



COGEF
Comissão de Gestão Fazendária

Desafios e Oportunidades

APRESENTAÇÃO

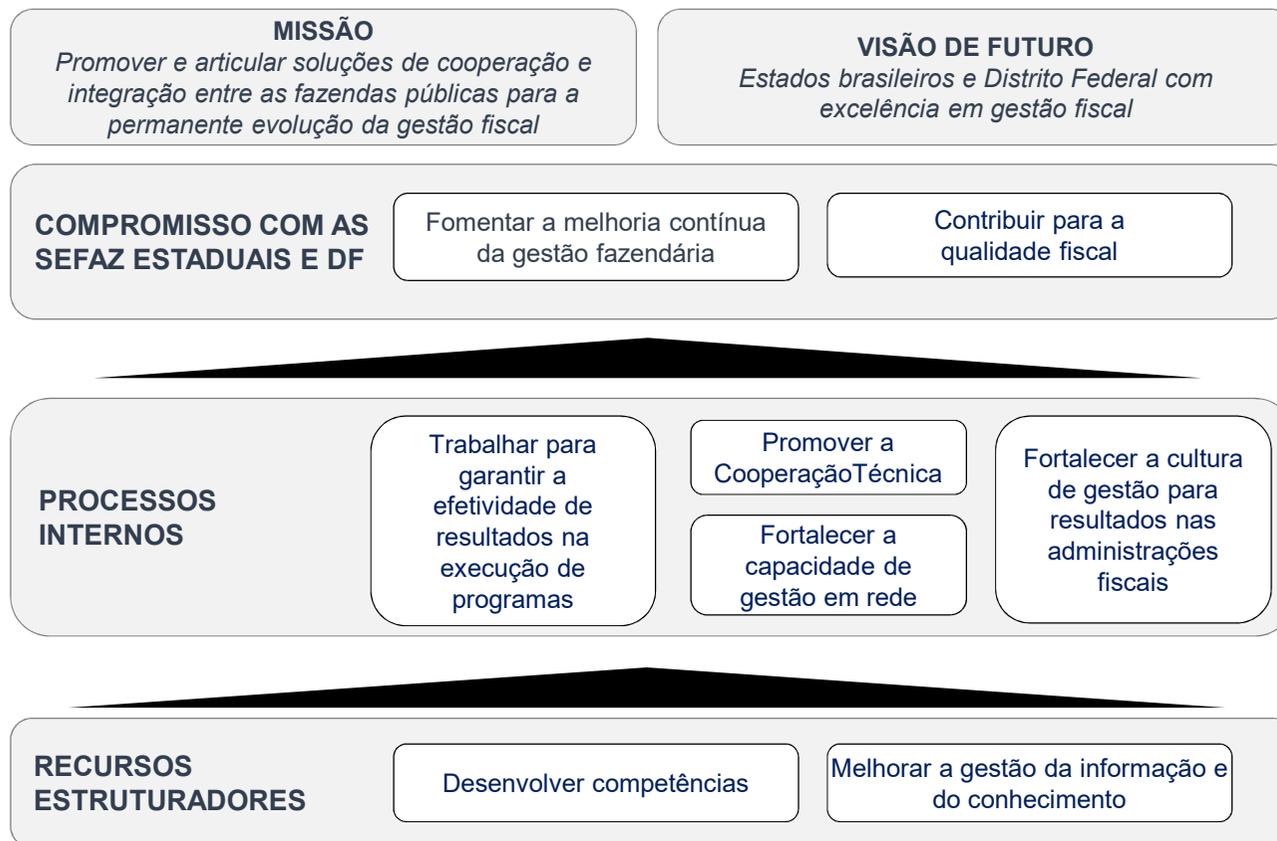
Este relatório apresenta os principais resultados do **Workshop Desafios e Oportunidades**, realizado nos dias 20 e 21 de setembro em Belém, na 40ª reunião da COGEF.

A COGEF possui um planejamento de longo prazo, aprovado em dezembro de 2015, que define sua missão, visão e objetivos estratégicos.

O objetivo da oficina foi construir a agenda de curto prazo (de 12 a 18 meses), denominadas de **Batalhas da COGEF**, e pensar um conjunto inicial de ações que implementam essas batalhas.

Mapa Estratégico da COGEF

Aprovado na 29ª Reunião, 2015





ABORDAGEM
CONCEITUAL
E
METODOLÓGI
CA

i. CONCEITO DE BATALHA

Batalhas são questões-chave que devem ser vencidas para garantir os nossos objetivos de longo prazo e não se confundem com competências.

Quanto maior o número de batalhas, menor será a importância de cada uma delas e menor energia as equipes conseguirão empreender.

As batalhas devem receber prioridade quando se trata de decisões em relação a alocação dos recursos (e esforço).

Killing, P. (2006) Must-Win Battles: How to Win Them, Again and Again



CRITÉRIOS PARA A CRIAÇÃO DE BOAS BATALHAS

1

PROCURE POR IMPACTO

Uma boa MWB – se for bem sucedida – irá causar um impacto grande na COGEF. A chave é evitar batalhas de impacto limitado, pois normalmente são fruto de paixões individuais.

2

SEJA ESPECÍFICO E TANGÍVEL

As batalhas devem ser específicas de modo a situar claramente como organiza-la.

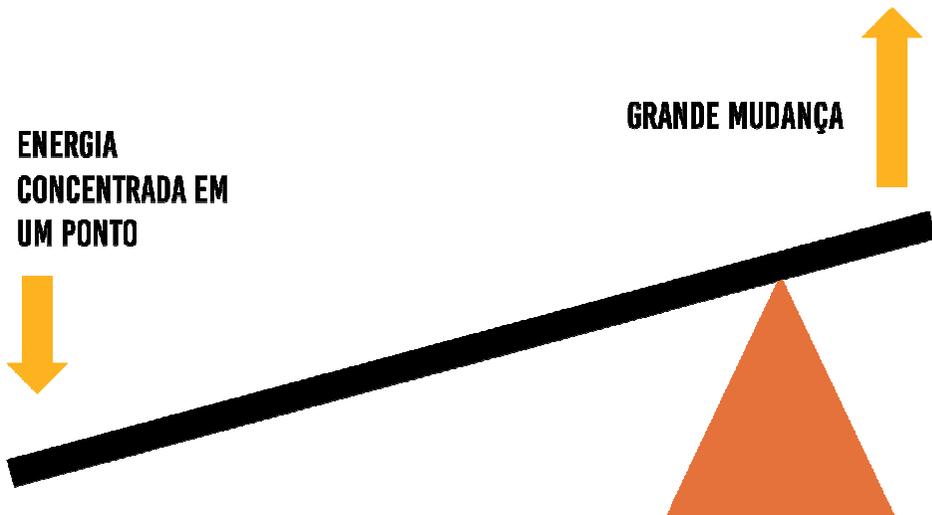
3

DESPERTE A EMPOLGAÇÃO

A razão para isso é muito simples: batalhas que não são empolgantes dificilmente reúnem energias e esforços ao redor delas. Desafios movem as pessoas.

- Essa batalha é importante o suficiente?
- O que aconteceria se ignorarmos essa batalha?
- Como seria o sucesso dessa batalha daqui a um ano?
- Essa batalha é atingível considerando as nossas competências e capacidades?

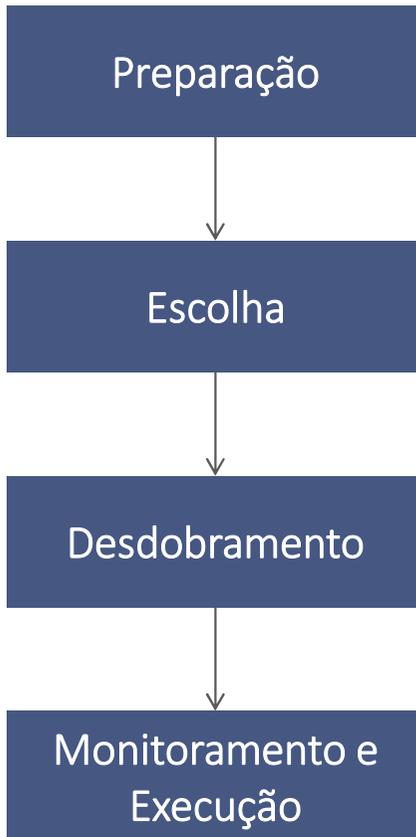
ii. CONCEITO DE ALAVANCA



Aspecto do problema **que eu possa mexer** e gerar um grande impacto

ABORDAGEM METODOLÓGICA

O exercício foi organizado em 4 principais momentos:



De forma preliminar, **identificar questões chave** que precisam ser debatidas e levantar informações que possam amadurecer a entendimento das equipes em relação ao que é aquele desafio.

A partir da análise do conteúdo preliminar, **identificar outras batalhas e/ou complementar as batalhas postas**. Além disso, escolher quais batalhas devem ser tratadas. O foco é a escolha de poucas batalhas, porém muito relevantes.

Identificar, priorizar e engajar as equipes na execução de ações que efetivamente agreguem para o tratamento da batalha, principalmente numa visão de curto prazo.

Mobilizar as equipes e os recursos para **execução das ações planejadas**. Além disso, **realizar a gestão disciplinada** garantindo que pontos de atenção sejam tratados e que todo estejam alinhados com as mudanças previstas.



priorização

PRIORIZAÇÃO DE BATALHAS

A partir da listagem final de propostas, cada estado representado declarou 3 (três) votos com uma breve justificativa do porque da priorização. Na sequência, serão apresentados os votos para cada uma das propostas de batalha.

Priorizado	Votos
Aprovação dos projetos do PROFISCO II	12
Compartilhar conhecimentos sobre contratações	12
Consolidar a MDGEFIS como instrumento de diagnóstico e maturidade	9
Fortalecer o papel e a importância da COGEF para a modernização da gestão fiscal brasileira	7
Construir o portfólio de Soluções Nacionais (com foco na construção do sistema de gestão das UCPs)	7

Não Priorizado	Votos
Consolidar o papel do grupo de TI da COGEF	5
Compartilhar conhecimento sobre assuntos administrativos, técnicos e de gestão	5



*Fotos tiradas pela assessoria de comunicação da SEFA/PA

BATALHA | 1. APROVAR OS PROJETOS DO PROFISCO II

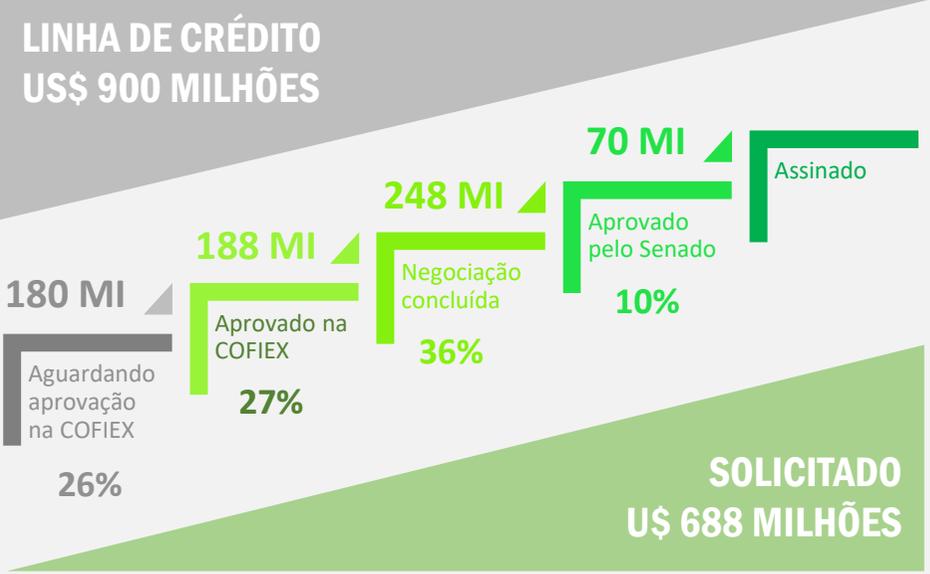
PROBLEMA OU DESAFIO

- Foi retirado de pauta da reunião COFIEIX, realizada no dia 06 de junho de 2018, os projetos do PROFISCO II apresentados pelos estados do Amapá, Paraná e Rio Grande do Sul, com o seguinte argumento "**até que sejam reavaliados os resultados e as diretrizes da Linha PROFISCO**".
- Impacto na aprovação dos projetos do PROFISCO II nos estados e no Senado Federal devido ao processo eleitoral e mudança dos administradores e parlamentares.

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Como acelerar a aprovação dos projetos do PROFISCO II?
- Como fortalecer a defesa dos projetos junto aos novos administradores?

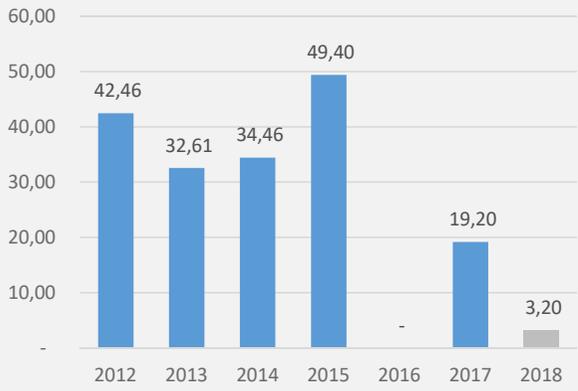
CONTEXTO



HISTÓRICO COFIEIX 2018

- 06/2018 - Retirada de pauta dos projetos apresentados pelos estados do AP, PR e RS.
- 06/2018 - Reunião com a SEAIN para entendimento dos argumentos:
 - Limite da União de US\$ 1,8 bi por ano, sendo que desse total uma boa parcela refere-se ao PROFISCO;
 - Resolução COFIEIX 01/2017 prevê maior pontuação para os projetos setoriais (saneamento básico, P&D e inovação, meio ambiente etc);
 - Tendência de piorar da situação fiscal brasileira, afetando diretamente a capacidade da União de conceder garantias;
 - Valores do PROFISCO II superiores aos valores do PROFISCO I;
 - Dúvidas em relação a capacidade de execução pelos estados (os estados levaram em média de 6 ou 7 anos na execução do PROFISCO I).
 - Recomendação de redução dos valores do PROFISCO II
- 07/2018 - Apresentação na reunião do CONFAZ.
- 09/2019 - Inclusão do pleito do Amapá na reunião a ser realizada no dia 28/09/18.

Limite de garantias em bilhões de reais



A STN aprovou, para 2018, o limite de garantias no valor total de US\$ 2,8 bilhões, sendo US\$ 2 bilhões para a União e US\$ 800 milhões para os estados e municípios. Os projetos já aprovado do PROFISCO II representam 85% do total desse limite.

<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/stn-divulga-limites-para-autorizacoes-de-operacoes-de-credito-externo-no-ambito-da-cofiex>

PROBLEMA OU DESAFIO

A COGEF foi fundada com objetivo de:

- I – coordenar e harmonizar os aspectos técnicos dos programas de modernização da gestão fiscal dos Estados e do Distrito Federal;
- II – promover e articular o desenvolvimento de ações de cooperação e integração entre os fiscos, bem como o compartilhamento de soluções e produtos, o intercâmbio de experiências e a gestão do conhecimento.

Porém, com o passar do tempo, todo o debate da COGEF ficou centrado no PROFISCO. Embora o PROFISCO seja o maior e principal programa de modernização, devemos avaliar como podemos colaborar com a construção e condução das demais iniciativas de modernização, mesmo a partir de outras fontes de financiamento.

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Como a COGEF quer ser percebida?
- Como aumentar a relevância perante as partes interessadas?

CONTEXTO

Relevância da COGEF para o CONFAZ

- Participação no COMSEFAZ e no CONFAZ apenas para apresentar o status de execução ou aspectos relacionados com a contratação do PROFISCO.
- Site CONFAZ não faz menção a COGEF.

Número de pautas apresentadas no CONFAZ e no COMSEFAZ:



Projetos de modernização não discutidos no âmbito da COGEF

- 53% dos estados possuem projetos de modernização não relacionado ao PROFISCO, que não estão sendo compartilhados no âmbito da COGEF.

SITE da COGEF

- Foco no público interno
- Relevância dos conteúdos apresentados
- Necessidade de melhorar a organização dos conteúdos

Nº de acessos no período de 6 meses

5 mil site da COGEF
83 mil site do ENCAT

Baixa integração das iniciativas de modernização entre as comissões temáticas do CONFAZ

COGEF

Estabelecida em **2008**, com objetivo de “(...) *promover e articular o desenvolvimento de ações de cooperação e integração entre os fiscos, bem como o compartilhamento de soluções e produtos, o intercâmbio de experiências e a gestão do conhecimento*”.

GEFIN

Estabelecido em **2013**, tem como objetivo o “*equilíbrio fiscal das contas públicas estaduais, mediante estudo e aperfeiçoamento da legislação e dos modelos de gestão de finanças públicas e intercâmbio de experiências, soluções e sistemas* (...)”.

ENCAT

Estabelecido em **2002**, com objetivo de “*desenvolver e disseminar as modernas técnicas de gestão tributária, mediante o intercâmbio de experiências, soluções e sistemas, nas áreas de arrecadação, fiscalização, tributação, (...), visando à implementação conjunta de soluções consensuais para os problemas comuns às unidades federadas*”.

GDFAZ

Criado em **1996** O GDFAZ se reúne três vezes ao ano com a finalidade de *socializar experiências, discutir tendências na área de gestão de pessoas, buscando soluções comuns, funcionando como uma espécie de consultoria na área de gestão de pessoas, focada no segmento fazendário*.

*Grifo representa o foco na atuação articulada e modernização da gestão fiscal.

BATALHA | 3. CONSOLIDAR A MDGEFIS COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO E MATURIDADE



PROBLEMA OU DESAFIO

- A Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão fiscal - MDGEFIS, uniformiza conceitos e oferece uma visão ampla e integrada da gestão fiscal. Contudo, a metodologia ainda está em fase de consolidação e a sua aplicação ainda precisa ser aperfeiçoada. Há muita subjetividade nas respostas e pouca padronização dos critérios de interpretação.
- Mesmo com a MDGEFIS, alguns entes estão aplicando outros instrumentos de diagnóstico de maturidade da gestão fiscal. É importante consolidar a MDGEFIS como principal instrumento de diagnóstico, também chancelada por organismos de referência.

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Como utilizar os conhecimentos adquiridos com a aplicação da MDGEFIS?
- Como consolidar internamente a MDGEFIS enquanto instrumento de gestão?
- Como manter atualizada a MDGEFIS de acordo com a evolução dos processos estaduais?

CONTEXTO

Aplicação nos Estados da MDGEFIS



16

Aplicaram

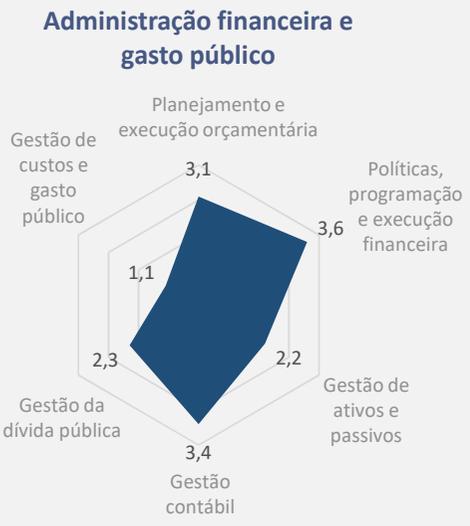
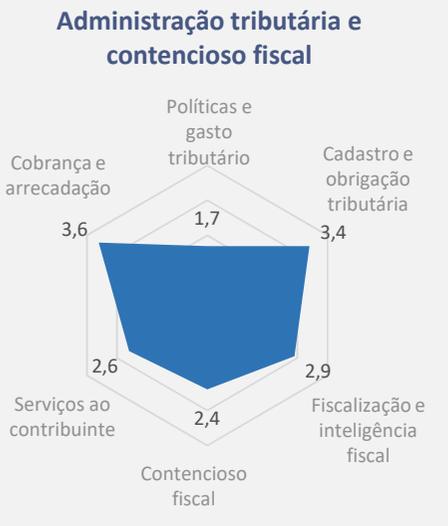
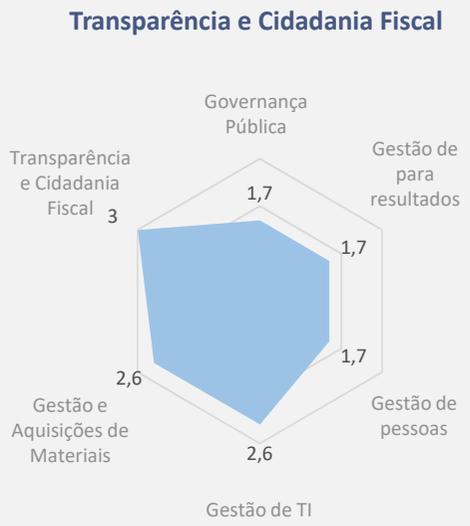
3

Aplicações marcadas

8

Sem previsão

Resultado da aplicação da MDGEFIS *



*Dados e março de 2018, referente a aplicação dos estados AP, CE, ES, MA, MS, PA, PE, PI, PR, RO, RN, RS, SC, SP

PROBLEMA OU DESAFIO

- Muitas das soluções desenvolvidas ou adquiridas por um estado, em âmbito fiscal, podem ser utilizadas ou replicadas pelos demais estados, contudo não há um portfólio de soluções em que os estados possam analisar e consumir as soluções que já foram desenvolvidas.

DEFINIÇÃO

- São produtos, serviços, métodos ou modelos desenvolvidos e que poderiam ser disponibilizados para uso dos demais estados. Não se confunde com o compartilhamento de conhecimentos (exemplo, estudos, projetos etc.)

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Quais soluções já existentes poderiam ser compartilhadas?
- Como identificar, organizar e disponibilizar essas soluções?
- Como implantar um modelo de construções compartilhada de soluções?

CONTEXTO

SOLUÇÃO EXISTENTES E ESTADO DESENVOLVEDOR

- Sistema integrado de planejamento, orçamento, finanças e contabilidade - SIGEF (SC)
- Sistema de captação e auditoria dos anexos de combustíveis SCANC – (MG)
- Domicílio Eletrônico Tributal – DET (SP)
- KAULA - Módulo de Previsão de Séries Temporais
- Hospedagem NF-e (RS)
- Auditor fiscal eletrônico (MG)
- Portal ESAFAZ (PE)
- Trilhas de aprendizagem (GDFAZ)
- Manifesto eletrônico de cargas (ENCAT)

SOLUÇÕES POTENCIAIS

- Malhas fiscais estruturadas a partir de bases nacionais
- Solução de gerenciamento dos projetos de modernização (estratégia, projetos, indicadores, prestação de contas do PROFISCO e outros)
- Soluções para definição de pauta de produtos
- Outras

EXEMPLOS DE INICIATIVAS DE COMPARTILHAMENTO

- Portal do Software Público Brasileiro (SPB)
- Rede CATIR
- RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa
- CIAT
- Red de Descentralización y Gestión Fiscal Subnacional

PROBLEMA OU DESAFIO

- A grande maioria dos projetos de modernização demandam a contratação de serviços ou soluções dos mais diversos tipos. Considerando o aumento dos investimentos e do volume de contratações do PROFISCO II, é fundamental ampliar a capacidade das UCPs de entender as necessidades, de prospectar soluções e reduzir o tempo das contratações.
- Embora ocorra o compartilhamento direto, entre os participantes da COGEF, de documentos e de experiências sobre contratações, o site da COGEF disponibiliza um espaço para publicação de documentos de referência. Além dos termos de referência é importante a inclusão de outros documentos que possam auxiliar a contratação, como por exemplo resultados obtidos, dificuldades encontradas, pareceres técnicos e jurídicos, preços e outros. Também, o site não dispõe de filtros de objeto, valores ou demais informações qualificáveis, sendo necessário fazer uma busca documento por documento.
- A política do BID para o PROFISCO autoriza apenas investimentos, contudo, diversas soluções de mercado de interesse das secretarias de fazenda são ofertadas na modalidade de serviços mensais. Nesse sentido, é necessário discutir como viabilizar tais contratações e o seu impacto na estrutura de custeio.
- Considerando que as necessidades se replicam entre as Secretarias é importante avaliar a possibilidade de adotar modelos de contratação que tragam maior economicidade aos estados.

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Como melhorar a estrutura e o compartilhamento de conhecimentos sobre contratações?
- Como manter esse conteúdo atualizado?
- Como reduzir o tempo de contratação?
- Como otimizar os investimentos?

CONTEXTO

Acervo de conteúdos sobre contratações no site da COGEF

128 Termos de Referência

4 Editais



CONTRATAÇÕES DO PROFISCO I

Investimento Total

U\$ 554

Volume de Contratações (estimado)

+1.600

Estimativa de contratações por categoria do plano de aquisições

+550 SERVIÇOS DE CONSULTORIA

+800 BENS

+250 SERVIÇOS QUE NÃO SÃO DE CONSULTORIA

+70 OBRAS

60% das contratações envolveram contratações e aquisições relacionadas a TI, segundo estimativa do BID.

PROBLEMA OU DESAFIO

- A tecnologia tem um papel fundamental na modernização da administração tributária. Não há dúvidas que é impossível ter avanços significativos sem a aplicação de TI. Contudo, atualmente, há a percepção de um desalinhamento entre as áreas de TI e de negócio, gerando um gargalo para os projetos de modernização.
- Para dar resposta a esse cenário foi instituído o Grupo Temático de Tecnologia e Informação. O propósito do grupo é debater temas específicos e apresentar possíveis caminhos de solução para apoiar nos processos de contratação do PROFISCO. As cinco pautas mais votadas na 38ª reunião da COGEF, realizada nos dias 27 e 28 de março na cidade de São Paulo, em ordem de importância, foram as seguintes:
 - 1ª Grandes Volumes (Big Data)
 - 2ª Analytics e BI Plataform
 - 3ª Nuvem Corporativa
 - 4ª Políticas de Armazenamento
 - 5ª Inteligência Cognitiva
- Além disso, é importante destacar a necessidade do grupo pensar caminhos que considerem os vários graus de maturidade dos estados.

PONTOS DE DISCUSSÃO

- Como elaborar uma estratégia eficaz de implementação das soluções/projetos de TI?
- Como integrar as áreas de negócios e área de TI?
- Como o grupo de TI deve apoiar os tomadores de decisão nas contratações de TI?
- Como garantir atualizados os posicionamento em cada tema discutido?

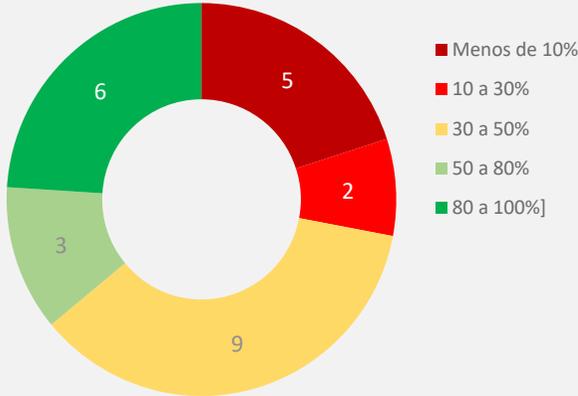
CONTEXTO

60%
das contratações do PROFISCO | envolveram serviços e aquisições de TI

Tempo de uso ferramentas de BI nos estados



Percepção sobre o uso das capacidades das soluções de BI pelos estados.





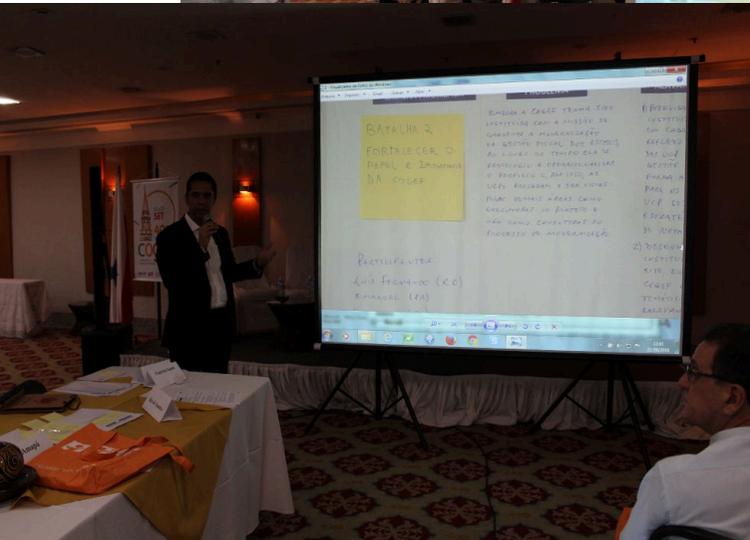
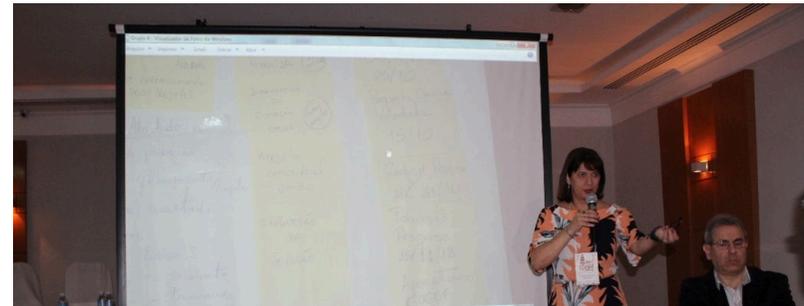
DETALHAMEN
TO

DETALHAMENTO DAS BATALHAS

Os participantes foram separados em grupos, de acordo com a afinidade com o tema, para construção de uma proposta de detalhamento de cada uma das 5 batalhas prioritizadas, descrevendo problemas, alavancas e os responsáveis para cada encaminhamento.



APRESENTAÇÃO



MAPA DE ALAVANCAS

BATALHA PRIORIZADA	PROBLEMA	ALAVANCAS	RESPONSÁVEL
Batalha 1 Apoiar a preparação e aprovação do PROFISCO II	As muitas etapas são extremamente burocráticas	Disponibilização das cartas consultas no portal da COGEF 	Todas as UCPs
PARTICIPANTES	Falta de transparência da COFIEX	Ação permanente junto ao COMSEFAZ 	Presidente da COGEF
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"><p>Myrthes (MA) AFIF (SC) Marcos (PR) Ricardo (PR) Tânia (AP) Lana (AP) Eliane (AP) Luiz Palmeira (MF) Carlos Mário (RS)</p></div>	Conjuntura econômica e política	Trabalhar pela excepcionalização dos programas de modernização 	Criação de um grupo técnico – 3 estados no mínimo
	Tramitação pós parecer do MF. Limites para concessão		

MAPA DE ALAVANCAS

BATALHA PRIORIZADA	PROBLEMA	ALAVANCAS	RESPONSÁVEL
Batalha 2 Fortalecer o papel e importância da COGEF	Embora a COGEF tenha sido instituída com a missão de coordenar a modernização da gestão fiscal dos estados, ao longo do tempo ela se restringiu a operacionalizar o profisco e, por isso, as UCPs passaram a ser vistas pelas demais áreas como executoras do projeto e não como condutoras do processo de modernização	Revisar os arranjos institucionais existentes em cada estado e o reflexo do posicionamento das UCPs em relação à gestão da estratégia, de forma a recomendar para os estados que as UCPs sejam unidades estratégicas, por meio de nota técnica. ✗	Ivan e Cristina (confirmar)
PARTICIPANTES		Desenvolver conteúdo institucional para o site, linkar o site da COGEF com outros grupos temáticos e demais sites relevantes da área. ✓	Rogério e Luís Fernando
Luis Fernando (RO) Emanoel (PA) Wassally (PA) Ana Paula (MS) Rogério (MS) Ivan (DF)		Propor alteração do nome da COGEF para Comissão de Gestão e Estratégia Fazendária. ✗	Luís Fernando
		Definir uma estratégia de comunicação que amplifique o conhecimento sobre a COGEF nos estados. ✗	Emanoel e Wassally

MAPA DE ALAVANCAS

BATALHA PRIORIZADA	PROBLEMA	ALAVANCAS	RESPONSÁVEL
<p>Batalha 3 Consolidar MDGEFIS como instrumento de diagnóstico e maturidade</p>	<p>Consolidar a metodologia de aplicação</p>	<p>Manualização Incorporar as sugestões dos estados</p>	<p>✓</p>
<p>PARTICIPANTES</p>		<p>Treinar e certificar aplicadores</p>	<p>✗</p>
<p>Sandra (CE) Monica (RO) Ricardo (BA) André (BA) Augusto (PA) Licoln (PA) Eliel (MT) Rosicleide (TO) Erciene (TO) Soraya (MG) Ricardo (PI)</p>		<p>Publicação dos resultados internamente</p>	<p>✗</p>
	<p>Reavaliar os 14 estados (coordenadores UCP) e apresentar diagnóstico dos 18 estados ate dezembro de 2018</p>	<p>✓</p>	
	<p>Estratégia de divulgação dos resultados é frágil</p>	<p>Identificação de benchmark</p>	<p>✓</p>
		<p>Aplicar a metodologia consolidada em todos os estados</p>	<p>✗</p> <p>Sandra (CE) Licoln (PA) Monica (RO) Eliel (MT) Ricardo (BA) Rosicleide (TO) André (BA) Erciene (TO) Augusto (PA) Soraya (MG)</p>

MAPA DE ALAVANCAS

BATALHA PRIORIZADA	PROBLEMA	ALAVANCAS	RESPONSÁVEL
<p>Batalha 4 Portfólio de soluções nacionais</p>	<p>Falta de sistema comum/padrão de gerenciamento de projetos, contendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de problema • Causas • Soluções • Planejamento projetos • Matriz de resultado • Indicadores • Execução física • Execução financeira • Orçamento, tesouraria, contabilidade, auditoria. • Execução contratos • Monitoramento • Relatórios 	<p>Modelo de pesquisa </p> <hr/> <p>Diagnóstico da situação atual </p> <hr/> <p>Modelo conceitual único </p> <hr/> <p>Implantação da solução </p>	<p>Proposta individual de pesquisa PE, MA, PI, GO, DF 05/10</p> <hr/> <p>Proposta comum validada 15/10</p> <hr/> <p>Realizar pesquisa 31/10 Tabular pesquisa 15/11</p> <hr/> <p>Apresentação COGEF diagnóstico</p>
<p>PARTICIPANTES</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> <p>Daniella (PE) Leonardo (DF) Ricardo (PI) Jacilene (MA) Albirlan (GO)</p> </div>			

MAPA DE ALAVANCAS

BATALHA PRIORIZADA	PROBLEMA	ALAVANCAS	RESPONSÁVEL
Batalha 5 Compartilhar conhecimentos sobre contratações	Retrabalho nas contratações	Planilha das contratações por estado 	Oliver Sergio/Sergipe
ESTADOS PARTICIPANTES <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;">Oliver (SP) Sérgio (SE) Ivan (DF) Leonardo (DF) Marcos (PR)</div>	Soluções isoladas	Pleitear possibilidade de adesão às ARP entre as secretarias de fazenda. 	Ivan Andreza
	Banco de dados dos documentos técnicos desatualizado	Compras conjuntas  ARP nas políticas do BID  Propor política de manutenção dos documentos de especificações étnicas (TDRs, editais, etc.) 	Marcos

ESSAS BATALHAS AINDA SÃO VÁLIDAS?

PRÓXIMOS PASSOS: REVER ALAVANCAS E DETALHAR AS AÇÕES PARA AOS PRÓXIMOS 90 DIAS



Hasta mañana!