

## É necessário consolidar a cultura do planejamento estratégico

Desde agosto/2014 o auditor Fiscal Luís Fernando Pereira da Silva, administrador e especialista na área de gestão da produção e serviços, assumiu a importante função de Coordenador Geral da UCP/RO, sendo o representante técnico de Rondônia junto a Cogef. Anfitrião da 25ª Reunião, ele fala nesta entrevista sobre os principais pontos discutidos no evento e da sua importância ao Estado.

**Foi positivo para o Estado de Rondônia sediar a 25ª reunião do COGEF?**

**R:** Sim, foi extremamente positivo para a Administração Tributária de Rondônia sediar o Encontro, principalmente pela oportunidade de conhecer experiências bem sucedidas relacionadas ao tema da modernização da gestão fazendária empreendidas por outros Estados e que poderão ser adaptadas e implantadas também nesta Unidade Federativa.

**Uma das questões que acabou tomando foco neste COGEF foi a respeito das possíveis mudanças que deverão acontecer na base dos membros participantes, já em janeiro de 2015, em virtude da posse em muitos Estados de novos governantes. Como você observa isso já que o Comitê é formado basicamente por técnicos do Fisco?**

**R:** Esse fato reforça a importância de que as instituições públicas no Brasil, em qualquer nível ou esfera de poder, consolidem a cultura do planejamento estratégico, de forma a se estabelecer com clareza as escolhas que a instituição fez com relação ao seu papel e aos caminhos que ela pretende trilhar para alcançar um futuro desejável, em lugar de depender das preferências pessoais dos



Luís Fernando, Leticia Lara, Estéfane Tavares e Jacqueline Pires coordenaram o evento em Porto Velho

ocupantes dos cargos de liderança, que podem mudar a cada momento. Para consolidar essa cultura é necessário que cada instituição faça sua discussão interna, assuma firmes compromissos no longo prazo e se volte para fora, para que a própria sociedade cobre o cumprimento desses compromissos, seja qual for o gestor do momento.

**Através do Profisco Rondônia contratou um empréstimo de US\$ 6,2 milhões para aplicar na modernização do Fisco. Contudo, até o momento só foram liberados US\$ 1,05 milhão. O que mais dificulta na contração desta linha de crédito do BID?**

**R:** Um dos fatores que mais dificultam a aplicação dos recursos é a própria definição, por parte dos líderes de cada produto, acerca da efetiva viabilidade e conveniência dos investimentos programados, justamente pela ausência de um planejamento estratégico consolidado por parte do Estado e da própria SEFIN. Embora haja formalmente esse planejamento, na prática

ele não foi discutido e aceito como o norteador das ações prioritárias em cada área. Em função disso, a própria liderança não destina a energia necessária para que a maior parte dos projetos sejam executados. No entanto, a reversão desse cenário é plenamente possível, a partir de uma discussão honesta acerca do assunto, em que reconheçamos a necessidade de estabelecermos horizontes que, de fato, possam ser transformados em ações do dia-a-dia.

**A partir da liberação destes recursos quais as prioridades de investimentos em Rondônia para que o Fisco melhore e modernize sua estrutura?**

**R:** São prioritários os investimentos relacionados à mudança do modelo de fiscalização, que deverá se basear cada vez mais nos documentos eletrônicos, buscando tornar mais efetivo o combate aos ilícitos tributários e mais simples o cumprimento das obrigações legais por parte dos contribuintes. Nessa categoria enquadram-se os

investimentos em estrutura de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), tais como servidores de alta performance, licenças de bancos de dados, segurança dos dados e informações etc. Também são prioritários, pelo mesmo motivo, os investimentos em aquisição de softwares de inteligência analítica e de desenvolvimento de sistemas, bem como a capacitação de servidores para o domínio das novas ferramentas de TI e modelagem de dados e estudos econômicos. Paralelamente, deverão ser realizados investimentos em estrutura de fiscalização de trânsito, tais como balanças dinâmicas e sistemas que permitam agilizar a conferência de cargas e o lançamento dos tributos quando da entrada de mercadorias no Estado. Além disso, o PROFISCO Rondônia também viabilizará a realização de consultorias, inclusive de planejamento estratégico, que permitam acelerar o desenvolvimento institucional, com a adoção de práticas de gestão mais alinhadas ao estado-da-arte da administração tributária.



## 25ª REUNIÃO DA COMISSÃO DE GESTÃO FAZENDÁRIA



**A Comissão de Gestão Fazendária (Cogef), subordinado ao Conselho Nacional Fazendário (Confaz), realizou sua última reunião do ano entre os dias 26 e 28 de novembro de 2014, em Porto Velho, capital de Rondônia. Durante os três dias que contou com a presença de autoridades e representantes de 14 Estados, muitas discussões e decisões marcaram o encontro, que tem como principal objetivo otimizar a gestão fiscal e modernizar os Fiscos estaduais.**

### PROFISCO

## BID investe quase US\$300 mi na modernização dos Estados

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) já desembolsou US\$ 274.598.491,54 ao Programa de Modernização Fiscal (Profisco). O montante equivale a 40,48% do total de recursos que a instituição deve repassar aos 27 Estados para a reestruturação da área fazendária, da ordem de US\$ 678.195.050,00. As informações foram divulgadas por Patrícia Bakaj, especialista Sênior em Gestão Fiscal e Municipal do BID, durante a 25ª reunião da Cogef.

Bakaj explicou que o BID já atua há mais de 12 anos com projetos voltados à modernização da estrutura fiscal nos Estados. Segundo ela, esse trabalho iniciou-se com a Receita Federal e posteriormente foi estendido às Federações e Municípios. "O primeiro programa instituído para os Estados foi o PNAF, posteriormente

vieram o PNAFM 1 e PNAFM 2 para abranger as estruturas menores que são os municípios", informou, lembrando que agora o Profisco representa a terceira etapa de investimentos.

A analista do BID esclarece que quase todos os Estados já estão com os seus projetos contratados e em execução, com apenas Amapá, Distrito Federal, Roraima, Amazonas e Acre aguardando autorização para contratar. De acordo com ela, o grande diferencial do Profisco com relação aos programas anteriores é o senso coletivo, onde os Estados se comunicam, trocam informações e idéias através da Cogef, e estabelecem seus projetos. "As agendas dos encontros, ocorridos trimestralmente, são sempre voltadas a compartilhar experiências e encontrar

soluções em comum. O BID e o Ministério da Fazenda procuram participar dessas reuniões e prestar a assessoria necessária", disse.

### METAS E RESULTADOS

A respeito da liberação dos recursos não ter atingido ainda nem 50% do esperado, Patrícia Bakaj explica que há diferença entre um banco de desenvolvimento, no caso o BID, e um comercial. "O nosso objetivo não é o

recurso ou o retorno dele, mas sim atingir as metas e os resultados propostos no âmbito do Programa, pois somente assim ocorrerá o desenvolvimento esperado", destaca ela, enfatizando que cada projeto tem um especialista encarregado para fazer o devido acompanhamento dos projetos e evitar distorções. "O banco trabalha de forma que o Estado tem que justificar o recurso que foi liberado para poder receber um novo repasse".



Patrícia Bakaj, especialista Sênior em Gestão Fiscal do BID

## Workshop busca avanços tecnológicos na área fazendária

### Comissão lança site



Já está em plena operação o site da Cogef ([www.cogef.ms.gov.br](http://www.cogef.ms.gov.br)). A apresentação da nova ferramenta de divulgação e interação dos trabalhos da Comissão foi feita pelo coordenador de projetos da Sefaz do Mato Grosso do Sul Rogério Colman (MS), que destacou a funcionalidade de cada item da página eletrônica, que dispõe de consulta a documentos do Cogef, ata de reuniões, fórum de discussão, agenda, galeria de imagens.

Na ocasião Colman falou ainda de detalhes sobre o Ciclo MEPS que pode ser acessado pelo link: <http://www.ciclomeps.com.br/>. O sistema oferece às

equipes do Banco e dos Executores, uma metodologia baseada em instrumentos oficiais do BID já que foi construída com base no ciclo de projetos, na reforma fiduciária e nos procedimentos estabelecidos pelo governo brasileiro.

A ferramenta apresenta diagramas do fluxo de todos os aspectos da preparação e execução de um projeto e contém de forma seqüencial e amigável todos os modelos, informativos, formulários e planilhas necessárias em cada fase de implementação. Para acesso é necessário um simples cadastro, informando seu e-mail e data de nascimento.

### RS vai inaugurar novo Datacenter

Considerado atualmente como o mais importante centro de tecnologia do País, uma vez que 14 estados dependem hoje da funcionalidade da Sefaz/RS Virtual para a verificação e autenticação das suas Notas Fiscais Eletrônicas, o governo do Rio Grande do Sul está investindo significativamente em tecnologia e estará inaugurando ainda no início de 2015 o seu novo Datacenter, com capacidade de processamento bem maior que o atual.

Carlos Alberto Agostini, representante do RS na Cogef, informou que o novo

investimento se faz necessário em virtude da demanda crescente do processamento de informações. Conforme ele, a base de dados da Sefaz/RS hoje é de 20 Terabyte, com crescimento estimado mês de 6,6 TB. São processadas diariamente 26,2 milhões de notas fiscais de 14 Estados (NFe e NFC-e). O novo Datacenter tem uma sala-cofre de 178 metros quadrados (o atual é de 48m2), com quase 2 mil servidores (Blade, Rack e Torre), e cerca de mais de 20 equipamentos de suporte, entre Mainframe/Appliance, Storage e Fitotecas/backup.

O primeiro dia da 25ª reunião da Comissão de Gestão Fazendária (Cogef), realizada em Porto Velho entre os dias 26 e 28 de novembro de 2014, foi marcado pelo workshop "Projetos Estruturantes em Tecnologia da Informação na Área Fazendária", realizado no auditório do hotel Aquarius Selva Hotel. Na ocasião foram apresentados temas e conteúdos técnicos específicos, enfatizando soluções implementadas por alguns Estados que desenvolveram mecanismos tecnológicos para avançar na

gestão fiscal.

A abertura dos trabalhos foi feita pelo coordenador da UCP/RO (Unidade de Coordenação do Programa de Modernização Fiscal de Rondônia – Profisco), Luís Fernando Pereira da Silva, anfitrião do evento, e do representante do Rio Grande do Sul, Carlos Alberto Agostini. "É com grata satisfação que o Estado de Rondônia realiza esse Cogef e recebe os principais técnicos da área fazendária do Brasil", destacou Pereira, recebendo as congratulações de todos.

### Segurança da informação tem que ser prioridade

O primeiro tema do workshop teve como ministrador o analista da SEFAZ/RS, Sérgio Borba Pereira, que abordou o tópico "Segurança da Informação", onde ressaltou a necessidade de se aprimorar os sistemas de informática e o modo de tratamento de acesso às informações processadas no âmbito do Fisco e também da estrutura pública. Segundo ele, para corrigir falhas e atender eficientemente todas as demandas, a SEFAZ/RS adotou o Sistema de Gestão da Segurança da Informação – SGSI, que nada mais é que uma "parte do sistema de gestão global, baseado na abordagem de riscos, que tem o objetivo de estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar a segurança da informação."

Sérgio Borba explicou que para se criar processos eficientes para o resguardo de dados e informações, se faz necessário os Estados instituir normas de segurança já previstas pela Associação Nacional de Normas Técnicas (ABNT). Conforme ele, hoje existe cinco normas certificadoras voltadas para



Sérgio Borba na apresentação

essa área: a ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013, trata dos requisitos fundamentais para abordagem dos sistemas de gestão de segurança da informação; a ABNT NBR ISO/IEC 27002:2013, estabelece os códigos de prática para controles de segurança; a ABNT NBR ISO/IEC 27003:2011, trata das diretrizes para implantação desse tipo de sistema; a ABNT NBR ISO/IEC 27004:2010, cuida da medição da gestão; e a ABNT NBR ISO/IEC 27005:2011, que traz a gestão de riscos de segurança da informação. O termo ABNT NBR IEC é utilizado para identificar as normas brasileiras que possuem compatibilidade com as diretrizes criadas pela Comissão Eletrotécnica Internacional (IEC).

## Inovar para superar os obstáculos de 2015

O ano de 2015 será de muitos desafios para a Comissão de Gestão Fazendária que terá de superar as adversidades num período difícil para os Estados. As projeções mais otimistas para o próximo exercício indicam queda de receitas e aumento de gastos da máquina pública, o que dificultará em muito o avanço de projetos voltados para outros fins que não o de custeio de áreas prioritárias como saúde, educação e segurança. "O papel da Cogef, que é uma comissão ligada ao Confaz (Conselho Nacional Fazendário), é de dar um norte, dar diretrizes, ajudar na comunicação e integração dos Estados. Aqui discutimos questões que facilitam a gestão da coisa pública e também sua modernização. No entanto, diante de um cenário tão difícil, teremos que nos inovar mais ainda para podermos superar esses possíveis obstáculos", disse o presidente da Cogef e representante do Mato Grosso do Sul, Thaneer Castro Nogueira, que coordenou os trabalhos da 25ª Reunião, a primeira após a sua eleição,

substituindo Carlos Alberto Agostini.

Segundo Nogueira, além da expectativa negativa do cenário, há ainda outros desafios para ser tratado com plena atenção. "Por se tratar de um ano de mudança, onde vários estados estarão empossando novos governantes, temos receio quanto ao perigo da descontinuidade. Hoje as equipes que fazem parte da Cogef podem não ser as mesmas de amanhã. Isso na maioria dos casos é ruim, porque rompe a continuidade dos serviços e das idéias. Aqui estamos falando de um grupo técnico e não um grupo político. Aqui não temos pessoas ligadas a partidos A, B e C. Aqui cuidamos essencialmente do trabalho técnico, que muitas das vezes não aparece na mídia, mas é essencial para qualquer estrutura organizacional", destaca ele, comentando que há uma sinergia no grupo voltada a conscientizar os novos governantes da importância de se manter a base de técnicos que representam o Fisco no Cogef.



Thaneer Nogueira destaca os desafios para o próximo ano

### NFe é um exemplo de esforço de trabalho

Thaneer Nogueira explica ainda que a partir do trabalho conjunto de grupos técnicos ligados ao Confaz, em especial a Cogef que tem a específica função de tratar da gestão e modernização do Fisco, surgiu grandes idéias e projetos que trouxeram benefícios à máquina pública. Um exemplo foi a implementação da Nota Fiscal Eletrônica. "Esse é um bom exemplo de idéia financiada que proporcionou um enorme ganho à sociedade como um todo. O Fisco reduziu seus custos com emissão de papeis e empresas terceirizadas (digitação e arquivamento), agilizou processos, desburocratizou,

facilitou o acesso dos contribuintes", enfatizou, acrescentando que no âmbito da Cogef são compartilhados problemas surgidos nos Estados, discutidas idéias e estabelecidas soluções que podem ser aprimoradas conforme a necessidade de cada Fisco.

O presidente comentou ainda que embora a tecnologia seja uma parte importante discutida nas reuniões, a Cogef não se restringe somente a isso. "O nosso objetivo é melhorar a sistemática da gestão fiscal, trazendo transparência e padrões nos processos para se diminuir possíveis riscos".

### Curtas

**AUSÊNCIAS** - Participaram da 25ª reunião da Cogef representantes dos Estados do Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Pará, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Sergipe, São Paulo e Tocantins. Por razões diversas, ligadas principalmente a contenção de despesas e cancelamento de emissão de passagens áreas nos Estados que passam por transição de Governo, treze Estados estiveram ausentes no encontro.

**CORRUPÇÃO** - Durante a abertura dos trabalhos da Cogef, no dia 27/11, o assessor do Governador do Estado de Rondônia Basílio Leandro Oliveira agradeceu a presença dos 14 estados no evento e informou que a Comissão tem um papel importantíssimo para as Políticas de Gestão Fazendária Nacional. Ele destacou ainda que Rondônia passa por um momento político bastante delicado e pediu o apoio dos técnicos do país para compartilhar iniciativas de combate a corrupção, sugerindo à COGEF tratar do tema em reuniões futuras, pois com a união dos entes federativos se poderá combater a corrupção no país.

**BRASÍLIA** - Com o objetivo de se melhorar o acesso dos membros no primeiro encontro do ano, a 26ª Reunião da Cogef vai acontecer em Brasília-DF, em março de 2015.

### Principais temas discutidos na 25ª Cogef

- ◆ A proposta de definir uma infra-estrutura mínima de Tecnologia da Informação e Comunicação que os Estados deverão possuir como pré-requisito para receberem o apoio financeiro do BID. Essa infra-estrutura mínima criaria a base necessária para que os Estados possam aproveitar a incalculável riqueza de informações oriunda da massificação dos documentos eletrônicos, que está em andamento em todo o País;
- ◆ A apresentação dos resultados do modelo de gestão por processos implantado no Estado de Sergipe, utilizando a metodologia BPM (Business Process Management), que aponta para a aplicabilidade de práticas modernas de gestão empresarial no ambiente da administração pública;
- ◆ A apresentação dos resultados dos investimentos realizados pelo Estado do Ceará na modernização tecnológica da gestão fazendária, que indicam o elevado retorno para a sociedade advindo dos investimentos realizados na área de fiscalização tributária;
- ◆ As definições estabelecidas para o aumento da oferta de cursos de capacitação para os servidores fazendários, por meio de acordos de cooperação com a ESAF (Escola de Administração Fazendária do Ministério da Fazenda), ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e Instituições de Ensino Superior (Universidade Federal do Tocantins e Universidad Externado de Colômbia).