|  |
| --- |
| **PCR PROFISCO PA: Avaliação do Programa e Lições Aprendidas** |
| Número do Projeto | **BR-L1093** |
| Órgão Executor | **Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA/PA)** |
| Mutuário | **Estado do Pará**  |
| Período das Entrevistas | **Abril de 2015** |

| **PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS** |
| --- |
| **Nome** | **Unidade / Cargo** |
| **Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA)** |
| José Tostes  | Secretário de Fazenda do Estado  |
| Nilo de Noronha | Sub Secretário de Administração Tributária |
| Adélia Macedo | Secretário Adjunto do Tesouro |
| Emanoel Moreira | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| Evandro Caíres  | Diretoria de Tecnologia da Informação |
| Rosemary Nascimento  | Diretoria de Arrecadação e Informações Fazendárias |
| Daniel Gomes  | Diretoria de Fiscalização  |
| Márcio Carvalho  | Diretoria de Fiscalização |
| Gian Toppino  | Diretoria de Fiscalização |
| Humberto Barros  | Coordenação Executiva de Controle de Mercadorias em Trânsito |
| Adilson Alves  | Diretoria de Administração |
| Eneida Siqueira  | Diretoria de Tributação |
| José Carlos  | Diretoria de Tributação |
| Maria de Nazaré  | Escola Fazendária |
| Zilda Benjamim  | Escola Fazendária - Célula de Desenvolvimento Profissional |
| Ana Cristina  | Escola Fazendária - Célula de Desenvolvimento Estratégico |
| Celiana Chaves  | Diretoria do Tesouro Estadual  |
| Alba Nazaré  | Diretoria do Tesouro Estadual - Coordenadora da Célula de Captação de Recursos e Controle da Dívida |
| Carlos Alberto | Centro de Pesquisa e Análise Fiscal  |
| José Roberto | Centro de Pesquisa e Análise Fiscal |
| Tamya Ferraro | Unidade de Controle Interno  |
| Maria Amélia  | Unidade de Controle Interno |
| Tânia Gomes  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos - Célula de Atendimento |
| Lincoln Gama  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos - Célula do Planejamento Estratégico |
| Marcelo Serra | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| Emanoel Moreira  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| Rutilene de Fátima  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| Mauro Tobias  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |
| Regina Laura  | Coordenação de Assuntos Fazendários Estratégicos |

| **I. PRINCIPAIS FATORES CRÍTICOS** |
| --- |
| **Positivos** | **Negativos** |
| * Apoio dos consultores do Banco nos processos de aquisições.
 | * Processos rígidos de contratação com recursos do BID.
 |
| * Capacitações desenvolvidas pela equipe do Banco em Brasília ou mesmo na SEFA.
 | * Dificuldade da equipe da SEFA para entender as políticas do Banco.
 |
| * Participação nos grupos do CONFAZ para trocar experiências e conhecimento quando da implementação dos produtos.
 | * Dificuldade do Banco para reconhecer a Escola como uma instituição de ensino.
 |
| * Permissão do Banco para contratação direta da Escola de Administração Fazendária – ESAF.
 | * Dificuldade da consultoria jurídica da SEFA em aceitar as políticas do Banco e acordos internacionais.
 |
| * Aprovação de um fundo de investimento próprio conseguimos realizar algumas aquisições e contratações em 3 meses
 | * Não ter uma área de Tecnologia da Informação própria. “Temos uma área terceirizada de um órgão do Estado, ou seja, os técnicos da unidade são técnicos do quadro da FADESPE”.
 |
| * Apoio dos consultores do Banco nos processos de aquisições.
 | * Reduzido número de pessoas na Diretoria de Tecnologia da Informação para dar suporte aos sistemas.
 |
|  | * Equipes das unidades da SEFA absorvidas com as rotinas de trabalho do dia a dia da Secretaria.
 |
|  | * Poucas empresas no mercado com conhecimento em Sistemas de Dívida Pública e habilitadas a desenvolverem sistemas.
 |
|  | * Problemas de compatibilização de versões de banco de dados da Secretaria.
 |

| **II. SUSTENTABILIDADE** |
| --- |
| **Controle de benefícios fiscais - O**s módulos do sistema informatizado estão sendo desenvolvidos com a equipe de TI da Secretaria e a mesma não tem condições de oferecer de forma efetiva suporte futuro para o sistema. Para mitigar este risco foi negociado um aporte financeiro com FIPATI, também será contratada uma consultoria para desenvolver novos módulos junto com a equipe da SEFA, como por exemplo, o módulo de recolhimento. |
| **Modelo de fiscalização de trânsito -** Na área de Fiscalização de trânsito, o risco principal tem haver com o sistema de comunicação deficitário (Internet) que não atende as necessidades de comunicação das operações realizadas no interior do Estado. Para mitigar este risco estão sendo realizados testes com sinal via satélite, mas não existe uma previsão para definir qual tipo de sinal de comunicação será viável. O setor de digitação de dados das notas fiscais foi completamente eliminado. A aquisição das lanchas e o do Posto Fiscal Móvel (carreta) criou melhores condições de trabalho para os servidores e mais segurança nas operações. Com a realização do concurso e a admissão de novos Servidores vários foram alocados na Unidade Fiscalização de Mercadoria em Trânsito gerando um ganho significativo na produtividade da unidade e aumento do número de operações. |
| **Modelo de fiscalização de estabelecimentos -** Com a aquisição, por meio de convênio, do sistema Auditor Eletrônico do estado de Minas Gerais, 105 Auditores da SEFA já utilizam o sistema no processo de auditoria de estabelecimento e outros estão sendo treinados. Como medida de fortalecimento da unidade foram realizadas vistas técnicas para conhecimento e trocar experiências de como os auditores de outros Estados estavam trabalhando com os dados das notas ficais eletrônicas. Também foram alocados novos Servidores concursados na equipe de fiscalização de estabelecimento, assim como o DW foi aperfeiçoado para melhorar o planejamento da fiscalização. |
| **Sistema de controle da dívida pública -** Para implantação do novo sistema de controle da Dívida Pública foram realizadas varias visitas técnicas e participações em fóruns de discussões do GFIN e COFAZ. Atualmente a SEFA dispõe um sistema contratado, e o que antes era realizado em planilha Excel estão sendo controlados pelo sistema, como por exemplo, os contratos. O novo sistema disponibiliza planilha individual para cada contrato, metodologia de cálculo automatizada, relatórios com saldo devedor, divida por credor, projeções de pagamento até o final de cada contrato, gráfico gerenciais da divida interna e externa. Para que o sistema atenda todas as funcionalidades necessárias para a SEFA, está sendo desenvolvido o módulo de inclusão das dividas das empresas públicas (indireta). |
| **Modelo de gestão do controle interno -** Com os investimentos realizados na Unidade de Controle Interno, foi possível melhorar o conhecimento da equipe com a realização de treinamentos na área contábil e de controle. Também foram realizados investimentos na estrutura física da unidade com a aquisição dos arquivos deslizantes, gerando um ganho na organização do estoque de processos e consequentemente facilidade de acesso aos documentos, assim como a manualização dos procedimentos. Um possível risco de sustentabilidade da solução de controle interno implantado seria as pessoas que foram treinadas saírem da SEFA levando o conhecimento adquirido. Para mitigar este risco estão sendo desenvolvidos os manuais operacionais dos processos. |
| **Nota fiscal cidadã -** A sustentabilidade da solução passa por um processo de fortalecimento das ações de conscientização da sociedade, devido à resistência cultural das pessoas não querem colocar o número do Cadastro Pessoa Física – CPF na nota com medo de serem monitoradas. Outra ação de mitigação será o desenvolvimento de campanhas junto a Secretaria de Estado de Comunicação – SECOM para intensificar a divulgação do programa, assim como uso de mídias sociais. Também será implantado o ensino a distância.  |
| **Política de Capacitação -** No início do projeto não existia uma política de capacitação na SEFA por falta de recursos, com os recursos do PROGEFAZ foi possível desenvolver um programa de capacitação por meio da contratação de uma Universidade para executar o plano, assim como Escola de Administração Fazendária – ESAF e Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. As metas de capacitação prevista para o PROGEFAZ foram todas superadas.Como ação de mitigação de qualquer risco que venha impactar o Programa de Capacitação da SEFA, a área e capacitação defende que as capacitações tenham como foco o Planejamento Estratégico da SEFA. |
| **Estrutura Organizacional e Processos Administrativos -** Neste projeto os riscos de sustentabilidade praticamente não existem porque o custo é baixo e depende única e exclusivamente do comprometimento dos gestores e do Modelo de Gestão da Secretária. Na oportunidade o Líder de produto informou que o programa no seu 3º ciclo já começa a fazer parte do modelo de gestão porque as unidades estão solicitando as avaliações. Os coordenadores das unidades fazendárias tem demonstrado muita receptividade ao projeto Prêmio da Qualidade, frequentemente cobram a aplicação dos critérios e demonstram querer participar do prêmio. Diretamente neste último ciclo seis unidades cobraram a avaliação. Também foram criados os Manuais de Aplicação, os cadernos de avaliação foram editados e os critérios seguidos, são os critérios do GESPUBLICA.  |
| **Tecnologia da Informação** - Além dos investimentos realizados em infraestrutura física e de Tecnologia da Informação os modelos e metodologias desenvolvidas formam uma base conceitual para o bom desempenho da SEFA. |

| **III. DESEMPENHO DO MUTUÁRIO** |
| --- |
| **Pontos fortes** | **Prontos fracos** |
| * Vontade da equipe em querer aprender e acertar principalmente no processo de aquisições e contratações de consultores.
 | * Pulverização dos projetos na preparação e no início da execução.
 |
| * Tomada de consciência e flexibilidade a partir do segundo ano de execução do projeto da Consultoria Jurídica com relação às políticas do Banco.
 | * Falta de capacidade institucional para executar o projeto no tempo planejado.
 |
| * Capacidade da equipe de reduzir a quantidade de produtos para que o projeto pudesse andar mais rápido e com segurança.
 | * Pouca experiência da Consultoria Jurídica com projetos financiados com recursos internacionais;
 |
|  | * Dificuldade no inicio do projeto para elaboração dos TdR
 |

| **IV. DESEMPENHO DO BANCO** |
| --- |
| **Pontos fortes** | **Pontos fracos** |
| * Apoio de consultores tanto na preparação como na execução do projeto.
 | * Demora na preparação do projeto e solicitação de muitos documentos.
 |
| * Experiência do Banco com outros projetos.
 | * Demoras nas respostas aos ofícios enviados para a Sede do Banco.
 |
| * Incentivo do Banco para fortalecer o intercâmbio de trocas de experiências e documentos durante a execução do projeto.
 | * Demora na preparação do projeto e solicitação de muitos documentos.
 |
| * Apoio na criação e no fortalecimento da COGEF.
 |  |
| * O nível das capacitações realizadas pelo Banco.
 |  |
| * Metodologia de monitoramento e avaliação da execução dos produtos.
 |  |
| * Cobranças constantes dos compromissos assumidos pela Secretaria.
 |  |
| * Disponibilidade da equipe do Banco para atender a equipe da SEFA tanto em Belém como em Brasília durante a preparação e a execução do projeto.
 |  |

| **V. LIÇÕES APRENDIDAS** |
| --- |
| Os projetos do BID tem que ser geridos de forma separada de outros projetos e com gestão especifica devido às particularidades das políticas e do sistema de monitoramento. |
| Os consultores individuais que foram contratados para apoiar a área de capacitação da SEFA desenvolveram um papel importante na execução do Programa de Capacitação. “Mudamos a forma de operar. Os consultores atuaram no processo e no monitoramento desde o levantamento aos relatórios”. |
| A definição de objetivos claros e compartilhados com todas as áreas da Secretaria para que o projeto possa andar de forma segura e rápida. |
| Valorizar o Servidor durante o projeto também é muito importante principalmente com capacitação e entendimento dos objetivos e resultados a serem alcançados. |
| Em virtude da Nota Fiscal Eletrônica é possível fazer planejamento das fiscalizações com mais precisão |
| Contratação de empresa de Auditorias externa ajudou bastante na visualização e correção dos problemas durante a execução do projeto. |
| A importância da troca de experiências por meio de vistas técnicas a outros Estados da Federação.  |
| Participação na COGEF ajudou muito na formatação das soluções. |