3.501.000,00 | R$ 3.501.000,00 |
| 4.2.1 | Planejamento da Ação Fiscal- cons. individual | 1 | R$ 200.000,00 | R$ 200.000,00 |
| 4.2.2 | Sistema de Monitoramento de contribuintes | 1 | R$ 3.000.000,00 | R$ 3.000.000,00 |
| 4.2.3 | Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior | 1 | R$ 1.000.000,00 | R$ 1.000.000,00 |
| 4.2.4 | Modelo de Big Data a ser implantado | 1 | R$ 500.000,00 | R$ 500.000,00 |
| **Serviços que não são de consultoria** | | | | |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| 4.2.4 | Sistema de BIG DATA | 1 | R$ 7.000.000,00 | R$ 7.000.000,00 |
| 4.2.4 | Storage | 1 | R$ 8.000.000,00 | R$ 8.000.000,00 |
| **Total Geral R$** | | | | **23.441.000,00** |
| **Total Geral US$** | | | | **6.697.428,59** |
| *Taxa de Câmbio R$ 3,50* | | | | |
|  | | | | |

* 1. **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 1 | Viagens técnicas para conhecimento de soluções |  | x | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Sistema de controle de fraude |  |  |  | x | x | x | x | x |  |  |
| 3 | Capacitação |  |  |  |  |  |  | x | x | x | x |
| 4 | Desenvolvimento do portal único e sua integração com o SICEX e bases de pagamento do ES |  |  | x | x | x | x | x | x |  |  |

## PRODUTO 3. PROCESSO ELETRÔNICO DO CONTENCIOSO IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P. 2.3 Processo Eletrônico do Contencioso Implantado**  **Automação do processo eletrônico (contemplando workflow); integração dos sistemas da SEFAZ; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e disponibilização do acesso à legislação tributária na WEB.** |

**Autores:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| João Antonio Nunes da Silva | Gerente Tributário | GETRI | [jsilva@sefaz.es.gov.br](mailto:jsilva@sefaz.es.gov.br) |
| Hudson de Souza Carvalho | Subgerente de Julgamento de Processos Administrativos Fiscais I | SUJUP I / GETRI | [hudson.carvalho@sefaz.es.gov.br](mailto:hudson.carvalho@sefaz.es.gov.br) |
| Jonathas de Oliveira Cerqueira | Subgerente de Julgamento de Processos Administrativos Fiscais II | SUJUP II / GETRI | [jonathas.cerqueira@sefaz.es.gov.br](mailto:jonathas.cerqueira@sefaz.es.gov.br) |
| Andre Luiz Figueiredo Rosa | Subgerente de Legislação e Orientação Tributária | SULOT/GETRI | [afigueiredo@sefaz.es](mailto:afigueiredo@sefaz.es).gov.br |

**Vitória/ES – Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

No ano de 2015 foi feito um diagnóstico, por meio da Gerência Tributária, indicando que a morosidade era o problema de maior relevância na gestão do processo administrativo fiscal. Existiam mais de 13 mil processos aguardando julgamento. O tempo médio de tramitação era de sete anos e meio. Não obstante, alguns processos aguardavam há mais de duas décadas por uma solução.

Diante desse quadro, a partir daquele ano, o Governo do Estado tomou uma série de providências para resolver o problema, dentre elas: a aprovação da Lei nº 10.370/2015, que reformou o modelo de gestão do Processo Administrativo-Fiscal (PAF); a aprovação da Lei n° Lei n° 10.379/2015, que criou o Domicílio Tributário Eletrônico e a tramitação do PAF em formato digital; a adoção de providências para promover transparência nas decisões do Contencioso Administrativo Fiscal; e a contratação do Projeto de Digitalização e Gestão de Documentos Fiscais.

Por meio da criação das Turmas de Julgamento de Primeira Instância (Lei n.º 10.370/2015), auditores fiscais designados, divididos em dez turmas, passaram a atuar para tornar o processo de resolução de conflitos mais ágil e eficaz. A partir da implantação das Turmas, o tempo médio de análise de um processo foi drasticamente reduzido para menos de um ano.

A título ilustrativo, entre os anos de 2012 e 2014 foram julgados em média 420 processos por ano. Em 2015 esse número passou para 3.905 em apenas seis meses, pois a instalação das turmas de julgamento aconteceu em 15/06/2015. Em 2016 foram julgados 2.513 processos, nos seis meses de atividades de julgamento do ano, em face do movimento classista de paralização do Fisco. Já em 2017 foram julgados 4.086 processos no curso do ano inteiro.

Noutra via, o Projeto de Digitalização de Documentos Fiscais foi uma etapa primordial à implantação da Gestão Eletrônica de Documentos (GED). Iniciado em 2017, foram digitalizados mais de dez mil processos (mais de 4 milhões de cópias) e implantado o sistema de gestão desses processos digitalizados, por meio do GED.

O estágio atual do projeto possibilita avançar em direção ao sistema de processo totalmente eletrônico na SEFAZ, o que significa a criação de novos processos exclusivamente em meio eletrônico, **propiciando a sua automatização em toda a cadeia processual, por exemplo, desde a lavratura do auto de infração até a sua chegada ao contencioso judicial**, eliminando a utilização do processo físico, por meio de papel.

Outro elemento crítico é que, atualmente, na Gerência Tributária, utilizamos, para fins de controle gerencial, o software Sistema de Informações Gerenciais Tributário (SIGTRIB), desenvolvido em “Visual Basic 6”. Nele os julgadores inserem suas decisões e registram todas as tramitações processuais enquanto os processos estão na Gerência. A partir desses dados é possível a gestão de todo o acervo de processos em primeira instância de julgamento. Os relatórios retirados do sistema servem para nortear as decisões gerenciais a serem tomadas na Gerência Tributária uma vez que possibilitam a extração de indicadores dos mais diversos. A utilização de sistemas que não conversam entre si (verdadeiros módulos) não é exclusividade da Gerência Tributária, sendo um problema que afeta toda a Secretaria da Fazenda (SEFAZ).

Por meio de um sistema de processo totalmente eletrônico, utilizando-se de uma arquitetura .NET Framework ou similar – capaz de executar, por meio de uma ***Common Language Infrastructure***, uma grande quantidade de linguagens de programação, interagindo entre si como se fossem uma única linguagem –, haverá efetivamente um sistema de processo eletrônico no âmbito da SEFAZ, possibilitando que os diversos módulos já existentes ou em desenvolvimento interajam num ambiente único, eliminando inconsistências, retrabalhos, assegurando a coerência e integridade da comunicação, além de otimizar tempo e recursos.

Registra-se que a legislação tributária na extensão dada pelo Código Tributário Nacional alcança diversos instrumentos normativos, com origens distintas, desde as Casas Legislativas, passando pelo chefe do Poder Executivo, até chegar aos atos das autoridades administrativas.

Se de um lado é vedado ao contribuinte o descumprimento de qualquer obrigação imposta sob alegação do seu desconhecimento, de outro, a administração tributária tem a publicidade como requisito de eficácia dos seus atos.

Como realização do princípio da publicidade, com o advento de novas tecnologias e a facilidade de acesso a estas por grande parcela da população, é imperativo a sistematização e disponibilização de todo o ordenamento jurídico no ambiente da Web.

A SEFAZ mantém por intermédio da Gerência de Tributação – GETRI sítio eletrônico próprio para disponibilizar a legislação tributária Estadual, além de facilitar o acesso a documentos relevantes da legislação federal por meio de links.

No entanto, dado ao grande volume de documentos normativos, a catalogação, manutenção, atualização e consolidação tem se tornado tarefa difícil sem o suporte de um sistema informatizado.

Em que pese à existência de uma ferramenta de busca padrão, o aprimoramento desta é vital para garantir pleno acesso a toda legislação.

Compete ainda à Gerência de Tributação a elaboração de normas de natureza tributária. Contudo, carece de ferramenta informatizada que dê suporte ao fluxo de trabalho desde a proposição da norma até sua publicação.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

**Síntese dos problemas:**

* Perda de recursos para os contribuintes devido a dificuldade da SEFAZ em julgar de maneira eficiente e oportuna os créditos fiscais devidos: O processo de distribuição e revisão dos processos é substancialmente manual, gerando inconsistências e demora no processamento. O sistema atual de gestão está em uma plataforma obsoleta, não contempla a funcionalidade requerida e não se integra com os sistemas corporativos (SIGTRIB, SICERF, SEP, GED e DTe). Deficiência nos instrumentos de apoio a política fiscal.

**Principais causas:**

* Fluxo processual não inteiramente automatizado;
* Limitação da base de programação do software (SIGTRIB, desenvolvido em “Visual Basic 6”) – disponibilizado pela Gerência de Tecnologia (GETEC) – atualmente usado para auxiliar a Gerência Tributária (GETRI) no processo de tomada de decisão.
* Ausência de um sistema com uso da tecnologia do ***WorkFlow***;
* Ausência de um sistema de captura de documentos com aplicação de **OCR**;
* Ausência de integração dos sistemas corporativos;
* Ausência de um sistema capaz de ser acessado fora da estação de trabalho;
* Dificuldade em manter atualizada, consolidada e disponível a legislação tributária estadual.

**Evidências:**

* Seleção não automatizada dos processos para julgamento;
* Tramitação não automatizada dos processos;
* Falta de integração dos sistemas corporativos: SIGTRIB – Sistema da GETRI, SICERF – Sistema do CERF, SEP – Sistema Eletrônico de Protocolo, GED – Gestão Eletrônica de Documentos, DT-e – Domicílio Tributário Eletrônico e outros;
* Registro não automatizado dos processos;
* Inconsistência de dados dos relatórios;
* Ausência de implementação de ***WorkFlow*** no sistema GED e de captura de documentos com aplicação de ***OCR***;
* Programa não disponível na plataforma ***web***, o que afeta o acesso a informação e a transparência;
* Inexistência de acesso direto aos autos em meio eletrônico (via ***WEB***) para os interessados;
* Processo não integrado com o sistema informatizado da Dívida Ativa Estadual e da PGE, órgão responsável pelo contencioso judicial;
* Demora em encontrar respostas nas buscas utilizando a atual ferramenta de legislação tributária; e
* Demora em navegar entre dispositivos legais.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA E QUALITATIVA**

**Descrição do Produto:** Automação do Processo Eletrônico (contemplando workflow), compreendendo todas as etapas; a integração dos demais sistemas da SEFAZ e da PGE; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e que permita a participação remota de interessados nos julgamentos do Contencioso Administrativo. Disponibilização do Acesso à Legislação Tributária na WEB.

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores dos Subprodutos** | **Metas** |
| **Subproduto 2.3.1 Automação do Processo Eletrônico** | 1 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Produto** | **Metas** |
| Automação do Processo Eletrônico (contemplando workflow), compreendendo todas as etapas; a integração dos demais sistemas da SEFAZ e da PGE; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e que permita a participação remota de interessados nos julgamentos do Contencioso Administrativo. Disponibilização do Acesso à Legislação Tributária na WEB. | 1 |

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**3.4.1 Resultados quantificáveis**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Tempo médio de solução de um processo administrativo fiscal na primeira instância | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Modelo | 100% | 0% | SEFAZ/GETRI |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Automatização dos relatórios e gerenciamento em tempo real. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Dias | 30 | 1358 | SEFAZ/SIGTRIB |

**3.4.2 Outros possíveis resultados**

- Redução de cópias e impressões mensais;

- Menor utilização de armários e outros móveis, que podem ser aproveitados por outros setores e órgãos;

- Ganhos de produtividade decorrentes do trabalho com processos eletrônicos;

- Acesso à informação e maior transparência dos processos;

- Decisões gerenciais mais precisas;

- Ganho de produtividade;

- Maior transparência dos julgamentos.

* 1. **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO**

- Eficiência e eficácia das rotinas de trabalho;

- Melhoria geral nas condições físicas e procedimentais de trabalho;

- Menor consumo de materiais;

- Qualidade do serviço público ofertado;

- Modernização da administração pública;

- Incremento do valor institucional da Secretaria de Estado da Fazenda;

- Elaboração de novos relatórios;

- Controle de prazos de processos que foram para diligência;

- Controle do fluxo de trabalho de julgamento;

- Avaliação dos julgadores dentro do próprio sistema;

- Maior eficiência e eficácia das rotinas de trabalho;

- Modernização da administração pública;

- Incremento do valor institucional da Secretaria de Estado da Fazenda.

* 1. **IMPACTOS POTENCIAIS DO PRODUTO**

**1.5.1 Para o aumento da arrecadação:**

* Ganhos de produtividade decorrentes do trabalho com processos eletrônicos. Cada auditor pode analisar e julgar mais processos em um prazo mais reduzido.
* Com a elaboração de relatórios fidedignos à realidade do julgamento de primeira instância da Gerência Tributária, as decisões tomadas pela administração serão mais precisas e verdadeiras.

**1.5.2 Para redução ou aumento da eficiência dos gastos:**

* -Redução do gasto com pessoal.
* Redução de cópias e impressões mensais.
* Utilização menos intensiva e extensiva de armários e outros móveis, que podem ser aproveitados por outros setores e órgãos.
* Controle mais eficiente e eficaz do crédito tributário.
* Melhoria da gestão.
* Controle mais eficiente da atividade de julgamento, garantindo a máxima produtividade dos julgadores de primeira instância administrativa.

**1.5.3 Para a melhoria dos serviços ao contribuinte: (ex.: tempo de espera, serviço on line, simplificação de trâmites, etc.)**

- Maior transparência dos processos e segurança proporcionada pela assinatura eletrônica com certificado digital.

- Melhoria na interação da sociedade com o poder público.

- Redução do prazo médio de solução dos litígios administrativo-fiscais.

- Simplificação e maior fluidez da tramitação dos processos.

- Vistas e possibilidade de realização de atos processuais pelo contribuinte em qualquer lugar, sem a necessidade de deslocamento à repartição fiscal competente.

- Maior transparência dos julgamentos de primeira instância.

- Melhoria na eficiência e controle de trabalho.

- Redução do prazo médio de solução dos litígios administrativo-fiscais, em decorrência da melhoria na qualidade dos relatórios da atividade de julgamento.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**

- Descontinuidades da Administração e do Governo (eleições à vista);

- Falta de recursos humanos na área de TI no âmbito da Administração;

- Manutenção dos serviços atualmente implantados;

Obs: O produto é interdependente e requer continuidade e incremento de funcionalidades em permanente desenvolvimento.

* 1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Participantes** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Obs** |
| Capacitação em sistema de processo eletrônico | 20 | R$ 2.000,00 | R$ 40.000,00 |  |
| Visitas técnicas | 6 | R$ 2.000,00 | R$ 12.000,00 |  |
| **Consultoria** | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Quantidade** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Obs** |
| Revisão e ajuste da legislação com ferramenta de busca | 1 | R$ 600.000,00 | R$ 600.000,00 |  |
| **Bens** | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Quantidade** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Obs** |
| Sistema automatizado de processo eletrônico com workflow | 1 | R$ 5.000.000,00 | R$ 5.000.000,00 |  |
| Levantamento de requisitos funcionais | 1 | R$ 54.000,00 | R$ 54.000,00 |  |
| Instalação de licenças de Sistema de Captura de Documento Desktop | 60 | R$ 3.100,00 | R$ 186.000,00 |  |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Item de Custo** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | |
| 1 | Processos redesenhados com workflow |  |  |  |  |  |  | X |  |  |  |
| 2 | Contencioso fiscal automatizado |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |

## PRODUTO 4. SISTEMA DE ATENDIMENTO INTEGRAL IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **2.4 Sistema de Atendimento Integral Implantado**  **2.4.1 Modelo de atendimento com base em inteligência artificial (acesso cognitivo), com acesso eletrônico e via telefone.** |

**Autor(es):**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| Bismarck Jaime de Menezes | Gerente | GEACO | bmenezes@sefaz.es.gov.br |

**VITÓRIA/ES – Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

A SEFAZ/ES, a mais de dez anos, com a criação de seu Portal de internet, vem buscando melhorias no atendimento ao contribuinte, desenvolvendo serviços de autoatendimento. Assim, há mais de dez anos, criou-se na internet o Portal da Agência Virtual, automatizando alguns serviços, migrados das Agências da Receita para essa plataforma.

Estando na visão desta Secretaria o bom atendimento ao contribuinte, criou-se a Gerência de Atendimento ao Contribuinte – GEACO em 23/09/2010, quando passou a gerenciar todo o atendimento das Agências da Receita e o atendimento de forma não presencial. Veio priorizar a padronização no atendimento e fornecimento dos serviços, que antes era feito de forma regionalizada pelas Gerências Fazendárias Regionais, já com muitas outras atribuições.

Cerca de quinze anos atrás a SEFAZ mantinha 30 (trinta) Agências da Receita Estadual, face ao grande número de contribuinte que procuravam presencialmente os serviços. Com o aprimoramento dos serviços automatizados, hoje já é possível manter-se com apenas 11 (onze) Agências da Receita Estadual.

Com a ampliação dos sinais de telefonia móvel, e uma nova visão de melhoria do ambiente do negócio, outros serviços poderão ser migrados das Agências da Receita para as plataformas digitais.

Isto surge uma nova demanda, que é o reforço nos serviços de suporte e soluções de dúvidas e problemas demandados pelos contribuintes, por meios de nossos canais virtuais de atendimento, razão porque apresentamos a proposta de melhoria nos métodos de atendimento e nova gestão das demandas captadas pelos setores desta gerência.

O atendimento virtual feito atualmente se dá pelo sistema FALE CONOSCO, onde os usuários formulam as perguntas, sugestões, reclamações, e recebem um protocolo. Porém, não possui meios de acompanhar o status nem manter contato com o usuário durante o atendimento. Para cada complementação da mesma pergunta é necessário abrir novo chamado.

O atendimento de suporte voltado às dúvidas da Agência Virtual é feito por meio de grupo de e-mail, dificultando muito o controle, impossibilitando qualquer tipo de relatório sobre volume e quantidade de atendimento. A Agência Virtual disponibiliza serviços nas áreas de cadastro, arrecadação e fiscalização. Além disso, já possui serviço de auto regularização de pendências.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

**2.1 – Síntese do Problema**

*Deficiente nível de atendimento aos contribuintes.*

**Principais causas:**

* Dificuldade para atender um elevado número de consultas de atendimento da gestão fazendária;
* Pouco serviço oferecido de forma eletrônica, principalmente para o contribuinte pessoa física;
* Falta de ferramenta de avaliação do atendimento;
* Orientações divergentes por deficiência na antiga estrutura organizacional do atendimento;
* Demora e imprecisão no fornecimento de informações;
* Não há capacitação para os servidores envolvidos no atendimento;
* Muita burocracia nos procedimentos, engessados pelo grande número de exigências nas legislações;
* Estrutura física das Agências da Receita ruim, não podendo oferecer nenhum conforto ao contribuinte.

**Evidências:**

* Em 2017 realizaram 24.307 chamados pelo sistema FALE CONOSCO, além de 9.400 e-mail respondidos pelos atendentes. Somente de temas fiscais
* Número de reclamações dos contribuintes.
* Morosidade na solução dos problemas.
* Relatórios mostram grande quantidade de serviços manuais, que ainda dependem de deslocamento do contribuinte até uma das Agências da Receita. São eles:

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | AGV - ALTERAÇÃO DE E-MAIL |
| 2 | AGV - TERMO DE ADESÃO A AGV |
| 3 | Auto de Infração de IPVA e ITCMD – CIENTIFICAÇÃO – IMPUGNAÇÃO – RECURSO e REVELIA |
| 4 | AIDF de Produtor Rural (DEFERIMENTO E CANCELAMENTO) |
| 5 | AUTORIZAR USUÁRIO DE NFA-E, mediante Termo de Adesão |
| 6 | CADASTRO PJ – ALTERAÇÃO, CANCELAMENTO, CORREÇÃO, |
| 7 | CADASTRO Produtor Rural – INSCRIÇÃO, ALTERAÇÃO, REATIVAÇÃO, CANCELAMENTO e CORREÇÃO |
| 8 | CERTIDÃO POSITIVA C/ EFEITOS DE NEGATIVA - EMISSÃO |
| 9 | COMUNICAÇÕES DIVERSAS |
| 10 | ICMS - ISENÇÃO DEF. FÍSICO |
| 11 | ICMS - ISENÇÃO TAXISTA |
| 12 | ICMS – PARCELAMENTOS DE DÉBITOS FORA DA AGÊNCIA VIRTUAL |
| 13 | ICMS - RESTITUIÇÃO |
| 14 | IPVA - CADIN - BAIXA DE PENDÊNCIAS |
| 15 | IPVA - IMPEDIMENTO FAZENDÁRIO |
| 16 | IPVA - ISENÇÃO |
| 17 | IPVA - PARCELAMENTO |
| 18 | IPVA - RESTITUIÇÃO |
| 19 | ITCMD - GUIA DE TRANSMISSÃO |
| 20 | ITCMD - PARCELAMENTO |
| 21 | ITCMD – ANÁLISE DE PROCESSO ADMNISTRATIVO |
| 22 | ITCMD – ANÁLISE DE PROCESSO JUDICIAL |
| 23 | ITCMD - RESTITUIÇÃO |
| 24 | RECEBIMENTO DE MANDADO DE SEGURANÇA |
| 25 | NOTIFICAÇÃO DE DÉBITO - PEDIDO DE REVISÃO |
| 26 | REDUA – RETIFICAÇÃO DE DUA |
| 27 | REQUERIMENTOS DIVERSOS |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | DESCRIÇÃO | QTD |
| 1º | AIDF (DEFERIMENTO E CANCELAMENTO) | 14552 |
| 2º | ITCMD - GUIA DE TRANSMISSÃO | 13316 |
| 3º | LIVROS - HOMOLOGAÇÃO LIVRO NOVO | 11944 |
| 4º | PED - AUTORIZAÇÃO | 8056 |
| 5º | CADASTRO INSCRIÇÃO PRODUTOR RURAL | 6752 |
| 6º | AGV - TERMO DE ADESÃO A AGV | 4952 |
| 7º | OFÍCIOS DIVERSOS (CORREIO OU DTE) | 3988 |
| 8º | CADASTRO PESSOA JURÍDICA - BAIXA | 3116 |
| 9º | REQUERIMENTOS DIVERSOS | 2728 |
| 10º | CADASTRO BAIXA PRODUTOR RURAL | 2556 |
| 11º | LIVROS FISCAIS - AUTENTICAÇÃO | 2508 |

* 1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**3.1 – Produto Principal:**

**Sistema de Atendimento Integral implantado**

**3.2 – Subproduto**

**3.2.1 - Modelo de atendimento com base em inteligência artificial (acesso cognitivo) com acesso eletrônico e via telefone.**

A Lei Complementar n°101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Ela objetiva aprimorar a gestão dos recursos públicos, por meio de ações planejadas e transparentes que previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.

É nesse âmbito que a solução deve ser otimizada para cenários de assistência ao cliente, centrada em fornecer respostas a perguntas descritivas para ajudar o usuário a obter informações necessárias para tomar uma decisão, ou para explorar opções, oferecendo recursos de grande valia, na medida em que representa ferramenta de fundamental importância para a modernização do acesso do cidadão às informações do fisco estadual.

A implementação dessa ferramenta de software, aliada a uma estrutura administrativa devidamente treinada na sua utilização, bem como dotada de recursos apropriados, no uso de serviços modernos de telecomunicação com o público (“call center”), conduz de forma eficiente e eficaz ao substancial incremento na arrecadação dos tributos de competência estadual e no melhor relacionamento entre o fisco e o contribuinte.

A Solução deve ser capaz de:

* Compreender os recursos de dados e requisitos específicos, pertinentes a SEFAZ;
* Compreender o domínio (assunto) e os tipos de perguntas e respostas;
* Conhecer os termos e formas que os usuários normalmente usam para fazer perguntas à SEFAZ;
* Ajudar a identificar e carregar as informações necessárias para se tornar parte de conteúdo de conhecimento da solução; e
* Não serão aceitos sistemas que possuírem tecnologias que fazem buscas baseadas em “keyword hit”, máximo de palavras chave coincidentes.

Características cognitivas:

* Compreender questões em linguagem natural. Deve-se entender como linguagem natural a linguagem real que o ser humano usa normalmente para adquirir e comunicar conhecimento, sendo capaz de compreender trocadilhos, gírias, jargões e acrônimos para determinar qualidade da resposta.
* O suporte a processamento de linguagem natural deve ser capaz de compreender as complexidades da comunicação humana, compreender os significados da interação com o usuário e extrair conhecimento das fontes de dados;
* Capaz de compreender sintaxe e semântica;
* Respostas probabilísticas – indicando o percentual de assertividade da resposta;
* O sistema deve possuir mais valor com o tempo, desenvolvendo mais expertise, ao longo do tempo e se tornando mais assertivo em sua resposta;
* O sistema deve retornar com a melhor resposta com “scoring” e utilizando probabilística, baseando-se em suas tecnologias de aprendizado de máquina e inteligência artificial;
* O sistema deve ser capaz de compreender perguntas e textos, diferentes dos quais foram treinados, utilizando recursos de linguística;
* A compreensão de textos deve ir além da compreensão de palavras isoladas e utilizar técnicas de compreensão de sintaxe, semântica, ontologias, extração de conceitos e compreensão de contextos específicos da SEFAZ;
* Ser capaz de gerar e avaliar hipóteses e responder perguntas baseado em evidências;
* Ser capaz de adaptar e aprender com as escolhas do usuário, se tornando mais inteligente a cada interação com o usuário;
* Disponibilizar canal de conversação via chat (on line ou não) para relacionamento com os contribuintes, sendo umA ferramenta interativa em que possa demandar, inclusive enviar arquivos anexos;
* Implantar controle de atendimento nas maiores agências, organizado por senha de chamada;
* Implantar relatório de gestão do atendimento em todas as Agências da Receita Estadual;
* Implantar gestão de todos os atendimentos virtuais, com possibilidade de expedir relatórios para subsidiar as ações de planejamento da Gerência de Atendimento ao contribuinte;
* Criar um portal da Educação Tributária, hospedado no site da SEFAZ, atendendo as demandas dos NAC’s (municípios), Secretarias Municipais de Fazenda e Finanças, com vistas ao Índice de Participação dos Municípios; Dispor material didático do curso do Disseminadores da Educação Fiscal-DEF/ESAF; Inscrição em eventos organizados pela SUDET – Supervisão de Educação Tributária, vinculada a esta gerência.
  1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**4.4.1- Meta e Indicador de Subproduto:**

Espera-se aumentar a quantidade de serviços prestados de forma automatizada, evitando ou diminuindo o trabalho humano. Assim como, agilizar a prestação do serviço. Satisfazer o contribuinte pelos serviços prestados em retribuição aos tributos pagos ao Estado. Gerir o atendimento, podendo distribuir e remanejar pessoal de acordo com a demanda, além de idealizar novos métodos de prestação de serviços.

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **Solução integrada de inteligência artificial para atendimento eletrônico ao contribuinte.** | **Meta** |
| Sistema informatizado de atendimento | 1 |

**4.4.2- Resultados quantificáveis**

**4.4.2.1- Solução integrada de inteligência artificial para atendimento eletrônico ao contribuinte.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Canal de conversação com o contribuinte modelo chat (on line) | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Soma do tempo de resposta de cada chamada/total de chamadas no dia** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Tempo | 15 min. | 4h | GEACO |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Sistema de suporte voltado às dúvidas da Agência Virtual | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Soma do tempo de resposta de cada chamada/total de demandas no dia** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Tempo | 15 min. | 3h | GEACO |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 3** | Sistema de relatório de gestão do atendimento em todas as Agências da Receita Estadual | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Relatório mensal x quantidade de Agências da Receita** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Quantidade | 11 | Não possui | GEACO |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 4** | Portal de assuntos da Educação Tributária | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Acessos ao portal no dia/total de acessos mensais** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2018)** | **Fonte** |
| Quantidade | 1.000 | Não possui | Relatório de Telefonia |

**4.4.3– Outros possíveis resultados:**

* Efetivo incremento de arrecadação;
* Eficiência no processo de crédito tributário;
* Eficiência e facilidade na análise de comportamento de contribuintes visando inibir sonegação fiscal;
* Facilidade nas consultas tributárias, com uso de linguagem natural, pelos servidores desta secretaria.
  1. **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO**

Com o atendimento eletrônico e uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, cada vez mais será possível um serviço público de qualidade, disponível em equipamentos de última geração literalmente na mão dos cidadãos. Além disso, teremos também em números exatos, o quantitativo de demandas por assunto e o esforço de cada atendente para a solução dos problemas demandados. Logo, espera-se por melhoria dos serviços prestados ao contribuinte, proporcionando-lhe maior satisfação e solução de sua demanda. Controle de todo o atendimento ao contribuinte por meio de sistema gerencial, administrado pela Gerência de Atendimento ao Contribuinte – GEACO.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO REELACIONADOS AO PRODUTO**

Falta de aprovação ou desinteresse pela SEFAZ em acolher a proposta, haja vista o custo benefício. Isto porque o atendimento realizado em excelência não traz rapidamente resultado financeiro. Falta de reconhecimento de serviço como prioritário.

* 1. **QUADRO DE CUSTO DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

Valores em R$

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| Capacitação | Und | 50 | 2000,00 | 100.000,00 |
| Visita técnica | Und | 6 | 3000,00 | 18.000,00 |
| **Consultoria** | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unid.** | **Quant.** | **Valor unit.** | **Valor total** |
| Desenvolver e implementar solução integrada de inteligência artificial para atendimento eletrônico ao contribuinte na SEFAZ (solução de computação cognitiva) | Und | 01 | 3.000.000,00 | 3.000.000,00 |
| **TOTAL EM R$** | | | | 3.118.000,00 |
| **TOTAL EM USD** | | | | 890.857,15 |

Dólar a R$ 3,50

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO DO PRODUTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Subp** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 2.4.1 | Solução integrada de inteligência artificial para atendimento eletrônico ao contribuinte. |  | X | X | X | X | X |  |  |  |  |

## PRODUTO 5. MODELO DE COBRANÇA ADMINISTRATIVA IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **2.5 Modelo de Cobrança Administrativa implantado**  **2.5.1** Implantação de um modelo de cobrança com base no perfil de recuperação do contribuinte do ICMS e IPVA, apoiado por um sistema informatizado de gestão da Cobrança; incluindo interface com o sistema DETRANET para cobrança do IPVA. |

**Autores:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| Leandro Gonçalves Kuster | AFRE | Arrecadação | [lgkuster@sefaz.es.gov.br](mailto:lgkuster@sefaz.es.gov.br) |
| Ricardo Zanetti London | AFRE | Arrecadação | ricardo.london@sefaz.es.gov.br |
| Christiane Gonçalves Madeira | AFRE | Arrecadação | [cgmadeira@sefaz.es.gov.br](mailto:cgmadeira@sefaz.es.gov.br) |

**Vitória/ES – junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

Considerando que um dos objetivos estratégicos da SEFAZ, é o de melhorar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio de monitoramento e assistência ao contribuinte, a ação da Cobrança Administrativa é fundamental para alcançar este propósito.

No âmbito do projeto de redesenho de processos da Secretaria da Fazenda do Estado da Fazenda do Estado do Espírito Santo (SEFAZ), verificou-se a necessidade de revisar e implantar um novo Modelo de Cobrança Administrativa na SEFAZ.

Inicialmente foi realizada a elaboração de um diagnóstico situacional do modelo da Cobrança Administrativa que a SEFAZ utiliza atualmente, com o objetivo de verificar as melhorias para o processo de cobrança existente e as lacunas a serem preenchidas pelo projeto.

A revisão do atual modelo de cobrança administrativa teve como base três fundamentos: um sistema de informação para cobrança, um processo de gestão para cobrança e a organização da área de cobrança.

Finalmente, seguem algumas sugestões e propostas de melhoria nos processos de Cobrança em termos de Organização, Recursos Humanos, Processos de Gestão e em termos de Sistemas de Informação e Recursos Tecnológicos.

O processo de redesenho da Cobrança Administrativa apresentou sugestões e propostas de melhoria nos processos de Cobrança em termos de Organização, Recursos Humanos, Processos de Gestão e em termos de Sistemas de Informação e Recursos Tecnológicos.

Para dar suporte às mudanças propostas, sugerimos a criação de manuais de procedimentos para o novo modelo de gestão de cobrança. Os manuais de procedimentos serão elaborados para aplicação em todas as carteiras de cobranças elaboradas pela SEFAZ.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

**Síntese do Problema:**

*Perda de arrecadação devido ao baixo desempenho da cobrança administrativa.*

**Principais causas:**

* Dificuldade para identificar os contribuintes inadimplentes do ICMS e IPVA, porque o processo de cobrança é feito totalmente de forma manual, sem critérios claramente definidos para parcelamento e classificação de risco. A cobrança do ICMS é feita majoritariamente nos parcelamentos rescindidos e avisos de cobranças registrados no sistema de tributação. Não existindo cobrança para o IPVA. Falta de produto para elaboração, controle e mensuração dos trabalhos.
* Falta de documento ou curso elaborado com orientação para atividade de cobrança administrativa.

**Evidências:**

* Estima-se que em 2018 existem 25 mil processos de cobranças potenciais de ICMS totalizando BR$3.3 bilhões. Por consequência, o estoque da dívida ativa do estado é de BR$ 24 bilhões. De 2013-2017 o montante de inadimplência do IPVA é de BR$115 milhões, 20% da arrecadação anual.
* O atendimento de cada colaborador é diferente em situações semelhantes.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**2.1 – Produto Principal:**

Modelo de Cobrança Administrativa implantado.

**2.2 - Subproduto**

2.2.1 - Implantação de um modelo de Cobrança com base no perfil de recuperação do contribuinte do ICMS e IPVA, apoiado por um sistema informatizado de gestão da Cobrança; incluindo interface com o sistema DETRANET para cobrança do IPVA.

|  |  |
| --- | --- |
| Subproduto/Indicador de Subproduto | **Meta** |
| **Modelo de Cobrança Administrativa Implantado** | **01** |

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**3.1- Meta e Indicador de Subproduto:**

O novo modelo de cobrança administrativa tem por objetivo recuperar os créditos tributários devidos obtendo seu pagamento no menor tempo possível, reduzindo gradualmente e de maneira sistemática o estoque acumulado das dívidas pendentes de pagamento, para o qual é necessário realizar diversos tipos de ações em função das características das dívidas e dos devedores.

O tempo aplicável para elaboração de carteiras de trabalho e acesso a informações referentes a pendencias de crédito tributário seria reduzido, possibilitando o contado com número maior de contribuinte e consequentemente incremento no valor recuperado de créditos tributários. Maior número de contribuintes contemplados pelo contado da SEFAZ com informações sobre pendências referentes a pagamento de créditos tributários.

|  |  |
| --- | --- |
| Subproduto/Indicador de Subproduto |  |
| **Modelo de Cobrança Administrativa Implantado** | **Meta** |
| * Soluções tecnológicas para cobrança de IPVA * Sistema informatizado de cobrança. | 2021  2021 |

**3.3 – Outros possíveis resultados:**

O manual padronizará os procedimentos de cobrança da SEFAZ, e estabelecer as atividades necessárias para realizar as ações de cobranças aos contribuintes com dívidas.

* 1. **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO**

Qualificar de forma prática e rápida todo e qualquer colaborador que for designado para atuar na área de cobrança administrativa. A análise adequada desta informação permitirá identificar as categorias de classificação do estoque de dívida (e dentro destas, os segmentos), nos quais a taxa de arrecadação por cobrança e a taxa de obrigações cobradas são relativamente mais baixas e aquelas nas quais a taxa de crescimento do valor da carteira e a taxa de crescimento de casos em carteira são mais altas.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO**

Considerando que o trabalho hoje é executado por colaboradores que não fazem parte do quadro efetivo da SEFAZ, vislumbra-se o risco de uma alta rotatividade no setor de cobrança, o que demandaria disponibilidade de material para uma grande quantidade de colaboradores.

* 1. **QUADRO DE CUSTOS DO SUBPRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

Valores em R$

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Observação** |
| Capacitação da equipe de cobrança e arrecadação | Und. | 40 | 2000,00 | 80.000,00 |  |
| **Consultoria** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Observação** |
| Implantação de um modelo de gestão de cobrança com base no perfil de recuperação do contribuinte e sistema de apoio | Und. | 01 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 |  |
| Desenvolvimento de soluções tecnológicas para cobrança de IPVA: aplicativo de notificação automática e OCR para fiscalização móvel | Und. | 01 | 1.500.000,00 | 1.500.000,00 |  |
| **Serviços que não Consultoria** | | | | | |
| **Descrição detalhada** | **Unidade** | **Quantidade** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Observação** |
| Implantação de Call Center de cobrança | Und. | 01 | 500.000,00 | 500.000,00 |  |
| TOTAL R$ | | | | 4.080.000,00 |  |
| TOTAL U$ | | | | 1.165.714,28 |  |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO DO SUBPRODUTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 1 | Sistema informatizado de cobrança |  | X | X | X | X | X |  |  |  |  |
| 2 | Soluções tecnológicas para cobrança de IPVA |  |  | X | X | X | X |  |  |  |  |

# COMPONENTE 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO

## PRODUTO 1. NOVO MODELO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO E DE INVESTIMENTOS ORIENTADO A RESULTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 1.1 Novo modelo de planejamento orçamentário e de investimentos orientado a resultado**   * + 1. **Marco orçamentário de médio prazo**     2. **Modelo de Gestão de Investimento Público** |

Autor(es):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Antonio Carlos Amorim | Assessor Especial | SEP | antonio.amorim@planejamento.es.gov.br |
| Márcio Bastos Medeiros | Subsecretário de Orçamento | SEP | marcio.medeiros@planejamento.es.gov.br |
| Mariana Machado Barreto Fontao | Subgerente | SEP | mariana.fontao@planejamento.es.gov.br |
| Marina Miranda Marques | Subgerente | SEP | marina.marques@planejamento.es.gov.br |
| Adriano Frossard Rasseli | Consultor do Tesouro | SEP | adriano.rasseli@planejamento.es.gov.br |
| Juliani Nunes Campos | Gerente | SEP | juliani.campos@planejamento.es.gov.br |
| Sandra Mara Magevski | Gerente | SEP | sandra.magevski@planejamento.es.gov.br |

**Vitória/ES - junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

**1.1 – Marco orçamentário de médio prazo**

A gestão responsável das finanças públicas, a prática de um orçamento equilibrado e a gestão estratégica orientada para resultados são pilares fundamentais no processo de revitalização, expansão e melhoria dos serviços públicos e também para a realização de investimentos focados na melhoria da qualidade de vida da população.

O comportamento da arrecadação do Estado no ano de 2017 leva-nos a manter cautela e disciplina frente aos gastos públicos nesses anos que virão. A disciplina em manter um orçamento equilibrado nos garantirá a sustentabilidade do ajuste fiscal que o estado alcançou nos últimos dois anos.

A gestão orçamentária de um estado equilibrado tem início no processo de planejamento estratégico, traçando as metas e prioridades da Administração Pública Estadual. Conta ainda com a formulação de orçamentos estruturados de forma transparente visando propiciar a participação da sociedade na definição de políticas públicas sociais e a definição de projetos estruturantes que, por meio de metodologia de gestão intensiva, buscam alavancar a capacidade de realização da administração pública.

Para a economia brasileira, as expectativas de mercado indicam certa estabilidade em 2018, com uma retomada modesta do crescimento. No cenário capixaba, os dados indicam crescimento positivo, porém não suficiente ainda para compensar as perdas registradas em 2016 e 2017. Vivemos, portanto, um cenário de cautela, que requer cuidadoso planejamento orçamentário e gerenciamento financeiro equilibrado, preservando as conquistas da gestão fiscal responsável praticada nos últimos anos e propiciando a prestação eficiente de serviços e a ampliação da capacidade de investimento pelo Estado.

O cenário fiscal apontado pelas informações compiladas pelo Instituto Jones dos Santos Neves aponta, em linhas gerais, para uma melhoria discreta do cenário econômico. Se considerarmos os limites que tal cenário aponta, manteremos o controle dos gastos públicos e assim poderemos modernizar a política de gestão e suas ferramentas, buscando sempre fazer mais com menos recursos, com a garantia da qualidade dos serviços ofertados.

Com o cenário, ora imposto, torna-se necessário identificar com clareza os problemas e suas causas, propor soluções e fixar ações prioritárias para a correspondente superação e implantar mecanismos de monitoramento e avaliação, visando melhorar as iniciativas de tomada de decisões e comunicação com a sociedade, buscando maior transparência e excelência na gestão do Estado.

Com uma receita total estimada de R$ 16,9 bilhões para o exercício de 2018, considerando os orçamentos fiscal e da seguridade social, enquanto a receita de caixa do tesouro, isto é, a receita disponível do Estado, situa-se em R$ 10,5 bilhões, a busca por novos recursos que permitirão ao estado ampliar o horizonte de investimentos públicos e impulsionar a capacidade de execução das iniciativas prioritárias de Governo sempre visando a satisfação da sociedade pelos serviços prestados.

A Secretaria de Estado de Economia e Planejamento – SEP quer legitimar as ações a serem alcançadas com a estrita observância do processo de discussão e aprovação do planejamento da gestão pública, embasado em um amplo consenso político e social.

**1.2 – Modelo de Gestão de Investimento Público**

Com o comportamento da economia brasileira e estadual estamos enfrentando um período de fraco crescimento econômico, e a melhor maneira de evitar esse resultado é descobrir como canalizar grandes reservas de poupança para investimentos que melhorem a produtividade do setor público. Os ganhos de produtividade são vitais para o crescimento no longo prazo, e esse processo leva tempo, mas com investimento em áreas certas, o crescimento da produtividade pode ser sustentado.

O Sistema de Investimento Público devidamente orientado pode fazer muito para impulsionar o desempenho econômico, gerando demanda agregada rapidamente, alimentando o crescimento da produtividade através da melhoria do capital humano, incentivando a inovação tecnológica, e estimulando o investimento do setor privado, aumentando os retornos. Embora o investimento público não possa corrigir um déficit de grande demanda de uma hora para a outra, ele pode acelerar a recuperação e estabelecer padrões mais sustentáveis de crescimento.

O resultado dessas fragilidades segue na contramão das decisões de governo, que buscam abrir espaço fiscal para a realização de investimentos públicos sob o argumento de que esses poderão aumentar as perspectivas econômicas futuras. Num ambiente de recursos escassos, pode-se supor os governos que sabidamente fazem o sacrifício de apartar recursos para investimentos, deveriam fazê-lo orientados por uma melhoria da eficiência alocativa. Nesses termos, toda política de estímulo ao investimento público deveria considerar a possibilidade de criação ou aperfeiçoamento do seu sistema de Investimento. Isso propiciaria não só o aumento da eficiência do investimento, como também permitiria o monitoramento e a manutenção preventiva do patrimônio em operação, responsável pela prestação dos serviços públicos – rodovias, escolas, hospitais, presídios etc. Não é isso o que ocorre habitualmente, o que se vê é a deterioração do patrimônio por falta de manutenção adequada, levando à necessidade de construção de novo empreendimento para substituí-lo. Não menos frequentes são as decisões de investir em serviços que poderiam ser prestados diretamente pela sociedade organizada ou por agente privado. É conhecido o fenômeno da descontinuidade de políticas públicas, seja por falta de recursos ou por perda de prioridade, quando se passa de um governo para outro. Essas anomalias geram obras inacabadas e decorrem da falta de um Sistema de Investimento Público.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA**

O papel desempenhado pela SEP, o desejo de evoluir e não medir esforços em controlar e gerir os recursos orçamentários de forma transparente, responsável e com resultados satisfatórios para a sociedade, além da permanente necessidade de aprimoramento do ciclo de Gestão Estratégica do Governo, por meio da gestão intensiva de projetos, do monitoramento de resultados, dentre outras ferramentas, requer uma reestruturação e aprimoramento nos seus instrumentos de gestão, metodologias e ferramentas utilizadas.

Hoje muito embora exista uma sistemática moderna e inovadora de planejamento estratégico, com modelo de escritório de projetos e uma carteira de projetos estruturantes, estes projetos não possuem uma percepção clara e transparente nos instrumentos de planejamento oficiais, PPA e LOA, dificultando assim uma rápida visualização do seu gasto efetivo.

A carteira de indicadores de resultados precisa ser melhorada, de forma a termos indicadores mais sistematizados, que possibilitem análise mais imediata do resultado. Definir indicadores que possam aferir o alcance dos objetivos, metas e produtos, fazendo “link” ou feedback das entregas para com a sociedade, de forma a termos um monitoramento da ação que esta sendo implantada e ao final, que se possa alcançar a efetividade da política implantada junto a sociedade.

Por outro lado, a impossibilidade de inovações ou adequações à legislação orçamentária, leva a uma dificuldade de comunicação para com a sociedade, ou seja, rotina repetitiva das atividades técnicas e burocráticas gera desconforto e falta de comunicação. A busca por novos modelos de comunicação e participação da sociedade no planejamento, o controle da gestão pública, a introdução de novas metodologias e a busca da valoração da participação da sociedade na elaboração das políticas públicas se fazem necessárias.

* Seleção de projetos pouco consistentes em termos técnicos, os quais geram desperdício com a construção de "elefantes brancos";
* Atrasos na concepção e realização de projetos;
* Práticas de corrupção na contratação;
* Diferença entre o custo previsto e o executado, projetos incompletos em termos técnicos;
* Baixa qualidade dos serviços, reduzida capacidade na operação e na manutenção dos ativos, de modo que os benefícios são menores do que deveriam ser efetivamente;
* Falta de estimativa detalhada dos custos e benefícios;
* Falta de previsão orçamentária suficiente que assegure o financiamento, seja no período de implantação do projeto, seja no período pós-obra, para operar e manter os ativos existentes;
* Inexistência de projeção de gastos com manutenção dos investimentos.

**2.1 – Síntese do Problema**

Baixa qualidade do planejamento e na gestão dos investimentos públicos*.*

**2.2 – Principais causas**

* Dificuldades para alinhar as estimativas de receita e despesas com os objetivos e metas prioritárias do governo com o PPA e a LOA em uma perspectiva de gestão por resultados.
* Deficiência para priorizar, planificar, preparar, executar y monitorar os investimentos do estado.

**2.3 – Evidências/Magnitudes**

* Em 2017 a discrepância entre o orçamento previsto inicialmente e o executado foi de 11%. Ocorreram 617 créditos adicionais na execução do orçamento, num total de 18% do orçamento.
* Em 2017 dos 21 projetos prioritários em execução nenhum contou com pre-investimento.

**1.3.1 Comparação entre a Execução Orçamentária e a Programação nos últimos 3 anos**



De acordo com o quadro acima, a maior discrepância verificada entre o orçado e o empenhando anualmente, se dá em despesas de Investimentos, principalmente em previsões de Operações de Crédito Internas e Externas que não se realizam.

**2.3.2 Análise da consistência entre o PPA e os orçamentos anuais nos últimos 3 anos**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | No que tange ao financeiro, os valores previstos no PPA e Orçados na LOA dos últimos 3 exercícios, inicia-se com um equilíbrio no primeiro ano e que nos exercícios seguintes há um ligeiro distânciamento da LOA para o PPA, em função principalmente da reprogramação da receita orçamentária.  Em relação à meta física prevista há discrepância nas metas previstas na LOA em relação ao PPA já no primeiro exercício financeiro. Essa diferença tende a refletir o esforço insuficiente na definição e planejamento das metas físicas no plano. | |
|  | Durante a execução financeira nos 2 últimos exercícios no PPA, verificamos um valor executado aproximadamente 20% inferior ao previsto no poder executivo. A maior discrepância se dá no TCEES, onde a aderência do PPA à execução finaliza 2017 em 70%.  No que tange ao cumprimeto das metas físicas, acentua-se a discrepância, corroborando para o diagnóstico que aponta para a baixa qualidade no planejamento e definição das metas físicas anuais no PPA. | |
| As defiências de planejamento também são evidenciadas pelas alterações do plano, seja por meio de créditos especiais ou por meio de novas ações na lei orçamentária. | | Verifica-se que a cada exercício há uma criação muito alta de ações novas no PPA em relação ao exercício anterior. No ano de 2016 existiram 12 novas ações e em 2018 estas totalizaram 47.  Se consideradas, as constantes reestruturações administrativas em função de criação/extinção de novos órgãos e unidades administrativas, em conjunto com as novas ações, o número de alterações no plano sobe para 125 em 2018. |

**2.3.3 Média de atraso na execução dos investimentos e os custos decorrentes desse atraso**



A carteira de Projetos Estruturantes e as ações prioritárias do Governo do Estado do Espírito Santo tem sua execução acompanhada por meio do **SIGES – Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo**.

Nele, o escopo e respectivas ações dos projetos são estruturadas a partir da sua decomposição em marcos críticos, que são os eventos mais significativos do cronograma do projeto, além do detalhamento dos custos envolvidos, dentre outras informações importantes para o gerenciamento.

Conforme a tabela 3.3, podemos observar o percentual de dilatação de prazos em cada projeto estruturante, além da dilatação média, expressa em dias. Tais dilatações ocorrem principalmente em função de marcos legais, licenciamentos ambientais, problemas em licitações, insuficiência de previsão orçamentária, dentre outros, e são nessas questões que o Gerenciamento Intensivo focaliza suas ações, visando reduzir essas distorções.

**2.3.4 Quantitativo de alterações orçamentárias nos últimos três anos**



Na execução orçamentária, podem ocorrer despesa não computadas ou insuficientemente dotadas Lei Orçamentária Anual – LOA, tal situação pode ser corrigida por meio de um dispositivo previsto nos artigos 40 a 46 da Lei Federal nº 4.320/64, denominado créditos adicionais, que são divididos em:

 I - suplementares, os destinados a reforço de dotação orçamentária;

II - especiais, os destinados a despesas para as quais não haja dotação orçamentária específica;

III - extraordinários, os destinados a despesas urgentes e imprevistas, em caso de guerra, comoção intestina ou calamidade pública.

Conforme estabelecido na Constituição Estadual, o ES dispõe em sua LOA, limite para a abertura de créditos suplementares, em nosso caso, a autorização é de 20% do valor total previsto na LOA. Deste limite, foram utilizados 18,9% em 2015, 15,2 em 2016 e 17,8% em 2017, gerando aproximadamente 505, 437 e 617 atos para abertura de créditos adicionais, respectivamente.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**3.1 - Subprodutos**

**3.2.1 - Marco orçamentário de médio prazo com reformulação da sistemática de estimativa de receita e projeção de despesa, conexão entre as prioridades dos instrumentos de planejamento e o previsto nos orçamentos anuais. Ajustes no SIGEFES.**

O Marco Orçamentário de Médio Prazo – MOMP é um processo estruturado e interativo baseado em estratégias setoriais, com custos estimados, acordados com os recursos disponíveis num período de 3 ou 4 anos. Tal processo produz informações suficientes para que o Governo possa tomar decisões transparente e consistente sobre suas prioridades num determinado horizonte temporal, dada a disponibilidade de recursos.

O objetivo é criar ferramentas e gerar conhecimento para apoiar uma gestão inovadora que potencialize o planejamento e a execução dos gastos públicos criando um sistema que busque resultados para a sociedade, de forma a gerar informações que possibilite aos gestores a tomada de decisão, frente aos recursos disponíveis.

Outro ponto focal é criar uma plataforma de projetos de investimentos que possam ter visibilidade ao longo dos anos de elaboração do planejamento de governo, com todos os custos do projeto bem como das despesas ao decorrer dos anos, da implantação dos projetos, com todas as projeções possíveis e permanentemente atualizadas, desenvolvendo e implantando um modelo de Gestão de risco de possíveis investimentos junto à administração fiscal.

Criar para os investimentos públicos estaduais, uma rede de análises acerca das forças e fraquezas da administração e das oportunidades e desafios que existem no ambiente interno e externo, implantando uma gestão de riscos, bem como, ações para a contenção do gasto, redução do desperdício e melhoria dos resultados.

Análise das possibilidades de ampliação do potencial de geração de benefícios sociais e econômicos dos investimentos, tem de partir desde a sua concepção até a efetiva entrega à sociedade, o que requer do gestor uma base consolidada de informações que possibilite a tomada de suas decisões quanto a melhor escolha do investimento a ser realizado, principalmente a elaboração de propostas que viabilizem a implementação de modelos de negócios, arranjos institucionais, parcerias com o setor privado e entes federativos, e a identificação de nichos de oportunidades.

Torna-se necessário criar no Estado uma cultura de monitoramento e avaliação, e que essa cultura já nasça na própria definição e elaboração da política a ser implantada, na sua definição e precisão dos objetivos e metas a serem alcançadas, trazer para a sociedade os benefícios de forma clara e transparente, identificando quais os indicadores e os modelos de gestão que propiciarão o alcance dos resultados.

Além disso, é de extrema importância o aprimoramento do SIGES - Sistema de Gerenciamento Estratégico de Projetos do Governo do Espírito Santo, ampliando e melhorando sua utilização pelos Órgãos de Governo, colaborando para alavancar os resultados dos projetos prioritários, além da necessidade de capacitar a equipe envolvida em novas metodologias em gestão estratégica, gerenciamento de projetos e avaliação de resultados, permitindo, também, a disseminação desses conhecimentos aos demais servidores públicos estaduais, por meio de projetos de transferência de metodologias.

Por fim, é necessário a permanente busca por novas experiências e o treinamento contínuo do corpo técnico da Secretaria, e a busca por instrumentos capazes de monitorar e avaliar as políticas públicas de forma a medir de fato a satisfação dos usuários dos serviços públicos e das demandas solicitadas.

**3.2.2 – Modelo de Gestão de Investimento Público com integração dos projetos prioritários e as estratégias de governo, uma metodologia de avaliação da viabilidade dos projetos, e com apoio de um sistema informatizado de investimento integrado aos sistemas corporativos.**

Ferramentas para auxiliar no Ciclo de Gestão da Estratégia do Governo do Estado, contemplando funcionalidades para a elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, gestão e monitoramento de indicadores de resultado e de políticas públicas, gestão de contratos e convênios, além de uma nova versão do SigES, contemplando funcionalidades como georrefereciamento das entregas, integração com os sistemas supracitados, painel de monitoramento da estratégia em tempo real, dentre outras funcionalidades.

Além disso, também devem ser direcionados recursos para a atualização e capacitação dos servidores envolvidos diretamente na formulação da estratégia, além de investimentos na disseminação desses conhecimentos para servidores de outros Órgãos do Estado, por meio de projetos de transferência de metodologia.

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**1.4.1- Meta e Indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 3.1.1 Marco orçamentário de médio prazo** | **Meta** |
| Programação de médio prazo | 1 |

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **SubP 3.1.2 Modelo de Gestão de Investimento Público** | **Meta** |
| Sistema de Investimento Público | 1 |

**1.4.2 – Outros possíveis resultados:**

* Tornar o processamento de planejamento e orçamento em uma efetiva ferramenta de gestão para o gestor público, assim qualificando e orientando a ação governamental com vistas a qualidade do gasto público;
* Integrar a sociedade e os municípios ao processo de construção do planejamento do governo do Estado;
* Possibilitar a implementação de políticas de incentivo ao “bom gestor” com o foco em resultados; e
* Ampliação da transparência e *accountability* das políticas públicas governamentais.
* Melhorar a situação fiscal;
* Melhorar a alocação de recursos setoriais por meio da conexão entre políticas públicas, planejamento e orçamento;
* Melhorar desempenho dos programas;
* Maior credibilidade da tomada de decisões orçamentárias;
* Maior responsabilização política pelos resultados das despesas públicas em virtude de um processo de tomada de decisões mais legítimo;
* Uso mais eficiente do dinheiro público por meio da entrega do serviço com desempenho esperado e menor custo.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* Transição do orçamento tradicional incremental para o orçamento moderno orientado para resultados;
* Mudança da cultura organizacional, hoje calcada no imediatismo do dia a dia para uma cultura de planejamento governamental;
* Modernização do processo de previsão de receitas e fixação de despesas; e
* Modernização do processo de monitoramento e avaliação orientado para resultados.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO RELACIONADOS AO PRODUTO**
* Riscos relacionados com recursos

**Humanos:** A SEP tem como atribuição atualizar e expedir normas e instruções relativas à elaboração dos projetos do PPA, da LDO e da LOA, coordenar a elaboração, execução e o acompanhamento da LOA, comandar os atos relativos à abertura de créditos adicionais, coordenar as políticas e diretrizes da área de planejamento orçamentário e articular ações com os demais sistemas administrativos.

Diferentemente das áreas de Tesouro, Administração Tributária, Controle Interno, o Planejamento Orçamentário não dispõe de uma carreira. Em consequência, e principalmente nos órgãos setoriais, os servidores alocados não estão previamente preparados para as atividades técnicas requeridas pela área e, geralmente, não permanece muito tempo no setor.

**Tempo e Recurso financeiro:** Por se tratar de um tema abrangente e multisetorial evoluir o processo de planejamento e orçamento é de difícil mensuração de tempo e recurso financeiro, pois não se trata de um produto de prateleira. Sendo assim, a planificação de um processo desta magnitude se torna uma atividade complexa e de difícil mensuração.

* Risco de dependência externa

O sucesso da implementação do novo modelo metodológico possui um alto grau de dependência externa, pois a Secretaria Economia e Planejamento é apenas o órgão central do Planejamento e Orçamento do Governo do Estado do Espírito Santo a que compete coordenar o orientar os demais órgãos.

No entanto, a elaboração dos planos setoriais, Plano Plurianual (PPA) e Lei Orçamentária Anual (LOA) são de competência de cada unidade orçamentária, sucesso do projeto depende de todo o funcionamento do Sistema Administrativo de Planejamento e Orçamento.

Outro risco de dependência externa proeminente é a dependência entre programação orçamentária e financeira, pois estes setores necessitam de uma maior aproximação e entendimento, no intuito de mitigar as diferenças entre o planejamento orçamentário e o fluxo de caixa do governo.

* 1. **QUADRO DE CUSTO DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CAPACITAÇÃO** |  |  | **R$ 300.000,00** |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT PART.** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 3.1.1 | Capacitação em planejamento público | 500 | R$ 300,00 | R$ 150.000,00 |
| 3.1.1 | Capacitação em orçamento público | 500 | R$ 300,00 | R$ 150.000,00 |
|  | **SERVIÇOS DE CONSULTORIA** |  |  | **R$ 2.800.000,00** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 3.1.2 | Modelo de Gestão de Investimento Público | 1 | R$ 1.200.000,00 | R$ 1.200.000,00 |
| 3.1.1 | Marco orçamentário de médio prazo | 1 | R$ 1.600.000,00 | R$ 1.600.000,00 |
|  | **SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA** | | | **R$ 1.000.000,00** |
| **SubP** | **ÁREA** | **QT** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |
| 3.1.1 | Novas fucionalidades Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do ES-SIGEFES | 1 | R$ 1.600.000,00 | R$ 1.600.000,00 |
| **Total do subproduto 3.1.1** | | | | **2.900.000,00** |
| **Total do subproduto 3.1.1** | | | | **1.200.000,00** |
| **Valor total do projeto** | | | | **R$ 4.100.000,00** |

* 1. **CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Item de Custo** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| 3.1.1 | Capacitação em planejamento público |  | X | X | X |  |
| 3.1.1 | Capacitação em orçamento público |  | X | X | X |  |
| 3.1.2 | Modelo de Gestão de Investimento Público |  |  | X |  |  |
| 3.1.1 | Marco orçamentário de médio prazo |  |  |  | X |  |
| 3.1.1 | Novas fucionalidades Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do ES-SIGEFES |  |  |  | X |  |

## PRODUTO 2. MODELO DE PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA IMPLANTADO

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **P.3.2- Modelo de Programação e Execução Financeira implantado** | | |   **NOTA TÉCNICA**  **3.2.1 - Revisão e ajuste da metodologia para elaboração de programação e execução financeira, incluindo o fortalecimento do comitê de gastos e ajustes no sistema informático de gestão de caixa**  **3.2.2 - Implantação de modelo de gestão de ativos do Estado com base em análise de riscos, incluindo a legislação, procedimentos e a política de investimentos** |

**Autores:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome** | **Cargo** | **Área** | **E-mail** |
| André Luiz Fundão Maioli | Consultor do Tesouro | GEFIN | [amaioli@sefaz.es.gov.br](mailto:amaioli@sefaz.es.gov.br) |
| Daniel Corrêa | Gerente | GEFIN | [dcorrea@sefaz.es.gov.br](mailto:dcorrea@sefaz.es.gov.br) |
| Eliziane Bortolotti Lorenzon | Consultor do Tesouro | GEFIN | [elorenzon@sefaz.es.gov.br](mailto:elorenzon@sefaz.es.gov.br) |
| Martinho de Freitas Salomão | Subgerente | GEFIN | [mfsalomao@sefaz.es.gov.br](mailto:mfsalomao@sefaz.es.gov.br) |
| Miriam Borges dos Santos | Consultor do Tesouro | GEFIN | [mbsantos@sefaz.es.gov.br](mailto:mbsantos@sefaz.es.gov.br) |
| Walter Luiz da Costa | Consultor do Tesouro | GEFIN | wcosta@sefaz.es.gov.br |

**VITÓRIA/ES**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

A área do Tesouro Estadual do Espírito Santo desde de 20/09/2010 tem experimentado grandes transformações que a elevaram a um patamar de destaque no cenário nacional. Nesses anos o Tesouro Estadual realizou dois concursos para recuperação da carreira de Consultor do Tesouro Estadual que, juntamente com os Auditores, representam as carreiras finalísticas da Secretaria da Fazenda. Nos anos seguintes, foi promulgada a lei dos consultores do tesouro e implantando o novo sistema financeiro SIGEFES que, juntos, possibilitaram uma evolução técnica sem precedentes neste setor. O SIGEFES, implantado pela equipe de consultores do tesouro, agregou em um único sistema, com plataforma tecnológica de última geração e extremamente amigável, os antigos sistemas de Plano Plurianual (SISPPA), o sistema de orçamento SIPLAN, o sistema financeiro SIAFEM, o sistema de BI EUREKA, além de um sistema financeiro utilizado de forma independente pelo poder judiciário, na medida que o SIGEFES passou a ser adotado de forma integrada por todos os poderes do estado. Esse sistema, implantado com recursos do PROFISCO I e customizado pela equipe de consultores do tesouro, já nasceu com o novo plano de contas estabelecido pela STN, em convergência com os padrões internacionais (IFRS), bem como, todos os demonstrativos contábeis e legais da Lei 4.320/64 e LRF 101/2000. O seu sistema nativo de BI (Flexvision) revolucionou a forma de gerar relatórios legais e gerenciais e disponibilizar informações real time para o portal de transparência do estado, fazendo com que este se tornasse um dos mais premiados no âmbito nacional. Do lado dos recursos humanos do tesouro, além da lei que definiu claramente as suas atribuições e responsabilidades, também foi utilizado recursos do PROFISCO I para custeio de bolsas de estudo de mestrado e especialização que muito contribuíram para elevar o nível cultural e de conhecimento dessa equipe, refletida na qualidade dos trabalhos desenvolvidos. Também, houve alteração na estrutura organizacional do Tesouro que criou a Gerência de Gestão da Dívida Pública, antes alocada na Gerência Financeira - GEFIN, agregando maior planejamento e controle em relação aos programas de endividamento e ajuste fiscal do estado.

Não obstante todos esses avanços há necessidade de se buscar melhorias em alguns temas que ainda não estão plenamente resolvidos e que são muito sensíveis para a melhoria da gestão financeira como um todo. A política de programação financeira ainda está muito vinculada à cultura orçamentária, dificultando a fixação de cotas financeiras e sua disseminação para as áreas gestoras. Há necessidade de uma maior integração das unidades executoras com os órgãos centrais no sentido de se compatibilizar metas e objetivos a serem estabelecidos por subitem de despesas e que atendam aos programas e prioridades de governo, com a definição de nova política de programação financeira que redefina o papel dos atores envolvidos e revisão de processos e rotinas. Nesse sentido, essa nova política visaria a integração da execução financeira com um fluxo de caixa mais preciso e dinâmico, não só de curto, mas de médio e longo prazo, que precisariam ser perfeitamente integrados e automatizados em novos módulos do SIGEFES (Programação Financeira e Fluxo de Caixa). Também há necessidade de evolução do SIGEFES para contemplar módulo de Mensageria, que propiciaria a transferência de recursos real time entre contribuintes, instituições financeiras e áreas gestoras, trazendo maior agilidade e segurança para a gestão dos recursos financeiros. Ainda, há necessidade de automação de atividades relacionadas com os repasses federais, repasses constitucionais ao FUNDEB e Municípios, estes dois últimos sob controle do BANESTES e que precisam ser internalizados no SIGEFES. Por último, ainda relacionado com a evolução do SIGEFES, há necessidade de aperfeiçoamento dos atuais módulos de conciliação bancária e contábil, de forma a deixar automatizado todo esse processo de conformidade para fins de controle e de auditorias interna e externa.

Finalmente, objetivando agregar maior eficiência ao processo de planejamento financeiro, é mandatório que se busque estabelecer projeções de médio e longo prazo para gestão de ativos e investimentos, que possibilitem a alocação mais eficiente de recursos em cada exercício financeiro. Isto somente será possível com a contratação de softwares especialistas em estatísticas e matemática, juntamente com o treinamento da equipe de consultores, tanto no trato dessas ferramentas quanto no domínio de grande base de dados (BIG DATA) e inteligência artificial (IA).

A Programação e Execução Financeira do Estado do Espírito Santo são realizadas de forma centralizada pela Gerência Geral de Finanças (GEFIN), que faz parte da Subsecretaria do Tesouro Estadual (SUBSET), órgão que compõe a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ).

Nos últimos anos a GEFIN vem promovendo uma série de mudanças com o objetivo de agilizar, automatizar e maximizar a alocação de recursos financeiros. Nesse sentido, com a ajuda do Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo (SIGEFES), implantado em 2013 com recursos do PROFISCO I, foi automatizado a contabilização do mapa de arrecadação diária das receitas, bem como as deduções constitucionais e distribuição da cota parte devida aos munícipios, o que contribuiu, sobremaneira, para melhorar a gestão do fluxo de caixa de todos os entes envolvidos.

Também, com uma nova política de gestão de recursos financeiros aprimorada com a ajuda do SIGEFES, foi negociado junto às instituições financeiras a aplicação automática de recursos disponíveis na Conta única (CTU), o que aumentou a rentabilidade destas disponibilidades.

Não obstante esses avanços, há necessidade do descolamento da cota financeira da orçamentária, com a implantação de um novo modelo de planejamento, controle, acompanhamento e revisão das cotas financeiras por unidades gestoras (UG). Essa nova sistemática permitirá, além de subsidiar o atendimento das metas de Resultado Primário com base no regime de caixa, de acordo com as novas regras estabelecidas pela STN, o controle da qualidade do gasto público, tendo em vista que os objetivos serão estabelecidos e apurados a nível de subitem de despesas, devidamente negociados com cada um dos órgãos envolvidos.

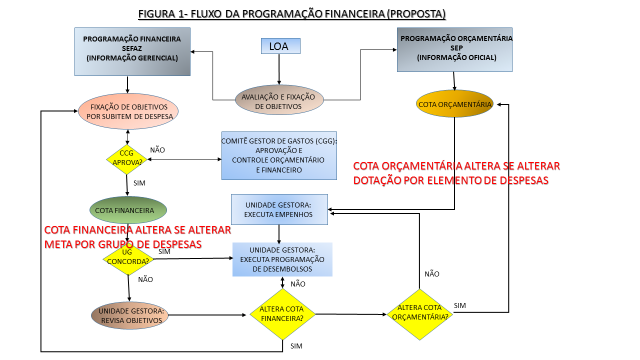
Além disso, a GEFIN se recente de uma série de atividades que hoje são delegadas à instituição financeira do estado – BANESTES, e que precisariam ser internalizadas no SIGEFES, de forma a tornar a gestão dos recursos públicos menos dependente, mais segura e ágil sob o ponto de vista do órgão central responsável pela gestão dos recursos públicos do estado.

Essa nova visão pressupõe o desenvolvimento de um novo módulo de Mensageria no SIGEFES, que permitirá a apuração das receitas e pagamento de despesas de forma on line e real time, que aliados a um forte mecanismo de assinaturas eletrônicas, trará maior segurança e eficiência a todo o processo da gestão pública dos recursos financeiros.

Para compatibilizar com este novo cenário há necessidade de evolução do SIGEFES no sentido de se desenvolver um módulo integrado de Programação Financeira, juntamente com módulo de Fluxo de Caixa, internalização do processo de folha de pagamento, automatização total da conciliação bancária e contábil, automatização da contabilização e repasses de recursos federais, bem como a revisão da política de centralização de pagamentos, tudo objetivando maior eficiência e controle dos recursos públicos.

Por fim, há necessidade de desenvolvimento de um modelo matemático e estatístico mais preciso, que se utilize tanto do ferramental econométrico, quando da inteligência artificial, para previsão de receitas e despesas, devidamente suportado por consultorias especializadas e treinamento de mão de obra compatível com novas tecnologias.

A Figura 1 ilustra o fluxo da proposta inicial que se pretende implantar no ES e automatizar via SIGEFES, objetivando o controle de cotas financeiras por Unidades Gestoras (UG), com racional por subitem e elemento de despesas de todos os grupos de despesas e fontes de recursos.



O SIGEFES não permite a abertura da cota financeira mensal e nem o registro das metas de cada subitem de despesas, dificultando o estabelecimento de objetivos para cada uma das UG. A falta deste modulo, dificulta o acompanhamento da Programação Financeira e elaboração do Fluxo de Caixa, bem como a promoção de ajustes e alterações necessárias ao alinhamento com as disponibilidades de recursos e políticas do governo. Também não permite o controle da qualidade do gasto público, tendo em vista a necessidade de se estabelecer objetivos ao nível de cada subitem de despesas, devidamente negociados com cada um dos órgãos envolvidos.

Existe uma série de atividades executadas pelo BANESTES, tais como o repasse de recursos aos municípios e FUNDEB, que deveriam estar internalizadas no sistema e serem executadas diretamente pela GEFIN, sem a interferência ou dependência de qualquer instituição financeira, possibilitando maior controle e eficiência no uso desses recursos.

Há necessidade de adequar o SIGEFES ao novo modus operandi do mercado que já começa a utilizar o sistema de Mensageria para executar a arrecadação de receitas e pagamento de despesas de forma remota e real time, trazendo maior agilidade e segurança a todo este importante processo da gestão pública a cargo da GEFIN e unidades executoras.

A evolução do SIGEFES é imprescindível no sentido de se desenvolver um módulo integrado de Programação Financeira, juntamente com módulo de Fluxo de Caixa, internalização do processo de folha de pagamento, automatização total da conciliação bancária e contábil, automatização da contabilização e repasses de recursos federais, bem como a revisão da política de centralização de pagamentos, tudo objetivando maior eficiência e controle dos recursos públicos.

A Programação e Execução Financeira do Estado do Espírito Santo, realizada de forma tempestiva, sem estar respaldada em um planejamento de médio e longo prazo, apenas baseada na disponibilidade do fluxo de caixa, não permite uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis.

A falta de uma estimativa de receitas elaborada de forma mais técnica, fundamentada em metodologias, softwares especialistas de projeção e base de dados compatível, não permite estabelecer com segurança um portfólio de ativos para o médio e longo prazo, dificultando o aumento da rentabilidade destes recursos e a garantia de funding para as políticas de investimentos e captação de recursos previstos para períodos mais longos.

A receita prevista de forma mais precisa iria respaldar com mais segurança a fixação e revisão das cotas financeiras das UG, permitindo que os recursos fossem alocados de forma mais eficiente e, com isto, atender as políticas de governo estabelecidas.

A falta de capacitação técnica e ferramentas (softwares especialistas) para gestão de ativos financeiros de médio e longo prazo, considerando riscos e volatilidades envolvidos no processo, dificultam a otimização da rentabilidade destes recursos.

Outra questão estratégica que impacta na programação financeira refere-se à gestão da carteira de bens imóveis do estado. Nesse sentido, os bens públicos, que compõem essa carteira, dividem-se, conforme legislação vigente, em: **Bens de uso comum** do povo ou de Domínio Público, **Bens de uso especial** ou do Patrimônio Administrativo Indisponível e **Bens dominicais** ou do Patrimônio Disponível. Não obstante sua classificação, todos os bens públicos, à luz da melhor alternativa de uso para atender a sociedade, versus menor custo de manutenção e oportunidade, deverão se transformar em um portfólio, com atualização e revisão permanentes, que permita ao gestor público subsidiar suas decisões em relação ao seu uso ou destinação.

Os bens de uso comum, por suas características e complexidade, como estradas e rodovias, mereceriam um estudo específico para avaliar a oportunidade e/ou conveniência de sua concessão para terceiros. Enquanto os bens de uso especial, aqueles utilizados pelo aparelho estatal, precisariam ser avaliados sobre vários aspectos, não só econômicos, mas em termos estratégicos e funcionais para o melhor funcionamento da administração pública e atendimento ao cidadão. Por último, os bens dominicais ou disponíveis, após estudo de vocação e avaliação mercadológica, poderiam ser ratificados ou não para efeito de disponibilidade para venda. A opção de venda, quando configurada, poderá reduzir custos de manutenção e aportar recursos no caixa do governo para serem alocados em outras atividades prioritárias.

Nesse sentido, após estudo detalhado e apurado, a ser elaborado por empresas/órgãos especializados do mercado de real estate, bens de uso especial poderiam ser direcionados para a carteira de bens dominicais ou vice-versa. Um amplo estudo de space planning, por sua vez, considerando a estrutura e necessidades da gestão pública, poderia ajudar na melhor alocação de cada ativo imobiliário do estado. Por exemplo, um grande terreno disponível poderia ser destinado à construção de presídio ou outro aparelho público necessário na região de sua localização. Assim como a realocação de unidades administrativas, entre os vários imóveis disponíveis, visando otimização de espaços ocupados, poderiam reduzir custos de manutenção/locação e/ou aumentar a carteira de bens disponíveis para desmobilização (venda).

Portanto, inventariar os imóveis, não somente sobre os valores econômicos, mas também sobres os demais aspectos relevantes para a melhoria do serviço público e visão estratégica, é preponderante para atender aos princípios de eficácia e eficiência na destinação e uso deste importante ativo gerido pelo estado.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

**Síntese do Problema:**

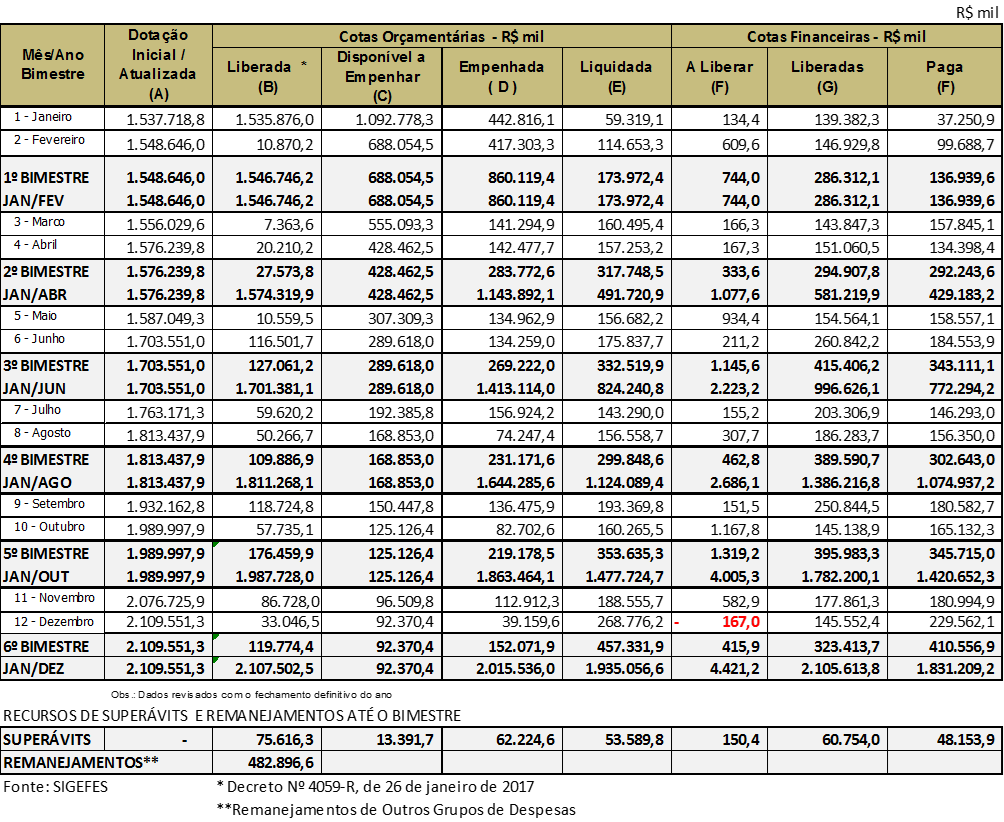
Ineficiência no uso dos recursos financeiros devido a Ineficácia nos processos de gestão orçamentária e financeira.

**Principais causas:**

* Descompasso na alocação das cotas orçamentarias e financeiras com geração de restos a pagar (RAP).
* O sistema SIGEFES não controla os empenhos a partir da cota financeira.
* A programação financeira é realizada manualmente.
* Os ativos financeiros não estão devidamente valorizados.
* Inexistência de legislação nacional ou estaduais específica, assim como ausência de mecanismos para a reserva de contingência para investimentos e gastos estratégicos e institucionais.
* Inexistência de efetivo controle de valores e vocação dos imóveis disponíveis para o governo, com visão de médio e longo prazo;
* Falta estudo de space planning para definição da melhor alocação das estruturas de governo, o que poderia propiciar a definição das ações no sentido de ampliar/reduzir espaços existentes, disponibilizar imóveis para venda e/ou troca, com possibilidades de redução de custos e melhoria das condições de trabalho;

**Evidências:**

* Em 2017 se gerou um RAP Não Processado (Empenhos (-) liquidação) no valor de BR$ 80,4 milhões (Tabela 1).
* Em março de 2018 foram necessárias 2,216 horas de trabalho manual para executar diversas atividades da gestão financeira (Tabela 2).
* Considerando a disponibilidade diária mínima de recursos de caixa, ou seja, o valor mínimo que poderia ser alocado a médio prazo, a cada ano, com uma margem adicional extremamente conservadora de apenas 10% acima da taxa de CDI, verifica-se que em 2017 o custo de oportunidade foi de aproximadamente R$ 3,0 milhões (Tabela 3).
* Os valores obtidos com a alienação de bens são pouco significativos e, na sua grande maioria, não provêm de bens imóveis, realidade que talvez possa ser alterada com o inventário efetivo da carteira de imóveis (Tabela 4).
* A composição dos bens imóveis no balanço geral do estado do ES que em dezembro de 2017 totalizavam R$ 7,1 bilhões, sendo, em termos brutos, sem considerar depreciação: R$ 3,0 bilhões de Uso Especial, R$ 619,5 milhões de Uso Dominical, R$ 4,0 milhões de Uso Comum do Povo, R$ 3,0 bilhões de imóveis em andamento, R$ 12,9 milhões de Instalações, R$ 18,5 milhões de Benfeitorias em Imóveis de Terceiros e R$ 470,2 milhões de Outros Imóveis. Nota-se que, independentemente da precisão de tais valores, os números são bastante expressivos, o que justificaria a necessidade de uma melhor avaliação e controle de cada um dos seus componentes, objetivando a maximização do uso ou alienação (Tabela 5).
* Estima-se que em 2017 existem aproximadamente BR$ 980 milhões de ativos financeiros que não estão sendo devidamente otimizados (Tabela 6)

**Tabela 1– Evolução das Cotas de Custeio Orçamentárias e Financeiras até o 6º BIMESTRE 2017**

**Tabela 2– Atividades Manuais da GEFIN – março de 2018**



******Tabela 4 – Alenação de Bens de 2014 a 2017 – Previsto x Realizado - R$ mil**



**Tabela 5 – Bens Imóveis – Dezembro/2017 – R$**



**Tabela 6– Disponibilidade financeiras mensal em 2017 (em R$)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | VALOR: | 243.442.661 |  |  |
|  |  | % | 25% | DISPONIBILIDADE BRUTA | |
|  | A | B | C | D = B-C | E = 50% D |
| **MÊS** | **Disponibilidade Bruta** | **Disponibilidade Líquida (antes da inscrição de RP Não Processados)** | **Crédito Empenhado em Liquidação** | **LÍQUIDO** | **50% LÍQUIDO** |
| JAN | 681.119.922 | 440.325.178 | 364.708.614 | 75.616.564 | 37.808.282 |
| FEV | 874.993.688 | 663.058.443 | 344.170.138 | 318.888.306 | 159.444.153 |
| MAR | 786.934.257 | 573.079.200 | 474.033.968 | 99.045.232 | 49.522.616 |
| ABR | 844.430.403 | 595.043.916 | 452.708.279 | 142.335.637 | 71.167.819 |
| MAI | 996.212.034 | 790.751.272 | 430.537.153 | 360.214.119 | 180.107.059 |
| JUN | 1.018.467.742 | 827.893.907 | 318.821.821 | 509.072.086 | 254.536.043 |
| JUL | 1.012.511.099 | 821.531.864 | 296.089.449 | 525.442.415 | 262.721.207 |
| AGO | 1.196.759.793 | 1.005.372.485 | 271.954.958 | 733.417.527 | 366.708.763 |
| SET | 1.122.738.892 | 920.944.922 | 163.208.004 | 757.736.918 | 378.868.459 |
| OUT | 1.105.160.298 | 877.451.251 | 140.110.816 | 737.340.434 | 368.670.217 |
| NOV | 1.175.224.713 | 938.953.273 | 86.510.834 | 852.442.439 | 426.221.220 |
| DEZ | 951.972.407 | 739.166.931 | 8.094.740 | 731.072.191 | 365.536.095 |
| **MÉDIA** | **980.543.771** | **766.131.053** | **279.245.731** | **486.885.322** | **243.442.661** |

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTOS E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**1.3.1 Resultados quantificáveis**

**Meta e indicador de Produto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| 3.2.1 Metodologia para elaboração de programação e execução financeira | 1 |
| 3.2.2 Modelo de gestão de ativos | 1 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | **Metodologia para elaboração de programação e execução financeira** | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Metodologia implantada** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Normativo | 1 | 0 | DIO ES |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Modelo de gestão de ativos financeiros e imóveis | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Modelo implantado** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| UG | 1 | 0 | DIO ES/SIGEFES/OUTROS |

**1.3.2 Outros possíveis resultados**

* Controle quantitativo e qualitativo de gastos ao nível de subitem de despesas, permitindo uma alocação mais eficiente de recursos por áreas prioritárias do governo.
* Maior controle e transparência das finanças estaduais por parte da sociedade civil organizada e de todos os órgãos de governo.
* Redução dos custos com espaços não aproveitados e aumento da receita com alienação de imóveis disponíveis.
* Acréscimos adicionais de receitas de rendimentos de aplicações financeiras e redução das despesas com empréstimos/manutenção de imóveis, na medida que aumenta a disponibilidade de recursos próprios.
  1. **ASPECTO INOVADOR DO SUBPRODUTO**
* Desvincular a programação financeira da programação orçamentária, porquanto esta última é rígida e nem sempre acompanha as alterações conjunturais que se apresentam ao longo do exercício, o que imprimiria maior eficácia na alocação de recursos.
* Imprimir alto grau tecnológico e de técnica à gestão dos recursos financeiros do estado.
* Visão de médio e longo prazo implantada na gestão de ativos financeiros e investimentos.
* Visão estratégica na alocação e utilização do espaço físico disponível ao estado.
  1. **IMPACTOS POTENCIAIS DO SUBPRODUTO**

**4.5.1 Para o aumento da arrecadação:**

* Aumento da receita de alienação de imóveis e, consequentemente, das receitas com aplicações financeiras destes recursos. Também, redução de custos com manutenção e alocação dos imóveis vendidos.
* Aumento da receita de aplicações financeiras e redução de custos com empréstimos para respaldar investimentos.

**1.5.1 Para redução ou aumento da eficiência dos gastos:**

* Controle mais efetivo dos subitens de despesas através de metas de cotas financeiras que reflitam políticas de ajustes fiscais e objetivos prioritários de governo.
* Maior transparência e efetividade no controle e alocação dos recursos financeiros.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO SUBPRODUTO**
* Cultura orçamentária enraizada no processo de gestão pública dificultando o entendimento de que aquilo que está orçado não necessariamente dispõe de recursos para sua execução;
* Dificuldade de conscientizar a necessidade permanente de revisão de contratos na busca de redução de custos e/ou melhoria da qualidade e quantidade dos produtos/serviços contratados, porquanto estes já se encontram empenhados com base na cota orçamentária;
* Falta de cultura na fixação de objetivos por resultados quantitativos e/ou qualitativos para as atividades/projetos e programas desenvolvidos em cada UG;
* Não contratação de consultoria para manutenção e evolução do SIGEFES.
* Falta de treinamento da equipe da GEFIN em gestão de portfólios de ativos financeiros.
* Falta de ferramentas especializadas para prevenção de riscos e projeção de receitas e resultados.
* Dificuldade de conscientizar gestores no uso dessas ferramentas.
* Falta de cultura na gestão de space planning;
* Falta de cultura na gestão da carteira de imóveis (Real Estate);
* Não contratação de consultoria para manutenção e evolução do SIGEFES.

**2.7 QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacitação** | | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unidade** | **QT** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Observação** |
| 3.2.1 | Visitas técnicas | unidade | 10 | 2000 | 20.000 |  |
| 3.2.1 | Capacitação¹. | horas | 90 | 2000 | 180.000 |  |
| 3.2.2 | Certificação Profissional ANBIMA - Série 20 | Unitário | 10 | 1000 | 10.000 |  |
| **Consultoria** | | | | | | |
| **SubP** | **Descrição detalhada** | **Unidade** | **QT** | **Valor unit.** | **Valor total** | **Observação** |
| 3.2.1 | Modelo de gestão de Programação Financeira com Mensageria | Modelo | 1 | 301.000 | 301.000 | **Consultoria com especialistas durante 6 meses** |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Programação Financeira no SIGEFES | Módulo do SIGEFES | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 | **Contratar a empresa desenvolvedora do SIGEFES** |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Mensageria no SIGEFES | Módulo do SIGEFES | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 | **Contratar a empresa desenvolvedora do SIGEFES** |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Fluxo de Caixa no SIGEFES | Módulo do SIGEFES | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 | **Contratar a empresa desenvolvedora do SIGEFES** |
| 3.2.1 | Evoluir o módulo de Conciliação Financeira e Contábil no SIGEFES | Módulo do SIGEFES | 1 | 500.000 | 1.000.000 | **Contratar a empresa desenvolvedora do SIGEFES** |
| 3.2.1 | Desenvolver módulo para automação de repasses federais | Módulo do SIGEFES | 1 | 500.000 | 1.000.000 | **Contratar a empresa desenvolvedora do SIGEFES** |
| 3.2.2 | Modelo de gestão de Portfólio de Ativos Financeiros com space planning, avaliação de imóveis e sistema. | horas | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 | **Consultoria com especialistas durante 6 meses** |
| Total subproduto 3.2.1 | | | | | 6.501.000 |  |
| Total subproduto 3.2.2 | | | | | 2.010.000 |
| Total do Produto 3.2 | | | | | **8.511.000** |

**¹** Capacitação e disseminação da cultura de cotas financeiras, visando instrumentalizar servidores públicos para a utilização intensiva da gestão por cotas financeiras. Capacitação de Técnicos da GEFIN no uso de ferramentas de projeções de receitas e despesas com utilização de modelos matemáticos e no uso de ferramentas de gestão de portfólios de ativos financeiros e investimentos. Capacitação de Técnicos da SEGER/SEFAZ no uso de ferramentas de gestão de portfólios de ativos financeiros e investimentos. Outras capacitações que se fizerem necessárias

**2.8 CRONOGRAMA PROPOSTO DO SUBPRODUTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Subp.** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 3.2.1 | Visitas técnicas |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.1 | Capacitação¹. |  |  | X | X | X | X | X | X | X |  |
| 3.2.2 | Certificação Profissional ANBIMA - Série 20 |  |  |  | X | X | X | X | X | X |  |
| 3.2.1 | Modelo de gestão de Programação Financeira com Mensageria |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Programação Financeira no SIGEFES |  |  |  |  | X | X | X |  |  |  |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Mensageria no SIGEFES |  |  |  |  | X | X | X |  |  |  |
| 3.2.1 | Desenvolver novo módulo de Fluxo de Caixa no SIGEFES |  |  |  |  | X | X | X |  |  |  |
| 3.2.1 | Evoluir o módulo de Conciliação Financeira e Contábil no SIGEFES |  |  |  |  | X | X | X |  |  |  |
| 3.2.1 | Desenvolver módulo para automação de repasses federais |  |  |  |  | X | X | X |  |  |  |
| 3.2.2 | Modelo de gestão de Portfólio de Ativos Financeiros com space planning, avaliação de imóveis e sistema. |  |  |  | X | X | X | X | X | X |  |

## PRODUTO 3. NOVO MODELO DE GESTÃO DE COMPRAS DO ESTADO IMPLANTADO

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 3.3 Novo Modelo de Gestão de Compras do Estado Implantado**  **3.3.1 Revisão e ajuste do modelo de gestão de compras apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual;**  **3.3.2 Implantação de uma metodologia para o uso do preço de referência e planejamento anual das compras.**  **3.3.3 Implantação de uma metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores.**  **3.3.4 Atualização da funcionalidade e integração do SIGA aos demais sistemas do Estado.** |

Autor(es):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Gabriel de Araújo Borges | Analista do Executivo | GERAC/SUGEC | gabriel.borges@sefaz.es.gov.br |
| Julierme Gomes Tosta | Subgerente de Avaliação e Controle do Gasto | Subgerência de Avaliação e Controle do Gasto - SUCOG | jtosta@sefaz.es.gov.br |
| Jean Carlos de Oliveira | Gerente da GESIS  Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental | Gerência de Sistemas Integrados  GESIS/ SUBAD/SEGER | jean.oliveira@seger.es.gov.br |
| Renato Machado Albert | Gerente de Sistemas de Informação  Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental | Gerência de Sistemas de Informação – GESIN/PRODEST | renato.albert@prodest.es.gov.br |

**Vitória/ES - junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

O crescente apelo social por serviços públicos e infratestrutura básica, manifestados principalmente pelos meios de comunicação, tem exigido dos governantes e gestores públicos uma administração financeira responsável, de maneira que os tributos arrecadados retornem sob a forma de contrapartida social equivalente.

A coisa pública passou a ser cada vez mais fiscalizada, para que os gastos governamentais assumam um padrão de excelência em termos de eficácia e eficiência. A trajetória aponta para um maior rigor da gestão pública, o que implica crescente responsabilidade dos gestores em aprimorar processos e construir novos instrumentos e ferramentas para uma gestão mais eficaz e eficiente dos recursos.

Neste contexto, as compras públicas são um passo crítico na provisão de serviços públicos para a população, pois a falta de estratégias para se realizar as melhores compras pode gerar enormes prejuízos ao ente público.

Considerando a legislação vigente acerca de compras públicas, é possível estabelecer planos e estratégias durante a fase de compras para efetuá-las mais eficientemente, a saber, economias de escala, mais competição e diversificação entre ofertantes, minimização de sazonalidades nos preços, etc.. Ademais, é preciso efetuar um melhor gerenciamento da demanda, para reduzir desperdícios, substituir materiais e serviços, e, principalmente, padronizar produtos de baixa complexidade.

Toda compra pública está submetida a regras de licitação, destinada a selecionar a proposta mais vantajosa. Na maioria das vezes, isso significa a proposta com o menor preço. É a pesquisa de preços que fundamenta o julgamento da licitação, definindo o preço de referência. O preço de referência tem diversas finalidades: suporte ao processo orçamentário da despesa; definir a modalidade de licitação conforme a Lei 8.666/93; fundamentar critérios de aceitabilidade de propostas; fundamentar a economicidade da compra ou contratação ou prorrogação contratual; justificar a compra no sistema de registro de preços.

A terceirização de serviços de TI tem sido utilizada por grande parte dos órgãos da Administração Pública para atender adequadamente à crescente demanda por sistemas e soluções originadas pelas áreas meio e fim.

Instituído pelo Decreto 2340-R de 26 de agosto de 2009 como sistema de utilização obrigatória pela Administração Direta, Autárquica e Fundacional, o sistema SIGA tem como objetivo fortalecer a gestão administrativa por meio de uma ferramenta única, com abrangência total no Poder Executivo Estadual, além das Prefeituras Municipais por meio do módulo de Convênios.

Em 2015, ocorreu a criação da Gerência de Sistemas Integrados – GESIS (Decreto nº 3762-R, DE 15/01/2015), sendo formalizada a coordenação das atividades relacionadas ao desenvolvimento, homologação e testes do Sistema, assim como a gestão da utilização dos módulos e a sua expansão nos demais Órgãos e Entidades do Governo do Estado, municípios e a utilização pelos fornecedores. Também é atribuição da GESIS a coordenação da execução dos treinamentos, atendimento aos usuários (suporte) e toda a governança do sistema, atividades essas em sua maioria em parceria com o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo – PRODEST.

Composto por oito módulos (Catálogo de Materiais e Serviços, Cadastro de Fornecedores, Compras, Contratos, Convênios, Almoxarifado, Patrimônio Mobiliário e Patrimônio Imobiliário), o SIGA busca padronizar e conciliar eletronicamente os processos de gestão administrativa do Estado, bem como centralizar as informações, subsidiando gestores públicos com o conhecimento necessário para o aprimoramento contínuo da gestão.

O sistema SIGA possui aproximadamente 9.000 (nove mil) usuários ativos (servidores estaduais e municipais), mais de 23.000 (vinte e três mil) fornecedores cadastrados, e aproximadamente 86.000 (oitenta e seis mil) itens cadastrados no catálogo de materiais e serviços. Somente no ano de 2017, foram finalizados mais de 8.500 (oito mil e quinhentos) chamados de suporte técnico, muitos desses decorrentes da necessidade de manutenções evolutivas no sistema.

Os processos, serviços e atividades desenvolvidas no SIGA são essenciais para a execução das atividades institucionais, de tal forma que sua indisponibilidade ou descontinuidade produziria impacto direto ao desempenho do Governo do Estado.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

Atualmente o Estado do Espírito Santo efetua compras mediante pregão eletrônico no Portal de Compras/SEGER. Embora o processo de compras possa ser realizado adequadamente de acordo com o sistema informatizado, há problemas relacionados à utilização de preços de referências nas compras realizadas pelo sistema.

A pesquisa de preços precisa estar permanentemente atualizada e em sincronia com os preços de bens e serviços praticado no mercado, do contrário, compras públicas podem causar prejuízos ao erário. Atualmente, utiliza-se a “ata de registro de preços”, na qual as empresas assumem o compromisso de fornecimento a preços e prazos registrados previamente. Entretanto, esse instrumento, que deveria ser um balizador dos preços praticados do produto ou serviço no mercado, tem assumido aspecto meramente formal, constituindo apenas uma etapa do processo de compra.

Outro problema é a falta de integração efetiva entre os sistemas informatizados do Estado, como o SIGA(Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo ), SIGEFES (Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo), SEP (Sistema Eletrônico de Protocolo), Sistema de Informações Tributárias (SIT) entre outros.

Destaca-sem os seguintes problemas que atingem diretamente os assuntos estratégicos que interferem negativamente na gestão pública: a dificuldade de centralização das compras e contratações públicas; problemas relacionados à obtenção de relatórios capazes de auxiliar na tomada de decisão; a deficiência no planejamento das compras públicas e a indisponibilidade de informações para controle e tomada de decisão.

A fim de sanar os problemas encontrados, o Estado almeja a adoção das melhores e modernas práticas de gestão, a fim de se apropriar das potenciais economias de escala nas compras públicas, disciplinar essas compras, maximizar a eficiência e eficácia das compras, evitando o desperdício e ainda, otimizar a utilização dos recursos financeiros a fim de facilitar o equilíbrio fiscal do Estado.

Destaca-se os seguintes problemas que atingem diretamente os assuntos estratégicos:

* dificuldade na gestão centralizada das compras e contratações;
* dificuldade na obtenção de relatórios capazes de auxiliar na tomada de decisão;
* deficiência no planejamento das compras públicas;
* e a indisponibilidade de algumas informações para controle e tomada de decisão.

A fim de sanar os problemas encontrados, o Estado almeja a adoção de melhores práticas em gestão a fim de aproveitar as potenciais economias nas compras públicas, evitar o desperdício e otimizar a utilização dos recursos financeiros a fim de facilitar o equilíbrio fiscal do Estado.

Com a crescente utilização do sistema, a interação entre o SIGA e os demais sistemas corporativos estaduais torna-se cada vez mais intensa, de modo que o desenvolvimento de integrações poderá permitir uma maior eficácia e eficiência devido a eliminação de retrabalhos manuais, gerando consequentemente maior economia e segurança nas atividades executadas.

Para manter e melhorar os serviços fornecidos pelo sistema SIGA, faz-se necessário mantê-lo atualizado com a legislação vigente e permitir a implantação de novas melhorias e integrações com outros sistemas de informação do Governo do Estado. A ausência de manutenções corretivas, preventivas, adaptativas e evolutivas do sistema SIGA pode vir a comprometer e inviabilizar a sua utilização.

O SIGA foi adquirido pelo Governo do Estado do Espírito Santo por meio da Concorrência Pública nº 001/2007, com a contratação da empresa AZ Informática Ltda. A sua implantação teve início em 2009, sob a gestão da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos – SEGER, com aceite definitivo do sistema em 12/11/2014 e com término da garantia em 12/11/2015. Durante o período de implantação, o foco dado foi na adesão dos Órgãos/Entidades e, consequentemente, na importação dos dados necessários à sua utilização, capacitação e suporte.

A ausência de uma Gerência específica do Sistema SIGA, os poucos recursos humanos da área de tecnologia e da área de negócio disponibilizados na gestão do projeto, aliado à complexidade de implantação de um sistema do porte e complexidade do SIGA nos diversos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual, elevaram o tempo de sua implantação e inviabilizaram importantes manutenções evolutivas no sistema pela empresa contratada durante esse período. Tal fato decorreu da dificuldade de realizar a implantação do sistema e, ao mesmo tempo, de acompanhar as necessidades de manutenção e adaptação a cada Órgão/Entidade.

Visando à modernização e evolução do SIGA, iniciou-se em 2016 a elaboração do termo de referência para a implementação das manutenções evolutivas, corretivas e adaptativas. No entanto, esse processo foi descontinuado no ano de 2017 após o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo – PRODEST assumir a responsabilidade pela manutenção técnica do sistema.

No entanto, mesmo diante dos esforços despendidos pela GESIS e pelo PRODEST, existe ainda uma alta demanda represada de manutenções e integrações necessárias ao sistema acumuladas até o primeiro semestre de 2017, cuja resolução evitaria retrabalhos, diminuição de custos e melhoria da gestão administrativa.

Em meados de Janeiro/2015, o PRODEST realizou um cálculo estimado da demanda até então conhecida, em aproximadamente 4.800 (quatro mil e oitocentos) Pontos de Função para as manutenções do tipo evolutiva e adaptativa para os módulos do SIGA.

Considerando esse quantitativo, prudente salientar que novas demandas foram registradas após esse cálculo, além de não ter sido estimada a quantidade de pontos de função para a manutenção corretiva.

Além das demandas gerais e comuns a grande maioria dos Órgãos/Entidades usuários do sistema, novos órgãos com características específicas iniciaram a utilização do sistema SIGA no ano de 2017, como a Secretaria de Educação e a Secretaria da Saúde, gerando demandas de manutenção evolutiva e adaptativa de modo a atender as suas especificidades.

De acordo com Pfleeger [[9]](#footnote-9)(2001), autor da disciplina de Engenharia de Software, estima os seguintes percentuais para as manutenções de sistemas: 50% corretiva; 25% adaptativa; 21% evolutiva; 04% preventiva.

O quantitativo de 4.800 Pontos de Função estimado, mesmo que ainda não atualizado, representaria então aproximadamente 75% das manutenções necessárias, sendo 50% referente à manutenção evolutiva e 25% referente à manutenção adaptativa.

A esse quantitativo, há que considerar o percentual de 21% (vinte e um por cento) estimado para a manutenção corretiva, representando um adicional de 1.344 Pontos de Função. Outro adicional, seria o quantitativo referente ao percentual de 4% (quatro por cento) relativo à manutenção preventiva, representando um adicional de 256 Pontos de Função. Destarte, somando-se o quantitativo apurado em Janeiro/2015 com as estimativas expostas, têm-se o total de 6.400 Pontos de Função.

O processo licitatório que visava a contratação de empresa terceirizada para manutenção do sistema no ano de 2016, já citado anteriormente, estimava o quantitativo de 7.000 (sete mil) Pontos de Função, considerando uma margem aproximada de 10% (dez por cento) devido aos fatores expostos nos itens anteriores, como o tempo da realização da última contagem, demandas registradas posteriormente e não consideradas na contagem inicial, e especificidades solicitadas pelos novos órgãos que começaram a utilizar o SIGA, devido à complexidade e especificidades de suas atividades.

**2.1- Síntese do Problema:**

*Baixo aproveitamento de potenciais economias e perda de recursos financeiros decorrentes da dificuldade na gestão das compras públicas do Estado.*

**2.2- Principais causas:**

* O modelo atual de compras é descentralizado, a etapa de planejamento não é estratégica, assim como não aproveita em sua totalidade os preços praticados pelo setor privado;
* As metodologias de cálculo utilizadas para definição de preço de referência demandam demasiado tempo e podem não refletir o preço de mercado.
* Os catálogos de produtos e fornecedores estão desintegrados gerando baixa padronização de produtos adquiridos de uso comum às secretarias e órgãos.
* O sistema SIGA (Sistema Integrado de Gestão Administrativa) não conta com todas as funcionalidades requeridas, não está integrado com os sistemas de gestão do estado e carece de relatórios gerenciais para apoiar o planejamento e a gestão das aquisições.
* O atual modelo de compras públicas do Estado está mais voltado para as atividades operacionais do que para a gestão (o planejamento não é estratégico, prejudicando a prática de economia de escala e aquisições e contratações mais eficientes).
* Ineficácia na definição do preço de referência nas compras públicas, gerando pouco aproveitamento do potencial de economia do Estado (incerteza quanto a metodologia de cálculo utilizada para a definição de preço de referência nas licitações, o mesmo produto pode ter diferentes preços de referência nos diversos órgãos do Estado).
* Dificuldade de se obter informações gerenciais estratégicas que auxiliem a tomada de decisão por parte do gestor.
* Baixa padronização de produtos adquiridos de uso comum às secretarias e órgãos.
* Inexistência de um sistema de compras integrado, que una informações de preços atualizadas de bens e serviços praticados no mercado com a fase operacional das compras.

**2.3- Evidências:**

* Os dez últimos processos licitatórios levaram em média 513 dias do início até a homologação pelo Secretário da SEFAZ. Pregão 82 dias, concorrência 93 dias e dispensa 20 dias;
* Os preços de referência são utilizados para determinados serviços que representam 10% do valor total de compras. 40% do tempo do processo de compras é dispendido no processo de pesquisa de preço;
* 75% dos produtos de compra apresentam multiplicidade de códigos;
* Para atualizar o sistema, será necessário acrescentar 4,800 pontos de função aos 14,000 existentes (40%);
* Inexistência de planejamento das compras públicas;
* Ausência de informações relativas às últimas compras públicas;
* Descentralização do processo de compras públicas;
* Gama considerável de produtos catalogados para as compras públicas, leia-se, ausência de padronização dos produtos de uso comum a secretarias e órgãos; e
* Variabilidade de preços de referência nos diversos órgãos do Estado para o mesmo material.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**3.3.1 – Produto Principal:**

Novo Modelo de Gestão de Compras do Estado implantado

**3.3.2- Descrição do Produto/Subproduto**

**3.3.2.1 Revisão e ajuste do modelo de gestão de compras apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual**

* Planejamento, identificação de gargalos e implementação de melhores práticas de gestão de compras.
* Capacitação e disseminação.

**3.3.2.2 Implantação de uma metodologia para o uso do preço de referência e planejamento anual das compras.**

* Implantação de sistema integrado de compras públicas;
* Implantação de nova metodologia de definição de preço de referência para as compras públicas;
* Implantação de ferramenta de busca de preços de referência;
* Integração entre os sistemas de compras e tributário do Estado;
* Criação de um banco de preços atualizado;
* Capacitação e disseminação.

**3.3.2.3 Implantação de uma metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores.**

* Metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores;
* Criação do catálogo de compras e de fornecedores atualizados.

**3.3.2.4 Atualização da funcionalidade e integração do SIGA aos demais sistemas do Estado.**

* Aprimoramento do atual sistema de compras do Estado.

**3.3.3- Meta e indicador de SubProduto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.1-Revisão e ajuste do modelo de gestão de compras apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual** | **Meta** |
| Modelo de gestão de compras revisado | 2020 |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.2- Implantação de uma metodologia para o uso do preço de referência e planejamento anual das compras.** | **Meta** |
| Preço de referência implantado | 2021 |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.3-Implantação de uma metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores.** | **Meta** |
| Catálogo de compras e de fornecedores elaborado | 2022 |
| **SubProduto/Indicador de SubProduto** |  |
| **3.2.4-Atualização da funcionalidade e integração do SIGA aos demais sistemas do Estado.** | **Meta** |
| Sistema SIGA integrado a 5 sistemas | 2023 |

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**3.4.1- Resultados quantificáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | **Aumento do % do planejamento das compras** | | |
| **Fórmula de cálculo** | **Volume de aquisições oriundas de planejamento / Total de aquisições x 100** | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2016)** | **Fonte** |
| % | 75% | 0,95% | DGMS/SEA |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Redução da divergência entre os preços de referência de um mesmo material nos diversos órgãos do Estado | | |
| **Fórmula de cálculo** | (Menor preço de referência do material / maior preço de referência do material) x 100 | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| % | 0% | 24% | SEA/SEF |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 3** | Integração com o sistema de contabilidade SIGEFES | | |
| **Fórmula de Cálculo** | (Total de movimentações do SIGA que geram lançamentos contábeis / Total de lançamentos no SIGEFES oriundos de movimentações no SIGA) \* 100 | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
|  | 80% | 0% | GESIS |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 4** | Interação de fornecedores para cadastro e alterações de forma eletrônica por meio de assinatura digital | | |
| **Fórmula de Cálculo** | Quantitativo de lançamentos contábeis realizados automaticamente após movimentações no SIGA | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
|  | 100% | 0% | GESIS |

**3.4.2- Outros possíveis resultados:**

* Relatórios confiáveis que auxiliarão na tomada de decisão;
* Informações mais consistentes que poderão ser disponibilizadas no Portal de Compras e no Portal da Transparência;
* Maior controle dos procedimentos operacionais e de gestão.
* Aumento do grau de satisfação dos usuários com a utilização do SIGA em decorrência de manutenções que propiciem uma melhor eficácia e eficiência nas atividades diárias;
* Atendimento à legislação vigente e a efetiva gestão dos processos administrativos, evitando-se o retrabalho de atividades, bem como evoluir nos aspectos de transparência e do controle dos processos;
* Otimização do uso de recursos humanos, materiais e financeiros;
* Melhoria da produtividade dos processos administrativos dos órgãos e entidades do Governo do Estado e das Prefeituras Municipais (Convênios);
* Como ferramenta de gestão corporativa, disponibilizar maior qualidade das informações gerenciais que subsidiarão a tomada de decisões e aumentarão o nível de atendimento aos órgãos de controle e de fiscalização;
* Integração com outros sistemas de informação do Governo do Estado, diminuindo a ocorrência de erros manuais, propiciando maior agilidade e confiança nas atividades diárias.
  1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**
* Integração efetiva entre os sistemas informatizados do Estado;
* Maior automação no fluxo de trabalho;
* Otimização da gestão das compras públicas;
* Metodologia para definição de preço de referência com base nas notas fiscais eletrônicas.
* Maior disponibilidade e estabilidade do sistema;
* Otimização das funcionalidades e fluxos;
* Melhoria da usabilidade;
* Melhoria da experiência do usuário;
* Integração efetiva entre os sistemas de informação do Estado;
* Utilização de padrão de descrição para materiais e serviços;
* Utilização de código de barras otimizando o controle de estoques e patrimônio;
* Implantação de BI proporcionando a extração de dados de acordo com as necessidades específicas dos órgãos;
  1. **IMPACTOS POTENCIAIS**
* Melhoria na gestão das compras públicas do Estado de Santa Catarina promovendo um maior aproveitamento de potenciais economias nas compras públicas, maior facilidade na tomada de decisão, controles mais efetivos, maior transparência e melhor utilização dos recursos financeiros.
* Melhoria na gestão das compras públicas do Estado do Espírito Santo, possibilitando maior aproveitamento de potenciais economias nas compras públicas, maior facilidade na tomada de decisão, controles mais efetivos, maior transparência e melhor utilização dos recursos financeiros.
* Melhoria na gestão dos bens materiais e serviços, patrimônio mobiliário e imobiliário, promovendo maior facilidade na tomada de decisão, controles mais efetivos, maior transparência e melhor utilização dos recursos financeiros.
* Melhoria na gestão dos contratos firmados com a Administração Pública Estadual, promovendo maior transparência e melhor gestão dos recursos aplicados.
* Melhoria na gestão de convênios firmados, possibilitando um maior controle e transparência dos recursos estaduais aplicados.
* Melhoria na interação do Estado com os fornecedores participantes em licitações, possibilitando uma interação totalmente eletrônica que promoverá maior transparência e celeridade nos trâmites, além de economia com a eliminação de atividades manuais.
  1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**
* Resistência a mudanças por parte dos usuários: os servidores acostumados a fazer sempre do mesmo jeito e que não possuem conscientização do seu trabalho no todo, podem ser mais resistentes a mudanças. Medida mitigadora: plano de ampliação da visão do processo de compra como um todo aos servidores envolvidos;
* Falha na comunicação entre os órgãos: os ruídos na comunicação sobre o projeto que podem prejudicar a implementação da solução. Medida mitigadora: incluir os servidores de diferentes secretarias e posições hierárquicas no plano de comunicação;
* Capacitação insuficiente para o desenvolvimento das atividades: poucas horas contratadas de capacitação podem gerar dificuldades de executar as atividades no novo sistema. Medida mitigadora: definição de equipe para suporte e desenvolver plano de capacitação que preveja um reforço contínuo;
* Indisponibilidade do recurso financeiro suficiente: a demora na implementação do produto pode tornar o recurso financeiro destinado ao projeto insuficiente por não ter acompanhado as variações econômicas que interferem nos custos envolvidos. Medida mitigadora: plano financeiro de médio e longo prazo que preveja investimentos futuros e reservas para as intempestividades econômicas.
* Equipe insuficiente de tecnologia alocada na GESIS/SEGER para possibilitar o acompanhamento das melhorias dos sistemas.
* Coordenadores dos módulos não conseguirem dar vazão as necessidades de levantamento de requisitos, especificações e homologações.
* Ausência de participação nas regras de negócio dos demais Órgãos/Entidades do Poder Executivo.
* Equipe insuficiente de tecnologia alocada PRODEST como responsável técnico pela manutenção do sistema.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

Valores em R$

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **Unidade** | **Qtd** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| **Consultoria** | | | | | |
| 3.2.1 | Revisão e ajuste do modelo de compras | h/d | 600 | 360,00 | 216.000,00 |
| 3.2.2 | Revisão e ajuste da metodologia de preço de referencia | h/d | 200 | 360,00 | 72.000,00 |
| 3.2.4 | Aprimoramento do sistema informatizado de compras (SIGA) com funcionalidade para preço de referência | h/d | 1 | 4.000.000,00 | 4.000.000,00 |
| 3.2.3 | Elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores | h/d | 1 | 500.000,00 | 500.000,00 |
| **Capacitação** | | | | | |
| 3.2.2 | Visita técnica para utilização das Nfes como preço de referência |  | 10 | 3000,00 | 30.000,00 |
| 3.2.1 | Capacitação dos servidores do setor de compras de todos órgãos estaduais |  | 300 | 150,00 | 45.000,00 |
| **Total geral R$** | | | | | **4.863.000,00** |
| **Total geral US$** | | | | | **1.389.428,50** |

*\*Taxa de Câmbio R$ 3,50*

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Subp.** | **Item de Custo** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** |
| 3.2.1 | Revisão e ajuste do modelo de gestão de compras apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual. |  | 100% |  |  |  |
| 3.2.2 | Implantação de uma metodologia para o uso do preço de referência e planejamento anual das compras. |  |  | 100% |  |  |
| 3.2.3 | Implantação de uma metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores. |  |  |  | 100% |  |
| 3.2.4 | Atualização da funcionalidade e integração do SIGA aos demais sistemas do Estado. |  |  |  |  | 100% |

* **RELAÇÃO DE ANEXOS E LINKS ELETRÔNICOS**

LEI COMPLEMENTAR N~~º~~ 381, de 07 de maio de 2007. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual.

<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2007/000381-010-0-2007-001.htm>

## PRODUTO 4. NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO IMPLANTADAS

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 3.4 NORMAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO IMPLANTADAS**  **3.4.1 Definição de regras e políticas contábeis para: (i) contabilização de provisões; (ii) bens de infraestrutura; (iii) ativos decorrentes de transferências Intergovernamentais/receber; e (iv) Ajustes para perdas de créditos tributários e dívida ativa.**  **3.4.2 Customização contábil dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) e integração com o SIGEFES.** |

Autor(es):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Bruno Pires Dias | Gerente de Contabilidade Geral do Estado | Gerência de Contabilidade Geral do Estado | bpdias@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES - Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**

A contabilidade aplicada ao setor público no Brasil, durante mais de 40 anos teve como principal foco o controle dos recursos orçamentários. A Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, até hoje vigente, devido à redação do seu artigo 35, incisos I e II, consagrou o regime misto para o reconhecimento contábil, qual seja: o de caixa para receita e de competência modificado para a despesa (base de empenho).

Diante desse cenário, procedimentos importantes de reconhecimento, mensuração e evidenciação do patrimônio público não eram usualmente praticados pelos órgãos e entidades do setor público. Destaca-se o reconhecimento dos valores a receber de créditos tributários e não tributários, mensuração financeira de ativos não circulantes (investimentos, imobilizado, intangível), reconhecimento de provisões, ativos e passivos contingentes, benefícios a empregados, entre outros.

O processo de mudança desse cenário iniciou em 2008, com a Portaria Ministerial da Fazenda nº 184, de 25 de agosto. A Portaria atribuiu à Secretaria do Tesouro Nacional (STN/MF) o desenvolvimento de ações para a promoção da convergência da contabilidade pública brasileira às normas internacionais do setor. Ainda em 2008, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) editou as primeiras Normas Brasileiras de Contabilidade do Setor Público, que já trouxeram um alinhamento às normas internacionais, reforçando o patrimônio como objeto de estudo da contabilidade do setor público.

A STN/MF, no desenvolvimento de suas ações, focou primeiramente na padronização dos procedimentos contábeis orçamentários (PCOs) e em alguns procedimentos específicos (PCEs) para a Federação. Logo em seguida, as ações foram no sentido de implantação do novo Plano de Contas do Setor Público (PCASP), que é obrigatório a todos os entes Federativos desde 01/01/2015. As demonstrações contábeis aplicadas ao setor público (DCASPs) também foram reformuladas e inseridas novas, tais como a demonstração dos fluxos de caixa (DFC) e das mutações do patrimônio líquido (DMPL).

Após os procedimentos acima citados, a STN/MF adotou, com a edição da Portaria nº 548/2015, um plano de implantação para os procedimentos contábeis patrimoniais (PIPCP). Esse plano instituiu que os Estados precisarão implantar tais procedimentos de forma completa até 2022.

O CFC, dentro das suas competências legais, vem editando desde o final de 2016 as novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, a partir desse momento convergidas às IPSAS. Em 2016, foram editadas pelo CFC, a NBC TSP Estrutura Conceitual e mais cinco normas convergidas, conforme se pode observar na tabela a seguir:

Tabela 1: Normas Brasileiras Convergidas em 2016

|  |  |
| --- | --- |
| **Norma Brasileira – CFC** | **Norma Internacional – *International Federation of Accountants* (IFAC)** |
| NBC TSP – Estrutura Conceitual | *The Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities* |
| NBC TSP 01 – Receita de Transação sem Contraprestação | IPSAS 23 - *Revenue from Exchance Transaction* |
| NBC TSP 02 – Receita de Transação com contraprestação | IPSAS 09 - *Revenue from Exchance Transaction* |
| NBC TSP 03 – Provisões, Ativos e Passivos Contingentes | IPSAS 19 - *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets* |
| NBC TSP 04 – Estoques | IPSAS 12 - *Inventories* |
| NBC TSP 05 – Contratos de Concessão de Serviços Públicos: Concedente | IPSAS 32 - *Service Concession Arrangements: Grantor* |

Em 2017, foram convergidas mais cinco normas brasileiras, conforme pode ser observado na tabela 2:

Tabela 2: Normas Brasileiras Convergidas em 2017

|  |  |
| --- | --- |
| **Norma Brasileira – CFC** | **Norma Internacional – *International Federation of Accountants* (IFAC)** |
| NBC TSP 06 – Propriedade para Investimento | IPSAS 16 - *Investment Property* |
| NBC TSP 07 – Ativo Imobilizado | IPSAS 17 - *Property, Plant, and Equipment* |
| NBC TSP 08 – Ativo Intangível | IPSAS 31 - *Intangible Assets* |
| NBC TSP 09 – Redução ao Valor Recuperável de Ativo Não Gerador de Caixa | IPSAS 21 - *Impairment of Non-Cash-Generating Assets* |
| NBC TSP 10 - Redução ao Valor Recuperável de Ativo Gerador de Caixa | IPSAS 26 - *Impairment of Cash-Generating Assets* |

Além da Estrutura Conceitual e das normas já convergidas, o CFC planeja convergir mais 24 normas internacionais até 2021. Dessa forma, no momento, todos os esforços do Estado do Espírito Santo são no intuito de atender não somente às normas de consolidação emanadas pela STN/MF, mas principalmente às NBC TSPs convergidas às IPSAS. Assim, pretende-se que o Estado tenha um padrão internacional de reconhecimento, mensuração e evidenciação do seu patrimônio, contribuindo no processo de *accountability* e tomada de decisão do gestor público.

A tabela a seguir apresenta as IPSAS que serão convergidas pelo CFC.

Tabela 3 – Normas internacionais a serem convergidas até 2021

|  |
| --- |
| **IPSAS**  ***International Federation of Accountants* (IFAC)** |
| IPSAS 1 – Presentation of Financial Statements |
| IPSAS 2 – Cash Flow Statements |
| IPSAS 24 - Presentation of Budget Information in Financial Statements |
| IPSAS 5- Borrowing Costs |
| IPSAS 39 – Employee Benefits |
| IPSAS 34 - Separate Financial Statements |
| IPSAS 35 - Consolidated Financial Statements |
| IPSAS 36 - Investments in Associates and Joint Ventures |
| IPSAS 37 - Joint Arrangements |
| IPSAS 38 - Disclosure of Interests in Other Entities |
| IPSAS 40 – Public Sector Combinations |
| IPSAS 3 - Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors |
| IPSAS 4 - The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates |
| IPSAS 14 - Events after the Reporting Date |
| IPSAS 11 – Construction Contracts |
| IPSAS 13 – Leases |
| IPSAS 27 – Agriculture |
| IPSAS 28 - Financial Instruments: Presentation |
| IPSAS 29 - Financial Instruments: Recognition and Measurement |
| IPSAS 30 - Financial Instruments: Disclosures |
| IPSAS 22 - Disclosure of Financial Information about the GGS |
| IPSAS 18 - Segment Reporting |
| IPSAS 20 - Related Party Disclosures |
| IPSAS 33 - First-time Adoption of Accrual Basis IPSAS |

O Estado do Espírito Santo conseguiu avanços significativos na modernização de sua gestão contábil, sendo um dos pilares desses avanços a modernização de seu Sistema de Administração Financeira (SIAFI). O SIAFI do Espírito Santo, denominado de Sistema Integrado de Gestão das Finanças Públicas do Espírito Santo (SIGEFES), recebeu recursos do Profisco I e se tornou um dos mais modernos SIAFIs do Brasil, conforme avaliação de consultoria contratada pelo BID.

Após a implantação do SIGEFES, existe a necessidade de instituição de processos que visem à convergência e à integração com outros sistemas estruturantes do Estado para permitir a implantação de todas as normas brasileiras de contabilidade.

Diante desse cenário, apresenta-se como desafio para o aperfeiçoamento da gestão contábil do Estado a implementação das normas brasileiras de contabilidade convergidas às normas internacionais nos prazos previstos pela STN e CFC.

* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

O processo de convergência às normas internacionais tem como uma de suas principais finalidades melhorar a qualidade da informação contábil dos entes públicos. Atualmente, a informação gerada pela contabilidade ainda carece de características qualitativas que garantam a correta tomada de decisão do gestor público e o processo de responsabilização e transparência (*accountability*). Apesar dos significativos avanços conquistados pela contabilidade do Estado do Espírito Santo, a informação contábil que é produzida ainda não atende, em sua plenitude, algumas características que lhe são inerentes, principalmente no tocante à representação fidedigna, à tempestividade e à verificabilidade.

**2.1- Síntese do Problema:**

*Deficiência na qualidade da informação gerada pela contabilidade para tomada de decisão e prestação de contas.*

**2.2- Principais causas:**

* Elevado número de transações manuais para realizar a contabilidade de diversos procedimentos patrimoniais, acarretando demoras e riscos de erros. Atualmente 62% da norma contábeis exigidas pela STN estão implementadas;
* Deficiência na parametrização e integração da informação dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) com o SIGEFES;
* Elevado número de registros contábeis realizados de forma não automatizada, em virtude da ausência de integração dos sistemas de apoio, como os de créditos a receber, de gestão patrimonial e de gestão de recursos humanos, com o SIGEFES, o que pode ocasionar erros na escrituração contábil e distorções nos demonstrativos contábeis;
* Deficiência na customização dos sistemas em conformidade com os procedimentos contábeis patrimoniais editados pela STN com base nas IPSAS; e
* Indefinição de critérios e procedimentos em relação a determinadas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público.

**2.3- Evidências:**

Muitas evidências podem ser elencadas, mas destacam-se as seguintes:

1. A rotina de depreciação leva em média 1 dia para ser realizada para cada um dos 46 órgãos, quando deveria ser feita em tempo real.
2. A contabilização da folha de pagamento leva cerca de 3 dias para ser realizada por cada um dos 46 órgãos, quando poderia ser feita em tempo real.
3. A rotina de depreciação do patrimônio mobiliário realizada por cada Unidade Gestora é contabilizada de forma manual, com base em relatórios gerados pelo sistema de gestão patrimonial; e
4. A contabilização dos créditos tributários é realizada de forma manual, com base em relatórios gerados pelo sistema tributário, os quais não dispõem de todas as informações necessárias para o pleno cumprimento do referido procedimento contábil patrimonial, no tocante ao Plano de Contas Aplicado ao Setor Público.
   1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**3.1 – Produto Principal:** Normas de contabilidade aplicadas ao setor público implantadas.

Para alcançar o produto é necessário observar as ações e as metas indicadas na subseção a seguir.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **P3.4** | **Normas de contabilidade aplicadas ao setor público implantadas.** | |
| Unidade de medida | Indicador do produto | Meta |
| Regras e Sistemas | Regras implantadas (2022) e Sistemas customizados/integrados (2023). | 1 |

**3.2 – Meta e Indicador de SubProduto**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| **3.4.1** Definição de regras e políticas contábeis com implementação do conjunto das normas internacionais de contabilidade a serem convergidas. | 1 |
| **a)** Regras implantadas | 2022 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| **3.4.2** Customização contábil dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) e integração com o SIGEFES. | 1 |
| **b)** Sistemas customizados | 2023 |

* 1. **DESCRIÇÃO DO RESULTADO ESPERADO COM A IMPLANTAÇÃO DOS SUBPRODUTO E RESPECTIVA LINHA DE BASE**

**4.1- Resultados quantificáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1** | Receitas e ativos de transações sem contraprestação por competência registrados de forma automatizada. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de situações em que a contabilidade reconhece a receita tributária e ativos correspondentes pelo seu fato gerador. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 0% | Não há o reconhecimento dos ativos de transações sem contraprestação por competência. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 2** | Receitas e ativos dos demais créditos a receber por competência registrados . | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de situações em que a contabilidade reconhece os demais créditos a receber pelo seu fato gerador. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 20% | Há o reconhecimento manual e de forma não sistêmica de receitas referentes aos demais créditos a receber |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 3** | Provisões registradas por competência. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de situações em que a contabilidade reconhece as provisões por competência. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 10% | Há o reconhecimento de algumas provisões por competência. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 4** | Critérios e procedimentos devidamente definidos para fins de reconhecimento, mensuração e evidenciação dos bens de infraestrutura, e respectiva depreciação, amortização ou exaustão, reavaliação e redução ao valor recuperável. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de regras possíveis para atender às NBC TSP. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 10% | Há o reconhecimento de bens de infraestrutura adquiridos por meio de aquisição por compra. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 5** | Bens móveis e imóveis, e respectiva depreciação, reavaliação e redução ao valor recuperável (exceto bens do patrimônio cultural e de infraestrutura), contabilizados de forma automatizada. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de situações em que a contabilidade registra os bens móveis e imóveis, e respetiva depreciação, reavaliação e redução ao valor recuperável (exceto bens do patrimônio cultural e de infraestrutura), de forma automatizada. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 0% | Há contabilização manual dos bens móveis e imóveis. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 6** | Registros referentes à folha de pagamento contabilizados de forma automatizada. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de situações em que a contabilidade registra os procedimentos de folha de pagamento de forma automatizada. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 100% | 0% | Há a contabilização manual da folha de pagamento. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 7** | Implementação do conjunto das demais normas internacionais de contabilidade a serem convergidas. | | |
| **Fórmula de cálculo** | Número de normas internacionais a serem convergidas. | | |
| **Unidade de medida** | **Meta (fim do projeto)** | **Linha de Base (2017)** | **Fonte** |
| Percentual | 90% | 0% | - |

**4.2- Outros possíveis resultados:**

Com a gestão contábil do Estado aperfeiçoada e a consequente melhoria da qualidade da informação gerada será possível aperfeiçoar o controle da despesa pública, aumentar a arrecadação com a melhoria da cobrança dos recebíveis do Estado, bem como da exploração do patrimônio público.

* 1. **ASPECTO INOVADOR DO PRODUTO**

Uma gestão contábil que contemple as melhores práticas internacionais de contabilidade.

* 1. **IMPACTOS POTENCIAIS**

Melhoria da gestão pública tanto no tocante da receita como da despesa pública. Melhoria na captação dos recursos decorrentes da transparência e qualidade da informação contábil. Melhoria da utilização dos recursos disponíveis do Estado.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**

Para a execução do projeto, apresenta-se como risco a falta de pessoal capacitado em determinadas áreas do governo. A resistência à mudança por servidores com mais tempo de serviço público. A falta de apoio institucional para implementação de novos processos.

* 1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Consultoria / Sistemas | | | | |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **QT horas** | **VALOR UNIT. (R$)** | VALOR TOTAL (R$) |  |  |
| 3.4.2 | Integração e desenvolvimento de relatórios de sistemas para aplicação das Normas | 3000 | 150,00 | 450.000,00 |
| 3.4.1 | Serviços de consultoria para implementação de testes de impairment dos ativos do Estado | 1000 | 150,00 | 150.000,00 |
| 3.4.1 | Serviços de consultoria para implementação das NBC TSP nos sistemas estruturantes de patrimônio | 1000 | 150,00 | 150.000,00 |
| 3.4.2 | Serviços de consultoria para desenvolvimento de sistemas e ou módulos que permitam a inserção de regras contábeis que atendam às normas internacionais | 10.000 | 150,00 | 1.500.000,00 |
| 3.4.2 | Modernização do SIGEFES | 27.100 | 150,00 | 4.065.000,00 |
| Capacitação | | | | |
| **SubP** | **DESCRIÇÃO** | **Qt. Viagens** | **VALOR UNIT. (R$)** | VALOR TOTAL (R$) |
| 3.4.1 | Viagens técnicas para conhecer outros modelos | 12 | 2.000,00 | 24.000,00 |
| TOTAL GERAL | | | | 6.339.000,00 |
| TOTAL USD | | | | 1.811.142,85 |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP.** | **Item de Custo** | **2018** | | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | |
| 3.4.2 | Integração e desenvolvimento de relatórios de sistemas para  aplicação da Normas. |  | X | X | X |  |  |  |  | |  |  |
| 3.4.1 | Serviços de consultoria para implementação de testes de impairment dos ativos. |  | X | X | X | X | X |  |  | |  |  |
| 3.4.1 | Serviços de consultoria para implementação das NBC TSP nos  sistemas estruturantes de patrimônio. |  | X | X | X | X | X | X | X | |  |  |
| 3.4.2 | Serviços de consultoria para desenvolvimento de sistemas e ou  módulos que permitam a inserção de regras contábeis que atendam às normas internacionais. |  | X | X | X | X | X | X | X | |  |  |
| 3.4.1 | Viagens técnicas para conhecer outros modelos |  | X | X | X | X |  |  |  | |  |  |
| 3.4.2 | Modernização do SIGEFES |  | X | X | X | X | X | X | X | | X | X |

## PRODUTO 5. MODELO DE GESTÃO DE CUSTOS PÚBLICOS IMPLANTADO

**PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

**PROFISCO II ES**

**COMPONENTE 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO**

|  |
| --- |
| **NOTA TÉCNICA**  **P 3.6 GESTÃO DE CUSTOS E MONITORAMENTO DE GASTOS PÚBLICOS**  **3.6.1 Modelo de gestão de custos implantado.**  **3.6.2 Modelo de monitoramento dos gastos públicos implantado** |

Autor(es):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nomes** | **Cargos** | **Área** | **E-mail** |
| Bruno Pires Dias | Gerente de Contabilidade Geral do Estado | Gerência de Contabilidade Geral do Estado | bpdias@sefaz.es.gov.br |
| Julierme Gomes Tosta | Subgerente de Avaliação e Controle do Gasto | Sucog/Gefin | jtosta@sefaz.es.gov.br |

**Vitória/ES - Junho de 2018**

* 1. **ANTECEDENTES DO PRODUTO**
     1. **Modelo de monitoramento de gastos públicos**

Para melhor compreensão do problema, faz-se necessário primeiramente definir os conceitos. No setor privado, o termo gasto possui caráter genérico e abrangente. Em geral pode ser compreendido como um dispêndio qualquer, sem uma classificação objetiva, podendo se tratar de custo, despesa ou investimento. Todos os bens e serviços adquiridos por uma empresa são considerados como “gastos” em algum momento de sua existência. Sendo assim, existem gastos com a compra de matérias-primas, mão de obra, insumos, que no decorrer do processo se transformarão em custos, despesas ou investimentos. Para o setor público, procuraremos estender essa compreensão, na medida do possível.

Enquanto no setor privado os custos estão inerentemente associados ao processo produtivo, como por exemplo, dispêndios com mão de obra, matéria prima, energia elétrica ou depreciação de máquinas e equipamentos, no setor público, o termo custo não é evidente, já que para definí-lo correta e metodologicamente, haveria uma distinção entre as áreas fins, ou seja, que diretamente produzem produtos e serviços públicos à sociedade (ex: escolas, hospitais), e áreas “meio”, que prestam serviços administrativos e indiretamente contribuem para consecução dos serviços.

Tornar o gasto público mais eficiente é um grande desafio para os gestores públicos. A Administração Pública no Brasil está em fase de amadurecimento desse novo modelo de gestão que incorpora conceitos como eficiência, avaliação de desempenho, gestão por resultado, controle do gasto publico, transparência, entre outros.

A busca pela eficiência e produtividade do gasto desafia a Administração Pública experimentar um processo de modernização da gestão voltada para a qualidade dos serviços prestados. O cidadão torna-se o foco para o desempenho da atividade publica.

Quanto é gasto com uma criança na escola? Quanto é gasto com um leito no hospital? Quanto gasta uma Secretaria da Fazenda para arrecadar um milhão de reais? Qual o custo-benefício? Tais perguntas expressam a importância que o conhecimento dos gastos trouxe para a esfera da administração. Pode acontecer gastar-se muito e não se ter a medida do que é necessário e suficiente, e de quanto poderia custar menos.

Deste modo é dever dos gestores públicos alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de recursos e tempo, conseguindo desta forma sua otimização, zelar pela melhor alocação e execução do gasto, dado que os recursos além de públicos, são escassos, eliminar os desperdícios gerados pela ineficiência e buscar a melhoria contínua dos processos.

* + 1. **Perspectivas**

A preocupação da contabilidade de custos na administração pública teve como marco inicial a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, entretanto, esta restringia o seu uso à área industrial da Administração Pública, conforme seus arts. 85 e 99:

*Art. 85. - Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitirem o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, a análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.*

*[...]*

*Art. 99. - Os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeiro comum. (grifos acrescentados).*

*Posteriormente, o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa, dispôs a respeito de custos, conforme seu art. 79:*

*Art. 79. - A contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão. (grifo acrescentado)*

No ano de 2000, a Lei Complementar nº 101, Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, impõe a necessidade de um sistema de custos, conforme seu art. 50, §3º:

*§ 3º - A Administração Pública manterá sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. (grifo acrescentado)*

Visando prover de eficácia à implementação do Sistema de Contabilidade de Custos, o Governo do Estado do Espírito Santo, estabeleceu as atribuições inerentes à necessidade de se controlar os custos, especialmente, por meio do Decreto nº 3.306-R, de 09 de maio de 2013, que dispõe sobre alterações na estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ, conforme seu art. 4º:

*Art. 4º. - À Subgerência de Informações Fiscais e de Contabilidade de Custos - SUFIC compete (...) a instituição e manutenção de sistemas e mecanismos, que possibilitem o conhecimento da posição patrimonial e a determinação dos custos dos bens e serviços produzidos e ofertados à sociedade com o objetivo de atender os preceitos legais e infralegais; a supervisão, a manutenção, a orientação e o apoio técnico aos órgãos setoriais na utilização do Sistema de Custos e de Contabilidade; e outras atividades correlatas. (grifo acrescentado)*

*[...]*

*VI - os trabalhos desenvolvidos com relação à contabilidade de custos e às avaliações da produtividade dos serviços públicos, bem como os resultados alcançados. (grifo acrescentado)*

Desta forma, em consonância com a Resolução CFC nº 1.366/2011, que aprovou a NBC T 16.11 – Sistema de Informação de Custos no Setor Públicos, o Estado do Espírito Santo, visa a implementação do sistema de contabilidade de custos, a partir da premissa que a contabilidade de custos é, objetivamente, um [sistema de informação](http://contabilidade.wikidot.com/sistema-de-informacao) e avaliação que se destina a fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social.

Tal perspectiva tem por escopo, conforme se verifica na NBC T 16.11, aprovada pela Resolução CFC nº 1.366/2011, o seguinte:

*O SICSP de bens e serviços e outros objetos de custos públicos tem por objetivo:*

1. *mensurar, registrar e evidenciar os custos dos produtos, serviços, programas, projetos, atividades, ações, órgãos e outros objetos de custos da entidade;*
2. *apoiar a avaliação de resultados e desempenhos, permitindo a comparação entre os custos da entidade com os custos de outras entidades públicas, estimulando a melhoria do desempenho dessas entidades;*
3. *apoiar a tomada de decisão em processos, tais como comprar ou alugar, produzir internamente ou terceirizar determinado bem ou serviço;*
4. *apoiar as funções de planejamento e orçamento, fornecendo informações que permitam projeções mais aderentes à realidade com base em custos incorridos e projetados;*
5. *apoiar programas de redução de custos e de melhoria da qualidade do gasto.*

Com isso pode-se verificar que a adoção de sistema de contabilidade de custos, pelo Governo do Estado do Espírito Santo, resultará na confecção de informações de natureza gerencial úteis ao processo de tomada de decisão de modo a prover de eficácia os dispêndios realizados com recursos públicos.

O processo de implantação do Sistema de Contabilidade de Custos deve ser sistemático e gradual e levar em consideração os objetivos organizacionais pretendidos, os processos decisórios que usarão as informações de custos segmentados por seus diferentes grupos de usuários, bem como os critérios de transparência e controle social.

* + 1. **Estágio atual**

Atualmente, a equipe técnica da Gerência de Contabilidade Geral do Estado (GECOG) da Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ) está desenvolvendo estudos iniciais no campo teórico e análises comparativas entre os Sistemas de Contabilidade de Custos já implantados ou em fase de desenvolvimento nos demais entes da federação.

Os seguintes termos contábeis, inerentes à elaboração e utilização do Sistema de Contabilidade de Custos, já foram identificados pela equipe técnica:

***Unidade Piloto****: será realizada na Secretaria de Estado da Educação (SEDU)*

***Barramento****: Solução de TI necessária para a integração dos demais sistemas corporativos do Estado com o sistema de custos.*

***Objeto de custo*** *é a unidade que se deseja mensurar e avaliar os custos. Os principais objetos de custos são identificados a partir de informações dos subsistemas orçamentário e patrimonial.*

***Apropriação do custo*** *é o reconhecimento do gasto de determinado objeto de custo previamente definido.*

***Custos*** *são gastos com bens ou serviços utilizados para a produção de outros bens ou serviços.*

***Custo direto*** *é todo o custo que é identificado ou associado diretamente ao objeto do custo.*

***Custo indireto*** *é o custo que não pode ser identificado diretamente ao objeto do custo, devendo sua apropriação ocorrer por meio da utilização de bases de rateio ou direcionadores de custos.*

***Custo fixo*** *é o que não é influenciado pelas atividades desenvolvidas, mantendo seu valor constante em intervalo relevante das atividades desenvolvidas pela entidade.*

***Custo variável*** *é o que tem seu valor determinado e diretamente relacionado com a oscilação de um fator de custos estabelecido na produção e execução dos serviços.*

***Custeio direto*** *é o custeio que aloca todos os custos – fixos e variáveis – diretamente a todos os objetos de custo sem qualquer tipo de rateio ou apropriação.*

***Custeio variável*** *que apropria aos produtos ou serviços apenas os custos variáveis e considera os custos fixos como despesas do período.*

***Custeio por absorção*** *que consiste na apropriação de todos os custos de produção aos produtos e serviços.*

***Custeio por atividade*** *que considera que todas as atividades desenvolvidas pelas entidades são geradoras de custos e consomem recursos. Procura estabelecer a relação entre atividades e os objetos de custo por meio de direcionadores de custos que determinam quanto de cada atividade é consumida por eles.*

***Gasto*** *é o dispêndio de um ativo ou criação de um passivo para obtenção de um produto ou serviço.*

***Despesa*** *é o* [*gasto*](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gasto) *necessário para a obtenção de* [*receita*](http://pt.wikipedia.org/wiki/Receita_(economia))*.*

***Desembolso*** *é o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.*

***Investimento*** *corresponde ao gasto levado para o Ativo em função de sua vida útil. São todos os bens e direitos adquiridos e registrados no ativo.*

***Perdas*** *correspondem a reduções do patrimônio que não estão associadas a qualquer recebimento compensatório ou geração de produtos ou serviços.*

***Custos da prestação de serviços*** *são os custos incorridos no processo de obtenção de bens e serviços e outros objetos de custos e que correspondem ao somatório dos elementos de custo, ligados à prestação daquele serviço.*

Também foram mapeados, pela equipe técnica, os seguintes pressupostos para implantação do Sistema de Contabilidade de Custos no Governo do Estado do Espírito Santo (SICES):

1. A escolha do método de custeio deve estar apoiada na disponibilidade de informações e no volume de recursos necessários para obtenção das informações ou dados. As entidades podem adotar mais de uma metodologia de custeamento, dependendo das características dos objetos de custeio.
2. Os serviços públicos devem ser identificados, medidos e relatados em sistema projetado para gerenciamento de custos dos serviços públicos.
3. Os serviços públicos possuem características peculiares tais como: universalidade e obrigação de fornecimento, sendo caracterizado como direito social e em muitas situações tem apenas o Estado como fornecedor do serviço (monopólio do Estado).
4. O SICES deverá capturar informações dos demais sistemas de informações das entidades do setor público.
5. O SICES deverá estar integrado com o processo de planejamento e orçamento, devendo utilizar a mesma base conceitual quando se referirem aos mesmos objetos de custos, permitindo assim o controle entre o orçado e o executado.

Em relação aos atributos das informações de custos, estudos realizados pela equipe da GECON/SUFIC identificaram os seguintes:

(a) **relevância** – entendida como a qualidade que a informação tem de influenciar as decisões de seus usuários auxiliando na avaliação de eventos passados, presentes e futuros;

(b) **utilidade** – deve ser útil à gestão tendo a sua relação custo benefício sempre positiva;

(c) **oportunidade** – qualidade de a informação estar disponível no momento adequado à tomada de decisão;

(d) **valor social** – deve proporcionar maior transparência e evidenciação do uso dos recursos públicos;

(e) **fidedignidade** – referente à qualidade que a informação tem de estar livre de erros materiais e de juízos prévios, devendo, para esse efeito, apresentar as operações e acontecimentos de acordo com sua substância e realidade econômica e, não, meramente com a sua forma legal;

(f) **especificidade** – informações de custos devem ser elaboradas de acordo com a finalidade específica pretendida pelos usuários;

(g) **comparabilidade** – entende-se a qualidade que a informação deve ter de registrar as operações e acontecimentos de forma consistente e uniforme, a fim de conseguir comparabilidade entre as distintas instituições com características similares. É fundamental que o custo seja mensurado pelo mesmo critério no tempo e, quando for mudada, esta informação deve constar em nota explicativa;

(h) **adaptabilidade** – deve permitir o detalhamento das informações em razão das diferentes expectativas e necessidades informacionais das diversas unidades organizacionais e seus respectivos usuários;

(i) **granularidade** – sistema que deve ser capaz de produzir informações em diferentes níveis de detalhamento, mediante a geração de diferentes relatórios, sem perder o atributo da comparabilidade.

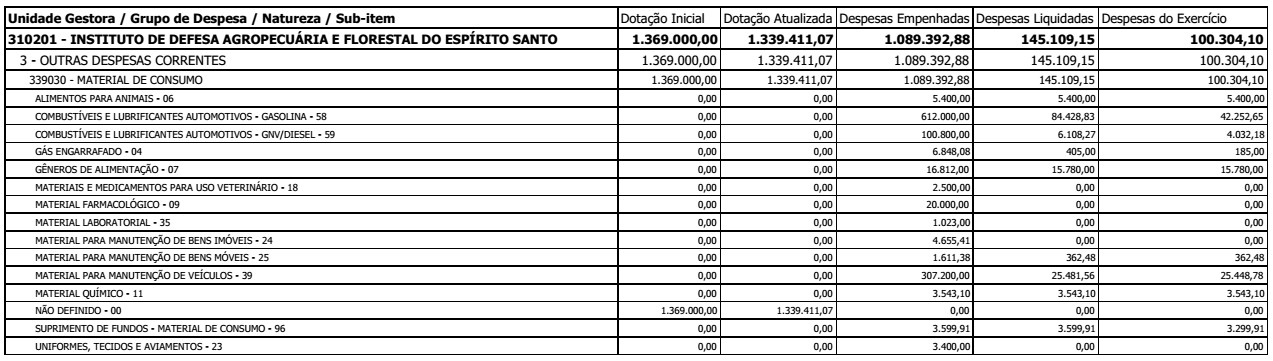
* 1. **DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E SUAS EVIDÊNCIAS**

A partir da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal brasileira, em 2000, observou-se movimento dos governos para implementar sistemas de custos públicos. Na iniciativa privada, especialmente na indústria, essa é uma prática essencial para a sobrevivência dos negócios. Por isso, há esforço contínuo no desenvolvimento de mecanismos de controle e apuração de custos. Não por acaso, a eficiência dos servicos e das entidades do setor privado é rotineiramente aferida em busca de aprimoramento. Essa cultura ainda é incipiente no setor público, essencialmente aplicada em iniciativas isoladas e, muitas vezes, descoordenadas. Sistemas de custos são ferramentas próprias do controle. Prestam-se a fornecer informações para tomada de decisão. Sem informações de custos, os gestores públicos tendem à execução de suas ações públicas baseados unicamente em orçamento e disponibilidade financeira, sem uma avaliação apurada da viabilidade na alocação de recursos.

* Desconhecimento do custo das entidades que prestam serviços públicos no Estado (somente o setor de saúde conta com algum tipo de estimação de custos).
* Impossibilidade de comparação entre custos estimados e custos realizados, o que afronta os princípios do gerenciamento e do controle.
* Não há informação de custos para subsidiar decisões rotineiras. Por exemplo: viabilidade de se prestar diretamente um serviço ou terceirizá-lo; viabilidade de se construir e ativar um bem ou optar por contrato de aluguel.

Sem uma visão geral dos gastos e o difícil acesso à informação detalhada, o processo de fiscalização se torna, nessas condições, ineficiente, custoso e dependente de especialistas humanos. Da forma como as informações são apresentadas é extremamente difícil que um gestor tenha condições de analisar, avaliar e agir diante dos gastos públicos. Geralmente as informações são apresentadas de acordo com a lógica orçamentária-financeira (Empenhado, Liquidado e Pago, podendo ser detalhadas até certo nível como de Natureza e Subitem de Despesa.

**Figura 1 – Relatório de Execução Orçamentária e Financeira**



**Fonte:** SIGEFES

Entretanto, faltam parâmetros e indicadores para compreender a razão de ser do gasto, os produtos e serviços produzidos a partir daquele desembolso. Efetivamente não há cruzamento de informações de diferentes bancos de dados e Unidades Gestoras para validá-lo de acordo com uma análise de custo-benefício ou custo-efetividade.

Contudo, em qualquer uma das alternativas atualmente a tarefa depende de um grande e oneroso trabalho manual que embora necessário, ainda mais em tarefas complexas, como detecção de fraudes, poderia ser realizado mediante softwares conhecidos como Sistemas de Apoio à Decisão (SAD). A partir de um grande número de variáveis o SAD pode dar um posicionamento para uma determinada questão. Atualmente existem SADs em diversas áreas, tais como: agricultura, petróleo e gás, comércio, finanças, dentre outros.

A partir desses instrumentos tecnológicos o controle das contas públicas pode ser, de fato, algo efetivo.

**2.1 - Síntese do Problema:**

*Imeficiência na gestão dos gastos com desperdício de recursos financeiros.*

**2.2 - Principais causas:**

* O modelo atual se baseia principalmente nos aspectos quantitativos da execução orçamentária e financeira. Se realizam poucas avaliações sobre a efetividade e a qualidade do gasto. Não se conta com indicadores comuns para a medição dos gastos públicos entre as diferentes Unidades Gestoras.
* Dificuldade para coletar, processar e gerar relatórios sobre a informação básica para realizar a gestão da qualidade dos gastos.
* Desconhecimento do custo das entidades que prestam serviços públicos no Estado (somente o setor de saúde conta com algum tipo de estimação de custos).
* A maioria dos sistemas de gestão do Estado não possuem informações complementares importantes para aferição dos custos, e quando possui a funcionalidade não é preenchida corretamente, ex. o SIGEFES possui informações de valores, mas não de quantidade, apesar de ser possível preencher o número da nota fiscal no Sigefes não é possível obter informações gerencias referentes as NT.
* Falta de integração entre os sistemas;
* O atual modelo de fluxo de informações acerca dos gastos públicos está mais voltado para um caráter de execução orçamentária e financeira para atender formal e legalmente órgãos de controle, não sendo adequadas em uma visão gerencial.
* Dificuldade de se obter informações gerenciais estratégicas que auxiliem a tomada de decisão por parte do gestor, como de parêmetros e indicadores;
* Desperdício de recursos públicos em razão da ineficiência na gestão dos gastos.
* Inexistência de sistemas informatizados de análise e controle dos gastos públicos.

**2.3 - Evidências:**

* Gasto médio diário de transporte por aluno no ES = R$16,21. No Município de Conceição de Castelo é 197% maior do que o Gasto médio diário do estado.
* Os 05 sistemas corporativos do estado (SIGEFES, SEGES, SIGA, SIGHOSP, SIARHES) no contam com interfaces para prover a informação necessária para a gestão de custos públicos.
* O planejamento orçamentário não se utiliza do cálculo de custos para subsidiar seu trabalho, eis que a apuração de custos não existe.
* O atual modelo de fluxo de informações acerca dos gastos públicos está mais voltado para um caráter de execução orçamentária e financeira para atender formal e legalmente órgãos de controle, não sendo adequadas em uma visão gerencial.
* Dificuldade de se obter informações gerenciais estratégicas que auxiliem a tomada de decisão por parte do gestor, como de parêmetros e indicadores;
* Desperdício de recursos públicos em razão da ineficiência na gestão dos gastos.
* Inexistência de sistemas informatizados de análise e controle dos gastos públicos.
  1. **DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SUBPRODUTO E SUA META QUANTITATIVA**

**5.3.1 Modelo de gestão de custos e monitoramento do gasto público, incluindo:**

* Assistência técnica para o modelo, que inclui definição de estrutura de custos adequada para o Estado do Espírito Santo;
* Desenvolvimento e implantação do sistema de custos e de inteligência do gasto, integração dos sistemas corporativos do Estado em base única, incluindo parametrização de ferramenta de BI para utilização pela COSIC e pelos contadores que atuam nas unidades gestoras do Poder Executivo;
* Capacitação e disseminação, tanto para a equipe da COSIC quanto para contadores que irão atuar no suporte à gestão de custos das unidades gestoras.
* Implantação de sistema de Inteligência do Gasto;
* Implantação de ferramenta tecnológica de análise de dados e construção de indicadores.
* Criação de um banco de dados integrado e atualizado em tempo real.
* Capacitação e disseminação.

**Meta e indicador de Produto:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador do Subproduto** | **Meta** |
| Procedimentos para apuração, monitoramento e avaliação dos gastos definidos | 1 |
| Metodologia de medição de gastos | 1 |
| Sistema integrado de Inteligência do Gasto implantado | 1 |

Espera-se que com essas iniciativas pelo menos 3 funções de governo estejam cobertas pela gestão de custos proposta no modelo desenvolvido segundo este projeto.

**3.2 Modelo de gestão de custos**

**Resultados quantificáveis:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 1 | Modelo de gestão de custos implantado no Estado | | |
| Fórmula de cálculo | Quantidade de órgãos com apuração de custos/quantidade total de órgãos | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| Percentual | 10% | 0% | GECOG/SEFAZ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 2 | Sistema de custos implantado | | |
| Fórmula de cálculo | Controle do Projeto | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| Horas para desenvolvimento do sistema de custos | 100% | 0% | GECOG/SEFAZ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 3 | Funções de governo custeados segundo a metodologia proposta | | |
| Fórmula de cálculo | Funções de governo custeadas/3 | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| Função de governo | 3 | 0 | GECOG/SEFAZ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 4 | Redução de 20% nos gastos administrativos (Custeio) em todas as fontes | | |
| Fórmula de cálculo | Economia gerada nos gastos administrativos / Total da despesa x 100 | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| % | -10% | 0% | GEFIN/SEFAZ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 5 | Redução de 25% nos gastos com energia elétrica | | |
| Fórmula de cálculo | Economia gerada nos com energia Elétrica / Total da despesa x 100 | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| % | -10% | 0% | GEFIN/SEFAZ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resultado 6 | Redução de 20% nos gastos com medicamentos na área da saúde | | |
| Fórmula de cálculo | Economia gerada nos gastos com aquisição de medicamentos / Total da despesa x 100 | | |
| Unidade de medida | Meta (fim do projeto) | Linha de Base (2017) | Fonte |
| % | -20% | 0% | GEFIN/SEFAZ |

**4.1.2- Outros possíveis resultados:**

* Capacidade de avaliar com mais correção a viabilidade de executar diretamente uma ação ou terceirizar sua execução.
* Relatórios confiáveis que auxiliarão na tomada de decisão;
* Informações mais consistentes que poderão ser disponibilizadas no Portal da Transparência;
* Maior controle de fraudes e possíveis casos de corrupção

*\* Ver observação na seção 2.2.3*

* 1. **ASPECTOS INOVADORES DO PRODUTO**

A partir do conhecimento do custo dos serviços públicos espera-se oferecer subsídios à gestão da qualidade do gasto, ampliando o alcance dos controles contratuais e estabelecendo métricas para a avaliação de desempenho.

A proposta a ser desenvolvida como modelo de gestão de custos descarta a hipótese de manipulação manual de dados. Todo o processo de acumulação de custos, portanto, ocorrerá por integrações de sistemas informatizados, a partir de parâmetros previamente fixados. Prevê-se a adoção de duas perspectivas de saída de dados para o sistema: uma para uso geral (relatórios preformatados) e, outra, para usos específicos (aplicativos de confecção de relatórios de forma dinâmica).

Adicionalmente, a partir da integração dos sistemas informatizados do Estado, será possível obter um fluxo de informações atualizadas em tempo real e a criação de metodologias para geração de parâmetros e indicadores.

* 1. **IMPACTOS POTENCIAIS**

**5.6.1- Para a redução de custos**

Criar e disponibilizar relatórios que incentivem os agentes públicos a administrar o erário a partir de uma visão gerencial.

**5.6.2- Para otimização dos resultados**

Dar ao administrador público subsídios para aprimorar a qualidade do serviço entregue aos administrados. É esperada a melhoria da gestão dos gastos públicos, promovendo mais agilidade na tomada de decisão e eficiência na utilização dos recursos públicos.

**5.6.3- Para permitir o aumento da transparência e do controle social**

Possibilitar ao cidadão o conhecimento das práticas administrativas realizadas nos órgãos públicos.

**5.6.4- Para controle das despesas de custeio**

Redução relevante de despesas de custeio do Estado, com impactos positivos em sua situação fiscal.

* 1. **RISCOS DE EXECUÇÃO DO PRODUTO**

O sucesso para um projeto que pretende estimular a apuração e utilização da informação de custos depende, em alto grau, da aderência dos agentes públicos. É importante disseminar uma cultura de apuração e controle de custos. Um eventual fracasso nesta disseminação pode representar o fracasso no modelo de gestão de custos.

* Resistência a mudanças por parte dos usuários: os servidores acostumados a fazer sempre do mesmo jeito e que não possuem conscientização do seu trabalho no todo, podem ser mais resistentes a mudanças. Medida mitigadora: plano de ampliação da visão do processo de compra como um todo aos servidores envolvidos;
* Falha na comunicação entre os órgãos: os ruídos na comunicação sobre o projeto que podem prejudicar a implementação da solução. Medida mitigadora: incluir os servidores de diferentes secretarias e posições hierárquicas no plano de comunicação;
* Capacitação insuficiente para o desenvolvimento das atividades: poucas horas contratadas de capacitação podem gerar dificuldades de executar as atividades no novo sistema. Medida mitigadora: definição de equipe para suporte e desenvolver plano de capacitação que preveja um reforço contínuo;
* Indisponibilidade do recurso financeiro suficiente: a demora na implementação do produto pode tornar o recurso financeiro destinado ao projeto insuficiente por não ter acompanhado as variações econômicas que interferem nos custos envolvidos. Medida mitigadora: plano financeiro de médio e longo prazo que preveja investimentos futuros e reservas para as intempestividades econômicas.
  1. **QUADRO DE CUSTOS DO PRODUTO POR TIPO DE INVESTIMENTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP.** | **DESCRIÇÃO** | **Unidade** | **Qtd** | **VALOR UNIT. (R$)** | **VALOR TOTAL (R$)** |  |  |
| **Consultoria** | | | | | |
| 3.51 | Mapeamento dos processos para o controle dos custos, unidades de gasto e definição de metodologia de avaliação dos custos das unidades | Und | 1 | 480.000,00 | 480.000,00 |
| 3.52 | Desenvolvimento de um sistema de custos, com a integração de dados oriundos de diversos sistemas, garantindo-se rastreabilidade, comparabilidade e confiabilidade (BI) | Und | 1 | 3.000.000,00 | 3.000.000,00 |
| **Capacitação** | | | | | |
| 3.5.1 | Viagens técnicas para conhecimento |  | 22 | 3000,00 | 66.000,00 |
| 3.5.1 | Capacitação e disseminação da cultura de custos, visando instrumentalizar servidores públicos para a utilização intensiva de dados de custos no suporte à decisão |  | 60 | 305,00 | 18.300,00 |
| 3.5.1 | Curso para utilização de ferramenta para visualização de dados |  | 50 | 600,00 | 30.000,00 |
| **Total geral R$** | | | | | **3.594.300,00** |
| **Total geral U$** | | | | | **1.026.942,86** |

* 1. **CRONOGRAMA PROPOSTO**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SubP.** | **Item de Custo** | **2019** | | **2020** | | **2021** | | **2022** | | **2023** | |
| 3.5.1 | Mapeamento dos processos para o controle dos custos, unidades de gasto e definição de metodologia de avaliação dos custos das unidades |  | x | x | x | x |  |  |  |  |  |
| 3.5.2 | Desenvolvimento de um sistema de custos, com a integração de dados oriundos de diversos sistemas, garantindo-se rastreabilidade, comparabilidade e confiabilidade (BI) |  |  |  |  | x | x | x | x | x | x |
| 3.5.1 | Curso para utilização de ferramenta para visualização de dados |  |  |  |  | x | x |  |  |  |  |
| 3.5.1 | Viagens técnicas para conhecimento | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3.5.1 | Capacitação e disseminação da cultura |  |  |  |  |  | x | x |  |  |  |

## ANEXOS I - MATRIZ DE PROBLEMAS, SOLUÇÕES E RESULTADOS

**Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado Do Espirito Santo – PROFISCO II ES**

**Secretaria de Estado da Fazenda do Espirito Santo – SEFAZ/ES**

**BR-L1517**

| **Necessidades / Causas** | **Evidências / Magnitudes** | **Produtos / Soluções** | **Indicador de Meta de Produto** |
| --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTE 1. GESTIÓN FAZENDÁRIA y TRANSPARENCIA FISCAL** | | | |
| **Objetivo Específico 1:** Está orientado a melhorar os instrumentos de gestão corporativa, modernizar a infraestrutura tecnológica e a transparência fiscal. | | | |
| **Resultado esperado 1:** aumento do cumprimento das metas de planificação estratégica planificadas. ((Das xx metas planejadas em 2017 somente yy foram alcançadas). | | | |
| **Sínteses das necessidades:** O processo decisório da SEFAZ não está baseado num planejamento estratégico com metas e indicadores para avaliação.   1. As políticas e diretrizes para a gestão fiscal (áreas tributária e financeira) não são definidas de forma integrada e suas ferramentas de planejamento e avaliação de resultado são deficientes. 2. A gestão de projetos está dispersa em várias áreas da SEFAZ e suas ferramentas de gestão não atendem aos requerimentos da SEFAZ. | Nota Técnica \_GF1 – Modelo de Governança Pública.   1. Existem 42 áreas prioritárias de SEFAZ que não contam com mapeamento e indicadores de medição de desempenho. 2. Nenhum dos 32 projetos da SEFAZ está estruturado de acordo com a melhores práticas em gestão de projeto. 3. Nos últimos 5 anos a SEFAZ não realizou nenhuma capacitação na área de planejamento estratégico. | * 1. **Modelo de Governança da gestão fiscal implantado,** contemplando**:**  1. **Planejamento estratégico da SEFAZ implantado** com plano estratégico, painel de indicadores institucionais, plano de comunicação e ferramentas informatizadas de gestão de planejamento e de processos. 2. **Escritório de Projetos implantado** com metodologia de preparação, execução e avaliação alinhada às diretrizes e objetivos estratégicos da gestão fiscal, metodologia de gestão de riscos e apoio de ferramentas informatizadas. | **Línea de base (2017): 0;**  **Meta (2022): 1;**  **Unidad de medida: Modelo.**  **Etapas/acciones:**  Plan estratégico de la Sefaz implantado (2020);  Metodología de gerenciamiento de proyectos y Gestión de riesgo elaborada (2021);  Plano de Capacitação e Comunicação estratégica implantado (2022) |
| **Sínteses das necessidades:** Deficiência para realizar uma gestão orientada a processos no Estado.   1. Crescimento exponencial dos documentos referentes a processos administrativos iniciados anualmente pelas diversas entidades estaduais. Grande quantidade de processos de trabalho do Governo são realizados de forma manual, seus documentos não são armazenados de forma estruturada, gerando dificuldade para acessar e processar a informação. | Nota Técnica \_GF1 1.2 Modelo de gestão de processos administrativos da gestão estadual**.**   1. Existem aproximadamente 200 processos administrativos (ex. suplementação de orçamento, solicitação de diárias, etc) prioritários que são realizados de forma manual. Existem um estoque de 1,472.000 de processos em tramitação. Em 2017 foram abertos 410.000 novos processos, somente 285,000 foram finalizados. O gasto com material de escritório e transporte anual é BR$5.0 milhões. | * 1. **Modelo de gestão de processos administrativos da gestão estadual implantado, i**ncluindo:  1. Metodologia de gerenciamento de processos, incluindo a revisão dos processos, da legislação e normas vigentes, customização no BPMS de 150 processos e seus respectivos documentos e as devidas interfaces/integração com os sistemas de gestão do estado (SIGEFES, SIGA, SIARHES, SIT, SEP, EDOCS entre outros). (Nara e Marília) | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  Unidad de medida: Modelo.  Etapas / acciones:   1. 1 Metodologia de gerenciamento de processos com gerenciamento de riscos implantada (2022); 2. 1 Sistema integrado de gestão dos fluxos e documentos dos processos administrativos (2022). 3. 150 Processos automatizados (2023). |
| **Síntese do Problema:** Baixa produtividade e precariedade na prestação de serviços da SEFAZ, evidenciados pelo insuficiente nível de arrecadação do estado.   1. O plano de capacitação e os procedimentos de mobilidade de RH não consideram o perfil de competência dos funcionários envolvidos. 2. Os instrumentos tecnológicos para a capacitação dos funcionários são deficientes. 3. Dificuldade para consolidar e tratar informação de qualidade para a tomada de decisão dos RHs. | Nota Técnica GF1 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competência.   1. Somente 344 servidores de carreira, de 833 da força de trabalho da SEFAZ, receberam treinamento no período em 2016 e 2017, porém sem considerar seus perfis de competência. 2. Cada curso tem que ser contratado individualmente. 2017 foram realizados 16 cursos. 3. O atual sistema da gestão de pessoas está obsoleto e desatualizado tecnologicamente e sem integração com outros sistemas do estado. Existem 5 milhões de documentos em arquivos em papel. | * 1. **Revisão de modelo de gestão de pessoas da SEFAZ atualizado,** contemplando:  1. Mapeamento das Competências individuais, análise do perfil da função e do gap de competências; dimensionamento qualitativo e quantitativo da força de trabalho e de sua localização; Plano de desenvolvimento individual (PDI) e definição das Trilhas de Aprendizagem; 2. Readequação tecnológica do espaço multimeios para eventos de capacitação, com estúdio para gravação de aulas *online* e aquisição de equipamentos e materiais de apoio. 3. **Atualização tecnológica com novas funcionalidades e** integração **do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Espírito Santo (SIARHES):** Módulos**:** (i)Seleção e Ingresso de Pessoal; (ii) Gestão de Treinamento; (iii) Promoção de Policiais Militares e Civis; (iv) Bônus de Desempenho; (v) Serviços de Autoatendimento; (vii) Automação do processo de atos de pessoal; (viii) Integração com o Sistema de Contabilidade e Finanças (SIGEFES). | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida**: Modelo**.**   1. Planos de Desenvolvimento de competências e formação individual implantados (2022) 2. Espaço multimeios implantado (2020) 3. Sistema Integrado de RH (2023) |
| **Síntese do Problema:** Deficiência no atendimento das demandas de TI, devido ao aumento da informação gerada pelos novos sistemas de gestão do estado e da manutenção dos sistemas legados.   1. O atendimento das demandas de TI não está organizado com base em critérios de priorização. Dificuldade para avaliar o desempenho dos serviços de TI e a magnitude dos níveis de risco; 2. Aumento exponencial do volume de transações e dados recepcionados por la SEFAZ. Dificuldade para tratar grandes volumes de dados, especialmente os referentes a auditoria e fiscalização. | Nota Técnica GF1 – Gestão de TI.   1. Dos 135 projetos iniciados na TI, 45 foram cancelados no período de 2010 a 2017, apontando para um índice de 33,3% 2. Estima-se que até o ano de 2020 a previsão é de cerca de 1 bilhão e 300 milhões de notas fiscais eletrônicas, modelo 55 e 65 armazenadas na base de dados da SEFAZ. | * 1. **Modelo de gestão de Tecnologia da informação e comunicação (TIC) atualizado, i**ncluindo:  1. Implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação. 2. Ampliação da infraestrutura de hardware e software, incluindo a expansão de: rede de telecomunicação, servidores, segurança e capacitação. Ambiente para computação na nuvem. | **Línea de base (2018**): 0;  **Meta (2023):** 1;  **Unidad de medida**: Modelo.  **Etapas/acciones**   1. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (2020) 2. Ambiente para computação na nuvem implantado (2022) |
| **Síntese do Problema:** Deficiência na gestão e no planejamento do Órgão Central de Controle Interno (SECONT) e de suas Unidades nos órgãos estaduais.   1. Dificultando na identificação dos processos e atores de alto risco e suas magnitudes. 2. Deficiência na geração e disseminação de informação aos órgãos públicos e à sociedade. Falta de efetividade da OGE/ES para responder a demanda crescente de consultas da sociedade em quanto aos serviços prestados pelo estado. | Nota Técnica \_GF1 - Modernização do controle interno de transparência pública.   1. A SECONT encontra-se entre os níveis 1 e 2 na Avaliação de Capacidade da Auditoria Interna (IA-CM), realizada em **2016 pelo Banco Mundial – Escala de 1 a 5**. 100% dos procedimentos de auditorias e controles internos são realizados de forma manual e presencial. Em 2017, dos 46 órgãos existentes somente 16 foram auditados (71 auditores). 2. Em 2017 a ouvidoria recebeu 9,375 com um tempo médio de resposta de 14 dias. Sendo que as denúncias podem levar até 60 dias, quando o tempo ideal seria de uma semana. | * 1. **Novo modelo de controle interno do Estado implantado,** contemplando**:**  1. Revisão e implantação dos procedimentos de auditoria interna e controle interno, utilizando modelo de gerenciamento de riscos e integridade e sistemas informatizados de apoio a gestão. 2. Revisão e implantação de novo modelo de Transparência das informações públicas e a revisão e implantação da sistemática de Ouvidoria Geral do Estado | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023**): 1**;**  **Unidad de medida:** Modelo**.**  **Etapas/acciones**   1. Modelo de Gestão de riscos e integridade (2020) 2. Procedimentos de auditoria interna aperfeiçoados (2021) 3. Instrumentos da transparência ativa fortalecidos e aperfeiçoados (2022) 4. Sistema de Ouvidoria Geral (2023) |
| **COMPONENTE 2. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL** | | | |
| **Objetivo Específico 2:** Está orientado a incrementar los ingresos tributarios y simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes | | | |
| **Resultado esperado 2:** disminución de la relación entre el costo administrativo de la recaudación y la recaudación tributaria. | | | |
| **Síntese do Problema**  Perda de arrecadação decorrente da ineficiência dos instrumentos de gestão do gasto tributário.   1. Insuficiente conhecimento dos benefícios e isenções fiscais já concedidos e dificuldade para estimar impactos para futuras concessões ou cancelamento. 2. A gestão dos benefícios fiscais é em grande parte realizada de forma manual, sem apoio de metodologias de prospecção e geração de senários. 3. Dificuldade para estimar de forma precisa o GAP fiscal e os benefícios oriundos das renuncias fiscais. (Baixo controle e apuração do gasto tributário. | Nota Técnica AT1 – Renúncia Fiscal.   1. Em 2017 a renúncia fiscal do estado foi de R$ 1.200.000.000,00 (cálculo apenas para as empresas do COMPETE), que representa 13% da arrecadação tributária e corresponde a 1,172 empresas beneficiadas. 2. Dos aproximadamente 132 tipos de convênios de renúncias fiscais vigentes somente um tipo é calculado seu impacto para renúncia. 3. Uma estimação realizada pelo sindicato fiscal (SINDFISCAL) estimou uma sonegação de aproximadamente BR$ 1.0 bilhão anual, representando 10% da arrecadação do ICMS. (GAP de 2.2 bilhões) | * 1. **Sistema de Gestão do Gasto Tributárias implantado, incluindo**.  1. Mapeamento do processo de concessão e controle do gasto tributário na sua totalidade (incluindo a SEDES e outros órgãos) e revisão e ajuste da legislação respectiva. 2. Sistema informatizado de Gestão de benefícios e incentivos fiscais, com apuração de impactos dos benefícios do ICMS, IPVA e ITCMD. 3. Definição de metodologia de estimativa do GAP fiscal; a concessão vinculada a uma estratégia governamental; a identificação dos benefícios fiscais já previstos na legislação estadual; definição de sistemática de monitoramento e avaliação; | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Sistemática.**  **Etapas/acciones**   1. Processos mapeados (2020) 2. Metodologia de estimativa do GAP (2021) 3. Sistema de Gestão de benefícios e incentivos fiscais implantado (2023) |
| **Síntese do Problema:** Perda de arrecadação devido a ineficiência em identificar de forma efetiva e oportuna fraudes comuns e estruturadas na sonegação de impostos.   1. Deficiências no planejamento da ação de fiscalização e nos critérios de alocação dos auditores para as investigações. 2. Dificuldade para realizar fiscalizações massivas em um grande volume de informação utilizando critérios baseados em análise de riscos; 3. Dificuldade para desembaraçar mercadorias e efetuar pagamentos nas transações de comercio exterior. | Nota Técnica AT1 – Fiscalização.   1. Em 2017 o % de arrecadação proveniente das fiscalizações (auto de infrações e notificação de débito – não considera a dívida ativa) foi de 0,39% da arrecadação. 2. Dos 18.000 contribuintes do regime ordinário de apuração, somente 5.5% é fiscalizado. 3. Em média, 1/3 das operações de importação aguardam o desembaraço estadual para o próximo dia útil. | * 1. **Novo modelo de fiscalização implantado**, incluindo:  1. Sistema informatizado de Gestão do planejamento da ação fiscal, com definição de metas e indicadores 2. Sistema informatizado de Monitoramento de contribuintes. 3. Aperfeiçoamento do Sistema de Comércio Exterior – SICEX e integração ao Portal Único de Comércio Exterior 4. Tratamento de Dados e Armazenamento | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida** Modelo  **Etapas/acciones**   1. Plano da ação fiscal institucionalizado (2020) 2. Sistema monitoramento de contribuintes implantado. (2021) 3. Sistema de Comércio exterior aperfeiçoado (2023) 4. Solução de Big Data implantada (2022) |
| **Síntese do Problema:**  Perda de recursos para os contribuintes devido a dificuldade da SEFAZ em julgar de maneira eficiente e oportuna os créditos fiscais devidos.   1. O processo de distribuição e revisão dos processos é substancialmente manual, gerando inconsistências e demora no processamento. O sistema atual de gestão está em uma plataforma obsoleta, não contempla a funcionalidade requerida e não se integra com os sistemas corporativos (SIGTRIB, SICERF (Sistema do Conselho Fiscal). SEP (Sistema Eletrônico de Protocolo), GED, DTe. Deficiência nos instrumentos de apoio a política fiscal. | Nota Técnica Processo Eletrônico do Contencioso administrativo fiscal.   * Tempo médio de solução de um processo administrativo (2017): * Primeira instância: 1358 dias. * Segunda instância: 375 dias. * Demora em encontrar respostas nas buscas utilizando a atual ferramenta de legislação tributária. | * 1. **Processo Eletrônico do Contencioso implantado**, contemplando:      1. Automação do Processo Eletrônico (contemplando workflow), compreendendo todas as etapas; a integração dos demais sistemas da SEFAZ e da PGE; disponibilidade para consulta/vista dos autos pelos contribuintes; soluções para armazenagem eletrônica dos processos existentes; e que permita a participação remota de interessados nos julgamentos do Contencioso Administrativo. Disponibilização do Acesso à Legislação Tributária na WEB. | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Software;**  **Etapas/acciones:**   1. Processos redesenhados no workflow (2021); 2. Contencioso fiscal automatizado (2022). |
| **Síntese do Problema:** Deficiente nível de atendimento aos contribuintes.   1. Dificuldade para atender um elevado número de consultas de atendimento da gestão fazendária. | Nota Técnica Atendimento ao contribuinte.   1. Em 2017 se realizaram 24.307 chamados pelo sistema FALE CONOSCO, além de 9.400 e-mail respondidos pelos atendentes. Somente de temas fiscais. | * 1. **Sistema de Atendimento Integral implantado,** contemplando  1. Modelo de atendimento com base em inteligência artificial (acesso cognitivo), com acesso eletrônico e via telefone. | **Línea de base: 0;**  **Meta (2021): 1**  **Unidad de medida: Modelo;**  **Etapas/acciones:**   1. Sistema informatizado de atendimento (2021). |
| **Síntese do Problema:** Perda de arrecadação devido ao baixo desempenho da cobrança administrativa.   1. Dificuldade para identificar os contribuintes inadimplentes do ICMS e IPVA, porque o processo de cobrança é feito totalmente de forma manual, sem critérios claramente definidos para parcelamento e classificação de risco. A cobrança do ICMS é feita majoritariamente nos parcelamentos rescindidos e avisos de cobranças registrados no sistema de tributação. Não existindo cobrança para o IPVA. | Nota técnica Modelo de Cobrança Administrativa   1. Se estima que em 2018 existem 25 mil processos de cobranças potenciais de ICMS totalizando BR$3.3 bilhões. Por consequência, o estoque da dívida ativa do estado é de BR$ 24 bilhões. De 2013-2017 o montante de inadimplência do IPVA é de BR$115 milhões, 20% da arrecadação anual. | * 1. **Modelo de Cobrança Administrativa implantado, incluindo:**  1. Implantação de um modelo de Cobrança com base no perfil de recuperação do contribuinte do ICMS e IPVA, apoiado por um sistema informatizado de gestão da Cobrança; incluindo interface com o sistema DETRANET para cobrança do IPVA | **Línea de base: 0;**  **Meta (2023): 1**  **Unidad de medida: Modelo;**  **Etapas/acciones:**   1. Sistema informatizado de cobrança (2021). 2. Soluções tecnológicas para cobrança de IPVA (2021) |
| **COMPONENTE 3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO** | | | |
| **Objetivo Específico 3:** Está orientado a aumentar a eficiência da planificação e execução financeira. | | | |
| **Resultado esperado 3:** Redução da discrepância entre o orçamento planificado e o executado. | | | |
| **Síntese do Problema:** Baixa qualidade do planejamento e na gestão dos investimentos públicos.   1. Dificuldades para alinhar as estimativas de receita e despesas com os objetivos e metas prioritárias do governo com o PPA e a LOA em uma perspectiva de gestão por resultados. 2. Deficiência para priorizar, planificar, preparar, executar y monitorar os investimentos do estado. | Nota Técnica AF1 – Planejamento e Execução Orçamentaria.   1. Em 2017 a discrepância entre o orçamento previsto inicialmente e o executado foi de 11%. Ocorreram 617 créditos adicionais na execução do orçamento, num total de 18% do orçamento. 2. Em 2017 dos 21 projetos prioritários em execução nenhum contou com pre-investimento. | * 1. **Novo modelo de planejamento orçamentário e de investimentos orientado a resultado. Incluindo**:  1. **Marco orçamentário de médio prazo com r**eformulação da sistemática de estimativa de receita e projeção de despesa, conexão entre as prioridades dos instrumentos de planejamento e o previsto nos orçamentos anuais. Ajustes no SIGEFES. 2. **Modelo de Gestão de Investimento Público com** integração dos projetos prioritários e as estratégias de governo, uma metodologia de avaliação da viabilidade dos projetos, e com apoio de um sistema informatizado de investimento integrado aos sistemas corporativos. | **Línea de base: 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Modelo**;  **Etapas/acciones**   1. Programação de médio prazo (2022) 2. Sistema de Investimento Público. (2021) |
| **Síntese do Problema:** Ineficiência no uso dos recursos financeiros devido a Ineficácia nos processos de gestão orçamentária e financeira.   * Descompasso na alocação das cotas orçamentarias e financeiras com geração de restos a pagar (RAP). O sistema SIGEFES não controla os empenhos a partir da cota financeira. A programação financeira é realizada manualmente. * Os ativos financeiros não estão devidamente valorizados. Inexistência de legislação nacional ou estaduais específica, assim como ausência de mecanismos para a reserva de contingência para investimentos e gastos estratégicos e institucionais. | Nota Técnica AF2 – Programação financeira.   1. Em 2017 se gerou um RAP (liquidado) no valor de BR$48,1 milhões. Em março de 2018 foram necessárias 2,216 horas de trabalho manual para executar diversas atividades da gestão financeira. 2. Se estima que em 2017 existem aproximadamente BR$ 980 milhões de ativos financeiros que não estão sendo devidamente otimizados. | * 1. **Modelo de Programação e Execução Financeira implantado,** contemplando:  1. Revisão e ajuste da metodologia para elaboração de programação e execução financeira, incluindo o fortalecimento do comitê de gastos e ajustes no sistema informático de gestão de caixa. 2. Implantação de modelo de gestão de ativos do Estado com base em análise de riscos, incluindo a legislação, procedimentos e a política de investimentos; | **Línea de base:** **0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Modelo**;  **Etapas/acciones**   1. Metodologia para elaboração de programação e execução financeira (2022) 2. Modelo de gestão de ativos (2023) |
| **Síntese do Problema**  **Baixo aproveitamento de potenciais economias nas compras públicas do estado.**   1. **O modelo atual de compras é descentralizado, a etapa de planejamento não é estratégica, assim como não aproveita em sua totalidade os preços praticados pelo setor privado;** 2. **As metodologias de cálculo utilizadas para definição de preço de referência demandam demasiado tempo e podem não refletir o preço de mercado.** 3. **Os catálogos de produtos e fornecedores estão desintegrados gerando baixa padronização de produtos adquiridos de uso comum às secretarias e órgãos.** 4. **O sistema SIGA (Sistema Integrado de Gestão Administrativa) não conta com todas as funcionalidades requeridas, não está integrado com os sistemas de gestão do estado e carece de relatórios gerenciais para apoiar o planejamento e a gestão das aquisições.** | Nota Técnica GF1 – Gestão de aquisições Materiais.   1. Os dez últimos processos licitatórios levaram em média 513 dias do início até a homologação pelo Secretário da SEFAZ. Pregão 82 dias, concorrência 93 dias e dispensa 20 dias. 2. Os preços de referência são utilizados para determinados serviços que representam 10% do valor total de compras. 40% do tempo do processo de compras é dispendido no processo de pesquisa de preço. 3. 75% dos produtos de compra apresentam multiplicidade de códigos. 4. Para atualizar o sistema, será necessário acrescentar 4,800 pontos de função aos 14,000 existentes (40%). | * 1. **Novo Modelo de Gestão de Compras do Estado implantado, contemplando as seguintes atividades:**  1. **Revisão e ajuste do modelo de gestão de compras apoiado por uma política de compras públicas e planejamento anual;** 2. **Implantação de uma metodologia para o uso do preço de referência e planejamento anual das compras.** 3. **Implantação de uma metodologia de elaboração e atualização do catálogo de compras e de fornecedores.** 4. **Atualização da funcionalidade e integração do SIGA aos demais sistemas do Estado.** | **Línea de base (2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Modelo.**  **Etapas/acciones**   1. Modelo de gestão de compras revisado (2020) 2. Preço de referência implantado (2021) 3. Catálogo de compras e de fornecedores elaborado (2022) 4. Sistema SIGA integrado a 5 sistemas (2023) |
| **Síntese do Problema:** Deficiência na qualidade da informação gerada pela contabilidade para a tomada de decisão e prestação de contas   1. Elevado número de transações manuais para realizar a contabilidade de diversos procedimentos patrimoniais, acarretando demoras e riscos de erros. Atualmente 62% da norma contábeis exigidas pela STN estão implementadas. 2. Deficiência na parametrização e integração da informação dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) com o SIGEFES. | Nota Técnica Gestão contábil aperfeiçoada.   1. A rotina de depreciação leva em média 1 dia para ser realizada para cada um dos 46 órgãos, quando deveria ser feita em tempo real. 2. A contabilização da folha de pagamento leva cerca de 3 dias para ser realizada por cada um dos 46 órgãos, quando poderia ser feita em tempo real. | **3.4. Normas de contabilidade aplicadas ao setor público implantadas.** Incluindo:   1. Definição de regras e políticas contábeis para: (i) contabilização de provisões; (ii) bens de infraestrutura; (iii) ativos decorrentes de transf. Intergovernamentais / receber; e (iv) ajustes para perdas de créditos tributários e dívida ativa. 2. Customização contábil dos sistemas Tributário (SIT), Administração (SIGA) e Recursos Humanos (SIARHES) e integração com o SIGEFES. | **Línea de base: 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Regras;**  **Etapas/acciones**   1. Regras implantadas (2022) 2. Sistemas customizados (2023) |
| **Síntese do Problema:** Ineficiência na gestão dos gastos com desperdício de recursos financeiros.   1. O modelo atual se baseia principalmente nos aspectos quantitativos da execução orçamentária e financeira. Se realizam poucas avaliações sobre a efetividade e a qualidade do gasto. Não se conta com indicadores comuns para a medição dos gastos públicos entre as diferentes Unidades Gestoras. 2. Dificuldade para coletar, processar e gerar relatórios sobre a informação básica para realizar a gestão da qualidade dos gastos. | Nota Técnica – Inteligência do Gasto   1. Gasto médio diário de transporte por aluno no ES = R$16,21. No Município de Conceição de Castelo é 197% maior do que o Gasto médio diário do estado. 2. Os 05 sistemas corporativos do estado (SIGEFES, SEGES, SIGA, SIGHOSP, SIARHES) no contam com interfaces para prover a informação necessária para a gestão de custos públicos. | * 1. **Modelo de gestão de custos públicos implantado**, contemplando:  1. Mapeamento dos processos para o controle dos custos, unidades de gasto e definição de metodologia de avaliação dos custos das unidades. 2. Desenvolvimento de Sistema integrado de coleta de informação e apropriação nas unidades a partir de interfaces com os diversos sistemas de gestão pública do Estado. Geração de BI com a informação coletada. | **Línea de base** (**2018): 0;**  **Meta (2023): 1;**  **Unidad de medida: Modelo.**  **Etapas/acciones**   1. Procedimentos para apuração, monitoramento e avaliação dos gastos definidos (2020) 2. Metodologia de medição de gastos (2021) 3. Sistema integrado de Inteligência do Gasto implantado (2023) |

## ANEXO II - ORÇAMENTO DO PROJETO POR COMPONENTES E PRODUTOS



1. Foram considerados 1.306.856 processos tramitados no período, o que representa um custo unitário médio de R$ 11,24 por processo. Insumos: R$ 2,64 por volume (Fonte: SIGA) / Papel: R$ 0,02 centavos a folha (Fonte: SIGA) / Toner: R$ 0,06 por página impressa (Fonte: editais TCE-MG, FIESC) / Transporte: R$ 140.000 por mês (Fonte: SEGER). [↑](#footnote-ref-1)
2. Brocke, J. v. and M. Rosemann (2010). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems. Berlin. [↑](#footnote-ref-2)
3. M. Lynne Markus and Dax D. Jacobson em Brocke, J. v. and M. Rosemann (2010). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems. Berlin. [↑](#footnote-ref-3)
4. Decreto nº 4112-R/2017 Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Estadual (disponível em: <https://escritoriodeprocessos.es.gov.br/Media/escritoriodeprocessos/documentos/decreto4112.pdf> ) [↑](#footnote-ref-4)
5. Estrutura que atua na disseminação da cultura do Gerenciamento de Processos e no incentivo para que sejam adotadas boas práticas de gestão sempre visando entregar melhores serviços a sociedade capixaba. Um dos objetivos do Escritório Central é a criação de uma rede de Escritórios Locais nas diversas Secretarias e Autarquias do Estado. Os Escritórios Locais têm a missão de administrar, dar suporte e fomentar iniciativas de Gerenciamento de Processos (BPM – Bussiness Process Management) no âmbito do seu órgão, sob a supervisão e mentoria do Escritório Central. Para saber mais: [www.escritoriodeprocessos.es.gov.br](http://www.escritoriodeprocessos.es.gov.br) [↑](#footnote-ref-5)
6. A meta inicial do ECP é capacitar 3.150 servidores, identificados como público-alvo. Até o momento, apenas 500 foram capacitados (16%). [↑](#footnote-ref-6)
7. Dados do PRODEST. [↑](#footnote-ref-7)
8. O Laboratório de Inovação na Gestão – LAB.ges é uma iniciativa da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER que tem como objetivo promover a inovação na gestão pública, transformar cultura e desenvolver soluções para resolver desafios do Governo. Trata-se de um ambiente criado para estimular e desenvolver atitudes empreendedoras e fomentar a utilização de ferramentas e metodologias inovadoras. Para saber mais: [www.labges.es.gov.br](http://www.labges.es.gov.br) [↑](#footnote-ref-8)
9. PFLEEGER, S. L. Software Engineering – Theory and Practice, 2ª ed. Prentice-Hall, 2001 [↑](#footnote-ref-9)