k

**Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul (PROFISCO-RS)**

**BR L-1251 - 2371/OC-BR**

**Relatório de Avanços na Execução do Projeto**

***Equipe original do projeto:*** Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Chefe de Equipe de Projeto; Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Co-Chefe de Equipe, Pablo Valenti (ICS/CAR); Teresa Maurea Faria (LEG/SGO); Fernando Glasman (CSC/CBR), Roberto Monteverde (CSC/CBR); Carlos Lago (CSC/CBR), Adriana Sobral Coelho (FMM/CBR); Lilia Dobbin (Consultora); Cristiane Vasconcelos (ICF/FMM), Cecilia Bernedo (ICF/FMM) e Irene Cartin (ICF/FMM);

***Equipe de avaliação dos avanços:***

Ana Lúcia Paiva Dezolt (FMM/CBR), Chefe de Equipe; Gerardo Reyes-Tagle (ICF/FMM), Co-Chefe de Equipe Haroldo dos Santos Vieira (FMM/CBR) Santiago Schneider (FMP/CBR); Karina Diaz Briones (FMP/CBR); Guillermo Eschoyez (LEG/CBR), Ernesto Jeger (FMM/CBR).

Índice

[Siglas e Abreviações 13](#_Toc505080065)

[Informação Básica 15](#_Toc505080066)

[Links Eletrônicos 16](#_Toc505080067)

[I. Introdução 18](#_Toc505080068)

[II. Desempenho do projeto 20](#_Toc505080069)

[2.1 Efetividade 20](#_Toc505080070)

[a. Análise da Lógica Vertical 23](#_Toc505080071)

[b. Situação dos produtos emblemáticos da linha de crédito do CCLIP PROFISCO 32](#_Toc505080107)

[c. Resultados Imprevistos 33](#_Toc505080108)

[2.2. Eficiência 34](#_Toc505080109)

[2.3. Quadro de custos e situação dos desembolsos 34](#_Toc505080110)

[2.4. Relevância 35](#_Toc505080111)

[2.5. Riscos e sustentabilidade 35](#_Toc505080112)

[III. Critérios não centrais 37](#_Toc505080113)

[3.1 Monitoramento e Avaliação 37](#_Toc505080114)

[3.2. Uso dos Sistemas Nacionais 37](#_Toc505080115)

[IV. Lições Aprendidas 38](#_Toc505080116)

# Siglas e Abreviações

AAF *Automation Audit Facilites*

APE Administração do Patrimônio do Estado

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

CAGE Contadoria e Auditoria Geral do Estado

CCLIP Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento

CELIC Central de Compras do Estado

COFIEX Comissão de Financiamento Externo

COGEF Comissão de Gestão Fazendária

CONARQ Conselho Nacional de Arquivos

CONFAZ Conselho Nacional de Política Fazendária

DLC Dívida Líquida Consolidada

EAD Educação a Distância

EFD Escrituração Fiscal Digital

EHCC Estrutura Hierárquica de Centro de Custos

ENAT Encontro Nacional de Administradores Tributários

ENCAT Encontro Nacional dos Coordenadores e Administradores Tributários Estaduais

E-PAT Processo administrativo tributário eletrônico

FASE Fundação de Atendimento Socioeducativo

FEE Fundação de Economia e Estatística

FGV/RJ Fundação Getúlio Vargas do Estado do Rio de Janeiro

FPE Sistema de Finanças Públicas do Estado

GMD Gerenciamento Matricial da Despesa

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH-UNDP Índice de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

IEF Integração Estado Fornecedor

IPVA Imposto Sobre a Propriedade de Veículos Automotores

ITCDM Imposto de Transmissão Causa Mortis e Doação

ITIL *Information Technology Infrastructure Library*

LOA Lei Orçamentária Anual

LDO Lei de Diretrizes Orçamentárias

LRF Lei de Responsabilidade Fiscal

MDFe Manifesto de Domicílio Fiscal eletrônico

MF Ministério da Fazenda

NF-e Nota Fiscal eletrônica

NFC-e Nota Fiscal de Consumidor eletrônica

ODC Outras Despesas Correntes

PA Plano de Aquisições

PAF Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal

PAI Plano de Ação e de Investimentos

PCR *Project Completion Report*

PGD Painel de Gestão da Despesa

PGE Procuradoria Geral do Estado

PGFN Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

PIB Produto Interno Bruto

PNAFE Programa Nacional de Apoio Fiscal aos Estados Brasileiros

PNEF Programa Nacional de Educação Fiscal

PQG Programa de Qualidade do Gasto

PROFISCO Programa de Apoio a Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil

RCL Receitas Correntes Líquidas

REDESIM Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios

RFB Receita Federal do Brasil

RHE Sistema de Recursos Humanos do Estado

RLR Receita Líquida Real

RP Relatório Semestral de Progresso

RPV Requisições de Pequeno Valor

SAM Sistema de Materiais de Almoxarifado

SEAIN/MP Secretaria de Assuntos Internacionais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SEDUC Secretaria da Educação

SEMF Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda

SEFAZ/RS Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul

SERPRO Serviço Federal de Processamento de Dados

SFC Secretaria Federal de Controle

SIRE Sistema Integrado da Receita Estadual

SISPLAN Sistema de Planejamento

SPED Sistema Público de Escrituração Digital

SQL *Structure Query Language*

STN/MF Secretaria do Tesouro Nacional

SUSEP Superintendência dos Serviços Penitenciários

TIC Tecnologia de Informação e Comunicação

UCP Unidade de Coordenação do Programa

# Informação Básica

|  |
| --- |
|  |
| Número do projeto (s): BR L- 1251 |
| Título: Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul (PROFISCO RS) |
| Instrumento de empréstimo: Investimento |
| País: Brasil |
| Mutuário: Estado do Rio Grande do Sul |
| Empréstimo (s): 2371/OC-BR |
| Setor/Subsetor: Reforma e Modernização Fiscal |
|  |
| Data da Aprovação na Diretoria: 02 de setembro de 2010 |
| Data da Efetividade contrato de empréstimo: 29 de agosto de 2011 |
| Data da Elegibilidade para o primeiro desembolso: 21 de dezembro de 2011 |
|  |
| Valor do empréstimo (s): |
| Valor original: US$ 60,000,000 (SESSENTA MILHÕES DE DÓLARES) |
| Valor atual: US$ 60,000,000 (SESSENTA MILHÕES DE DÓLARES)  Contrapartida Local: US$ 6,666,000 (SEIS MILHÕES SEISCENTOS E SESSENTA E SEIS MIL DÓLARES) |
| *Pari Pasu*: 89% - 11% |
| Custo total do projeto (Estimativa Original): US$ 66,666,000 (SESSENTA E SEIS MILHÕES SEISCENTOS E SESSENTA E SEIS MIL DOLARES) |
|  |
| Meses de execução |
| Desde a aprovação: 87 |
| Desde a efetividade do contrato: 76 |
|  |
| Períodos de desembolso |
| Data original do desembolso final: 29 de agosto de 2016 |
| Data atual do desembolso final: 29 de agosto de 2018 |
| Extensão acumulada (meses): 24 |
| Desembolsos (montante atual): US$ 53,851,501 (CINQUENTA E TRÊS MILHÕES, OITOCENTOS E CINQUENTA E UM MIL E QUINHENTOS E UM REAIS) |
|  |
| Investimento Combate a Pobreza (PTI): Não  Equidade Social (SEQ): Não |
| Classificação Ambiental: C  Está o projeto "em alerta" no país: Não |

# Links Eletrônicos

[Nota Técnica 1.1 Implantação de um novo modelo de Planejamento, dos processos de trabalho e adequação das estruturas organizacionais da SEFAZ/RS](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-145)

[Nota Técnica 2.1 Implantação de Programa de intercâmbio interinstitucional de experiências e informações nos níveis nacional e internacional](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-152)

[Nota Técnica 3.1 Aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias especialmente nos postos fiscais de grande porte](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54Ehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-1634DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistence)

[Nota Técnica 3.2 Modernização da estrutura de comunicação da SEFAZ – INFOVIA](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-158)

[Nota Técnica 3.3 Desenvolvimento e implantação de novo modelo de gestão integrada da Receita Estadual](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-146)

[Nota Técnica 4.1 Desenvolvimento e implantação de sistema de escrituração e documentação eletrônica (Nota Fiscal Gaúcha e NF-e Produtor)](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-147)

[Nota Técnica 5.1 Desenvolvimento e implantação do novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e da consultoria jurídica](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-168)

[Nota Técnica 5.2 Implantação do plano de formação continuada da PGE](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-167)

[Nota Técnica 6.1 Desenvolvimento e implantação de nova sistemática de gestão de passivos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-170)

[Nota Técnica 6.2 Desenvolvimento e implantação do novo modelo da Programação Orçamentária (incorporando inovações GMD , Cota Base Zero, SIST, ROP, Oficinas do Gasto Público e Boletim de Acompanhamento das Cotas)](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-157)

[Nota Técnica 6.3 Desenvolvimento e implantação do Portal de Informações, criação de novos cubos DW e aplicação de modelos preditivos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-156)

[Nota Técnica 6.4 Aperfeiçoamento do Sistema de Recursos Humanos do Estado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-155)

[Nota Técnica 6.5 Implantação de novos módulos e funcionalidade no FPE](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-165)

[Nota Técnica 6.6 Implantação do Escritório de Projetos no Tesouro do Estado](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-164)

[Nota Técnica 7.1 Implantação de nova sistemática de gestão patrimonial e de contratos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-162)

[Nota Técnica 7.2 Centralização e adequação às regras do CONARQ da guarda dos arquivos físicos e digital da SEFAZ](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-161)

[Nota Técnica 7.3 Implantação do plano de segurança institucional](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-160)

[Nota Técnica 7.4 Melhoria do espaço físico para o atendimento dos servidores e contribuintes](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-159)

[Nota Técnica 7.5 Implantação do Processo Administrativo Eletrônico](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-150)

[Nota Técnica 8.1 Implantação de novo modelo de auditoria baseada na análise de riscos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-177)

[Nota Técnica 8.2 Implantação do novo padrão de contabilidade](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-176)

[Nota Técnica 8.3 Desenvolvimento e implantação de sistemática de contabilidade de custos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-175)

[Nota Técnica 8.4 Implantação da Gestão de Riscos para modernização do controle interno](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-174)

[Nota Técnica 8.5 Implantação da Unidade de Inteligência com Análise Preditiva do Uso dos Recursos Públicos](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-173)

[Nota Técnica 8.6 Implantação de mecanismos para melhoria da Gestão Pública](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-172)

[Nota Técnica 9.1 Disponibilização de novas funcionalidades no Portal da Transparência](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-171)

[Nota Técnica 10.1 Implantação de plano de alinhamento estratégico e de investimento de médio prazo](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-154)

[Nota Técnica 10.2 Elaboração e implantação de política de segurança de Tecnologia da Informação contemplando a implantação do Datacenter](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-153)

[Nota Técnica 11.1 Desenvolvimento e implantação de política de gestão por competências](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-149)

[Nota Técnica 11.2 Implantação de plano de formação continuada contemplando a matriz de competências](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-151)

[Nota Técnica 12.1 Implantação de sistemática de gestão do conhecimento](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/20%20Contracts%20and%20Clauses/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fteams%2FEZ%2DBR%2DLON%2FBR%2DL1251%2F20%20Contracts%20and%20Clauses%2FDraft%20Area&FolderCTID=0x012000B0CDEBBC7A4A7B448D2ACF2A714FB7CF&View=%7B225E8207%2D25F3%2D413F%2D9000%2DE0F47E54E4DE%7D&InitialTabId=Ribbon%2ERead&VisibilityContext=WSSTabPersistencehttps://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-BR-LON/BR-L1251/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=EZSHARE-657704056-148)

# Introdução

Em 29 de agosto de 2011, o Estado do Rio Grande do Sul (RS) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinaram um contrato de empréstimo com o objetivo de financiar o Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Rio Grande do Sul (PROFISCO/RS), estruturado sob a modalidade de empréstimo de investimento.

O Projeto, no valor de US$ 60 milhões de empréstimo e contrapartida local de US$ 6,666 milhões, foi estruturado como uma operação individual no âmbito da Linha de Crédito Condicional (CCLIP), Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO - BR-X1005), aprovada pela Diretoria Executiva do Banco por meio da Resolução DE-132/08, de 5 de novembro de 2008.

**Contexto socioeconômico do Estado na época da preparação do Projeto.** Em 2009 o Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do RS foi R$ 204 bilhões (6,1% do PIB nacional), situando o RS como a quarta maior economia do Brasil, atrás apenas de São Paulo (35%), Rio de Janeiro (10,5%) e Minas Gerais (9%).[[1]](#footnote-1) A soma dos bens e serviços produzidos no RS gerou um PIB per capita, em 2009, de R$19,2 mil, cifra superior a média nacional de R$16,9 mil. Sua estrutura econômica está concentrada no setor serviços (63,6% do PIB), seguido pelo setor industrial (27,5%) e agropecuário (8,%). Este último se caracterizava por seu forte dinamismo de exportação de grãos de soja, trigo e centeio. Em 2009, o volume de exportação alcançou R$15,200 milhões, equivalente a 9,9% das exportações nacionais. O Índice de Desenvolvimento Humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (IDH-UNDP) de 2008 situava o RS como o quarto estado com o melhor índice de qualidade de vida (0,814), cifra superior à média nacional (0,766).

Apesar de sua boa posição com relação a outros estados, nos últimos anos a economia do RS tem apresentado um baixo crescimento e perdido competitividade. Entre 1994 e 2008, o crescimento médio anual do PIB foi de 2,3%, enquanto que a média nacional foi de 3,2%. A taxa de investimento pública era a mais baixa entre os estados e registrava uma forte tendência de baixa. Enquanto que nos anos oitenta representou 22% da Receita Corrente Líquida (RCL), nos anos noventa representou 15% e, no período 2000-2008, representou apenas 5%.

O período 1990-2003 se caracterizou por uma situação fiscal débil originada pela política de endividamento implementada neste período, que contribuiu para a deterioração das finanças públicas ao passar a dívida total de 15,5% do PIB em 1990 a 23,5% em 2002.

A implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em 2001, limitou a capacidade do RS para contratar financiamento adicional, toda vez que a relação entre a Dívida Líquida Consolidada (DCL) e a RCL supere o limite permitido de 9,5%. A partir de 2003, o RS começou um forte ajuste em suas finanças públicas, principalmente em relação ao gasto de pessoal, o qual diminuiu de 79,1% da RCL, em 2002, para 65% em 2009, e a renegociação de 55% de sua dívida extra limite. O conjunto destas ações influiu na melhoria das finanças públicas, que obtiveram um superávit primário médio de 0,6% nos últimos cinco anos e um leve superávit global em 2009, pela primeira vez em mais de 40 anos.

Apesar da situação das finanças públicas do RS ter melhorado nos últimos anos, é importante mencionar que existem barreiras estruturais que afetam a sustentabilidade das mesmas. Pelo lado das receitas, registra-se um baixo nível de arrecadação devido, principalmente a: (i) uma política tributária que concede numerosos créditos tributários e isenções, os quais representavam cerca de 38% da arrecadação potencial no caso do ICMS, e 26% no caso do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA); (ii) uma menor captação de receitas tributárias pela Lei Federal 87/96, que exonera do pagamento do ICMS os produtos e serviços destinados à exportação; e (iii) continuas perdas de arrecadação tributária pelas ineficiências na cobrança do ICMS, as quais se calculam em 30% do potencial de arrecadação deste imposto. Pelo lado do gasto, apesar de nos últimos anos ter-se conseguido baixar a proporção do gasto de pessoal em relação à RCL, existe um risco latente atribuído ao aumento do gasto da previdência, no qual incrementou-se de 41% do gasto total com pessoal, em 1994, para 52% em 2008.

**Objetivos do Projeto.** O PROFISCO/RS teve como objetivo geral contribuir para o fortalecimento da gestão fiscal do RS para promover o alcance de metas fiscais sustentáveis e assim lograr maiores taxas de investimento que melhorem os níveis de crescimento do Estado. O objetivo específico era melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do RS com vistas a: (i) aumentar as receitas próprias do estado; (ii) melhorar a eficiência e o controle do gasto público; e (iii) prestar melhores serviços ao cidadão.

Para o alcance desses objetivos foram definidas intervenções nos seguintes Componentes:

**Componente I - Integração da Gestão Fazendária.** Este componente financiou: (i) implantação do modelo de planejamento fazendário; (ii) redesenho dos processos de trabalho e das estruturas organizacionais da SEFAZ; e (iii) implantação de um programa de intercâmbio interinstitucional que promova a identificação e difusão de soluções inovadoras em gestão fazendária que operem em outros estados ou países.

**Componente II - Administração Tributária e Contencioso Fiscal**. Este componente financiou: (i) o aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias, especialmente nos Postos Fiscais de maior trânsito; (ii) a modernização da estrutura de comunicação da SEFAZ e da Procuradoria Geral do Estado (PGE); (iii) o desenvolvimento e implantação de novo modelo de gestão integrada da Receita Estadual; (iv) a implantação dos sistemas EFD, Registro Contábil Digital (ECD) e a documentação eletrônica (Nota Fiscal Gaúcha, NF-e Produtor e SPED); (v) um novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e de consultoria jurídica; e (vi) o desenvolvimento e implementação do plano de formação continuada da PGE.

**Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno da Gestão Fiscal**. Este componente financiou: (i) um novo sistema de gestão de passivos; (ii) um novo modelo de programação orçamentária integral, incluindo o fortalecimento das áreas de monitoramento e avaliação; (iii) um portal de informações, incluindo a criação de novos cubos gerenciais, que são quadros dinâmicos feitos a partir do sistema *Structure Query Language* (SQL) e aplicação de melhores ferramentas de análise; (iv) melhoria do Sistema de Recursos Humanos do Estado (RHE); (v) implantação de novos módulos e funcionalidades no Sistema de Finanças Públicas do Estado (FPE) (v) um novo sistema de gestão patrimonial e de contratos; (vi) a centralização e adequação, às regras do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), da guarda dos arquivos físico e digital da SEFAZ; (vii) o plano de segurança institucional; (viii) a melhoria do espaço físico para o atendimento do contribuinte e servidores públicos; (ix) a implantação de um novo modelo de auditoria baseada na análise de riscos (x) a adoção de um novo padrão de contabilidade; e (xi) o desenvolvimento e implantação de um sistema de contabilidade de custos. Além disso, também foi implantado um sistema eletrônico para o processamento de trâmites administrativos, para o qual não foi necessária a utilização de recursos do financiamento.

**Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos.** Este componente financiou: (i) o novo desenho e implantação do portal da transparência na Internet, incluindo capacitação, equipamentos, ampliação de serviços de informação, melhorias no modelo de qualidade para o atendimento ao contribuinte, desenho e desenvolvimento de política de comunicação e educação fiscal para a comunidade e fortalecimento do programa de atendimento ao contribuinte, mediante serviço de atendimento telefônico e quiosques de autoatendimento; (ii) implantação de um plano de alinhamento estratégico e de investimentos de médio prazo em informática e comunicação; (iii) a elaboração e adoção de uma política de segurança; (iv) a implantação de um Datacenter; (v) o desenvolvimento e implantação de uma política de gestão por competências; (vi) a adoção de um plano de formação permanente de acordo com a matriz de competências; (vii) novo modelo sistematizado de gestão na área do conhecimento.

**Mudanças na Matriz de Resultados do Projeto (Anexo 1).**Com o objetivo de ampliar a consistência entre os produtos desenhados e as novas diretrizes estratégicas da SEFAZ, durante a execução do Projeto foram realizados ajustes em alguns indicadores e metas definidos para a operação. A unidade de medida de alguns produtos também teve que ser adequada para apoiar o monitoramento por meio do *Project Monitoring Report* (PMR), seguindo orientação do Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD).

**Matriz de Resultados Alcançados (Anexo 2).** Esta Matrizconsolida os valores estimados e alcançados para os indicadores de impacto, resultados e produtos do Projeto, com base em informações coletadas junto ao executor, assim como indicam o ano em que as metas foram atingidas. Considerando que o último desembolso do Programa ocorreu em setembro de 2017 e que a coleta de dados para elaboração do Relatório de Avanços foi realizada até setembro de 2017, as datas de apuração de algumas metas alcançam, no máximo, o primeiro semestre de 2017, em relação aos produtos e resultados.

**Alterações Contratuais**. O PROFISCO/RS teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração de instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2371/OC-BR, para 29 de agosto de 2018, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) 07/0268, de 9 de dezembro de 2015, e parecer da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional PGFN/COF/246/2016. Nessa oportunidade, também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto, conforme pode ser observado na Tabela 3- Custos do Projeto.

# Desempenho do projeto

## Efetividade

**Impactos esperados.** Considerando a importância do Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal (PAF[[2]](#footnote-2)) do Governo Federal para a sustentabilidade fiscal dos Estados, as metas acordadas com o Estado do Rio Grande do Sul constituíram os indicadores de impacto do PROFISCO/RS, conforme a Tabela 1. A avaliação do PAF relativa ao período de 2011 a 2015, realizada pela Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (STN/MF), demonstra que as 06 (seis) metas associadas ao Projeto alcançaram os seguintes resultados:

**Tabela 1. Programa de Reestruturação da Dívida e de Ajuste Fiscal**

|  | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | Meta | Resultado | |
| Impacto 1 – Trajetória da dívida/RLR (percentual máximo) | 2,41 | 2,37 | 2,34 | 2,29 | 2,34 | 2,30 | 2,44 | 2,39 | 2,46 | 2,55 | 2,44 |  | |
| **Meta alcançada.** . | | | | | | | | | | |  | | |
| Impacto 2 - Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo) | 522 | 1.004 | (71) | 291 | (1.431) | (1.028) | (2.439) | (460) | (3.861) | 764 | (2.296) |  | |
| **Meta alcançada.** | | | | | | | | | | |  | | |
| Impacto 3 – Despesa com Pessoal / RCL (%) | 60,0 | 65.41 | 60,0 | 67,89 | 60,0 | 70,31 | 60,0 | 70,64 | 60,0 | 67,26 | 60,0 |  | |
| **Meta não alcançada. A despesa com pessoal ficou acima do limite estabelecido na LRF durante o período do projeto** | | | | | | | | | | |  | | |
| Impacto 4 - Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | 23.994 | 24.382 | 26.843 | 27.352 | 29.082 | 29.522 | 30.718 | 33.157 | 34.549 | 35.179 | 38.734 |  | |
| **Meta alcançada**. | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto 5 - Outras Despesas Correntes/RLR (%) | 27,94 | 27,21 | 28,26 | 27,95 | 30,13 | 29,62 | 27,97 | 29,75 | 32,71 | 30,46 | 30,02 | |  |
| **Meta alcançada** | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto 6 -Investimentos / RLR (%) | 6,11 | 5,93 | 6,45 | 6,38 | 7,16 | 7,20 | 4,53 | 3,23 | 3,76 | 4,15 |  | |  |
| **Meta alcançada em 2014 e 2016.** | | | | | | | | | | | | | |

### Análise da Lógica Vertical

Com o objetivo geral de melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado do Rio Grande do Sul foram estabelecidos nove resultados para o PROFISCO/RS. A Árvore de Objetivos e Metas associadas aos Resultados (**Anexo 3)** apresenta graficamente a lógica vertical do Projeto.

**Resultado 1 – Melhoria da sistemática de avaliação e retroalimentação das ações e atividades anuais relacionadas ao plano estratégico.** *Resultado alcançado em 2016*. Além do mapa estratégico da SEFAZ, foram elaborados, conforme base da SEFAZ, os mapas estratégicos das três subsecretarias. O monitoramento da estratégia na SEFAZ está ocorrendo conforme o novo método.

**Resultado 2 – Aumento da arrecadação do ICMS.** *Resultado alcançado.* Em 2008 a arrecadação do Valor do ICMS arrecadado nos segmentos econômicos combustível, bebidas, perfumaria, máquinas e material elétrico e metal mecânico foi R$ 6.473 milhões. A meta era atingir R$ 6.548 milhões em 2016. Em 2016 a arrecadação foi R$ 10.597 milhões.

**Resultado 3 - Redução de custeio de telecomunicações do Estado em virtude da Infovia.** *Resultado não alcançado.* A meta era reduzir para R$ 640 mil as despesas de custeio anual com telecomunicações. Em 2016 estas despesas totalizaram R$ 3,57 milhões.

**Resultado 4 - Melhoria no controle do cumprimento da obrigação tributária pelo comércio varejista.** *Resultado alcançado.* A meta era pelo menos 10% das empresas do comércio varejista controladas por meio da Nota Fiscal Gaúcha (aproximadamente 5.000 empresas).Em 2016 já havia 207.001 empresas do comércio utilizando a Nota Fiscal Gaúcha.

**Resultado 5 - Incremento do nível de arrecadação das receitas próprias do estado devido a um melhor controle dos contribuintes.** *Resultado alcançado.* Previa-se arrecadar R$ 14.875 milhões em 2012; R$ 14.950 milhões em 2013; R$ 15.025 milhões em 2014; R$ 15.100 milhões em 2015; R$ 15.177 em 2016 e R$ 15.558 em 2017. Foram arrecadados R$ 21.378 milhões em 2012; R$ 24.060 milhões em 2013; R$ 25.854 milhões em 2014; R$27.126 milhões em 2015 e R$ 30.386 milhões em 2016.

**Resultado 6 - Maior eficácia da Cobrança Judicial.** *Resultado alcançado.* Em 2008 o valor cobrado por meio de cobrança judicial atingiu R$ 70,8 milhões. A meta era alcançar R$ 114 milhões em 2016. Esta meta vem sendo atingida desde 2013, quando o valor cobrado foi R$ 246 milhões. Em 2016 este valor chegou a R$ 341 milhões.

**Resultado 7 - Melhoria na gestão do gasto público estadual.** *Resultado não alcançado.* A relação entre o custeio gerenciável anual e a RCL deveria estar limitada a 6,5%. O custeio anual gerenciável representou 10,1% em 2016.

**Resultado 8 - Aumento da transparência dos gastos do governo.** *Resultado alcançado.* Em 2009 havia 400 acessos por dia ao Portal da SEFAZ. A meta era atingir 500 acessos/dia em 2016. Em 2015 foram 3.293 acessos/dia e, em 2016, foram 1.340 acessos/dia.

**Resultado 9 - Dotar a SEFAZ/RS de pessoal capacitado para gerir o conhecimento interno buscando melhor desenvolvimento de suas atividades.** *Resultado não alcançado.* O projeto de implantação de sistemática de gestão do conhecimento foi suspenso.

**Marco dos problemas identificados e produtos implementados.** Durante o desenho do Projeto foram identificados desafios a serem superados para avançar no fortalecimento da gestão fiscal do Estado, tais como:

1. **Dificuldade em coordenar de forma integrada os processos de gestão fazendária** devido à visão segmentada da SEFAZ e suas estruturas organizacionais, prejudicando seus processos organizacionais; Processos de trabalho antigos, ineficientes e segmentados e ferramentas de planejamento inadequadas para a visão de futuro da SEFAZ. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente I - Integração da gestão fiscal**:

* **Implantação de um novo modelo de Planejamento, dos processos de trabalho e adequação das estruturas organizacionais da SEFAZ/RS.** *Meta alcançada.* O produto foi implantado com o objetivo de revisar e padronizar a metodologia de planejamento, a partir do processo existente, de forma construtiva e participativa, implantando melhorias na elaboração e acompanhamento da estratégia SEFAZ. O Ciclo de Planejamento Estratégico, que era anual, passou a ser de longo prazo. Alinhado ao planejamento estratégico foram mapeados 37 processos diferentes nas três Subsecretarias da SEFAZ e na Supervisão de Administração. Os processos de trabalho considerados essenciais para a secretaria foram redesenhados, automatizados e implantados. Atualmente, 100% dos indicadores do plano estratégico são monitorados.
* **Implantação de Programa de intercâmbio interinstitucional de experiências e informações nos níveis nacional e internacional.** *Meta alcançada.* A SEFAZ viabilizou a participação de seus servidores em uma série de eventos de compartilhamento de experiências com outros Estados, em especial nos eventos dos grupos vinculados ao CONFAZ (GDFAZ, GEFIN, ENCAT, COGEF, CONACI, GEF) e seus respectivos grupos técnicos. Essa participação, aliada à realização de alguns eventos no Estado (Workshop de Gerenciamento de Projetos das Secretarias de Fazenda do Estados, 20ª reunião da COGEF, 6º Seminário de Orientação ao Gestor Público, 9ª Reunião Técnica do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) e 52º Encontro do GDFAZ) propiciaram um maior entendimento da importância do compartilhamento de experiências e da consequente adoção de melhores práticas observadas em outras instituições. A partir desse entendimento e da verificação dos resultados que se poderia obter com os intercâmbios, tal prática passou a ser melhor aceita pela SEFAZ, o que levou, inclusive, à possibilidade de realização dos eventos e da participação nos encontros com a utilização de recursos próprios do Estado.

1. **Deficiência na fiscalização de trânsito de mercadorias, nos processos de auditoria e trabalho fiscal, assim como na tomada de decisão da gestão tributária,** decorrentes de (i) baixa fiscalização, por amostragem, para o fluxo cargas que transitam nos postos fiscais e rodovias do Estado; (ii) falta de equipamentos necessários para verificação online da autenticidade dos documentos e da situação dos contribuintes; (iii) inadequação da rede de comunicação estadual para atender à necessidade da administração tributária; (iv) defasagem tecnológica e baixa integração dos sistemas de informação tributária; (v) inadequação dos sistemas de controle e fiscalização; (vi) inadequação da estrutura física e dos recursos humanos da PGE. Para solução desses problemas foram definidos os seguintes produtos no âmbito do **Componente II - Administração tributária e contencioso fiscal**:

* **Aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias, especialmente nos postos fiscais de grande porte.** *Meta alcançada.* No âmbito deste produto foram desenvolvidos os seguintes sistemas: (i) Controle de Mercadorias em Trânsito (CMT): ferramenta utilizada por todos os Postos Fiscais e Turmas Volantes do Estado, que possibilita a análise prévia de risco e o direcionamento dos trabalhos de fiscalização do trânsito de mercadorias; (ii) projeto de instalação de antenas de captura eletrônica de informações fiscais pela identificação do veículo transportador. Trata-se do Manifesto de Documento Fiscal Eletrônico (MDF-e), através do Brasil-ID, que utiliza a tecnologia de rádio frequência (RFID). Já foram instaladas antenas em todos os seis postos de Divisa em operação e (iii) Sistema Operador Nacional dos Estados (ONE), que é um concentrador de informações referentes aos veículos transportadores, seja por chip de rádio frequência ou via OCR, GPS, etc. O sistema recebe a informação identificadora do veículo, e, na sequência, a distribui para as administrações tributárias dos Estados interessados na operação. No RS, o ONE é integrado com o CMT: uma vez identificado o veículo, toma-se conhecimento dos documentos fiscais declarados para a operação, analisa-se o seu risco e definem-se os procedimentos a serem adotados no trânsito de mercadoria. Os seis Postos Fiscais de grande porte vêm sendo reformados para funcionarem como Centros de Fiscalização Integrada, envolvendo Agricultura do RS, Agricultura de SC (CIDASC), Polícia Militar e Receita Estadual. A partir destes locais, e utilizando a programação de fiscalização móvel das Turmas Volantes, são disparadas ações para cobrir os mais de 40 postos de passagem sem fiscalização fixa, entre Santa Catarina e o Rio Grande do Sul (que representa 1% do fluxo total). O Estado passou a agir de forma integrada, maximizando seus resultados e racionalizando os meios disponíveis.
* **Modernização da estrutura de comunicação da SEFAZ - INFOVIA.** *Em andamento.*O projeto tem como produto a substituição e ampliação do *backbone* de transmissão de dados no Estado, para atender a todas as repartições da SEFAZ, garantindo alta velocidade e uma rede de alta disponibilidade para repartições e Postos Fiscais. Estes benefícios estender-se-ão à PGE, o que facilitará sobremaneira a integração com os sistemas da SEFAZ. Das 70 unidades previstas no projeto, 57 (81%) já contam com última milha lançada, 44 (62%) possuem infraestrutura de última milha e *backbone*, sendo que 37 (53%) já estão com link mínimo de 10Mbps disponibilizado e em operação.
* **Desenvolvimento e implantação de novo modelo de gestão integrada da Receita Estadual.** *Meta alcançada.* No âmbito deste produto foi construído o Sistema Integrado da Receita Estadual (SIRE). A integração de sistemas teve como alicerce conceitual a Cadeia de Valor da Receita Estadual, a partir da qual foi construído o portal de serviços da RE. Além disso, o Laboratório de Informática Forense foi equipado e foram consolidadas áreas de apoio para a Receita Estadual, tais como o Escritório de Projetos, de Processos, uma Assessoria de Comunicação e uma Identidade Visual.
* **Desenvolvimento e implantação de sistema de escrituração e documentação eletrônica (Nota Fiscal Gaúcha e NF-e Produtor).** *Meta alcançada.*Foram realizados investimentos em TI (Datacenter, Big Data, servidores, licenças de softwares etc.), com supervisão e assessoria da PROCERGS, que possibilitaram ampliar significativamente a gama de documentos eletrônicos (MDF-e, CT-e, entre outros), com destaque em particular para a NFC-e, que colocou as operações de varejo dentro do escopo do trabalho desenvolvido. Este investimento possibilitou tornar o RS uma autorizadora de documentos eletrônicos para diversas outras unidades da Federação.
* **Desenvolvimento e implantação do novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e da consultoria jurídica.** *Meta alcançada.* O produto foi desenvolvido com o objetivo de implantar novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial, com 100% de processos novos de execução fiscal disponibilizados em meio eletrônico, no âmbito da PGE, com a integração do sistema da PGE com o sistema do Poder Judiciário estadual, desenvolvimento de ferramentas para automação e agilização nas funções desempenhadas pela PGE no plano processual, administrativo e judicial, bem como implantação de novo modelo de disponibilização de trabalhos desenvolvidos pela consultoria jurídica. O projeto foi baseado em metodologias, padrões e ferramentas consolidados, considerando as melhores práticas do mercado. O modelo implantado buscou avançar em direção ao nível de excelência definido pela estratégia da PGE, e potencializar eficiência dos processos, a eficácia das ações, o aumento da produtividade e o desempenho qualitativo dos serviços e das atividades afins, especialmente no que diz respeito ao enfrentamento de demandas repetitivas e à preparação para atuação no processo eletrônico administrativo e judicial.
* **Implantação do plano de formação continuada da PGE.** *Meta alcançada.* O produto foi desenvolvido visando à implantação de um plano de formação adequado no âmbito da PGE, com o objetivo de atualizar Procuradores do Estado e servidores. O Plano de Capacitação é elaborado anualmente levando em conta as carências de capacitação identificadas pelos Coordenadores de cada Procuradoria Especializada e de cada Procuradoria Regional (interior do Estado) e, também, as capacitações estratégicas e demandas especiais do Gabinete da Instituição. Tendo em vista apoiar a capacitação planejada, a PGE adquiriu equipamentos de informática, sistemas de informação e material de apoio, a fim de montar o centro de treinamento e o estúdio do Ensino à Distância da Instituição, bem como revitalizar o seu auditório, além de ter contratado consultoria especializada em Gestão por Competências. O trabalho de implementação da Gestão por Competências mapeou as lacunas de competência existentes entre Procuradores do Estado e servidores e as informações obtidas a partir desse mapeamento serão utilizadas como subsídio para que os Coordenadores de cada setor possam identificar com mais precisão suas necessidades de capacitação para o plano de formação continuada de Procuradores do Estado e servidores de 2018.

1. **Baixa capacidade de gestão financeira e da dívida pública** causado por: (i) desatualização tecnológica do sistema de gestão orçamentária e inexistência de módulo gerencial no sistema da dívida; (ii) falta de alinhamento entre os mecanismos de gestão e controle do gasto público; (iii) falta de informações inter-relacionadas, provenientes de diferentes sistemas; (iv) falta de integração das folhas de pagamento da administração indireta. Para solução desses problemas foram definidos produtos no âmbito do **Componente III - Administração Financeira, Patrimonial e Controle interno**, que envolveram:

* **Desenvolvimento e implantação de nova sistemática de gestão de passivos.** *Meta alcançada.* O projeto de evolução do sistema de gestão de débitos judiciais (Sistema de Precatórios - PRE) foi iniciado com a contratação de fábrica de software, responsável pelas melhorias a serem desenvolvidas, que foram divididas em duas fases: Sistema PRE2 e Sistema PRE3. O PRE2 abrangeu a integração entre a SEFAZ, PGE e Tribunal de Justiça (TJ) para o processamento e pagamento das Requisições de Pequeno Valor (RPVs)[[3]](#footnote-3), a fim de diminuir o retrabalho e eliminar uma série de etapas no processo. Trata-se de um módulo do Sistema PRE, que funciona na forma de fluxo, com início na Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE), passando pelo Cartório e PGE, até expedição eletrônica pelo Magistrado, momento em que a RPV é disponibilizada para a SEFAZ, em tempo real. Até o final de 2013, foram concluídos os módulos da contadoria, cartórios e magistrados. Os módulos da PGE (procuradores e peritos) demandaram maior esforço, em razão de ajustes solicitados pelos servidores da Procuradoria, e foram concluídos em 2014. Nesse ano, iniciou-se a expedição de RPVs eletrônicas, em duas Varas da Fazenda Pública de Porto Alegre. Já o chamado PRE3 envolveu a integração de sistemas da SEFAZ, PGE e TJ para o processamento e pagamento de precatórios. Em 2013 os precatórios do TJ começaram a ser importados no Sistema PRE, dispensando o cadastramento manual. Paralelamente, em 2013 foi entregue outra importante funcionalidade no Sistema PRE, permitindo o cadastramento automático dos sequestros judiciais. Antes disso, era necessária a digitação de dados de centenas de sequestros diários no Sistema PRE. Em 2015, iniciou-se a migração do Sistema PRE para o FPE, a fim de integrar ainda mais o processamento e pagamento de precatórios e RPVs com a execução da despesa do Estado.
* **Desenvolvimento e implantação do novo modelo da Programação Orçamentária (incorporando inovações GMD , Cota Base Zero, SIST, ROP, Oficinas do Gasto Público e Boletim de Acompanhamento das Cotas).** *Meta alcançada.* O novo modelo de gestão orçamentária e fiscal visou alcançar um nível de excelência na gestão orçamentária e fiscal do estado, através dos seguintes eixos de ação: (i) Desenvolvimento de modelos e estudos de avaliação de viabilidade e impacto de gastos públicos (investimento, custeio e pessoal); (ii) Desenvolvimento de modelos de projeções econômicas e avaliações de impacto fiscal; (iii) Estudo de parâmetros/preços referenciais para os contratos de serviços do estado; (iv) Redesenho do processo de gestão orçamentária e fiscal, de maneira a incluir a utilização das informações geradas no fluxo decisório de alocação de recursos; (v) Capacitação dos servidores envolvidos na execução orçamentária, principalmente em finanças públicas e qualidade do gasto público. Para tanto, foram implantadas as seguintes ferramentas: (i) Gerenciamento Matricial da Despesa (GMD): metodologia que analisa as principais despesas dos órgãos do Estado, identificando oportunidades de racionalização e redução de gastos semelhantes; (ii) Cota Base Zero (CBZ): metodologia de racionalização e alinhamento estratégico de gastos públicos; (iii) Oficinas de Reeducação para o Gasto Público: espaço qualificado e potencializador de mudança de cultura em relação ao gasto público; (iv) Caderno de Serviços Terceirizados (SIST): ferramenta de suporte aos órgãos da Administração Estadual na contratação de serviços de empresas; (v) Reestruturação Organizacional e de Processos (ROP): objetiva auxiliar a acrescentar ganhos potenciais de redução de despesas, por meio da reestruturação organizacional e de processos; (vi) Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (M&A): objetiva avaliar as intervenções públicas, visando aumentar a efetividade da prestação de serviços; (vii) Painel de Gestão da Saúde: objetiva a melhoria na regulação e contratualização da rede hospitalar do RS, a partir da sistematização de dados (produção e faturamento) dos hospitais, dos contratos firmados e financeiros do Estado e (viii) Nota Fiscal Eletrônica como Parâmetro de Preços - foram desenvolvidas técnicas e tecnologia para cálculo e atualização permanente de informações de preços de mercado, para referenciar as compras de bens pelo setor público, a partir da base de dados do Sistema de NF-e.
* **Desenvolvimento e implantação do Portal de Informações, criação de novos cubos DW e aplicação de modelos preditivos.** *Meta alcançada.* A implantação do Portal de Informações (*Qlik Sense*) foi viabilizada pela aquisição de licenças de software, treinamento, serviços técnicos de desenvolvimento de aplicativos, serviços de suporte técnico e atualização das versões dos aplicativos. Também foram adquiridos dois servidores de aplicação (hardware), para instalação e publicação do software. Atualmente existem 340 usuários autorizados a utilizar o Portal de Informações (SEFAZ e diversas secretarias de estado, fundações, autarquias e outros Poderes). O Portal de Informações está disponível no endereço <https://sense.sefaz.rs.gov.br/>, mediante usuário e senha, e pode ser acessado, por internet, nas diferentes plataformas de acesso: computadores, *notebooks, tablets* e *smartphones*. Mais de 20 aplicativos foram desenvolvidos até o presente momento, abrangendo as áreas de Execução Orçamentária, Recursos Humanos do Estado, Dívida Pública, Qualidade do Gasto, Planejamento de TI e Administração de Fluxo de Caixa. A estrutura do Portal de Informações foi arquitetada para possibilitar facilidade de uso e rapidez nas respostas da organização, proporcionando melhorias nos processos e consequente aumento da produtividade.
* **Aperfeiçoamento do Sistema de Recursos Humanos do Estado.** *Meta alcançada.* O Projeto RHE proporcionou para a Administração do Estado do Rio Grande do Sul a disponibilização de uma ferramenta de gestão de recursos humanos moderna, consistente e adequada ao seu tempo, integrando as informações pertinentes às funções gerenciais de pessoal, com uma abordagem voltada ao planejamento e controle e repercussões automáticas nos processos de folha de pagamento. Paralelamente, agregou modernização e transparência à prestação dos serviços públicos, acrescentando flexibilidade à redefinição de procedimentos administrativos e contribuindo para a melhoria da qualidade e a produtividade. Em 2015, foram migradas as informações dos Pensionistas do Instituto de Previdência do Estado (IPERGS), em 2016, dos servidores do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER), e, em 2017, IPERGS Funcionários. Para 2018, está planejada a Superintendência do Porto de Rio Grande (SUPRG), que é o último órgão da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul que resta a implantar.
* **Implantação de novos módulos e funcionalidades no Sistema de Finanças Públicas do Estado (FPE).** *Meta Alcançada.* O Módulo Painel de Gestão da Despesa (PGD) foi desenvolvido pelo Tesouro do Estado para viabilizar a sistemática de gerenciamento das grandes despesas dos diversos órgãos do Estado, sob a ótica de um processo de gerenciamento matricial. O módulo PGD permite a gestão sistemática do gasto nos níveis onde ocorre a execução do orçamento. Entrega ao gestor da ponta (diretores de escolas, diretores de presídios, etc.) informações de faturas que antes ficavam centralizadas no órgão. O módulo PGD qualifica a informação e auxilia o gestor na tomada de decisões, na medida que indica onde encontram-se as maiores oportunidades. Entre os resultados alcançados pode-se mencionar a Identificação de oportunidade de redução de despesas em R$ 20 milhões, na Secretaria da Educação (SEDUC) e Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE), e um Projeto piloto na rubrica de telefonia fixa que resultou em uma redução de 28% da despesa na SEDUC.
* **Implantação do Escritório de Projetos no Tesouro do Estado.** *Meta alcançada.*A implantação dos Escritórios de Projetos do Tesouro do Estado, da Receita Estadual e da CAGE foi desenvolvida com os seguintes objetivos: (i) Aumentar a percentagem de conclusão dos projetos, no prazo e custo planejados; (ii) Melhorar a gestão das carteiras; (iii) Garantir a efetividade dos projetos, através da adoção e padronização de práticas de gestão; (iv) Maximizar a alocação de recursos, alinhando o portfólio de projetos aos objetivos estratégicos das áreas e da SEFAZ; (v) Garantir o monitoramento e a melhoria continua dos resultados e práticas de gestão de projetos; (vi) Difundir e consolidar a cultura de gerenciamento de projetos, através de uma trilha específica de capacitação e certificação. Entre os maiores benefícios da implantação da metodologia de gerenciamento de projetos no Tesouro do Estado, pode-se destacar: (i) priorização de projetos do portfólio, levando-se em conta diversos aspectos; (ii) alinhamento entre o Plano Estratégico da Subsecretaria e o seu portfólio; (iii) redução do portfólio, adequando o seu tamanho à estrutura funcional do Escritório; (iv) implementação da metodologia de planejamento dos ciclos; (v) padronização de ferramentas utilizadas pelos gerentes; (vi) melhoria da comunicação entre o Escritório e as equipes de projeto e um maior engajamento dos servidores que não estão habituados a gerenciar projetos; (vii) maior adesão dos servidores no sentido de incorporar essas melhores práticas às suas atividades.
* **Implantação de nova sistemática de gestão patrimonial e de contratos.** *Meta alcançada.* O Sistema de Gestão Patrimonial foi elaborado pela CAGE para ser utilizado por todo o Estado. Foram realizados investimentos na aquisição de leitores e etiquetas de Rádio Frequência (RFID) para o controle e gestão patrimonial que proporcionam mais rapidez e agilidade na realização do inventário. Atualmente, 100% de Relatórios de bens patrimoniais estão em conformidade.
* **Centralização e adequação às regras do CONARQ da guarda dos arquivos físicos e digital da SEFAZ.** *Meta em andamento.* Atualmente, a guarda de arquivo ainda é realizada em dois locais (eram quatro na linha de base). Estão sendo feitas as devidas adequações para que o arquivo geral da SEFAZ possa ser instalado em um único imóvel próprio do Estado e próximo à SEFAZ. A unificação dos locais de Arquivo já gerou economia direta de vigilantes (retirou-se vigilante dos locais que eram ocupados pelo Arquivo) e condomínio, pois um setor que ocupava uma área em outro prédio do Estado, pagando R$ 20.000,00/mês de despesa condominial, mudou-se para um dos locais de arquivo que ficou vago. Além disso, houve economias relacionadas ao transporte, bem como um ganho expressivo na organização e gestão dos arquivos.
* **Implantação do plano de segurança institucional.** *Em andamento.*Os objetivos deste produto são: (i) Prover a segurança das pessoas que trabalham, visitam e circulam nas instalações da Secretaria da Fazenda; (ii) Estabelecer mecanismos de controle para garantir preventivamente a Segurança Patrimonial da Secretaria da Fazenda e (iii) Garantir a normalidade do funcionamento da SEFAZ, em situações de rotina, enfrentando, solucionando e administrando os problemas que poderão surgir em emergências ou crises. Foi contratada uma consultoria para elaborar o Plano de Segurança Institucional. A etapa seguinte consiste na implementação das ações definidas pelo Plano de Segurança.
* **Melhoria do espaço físico para o atendimento dos servidores e contribuintes.** *Em andamento.*Este produto consiste na melhoria de vários espaços das diversas sedes da SEFAZ. Entre as melhorias destaca-se: Projeto e execução de melhorias no Posto Fiscal de Torres; Climatização do Prédio da Siqueira Campos; Instalação de Elevador em Montenegro para PNE; Reforma dos banheiros do prédio da Siqueira Campos - PNE; Estudo de revitalização do pátio interno e remodelação das calçadas; Reforma da Central de Atendimento ao Contribuinte (CAC).
* **Implantação do Processo Administrativo Eletrônico.** *Meta Alcançada.*O Projeto foi coordenado pela Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH) e pela Secretaria do Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) e a SEFAZ participou como membro do Comitê de Implantação. O desenvolvimento do Sistema PROA foi realizado pela PROCERGS e sua manutenção é paga com recursos do FUNSEFAZ. Atualmente, 99% dos processos que transitam atualmente pela SEFAZ são por via eletrônica.
* **Implantação de novo modelo de auditoria baseada na análise de riscos.** *Meta alcançada.* Em 2010 a CAGE adquiriu metodologia sobre Gestão de Riscos e contratou o desenvolvimento do sistema de Gestão Corporativa WebCAGE, que permitiria ao órgão reunir condições de implementar projeto para obter informações sobre processos de trabalho e gerar uma matriz de riscos, com o objetivo de enriquecer os trabalhos de auditoria (planejamento, execução, documentação, etc). Entretanto, a empresa responsável pelo desenvolvimento do sistema WebCAGE não realizou as entregas esperadas, ocasionando o cancelamento do contrato e consequente litígio. No desenho do PROFISCO, o desenvolvimento do sistema WebCAGE ainda estava em andamento e, portanto, foi incluída a meta de implantá-lo em 20 órgãos da administração pública. Pelos motivos expostos, o desenvolvimento do sistema não foi concluído e a meta do PROFISCO teve que ser readequada. Entre 2014/2015 foram atualizadas as licenças do sistema *Automation Audit Facilites* (AAF), que já está homologado pela CAGE e sendo utilizado para os trabalhos de auditoria na Administração Indireta. Apesar de não ser um sistema tão robusto como o WebCAGE, ele também permite a implantação de modelos de auditoria baseada na análise de riscos, visto que permite ao auditado interagir com a CAGE via sistema (fornecimento de informações, recebimento de demandas, etc), bem como permite a análise das auditorias em tempo real, como o fornecimento de relatórios e *dashboards*. Entretanto, a implantação desse sistema não contempla o mapeamento prévio de processos como era previsto na implantação do WebCAGE e está adstrito somente à Administração Indireta. Portanto, é um projeto para aprimorar as atividades de auditoria, mas não contempla todo o Estado, tampouco o mapeamento de seus processos. Nesse sentido, a nova meta passou a ser o número de auditorias realizadas na administração indireta por meio do sistema AAF. Em 2015 foram realizadas 26 auditorias, em 2016 foram 37 auditorias e, em 2017, foram 36 auditorias (até o mês de outubro).
* **Implantação do novo padrão de contabilidade.** *Em andamento.*A efetiva implantação do sistema de Administração do Patrimônio do Estado (APE) deu-se a partir de julho de 2016, quando se definiu o cronograma e escolheram-se os órgãos para o projeto-piloto, sendo eleitos para tal finalidade a Casa Militar e a Fundação de Atendimento Socioeducativo (FASE). Antes do desenvolvimento do APE, foi necessário realizar a integração com os diversos módulos do FPE, além de customizações para a adaptação das especificidades dos diversos órgãos e entidades. Esses procedimentos e melhorias foram desenvolvidos, testados e homologados pela equipe de trabalho até julho de 2016 e antecederam a implantação do sistema. Uma vez validada a implantação, deu-se sequência ao cronograma aprovado, no qual, até outubro de 2017, já foram migrados para o APE 14 órgãos, dos quais a metade utilizava o sistema PAT e a outra metade tinha controle diverso. O prazo para finalizar a implantação é janeiro de 2018. Os demais poderes e órgãos autônomos (TCE, PGE e Defensoria Pública do Estado), mantiveram confirmação de adesão ao sistema, desde que atendidas algumas especificações por meio de melhorias. Já a Assembleia Legislativa e o Ministério Público acenaram positivamente, no entanto não confirmaram adesão até o momento. O sistema também será apresentado ao Tribunal de Justiça, que demonstrou interesse em conhecer o projeto, sendo provável sua adesão.
* **Desenvolvimento e implantação de sistemática de contabilidade de custos.** *Meta alcançada.*O sistema de custos (CUSTOS/RS) foi implantado em 51 órgãos do Poder Executivo, além da Defensoria Pública e do TCE, totalizando 12.000 centros de custos cadastrados até novembro de 2017. A CAGE concebeu e implementou a Estrutura Hierárquica de Centro de Custos (EHCC) no FPE. Estão integrados ao CUSTOS/RS: Sistema de Materiais de Almoxarifado (SAM), Locações de Imóveis, Integração Estado Fornecedor (IEF), Contrato de Serviços de Terceiros e o RHE. Estas integrações permitem a captura e alocação de despesas com consumo de materiais, locações de bens imóveis, água, luz, serviços contínuos de limpeza, segurança e serviços gerais e a folha de pagamento.
* **Implantação da Gestão de Riscos para modernização do controle interno.** *Meta não alcançada.*Em 2010 a CAGE adquiriu metodologia sobre Gestão de Riscos e contratou o desenvolvimento do sistema de Gestão Corporativa WebCAGE, que permitiria ao órgão reunir condições de implementar projeto para obter informações sobre processos de trabalho e gerar uma matriz de riscos, com o objetivo de enriquecer os trabalhos de auditoria (planejamento, execução, documentação, etc.). Entretanto, a empresa responsável pelo desenvolvimento do sistema WebCAGE não realizou as entregas esperadas, ocasionando o cancelamento do contrato e consequente litígio.
* **Implantação da Unidade de Inteligência com Análise Preditiva do Uso dos Recursos Públicos.** *Meta alcançada.*A implantação da Unidade surgiu da necessidade de apoiar o processo de auditoria e fiscalização dos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta, por meio da gestão de informações estratégicas e da implantação de modelos preditivos de análise da gestão e dos gastos públicos. Nesse sentido, foi adquirido o sistema i2 da IBM, sistema com capacidade de coletar, integrar, analisar, visualizar e distribuir informações aos auditores, através de recursos de análise de inteligência flexíveis, para identificar e avaliar rapidamente riscos, prevenindo dessa forma possíveis fraudes na gestão pública.
* **Implantação de mecanismos para melhoria da Gestão Pública.** *Em andamento.*Este produto consiste na criação de um ambiente virtual para disponibilizar informações gerenciais aos gestores públicos do Estado do Rio Grande do Sul, em assuntos dentro do âmbito de atuação da Contadoria e Auditoria Geral do Estado do RS, utilizando tecnologias de *Data Analytics* e *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios). O produto final é um portal (CAGE Gerencial), o qual será acessado através de um endereço na Web, mediante autorização (login e senha) concedida a gestores públicos. O portal será dividido em áreas/temas, e cada tema conterá painéis com objetos gráficos que demonstrem um panorama daquele tema no estado ou em um determinado órgão/entidade. O Portal está sendo desenvolvido por meio da aquisição da tecnologia *Qlik.* Tendo em vista a demanda prioritária do desenvolvimento do Portal da Transparência, o CAGE Gerencial sofreu um pequeno atraso, devendo ser concluído até dezembro de 2017.

1. **Baixo nível de transparência na aplicação dos recursos e insuficiente controle social; Dificuldade no estabelecimento de prioridades de investimentos em TI; Baixo nível de satisfação dos servidores com as políticas de Recursos Humanos da instituição**; em decorrência da (i) Insuficiência de meios de comunicação direta com o cidadão; (ii) Falta de alinhamento entre a área de Tecnologia da Informação (TI) e o negócio da SEFAZ/RS; (iii) Inexistência de política de Recursos Humanos voltada para o perfil de competência. Para solução desses problemas foram definidos produtos no âmbito do **Componente IV- Gestão de Recursos Corporativos,** conforme segue:

* **Disponibilização de novas funcionalidades no Portal da Transparência.**  *Meta alcançada.*O novo Portal da Transparência, por meio da aquisição da ferramenta *Qlik,* e com o apoio de consultoria que elaborou o projeto, tendo por referência os portais mais modernos do Brasil e do exterior. O Portal está pronto desde agosto de 2017 e a SEFAZ aguarda agenda com o Governador para o lançamento oficial do novo site. O novo Portal permite que o cidadão tenha acesso às finanças públicas, utilizando todos os filtros possíveis que as bases de dados do sistema FPE dispõem, de forma flexível. Isso é um avanço em relação ao portal atual, que também disponibiliza o acesso às finanças públicas de forma completa, mas sem tantas opções de filtros. Portanto, ao cidadão interessado é possível acessar dados da execução orçamentária com detalhamento e opções de filtros avançados que superam o padrão atual de transparência ativa do Estado.
* **Implantação de plano de alinhamento estratégico e de investimento de médio prazo.**  *Meta alcançada*. O projeto tem como produto o desenvolvimento e a implantação de modelo de governança de TI para a SEFAZ, objetivando o controle da função da TI dentro da instituição, com as definições de liderança, estruturas organizacionais e processos, os quais deverão dar suporte para que a TI sustente, aprimore e estenda o alcance das estratégias de negócio da SEFAZ, bem como seus objetivos, com o intuito de alinhar os investimentos realizados em TI às estratégias corporativas. Até novembro de 2017 foi realizado um diagnóstico da situação atual dos recursos de TI da SEFAZ e elaborado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). A primeira versão do Plano foi aprovada, e o projeto encontra-se na fase de implementação e desdobramento de ações. Um dos principais subprodutos do PDTI, o Plano de Investimentos em TI, será elaborado ao longo dessa fase de implementação.
* **Elaboração e implantação de política de segurança de Tecnologia da Informação contemplando a implantação do Datacenter.** *Em andamento.*Até novembro de 2017 foi implantado um Datacenter com sala-cofre no prédio da SEFAZ. O Datacenter da PROCERGS foi modernizado e foram implantadas políticas de segurança no Site 2 (PROCERGS). A elaboração de novas políticas para o Site 1 (SEFAZ) ainda se encontra em fase de revisão e elaboração.
* **Desenvolvimento e implantação de política de gestão por competências.** *Em andamento.* Uma das principais ações realizadas até o momento foi antecipar a solução de TI. Os requisitos de sistema foram definidos logo que o modelo de gestão por competências foi decidido. Outra iniciativa importante tem sido a da comunicação institucional permanente para que a totalidade dos servidores saiba minimamente do que se trata o projeto, seus benefícios não só para a instituição, mas para seu próprio desenvolvimento institucional. No decorrer do diagnóstico e definição do modelo a ser implantado ficou evidente que deverá ser planejado um programa de desenvolvimento de lideranças com o foco na preparação dos gestores no quesito feedback. Nesse sentido foi introduzida no processo a figura dos multiplicadores, servidores representando as áreas e setores da SEFAZ com características de bom relacionamento interpessoal. Os multiplicadores são peças chave para que se consiga a capilarização das informações, nos dois sentidos, tanto na captação das informações sobre as atividades desenvolvidas pelos servidores, como no sentido de manter todos os servidores municiados do andamento do projeto.
* **Implantação de plano de formação continuada contemplando a matriz de competências.** *Meta alcançada.* A meta era ter 600 servidores capacitados de acordo com o Plano de Formação Continuada. De 2013 a 2017, um total de 3.515 servidores haviam sido capacitados. O Plano de Capacitação elenca as atividades de caráter educacional e motivacional. Na ausência de uma matriz de competências, o plano é baseado nas necessidades identificadas por cada uma das áreas da Secretaria. Este plano foi construído a partir de debates, reuniões e encontros com representantes da Receita Estadual, do Tesouro do Estado, da CAGE, da SUDESQ, da STI, da SUPAD e do GSF, participantes do Grupo de Trabalho Capacitação e Desenvolvimento, coordenados pela Escola Fazendária da SEFAZ. O Plano de Capacitação contém os cursos, seminários, congressos, workshops, encontros, palestras, cursos de extensão e pós-graduação e demais eventos afins.
* **Implantação de sistemática de gestão do conhecimento.** *Meta não alcançada.* A equipe da Divisão da Qualidade ficou responsável por outros três grandes projetos; modernização do planejamento estratégico, redesenho de processos e gestão por competências. Feita uma análise, ficou definido que não seria viável o desenvolvimento de quatro projetos de vulto, pela mesma equipe, concomitantemente. Desta forma, esse projeto foi suspenso para ser retomado em um momento mais oportuno.

### Situação dos produtos emblemáticos da linha de crédito do CCLIP PROFISCO

Este capítulo analisa a situação do PROFISCO/RS em relação aos 20 produtos emblemáticos selecionados pela metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP)[[4]](#footnote-4) e analisados no [Relatório de Avaliação Intermediária II do PROFISCO](https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=38671086), a saber:

**Produtos associados ao aumento da arrecadação**. (1) Cadastro de contribuintes na Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (REDESIM); (2) Utilização de dados do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED); (3) Modelo de fiscalização de estabelecimentos; (4) Modelo de fiscalização do trânsito de mercadorias; (5) Modelo de inteligência fiscal; (6) Implantação dos projetos do SPED – Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD); (7) Modelo de julgamento do contencioso e cobrança administrativa do crédito tributário; e (8) Projeção de Variáveis Econômico-Fiscais.

**Produtos associados à contenção das despesas**: (1) Gestão de riscos aplicada à administração fiscal; (2) Novo modelo de contabilidade pública; (3) Apropriação de custos públicos; (4) Gestão de controle interno; e (5) Sistema de planejamento e finanças públicas.

P**rodutos associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte**. (1) Transparência fiscal; (2) Desenvolvimento de pessoal; (3) Gestão do conhecimento; (4) Gestão de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); (5) Gestão por competências e por resultados; (6) Modelo de atendimento ao contribuinte; e (7) Redesenho de processos.

Dos 20 produtos emblemáticos definidos para o PROFISCO, 11 produtos fazem parte do PROFISCO/RS e foram implantados. A tabela 2 a seguir apresenta os produtos emblemáticos que integram o PROFISCO/RS e sua situação de execução.

**Tabela 2. Contribuição dos produtos do PROFISCO/RS para a linha de crédito do PROFISCO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Produtos associados ao aumento da arrecadação** | |
| Aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias especialmente nos postos fiscais de grande porte | Concluído |
| Desenvolvimento e implantação de sistema de escrituração e documentação eletrônica | Concluído |
| Desenvolvimento e implantação do novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e da consultoria jurídica | Concluído |
| **Produtos associados à melhoria do gasto público** | |
| Implantação de novos módulos e funcionalidade no FPE | Concluído |
| Implantação do novo padrão de contabilidade | Em andamento |
| Desenvolvimento e implantação de sistemática de contabilidade de custos | Concluído |
| Implantação da Gestão de Riscos para modernização do controle interno | Não atingido |
| **Produtos associados à melhoria da qualidade e aumento da oferta de serviços ao contribuinte** | |
| Disponibilização de novas funcionalidades no Portal da Transparência | Concluído |
| Desenvolvimento e implantação de política de gestão por competências | Em andamento |
| Implantação de sistemática de gestão do conhecimento | Suspenso |
| Implantação de plano de alinhamento estratégico e de investimento de médio prazo | Concluído |

### Resultados Imprevistos

Os resultados alcançados com a implantação do projeto estão dentro do esperado, não foi identificado nenhum imprevisto relacionado com os indicadores apurados. No entanto, podem ser destacadas algumas externalidades negativas: (i) Valorização do dólar (principalmente nos dois últimos anos do Contrato de Empréstimo) reverteu em perdas cambiais de grande vulto em relação ao dólar da internalização com o do pagamento das faturas. A SEFAZ enfrentou dificuldades para justificar os valores dos desembolsos por motivo do câmbio utilizado ser o da data de pagamento; e, (ii) A crise financeira que contribuiu para que o Estado não superasse alguns resultados estratégicos na área fiscal.

## Eficiência

**Análise Financeira *ex-ante*.** A equipe do projeto realizou uma análise comparativa entre os custos financeiros incrementais e os benefícios relacionados com a implantação de quatro dos produtos de maior impacto para o projeto. Nesta análise financeira foram considerados: (i) o aumento da arrecadação do ICMS via implantação do Sistema Integrado da Receita Estadual (SIRE); (ii) o aumento da arrecadação do ICMS por meio da implantação total da NF-e; (iii) o incremento da cobrança judicial; e (iv) a redução no custo de telecomunicações por meio da implantação de INFOVIA. Os elementos de cômputo foram: (i) horizonte de 10 anos; (ii) PIB anual de 3,5% a.a.; (iii) taxa de desconto de 12,5% a.a.; e (iv) taxa média de juros de 5,6% a.a.

De acordo com o documento de análise financeira incluído nas referências técnicas adicionais, estima-se que, no sétimo ano de execução (2018), o projeto já apresentará um benefício financeiro líquido, acumulado em valor presente, de US$ 8 milhões. Também, ao final do décimo ano de sua execução, estima-se um benefício financeiro líquido, acumulado em valor presente, de US$44 milhões. Portanto, do ponto de vista financeiro, o projeto justifica-se levando-se em conta apenas os benefícios estimados dos produtos financiados por esta operação.

**Análise Financeira *ex-post*.** A [avaliação *ex-post*](https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=40760113) utilizou a mesma metodologia. Pressupostos básicos: Taxa de desconto de 12%a.a.; Período de 10 anos; custos totais e benefícios incrementais. Custos: na análise econômica ex-post considerou-se o valor integral do investimento realizado pelo Programa, ou seja, o montante de US$ 68.151.983,00. Em reais este valor é de R$ 283.382.760,51, convertido a taxa de câmbio de R$ 4,1581 (Banco Central, PTAX compra, 27/09/2019). Este valor foi considerado integralmente, ou seja, de forma conservadora, não foi transformado a valor econômico. Benefícios: ainda de forma conservadora, somente foram considerados dois benefícios dentre os vários possíveis decorrentes do Projeto. O primeiro consistiu no custo evitado com a implantação da INFOVIA. O valor evitado estimado foi de R$ 3.911.99,00, apurado a partir da comparação entre o preço de serviço ofertado no mercado e o praticado pela SEFAZ com a implantação da INFOVIA. O segundo benefício é decorrente do incremento na Recuperação do crédito administrativo e judicial (PGE). Para tanto, comparou-se a situação antes e depois entre os períodos de 2008 a 2018. Assim, consideraram-se os anos de 2008 a 2011 como grupo antes das ações do Projeto e o período de 2012 a 2016 como pós-implantação. Os anos de 2015, 2017 e 2018 não foram considerados por se tratar de anos com REFIZ. O incremento médio anual de arrecadação foi de R$ 117.794.262,19. Ainda de forma conservadora, somente considerou-se 60% desta arrecadação como benefício decorrente do Programa. Estimou-se ainda, uma redução anual de 2% deste benefício. Benefício-custo: assim, a Taxa Interna de Retorno foi de 22,67% e o valor presente líquido foi de R$ 28.156.886,00. A análise de sensibilidade indica que o projeto obterá uma TIR de 12% com redução de 19,5% nos benefícios ou um incremento de 22,7% nos custos.

## Quadro de custos e situação dos desembolsos

O valor total original do Projeto foi de US$ 66.666.000, dos quais US$ 60.000.000 (90%) de financiamento e US$ 6.666.000 (10%) de contrapartida local do Estado do Rio Grande do Sul. O PROFISCO/RS teve seu prazo de último desembolso prorrogado e formalizado, mediante a celebração do instrumento de alteração ao contrato de empréstimo 2351/OC-BR, para 29 de agosto de 2018, nos termos da Recomendação da Comissão de Financiamentos Externos (COFIEX) 07/0268, de 9 de dezembro de 2015, e parecer da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional PGFN/COF/246/2016. Nessa oportunidade, também foi aprovado o remanejamento de recursos entre categorias de gasto, conforme observado na Tabela 3.

**Tabela 3. Custos do Projeto**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Componente | Custo Total original (US$)  (Ano) | | | | Custo Total vigente (US$)  (Ano) | | | |
| BID | Local | Total | % | BID | Local | Total | % |
| Componente I | 1.029 | 0 | 1.029 |  | 847 | 0 | 847 | 1,27 |
| Componente II | 31.017 | 0 | 31.017 |  | 33.210 | 4.158 | 37.368 | 56,05 |
| Componente III | 12.770 | 6.666 | 19.436 |  | 9.398 | 2.499 | 11.897 | 17,85 |
| Componente IV | 14.257 | 0 | 14.257 |  | 16.373 | 9 | 16.382 | 24,57 |
| **Subtotal (Componentes)** | **59.073** | **6.666** | **65.739** |  | **59.828** | **6.666** | **66.494** | **99,74** |
| **Administração e Outros Custos[[5]](#footnote-5)** | **927** | **0** | **927** |  | **172** | **0** | **172** | **0,26** |
| **Total (Projeto)** | **60.000** | **6.666** | **66.666** | **100** | **60.000** | **6.666** | **66.666** | **100** |

**Desembolsos** - Conforme demonstrado na tabela abaixo, no período de 15/09/2011 até 31/10/2017 foram realizados 08 desembolsos dos recursos do financiamento BID para o PROFISCO/RS.

**Tabela 4. Fluxo dos Desembolsos**



## Relevância

O Projeto esteve alinhado com a Estratégia de País do Banco com o Brasil 2012-2014 (documento GN-2662-1), assim como com os objetivos do Nono Aumento Geral de Capital do Banco [(GCI- 9) (AB-2764)](http://www.iadb.org/en/capital-increase/ninth-capital-increase-idb-9,1874.html) e com a estratégia setorial sobre as [Instituições para o Crescimento e Bem-Estar Social (GN- 2587-2)](http://www.iadb.org/pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2010-11-10/bid-consulta-publica-instituicoes-crescimento-e-bem-estar-social,8533.html). Cabe destacar que o Projeto manteve o alinhamento com a [nova Estratégia do Banco para o Brasil para o período 2016-2018 (GN-2850)](http://www.iadb.org/en/countries/brazil/country-strategy,1160.html), relacionada com a promoção e o aprofundamento da reforma e da modernização do Estado, por meio da modernização e do fortalecimento da gestão fiscal do Estado do Rio Grande do Sul, contribuindo para o gerenciamento das finanças públicas no âmbito subnacional.

## Riscos e sustentabilidade

Tendo em vista os resultados alcançados pelo projeto e a confirmação de sua relevância, a análise de sustentabilidade avaliou os riscos das mudanças eventuais que poderiam interferir na continuidade dos resultados alcançados ou no alcance de outros resultados planejados.

Não obstante todo o esforço fiscal desenvolvido, o quadro das finanças públicas do Estado do Rio Grande do Sul ainda é grave, com enorme fragilidade fiscal e com sérios problemas estruturais. As receitas arrecadadas são insuficientes para fazer frente às despesas consideradas fixas. Dessa forma, faltam recursos financeiros para honrar fornecedores e convênios, para pagar em dia os salários do funcionalismo, além de forte contingenciamento nas áreas sociais e nos investimentos de infraestrutura.

A atual gestão, que tomou posse em janeiro de 2015, editou uma série de Decretos para a suspensão temporária e contingenciamento de várias despesas, para o estabelecimento de limites anuais de despesas de custeio dos órgãos do Poder Executivo, autarquias e fundações e para o estabelecimento de metas bimestrais de arrecadação e de resultado primário. Os resultados obtidos em 2015 e 2016 foram expressivos no tocante à redução das despesas de custeio, conforme relatado no PAF.

O Programa de Qualidade do Gasto (PQG), que tem foco no aumento da eficiência do gasto público e combate aos desperdícios, com meta de economia acumulada de R$ 1 bilhão até 2018, foi ampliado, apresentando resultados também expressivos, como, por exemplo, no IPE-Saúde, através do projeto “Precificação de insumos do IPE-Saúde”, com economia anual projetada em R$ 400 milhões. O PQG atua, também, na melhoria da gestão da despesa. Os projetos “Painel da Gestão da Despesa” e “Painel de Gestão da Saúde” visam ao desenvolvimento de sistemas informatizados que possibilitem a gestão de metas de consumo, prestação de serviços e gastos que somam aproximadamente R$ 2,5 bilhões por ano. Estão, ainda, compreendidas no Programa, ações para aumentar a produtividade dos serviços terceirizados e redesenho de processos críticos. A economia já gerada foi de R$ 222 milhões.

Dentre os principais projetos está o Nota Fiscal Eletrônica como Parâmetro de Preços, que tem como parceiros a SEFAZ, a Secretaria da Saúde, o IPE-Saúde e a Central de Compras do Estado (CELIC). Através do uso da tecnologia e de técnicas estatísticas, a base da NF-e vem sendo utilizada para reduzir significativamente o custo dos medicamentos. A metodologia, que é referência nacional, vem sendo desenvolvida para abranger grande parte das compras de bens do Estado e apresenta grande potencial de economia e ganhos nos processos de compras.

O Estado do Rio Grande do Sul aprovou a sua Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual, por meio da Lei Complementar 14.836/2016, que cria mecanismos prudenciais de controle com o objetivo de alcançar o equilíbrio financeiro das contas públicas.

O ano de 2016 registrou ainda importantes avanços na negociação da dívida do Estado com o governo Federal, no sentido de adequar as condições contratuais e obter um alívio nos pagamentos, como forma de enfrentamento da grave crise financeira. O Estado do Rio Grande do Sul deverá aderir ao Regime de Recuperação Fiscal, que prevê a carência total dos pagamentos da dívida com a União no período de 36 meses. Calcula-se que a adesão a este programa pode trazer um ganho de caixa adicional de R$ 8,5 bilhões durante a sua vigência[[6]](#footnote-6).

Além do contexto econômico, foram identificados outros riscos por meio de metodologia adotada pelo Banco para avaliação da Gestão de Riscos em Projetos (GRP), durante a preparação da operação, consubstanciados na Matriz de Riscos do Projeto. Esta matriz foi atualizada periodicamente, e propunha ações de mitigação conforme tabela 5 abaixo.

**Tabela 5. Riscos e Ações de Mitigação**

| **Riscos identificados durante a preparação do projeto** | **Ações de mitigação planejadas e executadas** |
| --- | --- |
| Atraso no processo de licitação e aquisições inadequadas | Comitê de gerenciamento das aquisições e contratações do PROFISCO. Definição de estratégias e metodologias por grupos temáticos da SEFAZ e PGE |
| Gestão por competências não implementada | Sensibilização dos servidores |
| Atraso na implantação da NBCASP | 1-Instituído Grupo de Trabalho de Procedimentos Contábeis (GTCON); 2-Priorização pela CAGE do sistema Administração do Patrimônio do Estado (APE); 3- Termo de Referência do APE enviado à UCP/PROFISCO; 4- Tratativa da CAGE/SARH e PROCERGS para priorizar o projeto |
| Mudanças nas normativas do STN e Resoluções do CFC | 1. Grupo de trabalho envolvendo representantes dos 3 poderes estaduais; 2. Coordenação da implantação das normativas federais. |
|  |  |

Após o encerramento do Programa, **ações de sustentabilidade** já estão sendo implementadas para garantir que os produtos sejam efetivamente implantados e seus resultados sejam atingidos.

A sustentabilidade das ações **no âmbito da PGE** dar-se-á por meio da implantação e sistemática de um Escritório de Processos, a ser vinculado ao Escritório de Gestão Estratégica e Projetos existente na Instituição. O modelo deste escritório está previsto como uma das entregas do projeto de Gestão de Processos e pressupõe o apoio metodológico para a estruturação e disponibilização de material contendo o modelo de escritório adequado à manutenção e atualização dos processos de negócio da PGE-RS, com descrição de competências necessárias, atribuições, matriz de responsabilidades e fluxos de trabalho. Além disso, a Administração Superior da PGE destacou recursos do Fundo de Reaparelhamento da PGE (FURPGE), no orçamento de 2018, para dar continuidade às ações do plano de capacitação.

No que se refere à **gestão de passivos**, com a finalidade de incrementar a segurança e agilidade na sistemática de pagamentos das RPVs, a SEFAZ assinou um convênio com a PGE e o TJ, em 2016, para possibilitar o acesso recíproco às bases de dados dos sistemas PRE e RPV.

# Critérios não centrais

## Monitoramento e Avaliação

**Monitoramento**. O monitoramento do Projeto foi baseado na programação das atividades e no detalhamento físico e financeiro dos produtos que constam do Plano de Ação e de Investimentos (PAI), do Relatório Semestral de Progresso (RP) e das descrições das aquisições e contratações que constam do Plano de Aquisições (PA). Para tanto, o Banco realizou missões de supervisão periódicas onde foram formalizados acordos sobre temas operativos que incluíram a revisão desses instrumentos de programação, assim como o monitoramento fase a fase das principais aquisições. Além disso, cabe destacar as reuniões ordinárias da Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), colegiado vinculado ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), que foram utilizadas como espaço presencial integrador e de aprendizagem, com discussão de temas técnicos previamente selecionados, troca de experiências e de monitoramento e supervisão do Projeto. Além disso, a UCP desenvolveu um instrumento denominado “Ficha Técnica de Acompanhamento dos Projetos”, no qual foi possível acompanhar a evolução de cada produto do Programa.

**Avaliação.** A avaliação do Projeto utilizou uma metodologia reflexiva para verificar os resultados alcançados em relação à situação anterior do Projeto, considerando as metas e indicadores constantes do Marco de Resultados.

## Uso dos Sistemas Nacionais

Esta avaliação mediu em que grau o PROFISCO/RS contribuiu para o fortalecimento da cultura de definição e acompanhamento de metas fiscais e gerenciais e para o fortalecimento dos sistemas nacionais, em razão dos novos processos definidos para viabilizar as contratações e aquisições para o Projeto.

O Executor fez uso de sistemas nacionais para sua execução, em especial aqueles relacionados com o uso da legislação nacional para aquisições, nas situações e limites especificados no respectivo Contrato de Empréstimo; e para o controle contábil e financeiro da operação.

**Sistemas de Compras Governamentais.** Durante a execução do Projeto, as aquisições de bens e serviços comuns financiadas pelo Banco seguiram os procedimentos estabelecidos na legislação nacional, tendo a SEFAZ utilizado, em especial, o pregão eletrônico.

**Administração financeira.** Para a realização dos controles financeiros do projeto e emissão de relatórios para o Banco, a SEFAZ utilizou o Sistema de Finanças Públicas do Estado (FPE). O executor forneceu as demonstrações financeiras do Projeto durante o prazo de desembolsos e suas extensões, conforme previsto na cláusula 5.02 das Disposições Especiais do Contrato de Empréstimo.

**Auditoria e controle.** Os Estados Financeiros do Projeto foram auditados pelo TCE/RS.

# Lições Aprendidas

As lições aprendidas que integram essa seção incluem as principais referências e sugestões coletadas durante as visitas técnicas e missões de supervisão*.*

1. Participação nas reuniões da COGEF, GT Capacitação e GT ITCF possibilitam importantes trocas de experiências com equipes de projetos de outros estados e reduzem, em muitos casos, os tempos de preparação de TdR's e SDP's.
2. A descrição do escopo de cada produto em documento específico e atualizado garante a compreensão do conteúdo pela equipe e facilita significativamente as sucessões decorrentes de troca de pessoal.
3. Especialista em aquisições na UCP para facilitação e montagem dos processos setoriais com interface para a Supervisão de Administração (SUPAD)

**Anexo 1. Mudanças na Matriz de Resultados**

| **Seção da Matriz de Resultados onde ocorreram as mudanças** | **Mudança específica realizada** | **Tipo de mudança** | **Razões da mudança** | **Instrumento de mudança** | **Data da mudança acordada com o órgão executor** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Resultado 1 | Denominação de Departamento para Subsecretaria e mudança do meio para alcance do resultado de Matriz de Problemas para Mapas Gerenciais |  |  | Ata da Visita Técnica de Apoio à Supervisão realizada em fev/2016 | 6/8/2016 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Anexo 2. Matriz de Resultados Alcançados**

**IMPACTOS**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Impacto/Indicador | Unidade de Medida | Valor da Linha de Base | | Ano da Linha de Base[[7]](#footnote-7) | Meio de Verificação | Metas (**2016**) e Resultados Alcançados | | (**mês/ano**) | **Comentário** |
| **Impacto 1 –** Manter a relação entre a dívida financeira total do Estado (D) em valor não superior ao da receita líquida real (RLR) | | | | | | | | | |
| **Indicador**: Estoque da Dívida / RLR (Valor máximo) | % | 2,74 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 2.46 | Dez/2016 | **Meta não alcançada.** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 2.55 |
| **Impacto 2 –** Manter o montante do valor correspondente à diferença entre a Receita Líquida do PAF e as despesas não financeiras, acordado com a STN | | | | | | | | | |
| **Indicador**: Resultado Primário (Milhões) (Valor mínimo) | R$ milhões | 2.047 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | (3.861) | Dez/2016 | **Meta alcançada.** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 764 |
| **Impacto 3 –** Manter a despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida abaixo do limite de 60%. | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Pessoal / RCL (%) (Valor máximo) | % | 60,37 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 60,00 | Dez/2016 | **Meta não alcançada** |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado | 67,26 |
| **Impacto 4 –** Aumentar a receita própria | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Receita Própria (Milhões) (Valor mínimo) | R$ milhões | 16.484 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 34.549 | Dez/2016 | **Meta alcançada**. |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado |  |
| Valor alcançado | 35.179 |
| **Impacto 5 –** Reduzir as despesas correntes | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Outras Despesas Correntes/RLR (%) (Valor máximo) | % | 24,90 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 32,72 | Dez/2016 | **Meta alcançada**. |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado |  |
| Valor alcançado | 30,46 |
| **Impacto 6 –** Manter a relação entre investimentos em valor não superior a receita liquida real (RLR) | | | | | | | | | |
| **Indicador:** Outras Despesas Correntes/RLR (%) (Valor máximo) | % | 4,00 | 2008 | | Programa de Ajuste Fiscal dos Estados (PAF) - Meta fiscal acordada com o Governo Federal | Valor original | 3,76 | Dez/2016 | **Meta alcançada**. |
| Valor revisado |  |
| Valor alcançado |  |
| Valor alcançado | 4,15 |

**RESULTADOS**

| **Resultado/Indicador** | **Unidade de Medida** | **Valor da Linha de Base** | **Ano da Linha de Base** | **Meio de Verificação** | **Metas e Resultados Alcançados** | | **Data em que as metas foram alcançadas** | **Comentários** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Resultado #1: Melhoria da sistemática de avaliação e retroalimentação das ações e atividades anuais relacionadas ao plano estratégico por meio da introdução da Matriz de Problemas, Soluções e Resultados. | | | | | | | |  |
| Indicador #1 Número de departamentos da SEFAZ/RS utilizando a Matriz de Problemas para avaliação do planejamento | Número de departamentos e supervisões avaliadas | 0 | 2009 | Relatório da Supervisão Desenvolvimento e Qualidade (SUDESQ) | Valor da Meta Original | 3 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 3 |
| Resultado #2: Aumento da arrecadação do ICMS | | | | | | | |  |
| Indicador #2 Valor do ICMS arrecadado nos segmentos econômicos combustível, bebidas, perfumaria, máquinas e material elétrico e metal mecânico | R$ milhões | 6.473 | 2009 | Relatório do SIRE emitido pela Receita Estadual) | Valor da Meta Original | 6.548 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 10.597 |
| Resultado #3: Redução de custeio de telecomunicações do Estado em virtude da Infovia | | | | | | | |  |
| Indicador #3 Valor anual de custeio com telecomunicações | R$ milhões | 6,4 | 2009 | Relatório da Superintendência de Administração (SUPAD) | Valor da Meta Original | 0,640 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 3,57 |
| Resultado #4: Melhoria no controle do cumprimento da obrigação tributária pelo comércio varejista | | | | | | | |  |
| Indicador #4 Número de empresas que emitem NF-e | Número de empresas do comércio utilizando a Nota Fiscal Gaúcha | 0 | 2009 | Relatório do Sistema de Emissão de Nota Fiscal Gaúcha | Valor da Meta Original | 5.000 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 207.001 |
| Resultado #5: Incremento do nível de arrecadação das receitas próprias do estado devido a um melhor controle dos contribuintes | | | | | | | |  |
| Indicador #5 Valor da arrecadação do ICMS | R$ milhões | 14.800 | 2009 | Relatório do SIRE emitido pela Receita Estadual | Valor da Meta Original | 15.175 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 30.386 |
| Resultado #6: Maior eficácia da Cobrança Judicial | | | | | | | |  |
| Indicador #6 Valor arrecadado por meio de Cobrança Judicial | R$ milhões | 70.8 | 2009 | Relatório da Procuradoria Geral do Estado | Valor da Meta Original | 114 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 341 |
| Resultado #7: Melhoria na gestão do gasto público estadual | | | | | | | |  |
| Indicador #7 Relação entre o custeio gerenciável anual e RCL | % | 7,6 | 2006 a 2008 | Relatório do Tesouro Estadual | Valor da Meta Original | 6,5 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 10,1 |
| Resultado #8: Aumento da transparência dos gastos do governo | | | | | | | |  |
| Indicador #8 Número de acessos/dia ao Portal | Número de acessos/dia | 400 | 2009 | Portal da Transparência | Valor da Meta Original | 500 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado |  |
| Valor alcançado | 1.340 |
| Resultado#9: Dotar a SEFAZ/RS de pessoal capacitado para gerir o conhecimento interno buscando melhor desenvolvimento de suas atividades. | | | | | | | | |
| Indicador #9 Modelo de Gestão do Conhecimento da SEFAZ/RS aprovado | Modelo de Gestão do Conhecimento | 0 | 2009 | Resolução do Secretário | Valor da Meta Original | 1 | - | Não será implementado |
| Valor da Meta revisado | - |
| Valor alcançado | 0 |

**PRODUTOS**

| **Produto/Indicador** | | **Unidade de Medida[[8]](#footnote-8)** | **Ano da Linha de Base** | **Meio de Verificação** | **Metas e Resultados Alcançados** | | | **Data em que as metas foram alcançadas** | **Comentários** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Componente #1: **Integração da Gestão Fazendária** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Implantação de um novo modelo de Planejamento, dos processos de trabalho e adequação das estruturas organizacionais da SEFAZ/RS | | Percentual dos indicadores do plano estratégico monitorados | 2009 | Relatório do SISPLAN/Supervisão Desenvolvimento e Qualidade (SUDESQ) | Valor da Meta Original | | 100 | 2015 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 100 |
| Produto #2 Implantação de Programa de intercâmbio interinstitucional de experiências e informações nos níveis nacional e internacional | | Seminários de melhores prárticas | 2009 | Relatório de Progresso da Unidade de Coordenação de Projeto (UCP) | Valor da Meta Original | | 4 | 2017 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 5 |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 0 |
| Componente #2: **Administração Tributária e Contencioso Fiscal** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias especialmente nos postos fiscais de grande porte | | Percentual de carga fiscalizada | 2009 | Relatório da SARE | Valor de Meta Original | | 5 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 96 |
| Produto #2 Modernização da estrutura de comunicação da SEFAZ - INFOVIA | | Percentual das unidades da Receita e da PGE com canais de comunicação adequados | 2009 | Relatório da Supervisão de Tecnologia da Informação (STI) | Valor de Meta Original | | 100 | - |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #3 Desenvolvimento e implantação de novo modelo de gestão integrada da Receita Estadual | | Percentual de contribuintes cadastrados no SIRE | 2009 | Relatório do SIRE emitido pela Receita Estadual | Valor de Meta Original | | 100 | 2015 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 100 |
| Produto #4 Desenvolvimento e implantação de sistema de escrituração e documentação eletrônica (Nota Fiscal Gaúcha e NF-e Produtor) | | Percentual dos produtores com trânsito de animais autorizados utilizando NF-e. | 2009 | Relatório do Sistema de Emissão de NF-e. | Valor de Meta Original | | 100 |  |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #5 Desenvolvimento e implantação do novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e da consultoria jurídica | | Percentual de processos de execução fiscal em meio eletronico | 2009 | Relatório da Procuradoria Geral do Estado | Valor de Meta Original | | 100 | 2015 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 100 |
| Produto #6 Implantação do plano de formação continuada da PGE | | Plano | 2009 | Relatório da Procuradoria Geral do Estado | Valor de Meta Original | | 1 | 2014 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 1 |
| Valor alcançado | |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Componente #3**: Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno da Gestão Fiscal** | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Desenvolvimento e implantação de nova sistemática de gestão de passivos | Módulo de Gestão Precatórios/RPV implantado | | 2009 | Relatório do Tesouro Estadual | Valor de Meta Original | 1 | | 2016 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 1 | |
| Produto #2 Desenvolvimento e implantação do novo modelo da Programação Orçamentária (incorporando inovações GMD , Cota Base Zero, SIST, ROP, Oficinas do Gasto Público e Boletim de Acompanhamento das Cotas) | Ferramentas de gestão | | 2009 | Relatório do Tesouro Estadual | Valor de Meta Original | 6 | | 2015 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 8 | |
| Produto #3 Desenvolvimento e implantação do Portal de Informações, criação de novos cubos DW e aplicação de modelos preditivos | Portal | | 2009 | Portal de Informações estratégicas do Tesouro Estadual | Valor de Meta Original | 1 | | 2014 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 1 | |
| Produto #4 Aperfeiçoamento do Sistema de Recursos Humanos do Estado | Folhas de pagamento da SPH e da SUPRG implementadas | | 2009 | Relatório do Sistema RHE | Valor de Meta Original | 2 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #5 Implantação de novos módulos e funcionalidade no FPE | Modulos | | 2009 | Relatório do Tesouro Estadual | Valor de Meta Original | 3 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
|  | | | | | | | | | | |
| Produto #5 Implantação do Escritório de Projetos no Tesouro do Estado | Escritorio | | 2009 | Estrutura organizacional | Valor de Meta Original | 1 | | 2013 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 1 | |
| Produto #6 Implantação de nova sistemática de gestão patrimonial e de contratos | Percentual de relatórios de bens patrimoniais em conformidade | | 2009 | Relatório da SUPAD | Valor de Meta Original | 90 | | 2014 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 97,6 | |
| Produto #7 Centralização e adequação às regras do CONARQ da guarda dos arquivos físicos e digital da SEFAZ | Arquivo | | 2009 | Relatório da SUPAD | Valor de Meta Original | 1 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #8 Implantação do plano de segurança institucional | Plano | | 2009 | Relatório da SUPAD | Valor de Meta Original | 1 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #9 Melhoria do espaço físico para o atendimento dos servidores e contribuintes | Plano de acessibilidade | | 2009 | Relatório da SUPAD | Valor de Meta Original | 1 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #10 Implantação de novo modelo de auditoria baseada na análise de riscos | Numero de órgãos com modelo de auditoria implantado | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE) | Valor de Meta Original | 20 | | 2015 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 26 | |
| Produto #11 Implantação do novo padrão de contabilidade | Sistema | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE) | Valor de Meta Original | 1 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #12 Desenvolvimento e implantação de sistemática de contabilidade de custos | Percentual de gastos da administração direta identificados | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE) | Valor de Meta Original | 80 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #13 Implantação da Gestão de Riscos para modernização do controle interno | Sistema | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE) | Valor de Meta Original | 1 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Produto #14 Implantação da Unidade de Inteligência com Análise Preditiva do Uso dos Recursos Públicos | Unidade | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE | Valor de Meta Original | 1 | | 2014 |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado | 1 | |
| Produto #15 Implantação de mecanismos para melhoria da Gestão Pública | Órgãos | | 2009 | Relatório da Contadoria e Auditoria Geral do Estado (CAGE | Valor de Meta Original | 15 | |  |  | |
| Valor da Meta revisado |  | |
| Valor alcançado |  | |
| Componente#4: Gestão de Recursos Corporativos | | | | | | | | |  | |
| Produto #1 Disponibilização de novas funcionalidades no Portal da Transparência | | Percentual das receitas e despesas do governo central disponibilizadas | 2009 | Portal da Transparência | Valor de Meta Original | | 100 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 100 |
| Produto #2 Implantação de plano de alinhamento estratégico e de investimento de médio prazo | | Percentual dos investimentos de TI de acordo com o Plano | 2009 | Relatório da Supervisão de Tecnologia da Informação (STI) | Valor de Meta Original | | 100 |  |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #3 Elaboração e implantação de política de segurança de Tecnologia da Informação contemplando a implantação do Datacenter | | Sites 1 e 2 operando dentro das diretrizes, normas e procedimentos de segurança definidos | 2009 | Relatório da Supervisão de Tecnologia da Informação (STI) | Valor de Meta Original | | 2 |  |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #4 Desenvolvimento e implantação de política de gestão por competências | | Percentual da política de gestão por competência institucionalizada. | 2009 | Resolução do Secretário | Valor de Meta Original | | 100 |  |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |
| Produto #5 Implantação de plano de formação continuada contemplando a matriz de competências | | Número de servidores capacitados | 2009 | Relatório da Supervisão Desenvolvimento e Qualidade (SUDESQ) | Valor de Meta Original | | 300 | 2016 |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | | 929 |
| Produto #6 . Implantação de sistemática de gestão do conhecimento | | Percentual das necessidades de compartilhamento do conhecimento mapeadas | 2009 | Relatório da Supervisão Desenvolvimento e Qualidade (SUDESQ) | Valor de Meta Original | | 100 |  |  |
| Valor da Meta revisado | |  |
| Valor alcançado | |  |

**Anexo 3 - Árvore de Objetivos e Metas associadas aos Resultados do Projeto**

**Programa de Fortalecimento da Gestão Fiscal (PROFISCO/RS BR-L1251)**

**OBJETIVO GERAL:**

(1) Dívida Financeira/RLR > 2,44% Res. = % ; (2) Resultado Primário > (R$2.296) Res. = (R$ milhões) ; (3) Despesas com Pessoal > 60%. Res.=%; (4) Receitas Própria; < R$ 38.734 milhões Res. = R$

**PRODUTOS**

**RESULTADOS**

**OBJETIVO**

1. Aperfeiçoamento do modelo de fiscalização de trânsito de mercadorias especialmente nos postos fiscais de grande porte
2. Modernização da estrutura de comunicação da SEFAZ–INFOVIA
3. Desenvolvimento e implantação de novo modelo de gestão integrada da Receita Estadual
4. Desenvolvimento e implantação de sistema de escrituração e documentação eletrônica
5. Desenvolvimento e implantação do novo modelo de gerenciamento e controle do contencioso judicial e da consultoria jurídica
6. Implantação do plano de formação continuada da PGE
7. **Meta**: Aumento da arrecadação do ICMS para R$ 6.548 milhões. **Res.:** 10.597 milhões
8. **Meta:** Aumento da cobrança judicial para R$ 114 milhões.

**Res.**: R$ 341 milhões

**Meta:** Aumento das receitas próprias decorrente de um melhor controle de contribuintes para R$ 15.175 milhões

**Res.**: R$ 30.386 milhões

1. **Meta:** Aumento do número de empresas utilizando a Nota Fiscal Gaúcha para 5.00

**OBJ 1: Incrementar a** **receita própria**

1. Desenvolvimento e implantação de nova sistemática de gestão de passivos
2. Desenvolvimento e implantação do novo modelo da Programação Orçamentária
3. Aperfeiçoamento do SRHE
4. Implantação do Escritório de Projetos no Tesouro do Estado
5. Implantação de novos módulos e funcionalidade no FPE
6. Implantação de nova sistemática de gestão patrimonial e de contratos
7. Centralização e adequação às regras do CONARQ da guarda dos arquivos físicos e digital da SEFAZ
8. Implantação de novo modelo de auditoria baseada na análise de riscos
9. **Meta**: Redução de custeio de telecomunicações do Estado em virtude da Infovia para 640 mil.

**Res.:** 3,57 milhões

1. **Meta:** Relação entre o custeio gerenciável anual e a RCL limitado a 6,5%

**OBJ 2: Melhorar o gasto público**

1. **Meta:** Aumento do número de acessos por dia ao Portal da SEFAZ para 500 acessos/dia

**Res.:** 1.340 (2016)

1. **Meta:** Modelo de Gestão do Conhecimento aprovado

**Res.:** Não implementado

**OBJ 2: Prover melhores serviços ao cidadão**

1. Melhoria do espaço físico para o atendimento dos servidores e contribuintes
2. Disponibilização de novas funcionalidades no Portal da Transparência
3. Elaboração e implantação de política de segurança de Tecnologia da Informação contemplando a implantação do Datacenter

1. Fonte: Fundação de Economia e Estatística (FEE) [↑](#footnote-ref-1)
2. O PAF, assinado pelos governadores dos 25 Estados que refinanciaram suas dívidas com a União (Amapá e Tocantins não o fizeram), apresenta metas anuais para um triênio, considerando a evolução das finanças estaduais, os indicadores macroeconômicos para o novo período e a política fiscal adotada pelos governos estaduais. A cada ano o Ministério da Fazenda avalia o cumprimento das metas e compromissos do exercício anterior, manifestando sua concordância de acordo com metodologias de análise técnica, de responsabilidade da Secretaria do Tesouro Nacional, as quais buscam preservar a solvência do ente federado, particularmente em relação à sua capacidade de honrar os compromissos assumidos contratualmente. [↑](#footnote-ref-2)
3. As Requisições de Pequeno Valor (RPVs) são resultado de sentenças judiciais de até 10 salários mínimos, que têm prazo especial de pagamento. Anteriormente denominadas e pagas como “Precatórios de Pequeno Valor”, as RPVs foram instituídas pela Emenda Constitucional 37/2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. A metodologia Aceleração da Execução dos Projetos (ARP) visa apoiar a realização dos projetos de modernização através do compartilhamento de informações e cooperação técnica entre os Estados. Nos termos da metodologia os estados podem criar fóruns específicos para o entendimento de problemas comuns, a realização de prospecção de soluções de forma conjunta, a identificação de melhores práticas e a realização de contratações mais eficiente. A metodologia ARP permitiu a aceleração da execução por meio da discussão e compartilhamento de soluções para os produtos mais estratégicos e/ou de maior incidência no âmbito da linha de crédito do PROFISCO. [↑](#footnote-ref-4)
5. Juros, auditorias, imprevistos/contingências, e outros custos que não estão relacionados com os produtos. [↑](#footnote-ref-5)
6. Relatório Anual da Dívida Pública Estadual (2016) [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. A unidade de medida de alguns produtos também teve que ser adequada para apoiar o monitoramento por meio do *Project Monitoring Report* (PMR), seguindo orientação do Escritório de Planejamento Estratégico e Eficácia no Desenvolvimento (SPD). [↑](#footnote-ref-8)