

# BALANÇO E RECOMENDAÇÕES S E F A Z



GOVERNO DO  
**Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
FAZENDA E  
PLANEJAMENTO





**BALANÇO DAS PRINCIPAIS AÇÕES**  
(2015-2018)

e

**RECOMENDAÇÕES PARA  
A PRÓXIMA GESTÃO**  
(2019-2022)

CONTRIBUIÇÕES PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DA SEFAZ



TIRAGEM  
200 exemplares

COORDENAÇÃO  
Taís Miranda Damasceno  
Marcos Vinícius Ferreira de Godoy  
Marco Antonio Magalhães Pacheco Filho  
José Eduardo S. Castello Branco

DIAGRAMAÇÃO E DESIGN  
Rafael Bezerra / Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação

FOTOGRAFIA  
Leonardo Barbosa  
Yuri Bittencourt Tonani

EQUIPE TÉCNICA  
Débora Sader  
Enzo Mayer Tessarolo  
Gismália Luiza Passos Trabuço  
Marcos Vinícius Ferreira de Godoy  
Raphael A.E.S Lebigre  
Taís Miranda Damasceno

# GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

## GOVERNADOR

Luiz Fernando Pezão

## VICE-GOVERNADOR

Francisco Oswaldo Neves Dornelles

## SECRETÁRIO DE ESTADO FAZENDA E PLANEJAMENTO

Luiz Claudio Fernandes Lourenço Gomes

### SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – CASACIVIL

Sérgio Pimentel Borges da Cunha (Interino)

### SECRETARIA DE ESTADO DE GOVERNO – SEGOV

Affonso Henriques Monnerat Alves da Cruz

### SECRETARIA DE ESTADO DE OBRAS E HABITAÇÃO – SEOBRAS

José Iran Peixoto Junior

### SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA – SESEG

General de Divisão Richard Fernandez Nunes

### SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA – SEAP

David Anthony Gonçalves Alves

### SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE – SES

Sérgio D'Abreu Gama

### SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA CIVIL – SEDEC

Coronel Roberto Robadey Costa Junior

### SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEEDUC

Wagner Granja Victor

### SECRETARIA DE ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL – SECTIDS

Gabriell Carvalho Neves Franco dos Santos

### SECRETARIA DE ESTADO DE TRANSPORTES – SETRANS

Rodrigo Goulart de Oliveira Vieira

### SECRETARIA DE ESTADO DO AMBIENTE – SEA

Marco Aurélio Damato Porto

### SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, PECUÁRIA, PESCA E ABASTECIMENTO – SEAPPA

Alex Sandro Pedrosa Grillo

### SECRETARIA DE ESTADO DE TRABALHO E RENDA – SETRAB

Milton Rattes de Aguiar

### SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA – SEC

Leandro Sampaio Monteiro

### SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTE, LAZER E JUVENTUDE – SEELJE

José Ricardo Ferreira de Brito

### SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO – SETUR

Nilo Sergio Alves Felix

### SECRETARIA DE ESTADO DE DIREITOS HUMANOS E POLÍTICAS PARA MULHERES E IDOSOS – SEDHMI

Átila Alexandre Nunes Pereira

### CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO – CGE

Nestor Lima de Andrade

### PROCURADORIA GERAL DO ESTADO – PGE

Rodrigo Crelier Zambão da Silva

# SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA E PLANEJAMENTO – SEFAZ

## SUBSECRETARIA GERAL DE FAZENDA E PLANEJAMENTO

Fabio Rodrigo Amaral de Assunção

## SUBSECRETARIA DE GESTÃO

Marco Antônio Magalhães Pacheco Filho

## SUBSECRETARIA DE FINANÇAS

Ligia Helena da Cruz Ourives

## SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Edson Teramatsu

## SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Maria de Fátima Lopes Leite

## SUBSECRETARIA DE FAZENDA DE POLÍTICA FISCAL

Josélia Castro de Albuquerque

## SUBSECRETARIA DE ESTADO DE RECEITA

Adilson Zegur

## SUBSECRETARIA ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ricardo Adolfo Rezende Novello

## SUBSECRETARIA DE CONTABILIDADE GERAL DO ESTADO

Stephanie Guimarães da Silva

## DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMÓVEL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Raquel de Souza Lima

## ENTIDADES VINCULADAS

### CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO ESTADO DO RJ – PRODERJ

Antonio José Almeida Bastos

### CENTRO ESTADUAL DE ESTATÍSTICA, PESQUISAS E FORMAÇÃO DOS SERVIDORES DO RIO DE JANEIRO – CEPERJ

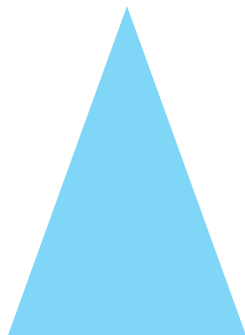
Pedro Martins Castilho Jr.

### FUNDAÇÃO DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – RJPREV

Halan Harlens Pacheco de Moraes

### FUNDO ÚNICO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – RIOPREVIDÊNCIA

Reges Moisés dos Santos



# Sumário

Mensagem do Secretário de Estado de Fazenda e Planejamento	9
Apresentação	11
INTRODUÇÃO	13
Objetivos e Justificativas	13
Metodologia	13
Instrumentos de coleta	13
Níveis de agregação da informação	15
O Estado Hoje	17
2.1. A CRISE E A BUSCA DA ESTABILIDADE FISCAL	19
2.1.1. A crise financeira nacional e seus reflexos no estado	19
2.1.2. Receitas do ERJ	20
2.1.3. Despesas	23
2.1.4. Déficit Previdenciário	28
2.1.5. Indicadores Fiscais do Estado do Rio de Janeiro	29
2.2. ESTABILIDADE FISCAL: O AJUSTE INSTITUCIONAL	31
2.3. ESTABILIDADE FISCAL: O REGIME DE RECUPERAÇÃO FISCAL	32
Trajetória Institucional SEFAZ	33
Balanco e Recomendações das Grandes Áreas de Atuação da SEFAZ	45
4.1. INSTITUCIONAL	47
Subsecretaria Geral	47
Subsecretaria Jurídica	49
4.2. GESTÃO FISCAL	51
Subsecretaria de Fazenda de Política Fiscal	51
Subsecretaria de Finanças	61
Subsecretaria de Estado de Receita	66
Conselho de Contribuintes	72
4.3. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	73
Subsecretaria de Planejamento e Orçamento	73

4.4. GESTÃO	81
Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação	81
Subsecretaria de Gestão	87
Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel	97
Subsecretaria de Gestão de Pessoas	103
Conselho de Recursos Administrativos dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro	111
4.5. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	115
Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST	115
Escola Fazendária	123
4.6. CONTROLE	129
Auditoria Geral do Estado	129
Corregedoria Tributária de Controle Externo	134
Subsecretaria de Contabilidade Geral do Estado	138
Ouvidoria Tributária	144
4.7. ENTIDADES VINCULADAS	149
Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - PRODERJ	149
Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ	152
Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro – RJPREV	154
Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – RIOPREVIDÊNCIA	157
 Destaques para o próximo ciclo	 161
Iniciativas Recomendadas	163
 SIGLÁRIO SEFAZ	 167



## MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DE FAZENDA E PLANEJAMENTO

Com grande satisfação, apresento o presente documento, que reflete uma importante produção técnica ancorada em diagnóstico, observações das ações implementadas, resultados alcançados, desafios remanescentes e recomendações para um novo ciclo de gestão da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento.

Esta obra consiste em importante ferramenta para a continuidade de políticas públicas com raros precedentes na administração fluminense. É resultado exclusivo do corpo técnico funcional da SEFAZ, com o envolvimento de todas as áreas dessa multidisciplinar Secretaria, além das entidades vinculadas.

Este documento promove o conhecimento sobre as principais ações implementadas no período de 2015 a 2018, os desafios atuais e recomendações para a próxima gestão. A reunião desses elementos em um único repositório facilita o aprendizado e fortalece a memória institucional. Esta iniciativa cria condições para uma transição de gestão transparente e republicana, especialmente necessária no cenário da crise econômica e fiscal enfrentada pelo Estado e da vigência do Regime de Recuperação Fiscal.

A SEFAZ é o órgão central responsável pela direção da administração tributária, da gestão financeira, da contabilidade, do planejamento e da gestão no Estado do Rio de Janeiro. Além de ter sido o órgão responsável pelo controle até junho de 2018, quando foi criada a Controladoria Geral do Estado (Lei Estadual 7.989/18). A atual configuração deriva da incorporação da Secretaria

de Estado de Planejamento e Gestão pela Secretaria de Estado de Fazenda (Decreto Estadual nº 45.896/17), refletindo em grande responsabilidade ao gestor da pasta, uma vez que os assuntos definidos no âmbito da SEFAZ repercutem na capacidade executiva dos demais órgãos do Estado e na vida do cidadão direta e indiretamente.

Os anos de 2016 e 2017 foram marcados pela confluência de uma série de elementos negativos, uma “tempestade perfeita”, que resultou na mais grave crise econômica e fiscal vivenciada pelo Estado e pela população fluminense. A crise econômica nacional (queda de 7 pontos percentuais no PIB), a desconstrução da cadeia produtiva de óleo e gás no Estado, a partir da interrupção dos investimentos por parte da PETROBRAS, e a deterioração nos preços do barril tipo BRENT de petróleo no mercado internacional assolaram o orçamento do Estado, já engessado com despesas obrigatórias, gerando uma crise financeira e de gestão sem precedentes.

Houve severa desestruturação do Estado, exposta nos 18 meses com algum segmento da folha de pagamento dos servidores públicos em atraso, na quase completa interrupção no pagamento de fornecedores e na interrupção do serviço da dívida pública, resultando em uma série de arrestos judiciais nas contas do Estado. A criticidade da situação é melhor refletida no período em que, por força das determinações judiciais de todas as naturezas, o acesso às contas do Tesouro do Estado foi interrompido por 41 dias consecutivos.

Nesta situação de emergência fiscal e financeira a agenda de crise se sobrepôs a qualquer outra, sacrificando aspectos de planejamento e gestão. Foram priorizados o repasse dos duodécimos aos poderes, a folha de pagamento do Estado e o repasse aos municípios, para não colocar em crise outras estruturas públicas. Nesse período a arrecadação tributária mensal não era suficiente para o pagamento da folha líquida do Estado.

A construção de alternativa a este cenário se inicia com o desenvolvimento de um marco regulatório, inexistente no Brasil até então, que trouxe aspectos da lei de falência e da recuperação judicial de empresas para Estados, Lei Complementar nº 159. Sem essa normativa, não haveria uma solução estruturada para a crise financeira do Estado. Seu legado está em um duro e longo acerto das contas públicas, cristalizado no Regime de Recuperação Fiscal, com prazo de finalização em 2023.

Os efeitos das medidas já puderam ser sentidos, especialmente com a retomada do fluxo normal de pagamento da folha do Estado, durante todo o ano de 2018, e o gradativo retorno da previsibilidade de pagamento aos fornecedores. A capacidade de pagamento em até 30 dias das faturas dos fornecedores recupera a credibilidade do Estado na área das compras públicas, o que resulta na retomada de melhores resultados na qualidade do gasto. Na área fiscal também são observados avanços, com o atendimento, em outubro de 2018, do limite máximo de comprometimento do gasto em folha em relação à receita corrente líquida do Estado.

A agenda de crise deixou claras as ineficiências existentes há décadas no ERJ. Internamente, apostamos em um processo de diagnóstica transparente e que resultasse em uma visão clara dos desafios a serem superados. Além deste documento de Balanço e Recomendações, recebemos consultores do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) que desenvolveram na SEFAZ a “Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal / MD-GEFIS” e aplicamos a “Ferramenta Diagnóstica de Avaliação da Administração Tributária / TADAT”. Os resultados dessas avaliações nortearam parte das ações implementadas e constituem também importante norte quanto aos desafios a serem superados.

A estrutura atual da SEFAZ se encontra subdimensionada para as suas atividades de gestão orçamentária, financeira, tributária, logística, patrimonial, planejamento, gestão de pessoas, contábil e de modernização da gestão, o que ficou explícito na última pesquisa de clima e dimensionamento de RH. Sob o aspecto da implementação das ações internas, há evidente reflexo do cenário na motivação e desempenho do quadro funcional, razão pela qual entendo que o engajamento dos servidores é a principal meta a ser perseguida, através da implantação das melhores práticas de gestão de pessoas. Quanto ao fortalecimento da capacidade interna de gestão, foi desenvolvido e implementado importante instrumento de planejamento para desenvolvimento da estrutura de tecnologia da informação (PDTI), com especial destaque para a implantação do processo administrativo eletrônico no Estado, o desenvolvimento dos documentos técnicos para contratação de um Sistema Integrado de Gestão Tributária (ERP – tributário) para realizar a gestão do ciclo de fiscalização e a Barreira Fiscal Eletrônica. Essas iniciativas são vitais para superar os obsoletos sistemas de arrecadação que nos colocam entre os últimos estados em tecnologia da informação neste segmento da administração tributária.

Sob o aspecto do Estado como um todo não existe cenário alternativo ao RRF, ou o Estado persevera com as medidas de controle da despesa e aumento da receita ou o resultado será indubitavelmente o retorno a uma crise financeira profunda.

Com este trabalho, procuramos aumentar a possibilidade de continuidade de iniciativas fundamentais para a consolidação da capacidade executiva da SEFAZ, além de fornecer elementos para a definição de estratégias que possibilitem a recuperação da capacidade fiscal do Estado do Rio de Janeiro.

Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes

SECRETÁRIO DE ESTADO DE  
FAZENDA E PLANEJAMENTO

## APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta as principais ações implementadas no período de 2015 a 2018, os avanços alcançados nos últimos anos e as estratégias utilizadas para a superação das dificuldades encontradas. Além de registrar a trajetória de 2015 a 2018, ele inclui diagnóstico da situação atual e estrutura contribuições para o planejamento estratégico da SEFAZ e suas entidades vinculadas.





## INTRODUÇÃO

# Objetivos e Justificativas

**O** documento, além de atender ao mandamento legal da transparência governamental<sup>1</sup>, visa minimizar os efeitos danosos da assimetria de informações para a continuidade das políticas públicas e para o bom desempenho da gestão governamental. Além disso, constitui um repositório de informações para a transição de gestão no âmbito da pasta de Fazenda e Planejamento. A incorporação da antiga Secretaria de Estado de Planejamento pela Secretaria de Estado de Fazenda suscitou e ainda suscita a necessidade de harmonização entre estruturas administrativas de grande porte e de grande importância para o governo do Estado. Dessa forma, o trabalho é de suma importância por enfrentar um grave desafio da administração pública, qual seja a fragmentação das informações e a dificuldade de reuni-las.

## Metodologia

Considerando a complexidade de refletir sobre uma trajetória marcada pela instabilidade, paralelamente ao desafio de responder às demandas cotidianas de trabalho, buscou-se desenhar uma metodologia simples. O principal recurso para a elaboração do trabalho foi a interação constante da equipe da coordenação do trabalho com as equipes das subunidades da SEFAZ e das entidades vinculadas. Cada subunidade indicou um ponto focal, responsável pela coordenação do trabalho interno e pela interação com a equipe de suporte metodológico.

Na primeira rodada de reuniões com as equipes das subunidades da SEFAZ foram apresentados os objetivos, a justificativa e a metodologia do trabalho, seguindo-se do envio dos instrumentos de coleta de informações. Para o preenchimento dos instrumentos de coleta, as equipes foram orientadas a utilizar como fontes de informação os planos, os relatórios e os documentos técnicos produzidos ao longo dos últimos anos.

Após o envio dos instrumentos preenchidos<sup>2</sup>, e da análise do material pela equipe da Gerência de Planejamento Estratégico da SUBGEST, foram realizadas reuniões de discussão e alinhamento, com o objetivo de garantir a adequação metodológica do material enviado pelas subunidades. A última etapa do trabalho com as subunidades foi o envio para as chefias da minuta final do material para conhecimento e validação.

Durante o prazo para o preenchimento dos instrumentos de coleta de informações, os técnicos da SUBGEST estiveram à disposição para esclarecer dúvidas e prestar orientação, sempre que as unidades julgaram necessário.

## Instrumentos de coleta

A seguir, estão relacionados os instrumentos de coleta de informações utilizados. Eles buscam expressar três temporalidades – o ontem, o hoje e o amanhã.

### *Texto de apresentação*

Cada equipe elaborou um texto de apresentação que introduz o capítulo da subunidade no presente documento. Este texto contém as atribuições e os principais eixos de atuação da subunidade, expõe a situação da área, garante visibilidade aos principais avanços obtidos nos últimos anos e indica de modo sintético os desafios e as diretrizes que a equipe sugere para nortear o trabalho nos próximos anos.

Com caráter estratégico, os textos expressam a contribuição que as áreas fornecem e/ou podem fornecer ao desenvolvimento do Estado e ao aperfeiçoamento da sua capacidade estatal.

1 Lei Federal 12.527 de 18/11/11, regulamentada no Estado do Rio de Janeiro por meio do Decreto Estadual nº 46.205 de 27/12/2017.

2 Não consta recebimento da matriz de trajetória das linhas de trabalho da SUBFIN e da SSER.

## Matriz Balanço

A Matriz Balanço tem como referência temporal o período da atual gestão (2015-2018). Ela capta a situação encontrada a partir de janeiro de 2015 e registra as principais ações<sup>3</sup> adotadas para enfrentamento das dificuldades, dos obstáculos, das limitações e dos desafios encontrados, apontando os resultados alcançados.

### Matriz Balanço

Eixo de atuação	Situação encontrada	Ação implementada	Resultado alcançado
Indicação do eixo de atuação da Subunidade	Descrição sumária do desafio estratégico, dificuldade e/ou obstáculo encontrado a partir de 2015	Descrição sumária da ação implementada para enfrentar a situação encontrada	Descrição sumária do resultado da ação implementada

## Matriz Recomendações

A Matriz Recomendações tem como referência temporal o período da próxima gestão (2019-2022). Ela registra o desafio reconhecido no presente e as iniciativas<sup>4</sup> recomendadas para enfrentamento das dificuldades, dos obstáculos, das limitações e dos desafios percebidos, apontando os resultados a serem alcançados pela próxima gestão.

### Matriz Recomendações

Eixo de atuação	Desafio atual	Iniciativa recomendada	Resultado esperado
Indicação do eixo de atuação da Subunidade	Descrição sumária do desafio, dificuldade e/ou obstáculo reconhecido hoje	Descrição sumária da iniciativa recomendada para enfrentar o desafio reconhecido	Descrição sumária do resultado esperado da iniciativa

## Matriz de trajetória das linhas de trabalho

Esta matriz expressa as alterações pelas quais passaram, desde 2015, as estruturas organizacionais responsáveis por determinadas linhas de trabalho. A intenção deste instrumento foi, a partir do inventário das estruturas existentes e das linhas de trabalho desenvolvidas, incorporadas e descontinuadas, contribuir para a reflexão sobre a adequação da atual estrutura aos desafios apontados e às recomendações propostas pelas subunidades.

### TRAJETÓRIA DAS LINHAS DE TRABALHO (2015-2018)

Grande Área	Dezembro de 2014			De 2015 até a fusão			FUSÃO	A partir de 30/01/2017	
	Subunidade	Secretaria vinculada	Linhas de trabalho desenvolvidas	Subunidade	Secretaria vinculada	Linhas de trabalho incorporadas	Decreto 45.896/2017	Subunidade	Linhas de trabalho incorporadas
							Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento		
Linhas de trabalho descontinuadas									

3 As **ações** são declarações que conformam um conjunto de atividades, operações, realizações, intervenções, condutas e atuações efetivadas no passado, a partir de 2015 até a presente data. As ações fazem referência a projetos implantados, processos institucionalizados, ferramentas incorporadas, parcerias firmadas, inovações realizadas, inovações normativas. A palavra ação, nesse trabalho, não deve ser confundida com o conceito mais restrito de ação orçamentária da LOA.

4 As **iniciativas** são declarações que conformam um conjunto de atividades, operações, intervenções, condutas e atuações recomendadas para a próxima gestão. A palavra iniciativa, nesse trabalho, deve ser entendida como uma ideia-força de caráter mais genérico, abrangendo um espectro de empreendimentos – execução de projetos, institucionalização de processos, incorporação de ferramentas, estabelecimento de parcerias, realização de inovações.

# Níveis de agregação da informação

## Grandes áreas

As grandes áreas da SEFAZ foram definidas pela equipe de coordenação do trabalho após a análise do material enviado e validadas pelo Secretário. Esta agregação procurou facilitar o entendimento das diversas competências do órgão.

- Institucional
- Gestão Fiscal
- Gestão
- Planejamento e Orçamento
- Controle
- Desenvolvimento Institucional

## Subunidades

Subunidades são os órgãos que compõem a estrutura organizacional da SEFAZ. Esta denominação inclui subsecretarias, órgãos colegiados e órgãos de outros níveis hierárquicos com competência sobre atividades funcionais centrais na organização.

## Eixo de atuação

Eixos de atuação são as grandes linhas de intervenção que organizam o trabalho das subunidades. Os eixos estão relacionados com as atividades-fim das mesmas. Apesar da estrutura administrativa constituir uma orientação, as subunidades tiveram liberdade para definir os eixos da forma que julgaram mais pertinentes com atuação prática.

## Linhas de trabalho

As equipes foram orientadas a definir linhas de trabalho como um agrupamento das atividades tático-operacionais realizadas pela subunidade. Dessa forma, procurou-se estabelecer com objetividade as linhas desenvolvidas e a forma como as competências estavam espelhadas na atuação da subunidade.

**Tabela I – Níveis de Agregação**

Grande Área SEFAZ	Subunidade	Eixo de atuação	Linha de trabalho
Gestão	SATI	Infraestrutura e serviços de TI	LT1, LT2, LT3... LTn
		Suporte aos sistemas informatizados da SEFAZ	
	SUBGEST	Gestão de Aquisições e Contratações	LT4, LT5, LT6... LTn
		Gestão e Integração	
		Gestão de Suprimentos	
		Gestão de Transportes	
		Gestão por Processos	
		Processo Administrativo Eletrônico	
	DGPI	Gestão do Patrimônio Imóvel	LT7, LT8, LT9... LTn
	SUBGEP	Gestão dos Sistemas de RH e Folha de Pagamento	LT10, LT11, LT12... LTn
		Gestão da Informação	
		Gestão Estratégica de Pessoal	
		Legislação de Pessoal	
		Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas	
	CRASE	Julgamento de recursos administrativos de servidores e pareceres em consultas em matéria de pessoal	LT13...LTn

Em relação às entidades vinculadas, o principal recurso para a elaboração do trabalho foi a interação do ponto focal de cada entidade com a equipe de suporte metodológico. Foi solicitada a elaboração de texto com a apresentação das atribuições, da estrutura organizacional, dos principais avanços nos últimos anos, dos desafios atuais e das recomendações da entidade para a próxima gestão, com a inclusão de dados, quando pertinentes e disponíveis, que sejam capazes de corroborar as declarações feitas.

Após a conclusão das etapas de elaboração do material e de alinhamento metodológico, o material foi enviado para conhecimento e validação do Secretário de Estado de Fazenda e Planejamento. O Secretário priorizou, dentre o rol de iniciativas recomendadas, destaques para a próxima gestão, apresentados na seção final deste documento.



## O ESTADO HOJE

Esta seção apresenta uma breve reflexão sobre as condições gerais em que as iniciativas da SEFAZ foram desenvolvidas no último quadriênio, considerando não só as condições econômicas gerais, mas também as alterações estruturais pelas quais passou o Estado do Rio de Janeiro.



## 2.1. A CRISE E A BUSCA DA ESTABILIDADE FISCAL

### 2.1.1. A crise financeira nacional e seus reflexos no estado

A crise fiscal do Estado tem origem na grave crise econômica que o Brasil enfrenta e que afeta o estado do Rio de Janeiro de forma mais aguda. O desequilíbrio financeiro se deve, entre outras razões, à forte desaceleração da economia brasileira em 2014, que evoluiu para uma recessão em 2015. Como consequência, houve queda na arrecadação tributária, principalmente do ICMS, que guarda forte relação com a atividade econômica, por ser um imposto sobre o consumo.

Em boa medida, as crises econômica e fiscal têm relação com a queda do preço internacional do petróleo, *commodity* de grande importância na composição do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, com ainda mais importância para o Rio de Janeiro. Tal redução afetou toda a cadeia de óleo e gás, reduzindo seus resultados e possibilidades de investimento, além de ter impactado diretamente as receitas estaduais.

O PIB do Rio de Janeiro teve variações negativas nos anos de 2015, 2016 e 2017, acumulando queda de mais de 9 pontos após período de alta constante, que chegou a quase 5 pontos em 2010. Como reflexo, o ERJ teve reduzida sua participação na economia nacional, de 11,6% em 2014 para 9,5% em 2017 (dados preliminares).

**Tabela I – Produto Interno Bruto do Estado do Rio de Janeiro**

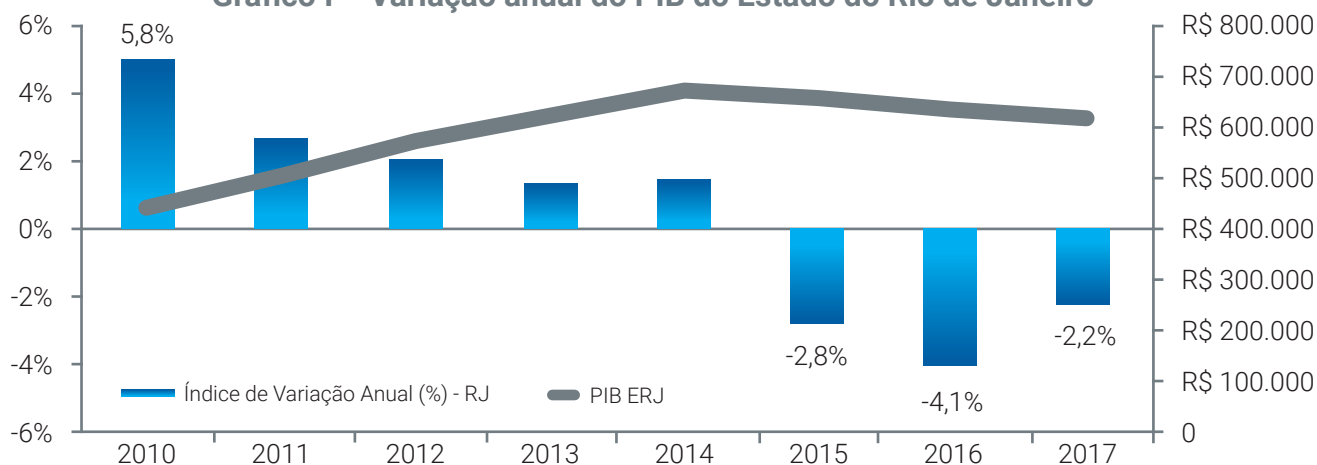
Valores em R\$ Milhões

ANO	RIO DE JANEIRO		BRASIL	RELAÇÃO PIB RJ / PIB BRASIL (%)
	PRODUTO INTERNO BRUTO		PRODUTO INTERNO BRUTO	
	VALOR	Índice de Variação Anual (%)		
2010	449.858	4,98	3.885.847	11,58%
2011	512.768	2,64	4.376.382	11,72%
2012	574.885	2,04	4.814.760	11,94%
2013	628.226	1,29	5.331.619	11,78%
2014	671.077	1,53	5.778.953	11,61%
2015	659.137	-2,79	5.995.787	10,99%
2016*	638.095	-4,07	6.266.895	10,18%
2017*	623.856	-2,19	6.559.900	9,51%

**Fonte:** Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ

\* Dados preliminares.

**Gráfico I – Variação anual do PIB do Estado do Rio de Janeiro**



**Fonte:** Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ

Diante desse quadro de rápida deterioração das expectativas econômicas, o Tesouro do ERJ sofreu efeitos sobre a geração de caixa.

## 2.1.2. Receitas do ERJ

O ERJ possui como principais receitas as tributárias, como o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS, Imposto sobre Veículos Automotores IPVA, Taxas e Dívida Ativa, e não tributárias, como parte mínima da Dívida Ativa e outras receitas como *Royalties* e Participações Especiais (R&PE). A tabela abaixo mostra a evolução nominal da totalidade das Receitas estaduais, exceto R&PE, por mês, o que permite observar a sazonalidade da arrecadação que determina o fluxo de caixa.

**Tabela II – Arrecadação Mensal – Receita Bruta do Estado (ex-R&PE)**

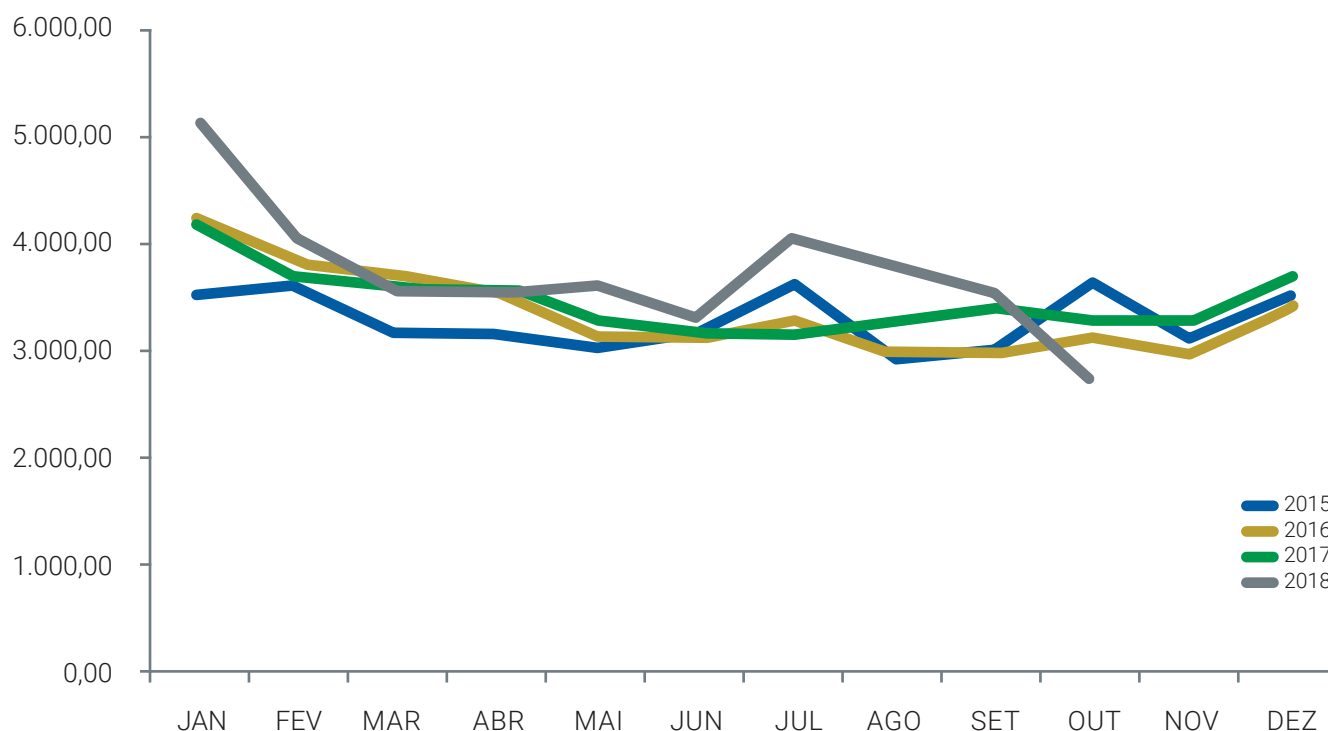
Valores em R\$ Milhões

	2015	2016	2017	2018*
<b>JAN</b>	3.533,61	4.227,77	4.202,53	5.131,33
<b>FEV</b>	3.636,70	3.876,56	3.783,60	4.074,89
<b>MAR</b>	3.192,39	3.716,49	3.601,54	3.592,39
<b>ABR</b>	3.233,25	3.538,81	3.569,61	3.554,89
<b>MAI</b>	3.101,28	3.173,02	3.332,49	3.629,24
<b>JUN</b>	3.210,46	3.104,08	3.199,03	3.343,00
<b>JUL</b>	3.636,08	3.324,29	3.141,92	4.061,20
<b>AGO</b>	2.948,15	3.016,05	3.286,83	3.798,88
<b>SET</b>	3.031,48	2.978,77	3.386,51	3.560,74
<b>OUT</b>	3.572,68	3.102,78	3.229,14	2.743,14
<b>NOV</b>	3.129,40	3.068,93	3.302,77	-
<b>DEZ</b>	3.540,82	3.448,49	3.751,19	-
<b>TOTAL</b>	39.766,30	40.576,04	41.787,16	37.489,70

Fonte: SIG / Flexvision  
Out/2018\*: Dados até 24/10

No gráfico abaixo percebemos a sazonalidade dessas receitas com reforços em janeiro e dezembro de cada ano.

**Gráfico II – Sazonalidade das Receitas no ERJ**



Fonte: SIG / Flexvision

Analisando a distribuição das receitas do ERJ por tipo de tributo, obtemos as informações abaixo:

**Tabela III - Distribuição das Receitas do ERJ**

Valores em R\$ Milhões

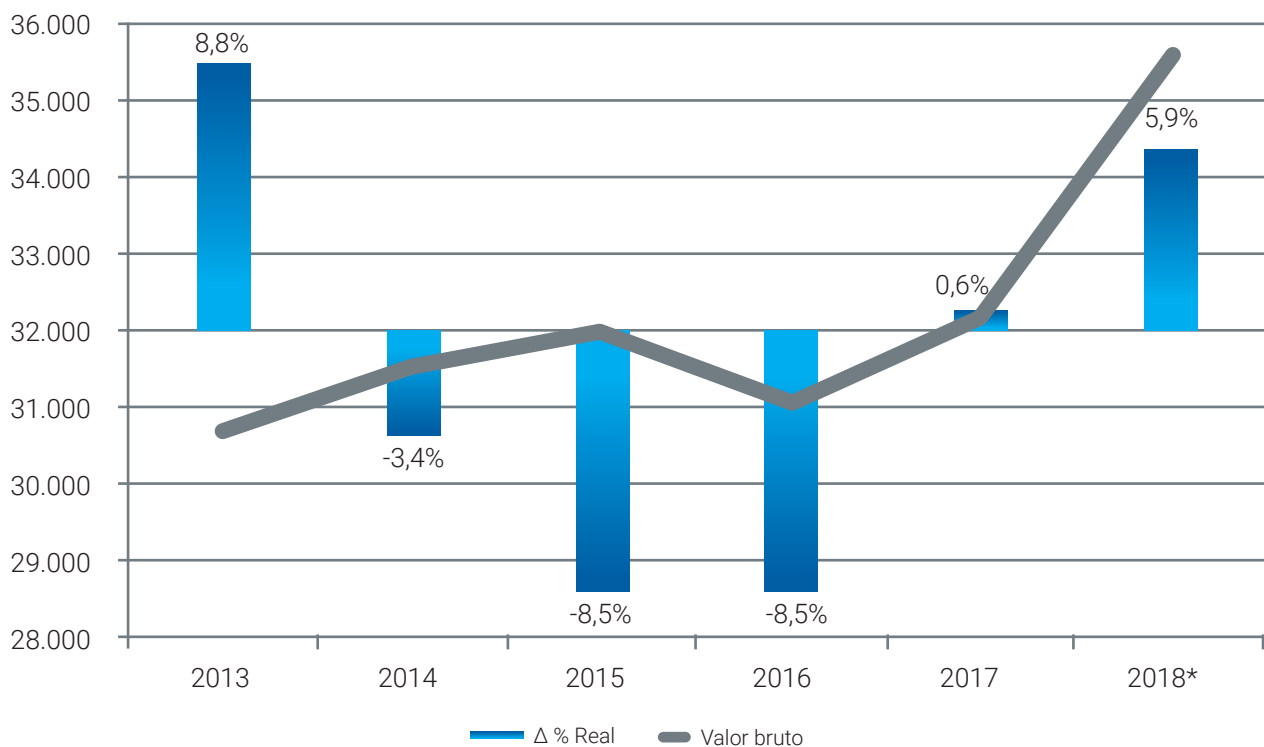
	2015		2016		2017		2018*	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>ICMS</b>	31.983	71,53%	31.103	70,75%	32.213	66,01%	29.196	62,40%
<b>ICMS FECF</b>	3.019	6,75%	4.091	9,31%	4.482	9,18%	3.882	8,30%
<b>IPVA</b>	2.300	5,14%	2.803	6,38%	2.857	5,85%	2.895	6,19%
<b>ITD</b>	850	1,90%	1.391	3,16%	1.200	2,46%	867	1,85%
<b>TAXAS</b>	21	0,05%	27	0,06%	30	0,06%	19	0,04%
<b>DIVIDA ATIVA</b>	464	1,04%	351	0,80%	216	0,44%	197	0,42%
<b>MULTAS E JUROS</b>	779	1,74%	694	1,58%	667	1,37%	312	0,67%
<b>ROYALTIES E PE</b>	5.298	11,85%	3.499	7,96%	7.138	14,63%	9.418	20,13%
<b>TOTAL</b>	<b>44.714</b>	<b>100%</b>	<b>43.959</b>	<b>100%</b>	<b>48.803</b>	<b>100%</b>	<b>46.786</b>	<b>100%</b>

Fonte: SIG / Flexvision  
Out/2018\*: Dados até 24/10

A principal fonte de recursos do Estado do Rio de Janeiro é o ICMS, que respondia por 78% do total de receitas em 2015 e, em 2018, até outubro, está totalizando 71% das receitas do Estado. A segunda fonte de receita mais importante para o Estado são os *royalties* e participação especial do petróleo e gás natural, que responderam por 12% da arrecadação em 2015 e 20% em 2018.

A partir de meados de 2014, a arrecadação de ICMS, tributo que guarda forte correlação com o nível da atividade econômica do Estado, também verificou reiteradas frustrações de receita. Conforme gráfico abaixo, há uma queda real da arrecadação de ICMS de 2014 a 2016.

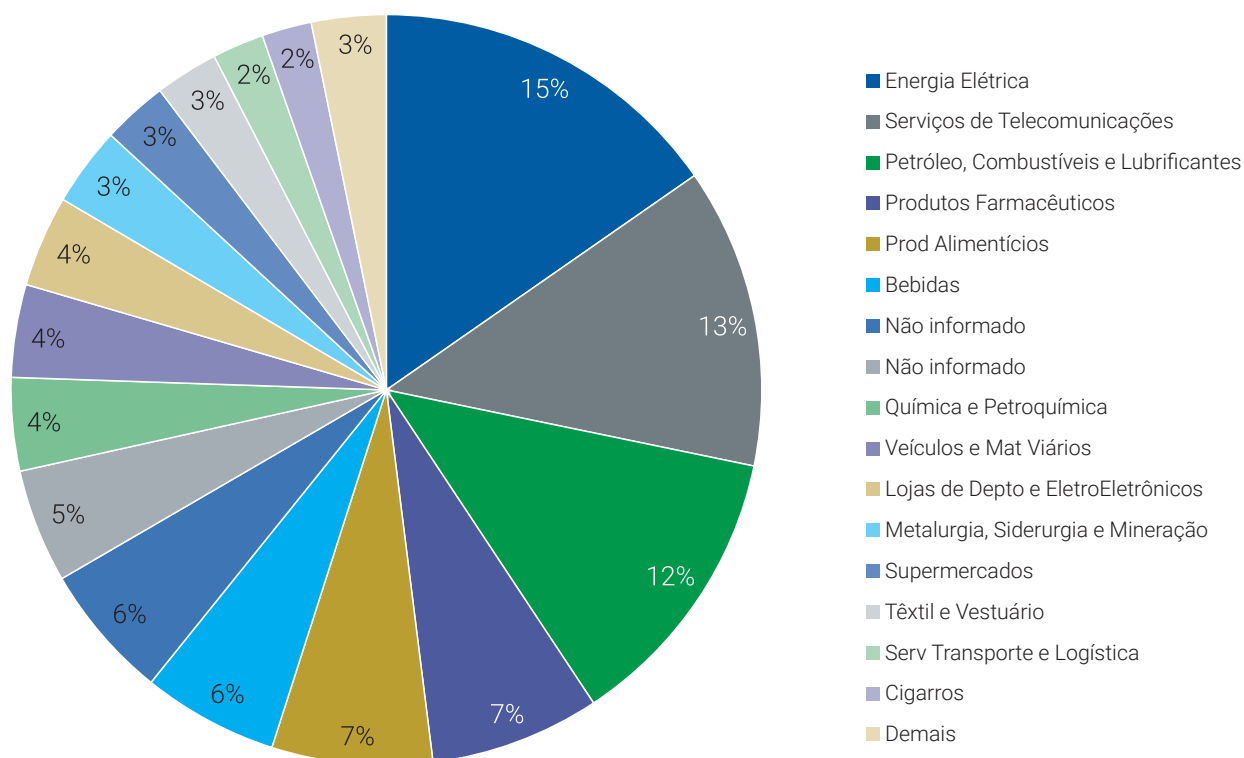
**Gráfico III - Variação anual da arrecadação de ICMS**



Fonte: SIG/Flexvision  
2018\* - Previsão da 4ª revisão de Receita  
IPCA: Boletim Focus-22/10/2018

A distribuição da receita de ICMS por código de classificação econômica, conforme demonstra o gráfico abaixo, apresenta forte concentração em energia elétrica, serviços de telecomunicações e petróleo e combustíveis.

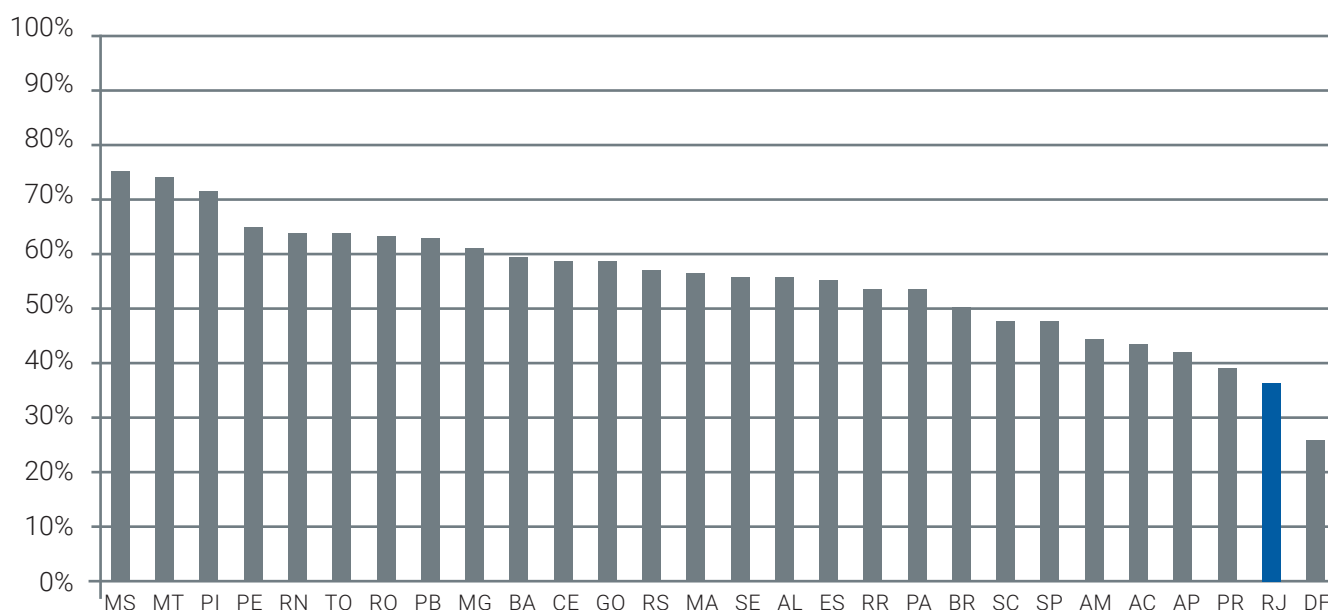
**Gráfico IV - Arrecadação de ICMS – Principais segmentos**



Fonte: Sistema de Arrecadação

Comparando a receita arrecadada de ICMS entre os estados brasileiros em 2018, até o mês de agosto, podemos observar que, apesar do Estado do Rio de Janeiro possuir a terceira maior arrecadação bruta do Brasil e ser o segundo maior PIB estadual do país, a relação arrecadação/PIB é muito inferior à de outros estados com grau de industrialização semelhante, como SP, MG e RS, denotando a existência de um espaço de arrecadação a ser alcançado pela máquina tributária do Estado.

**Tabela IV – Arrecadação de ICMS x PIB – Comparação entre estados**



Fonte: CONFAZ



Por fim, quanto aos *Royalties* e Participações Especiais, a redução do preço internacional do barril do petróleo acarretou na redução da sua arrecadação, devida pela exploração do minério. A média mensal do preço do petróleo tipo *Brent* caiu de US\$ 106 em julho de 2014 para US\$ 57 em dezembro do mesmo ano, chegando à menor cotação internacional em janeiro de 2016, US\$35 o barril.

Com isso, houve um período de queda constante da arrecadação com os *royalties* do petróleo a partir de 2013, que chegou a um montante 45% menor em 2015 em relação a 2014. Entre 2014 e 2016, isso representou uma perda de quase R\$ 5 bilhões em receita para o Estado, conforme tabela abaixo.

**Tabela V – Arrecadação de Royalties**

Valores em R\$ Milhões

	R\$	Inflação	Δ % Nominal	Δ % Real
<b>2013</b>	8.226	5,9%	-0,1%	-5,7%
<b>2014</b>	8.711	6,4%	5,9%	-0,5%
<b>2015</b>	5.298	10,7%	-39,2%	-45,0%
<b>2016</b>	3.499	6,3%	-34,0%	-37,9%
<b>2017</b>	7.138	2,9%	104,0%	98,3%
<b>2018*</b>	12.465	4,4%	74,6%	67,3%

Fonte: SIG/Flexvision

2018\* - Previsão da 4ª revisão de Receita

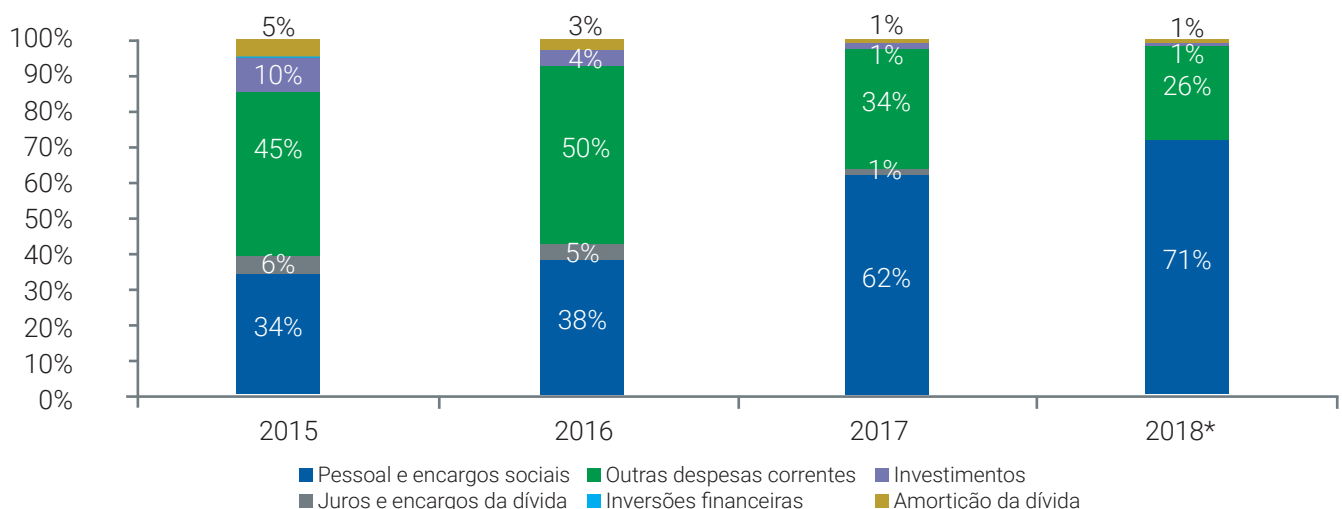
IPCA: Boletim Focus-22/10/2018

## 2.1.3. Despesas

Iniciando a análise das despesas, a despesa com pessoal é um dos indicadores monitorados pela Administração Pública desde a implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LC 101/2000. A LRF estabelece limites para a relação entre essa despesa e a receita corrente líquida<sup>5</sup> - RCL, em cada período de apuração e em cada ente da Federação.

Em análise da participação dos tipos de gastos, percebe-se claramente uma predominância do gasto com pessoal, tendo a prevalência desse grupo de gasto sobre as demais despesas se acentuado nos últimos anos por força de uma retração dos demais gastos, sobretudo o custeio e o investimento, por força das restrições financeiras enfrentadas no período.

**GRÁFICO V – Distribuição das Despesas do Estado**



Fonte: Portal da Transparência do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Vários anos. Acesso em 03/10/2018.

\*Valores liquidados até o mês de julho de 2018

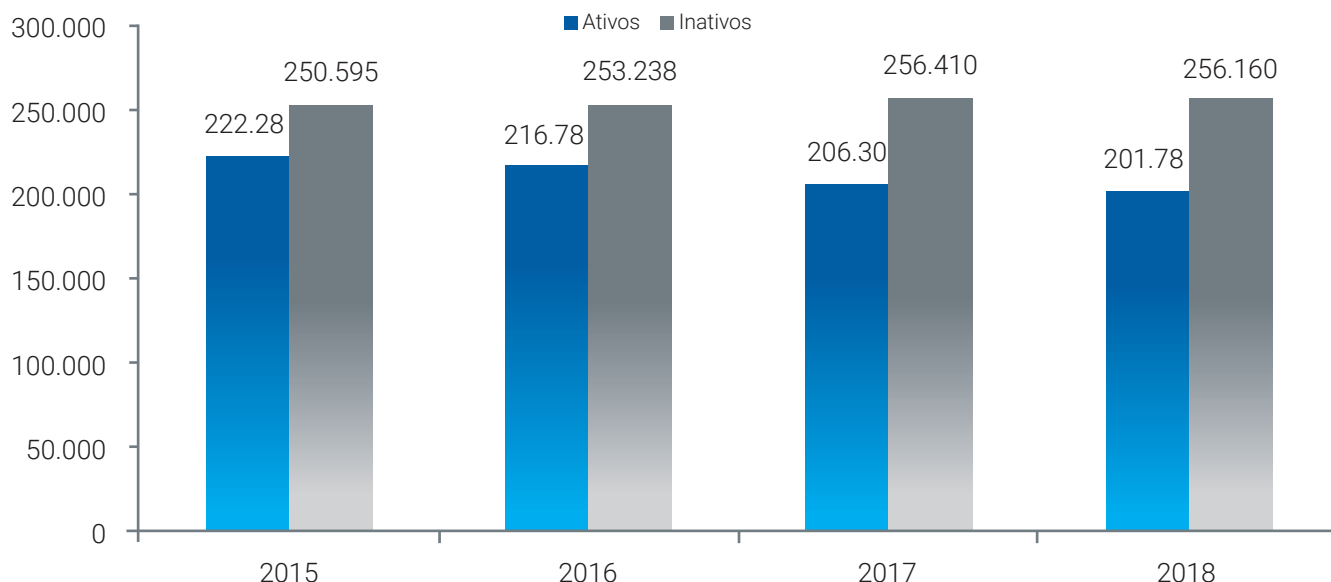
Considerando a **distribuição das despesas por grupos**, as despesas com pessoal e encargos sociais foram responsáveis pelo maior percentual das despesas no ano de 2017 – 62% do total – e no apurado até julho de 2018 – 71%. Nos anos anteriores, as demais despesas correntes eram as maiores, com 45% em 2015 e 50% em 2016. Essas despesas representam o necessário à execução das políticas do Estado.

5 O conceito de receita corrente líquida foi definido no Art. 1º da LC 101/2000 e compreende o somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes, deduzidos das parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional e da contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social.

As rubricas pessoal e encargos sociais e demais despesas correntes, juntas, representavam pouco menos de 90% do total das despesas em 2015 e 2016 e passaram para algo em torno de 96% no último biênio. Dado o comprometimento das receitas com essas duas rubricas, o espaço para a realização de investimentos ficou muito reduzido. A rubrica Investimentos passou de 10% do total em 2015 para cerca de 1% em 2017-2018.

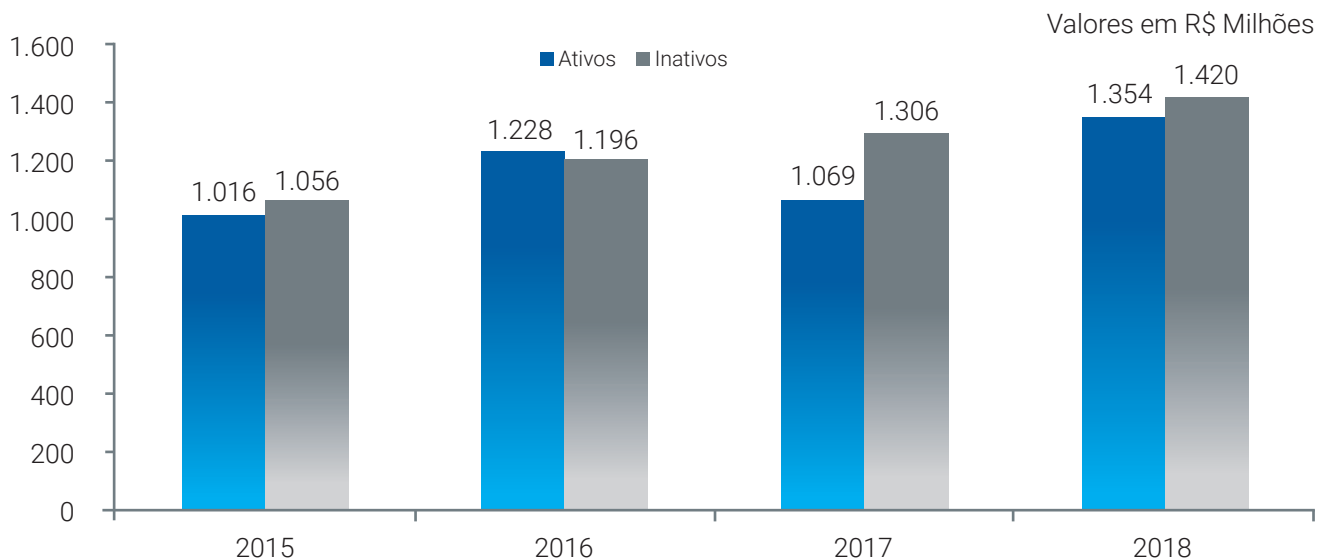
Do ponto de vista do pessoal ativo, no último quadriênio, o **número total de servidores do Estado do Rio de Janeiro** foi reduzido em 9,2%, passando de 222 mil para 201 mil servidores.

GRÁFICO VI – PESSOAL ATIVO E INATIVO DO ERJ



Fonte: Rioprevidência

GRÁFICO VII – FOLHA BRUTA DO ERJ - SALÁRIOS E BENEFÍCIOS



Fonte: Rioprevidência

Em que pese a redução do pessoal ativo, a folha salarial aumentou em 33% no período de 2015 a 2018. Quanto aos inativos, aumentaram em 2%, e a massa de benefícios foi elevada em 34%.

A elevação das despesas com os servidores ativos demonstra o investimento por parte do Estado na reestruturação dos planos de carreira, política pautada na valorização profissional dos servidores através, entre outras medidas, da recomposição de seus vencimentos.

Com base no Caderno de Recursos Humanos do Estado do Rio de Janeiro, 79% dos servidores ativos estão alocados nas áreas de Educação, Saúde e Segurança, totalizando 158.394 servidores. A distribuição dos servidores pelos órgãos e entidades pode ser vista na tabela abaixo:



TABELA VI – DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES ATIVOS POR SECRETARIA

Informações de Julho/2018

ÓRGÃO	ATIVO	%
SEEDUC	76.453	37,92%
PMERJ	44.243	21,94%
CBMERJ	13.399	6,65%
SES	10.999	5,45%
PCERJ	9.185	4,56%
UERJ	8.119	4,03%
FAETEC	6.146	3,05%
SEAP	6.038	2,99%
FUNDAÇÃO SAÚDE	4.115	2,04%
DETRAN	3.127	1,55%
SEFAZ	2.765	1,37%
INEA	1.135	0,56%
SEGOV	1.122	0,56%
CASA CIVIL	1.042	0,52%
DER	891	0,44%
UENF	887	0,44%
IASERJ	885	0,44%
SESEG	789	0,39%
EMATER	612	0,30%
SEAPPA	557	0,28%
FUNDAÇÃO LEÃO XIII	552	0,27%
FTM	477	0,24%
EMOP	445	0,22%
RIOTRILHOS	438	0,22%
SECTI	406	0,20%
RIOPREVIDENCIA	385	0,19%
PRODERJ	348	0,17%
FUNARJ	312	0,15%
SEC	309	0,15%
IPEM	304	0,15%
SEOBAS	281	0,14%
DETRO	274	0,14%
PESAGRO	270	0,13%
FIA	261	0,13%
CEASA	255	0,13%
SETRAB	245	0,12%

ÓRGÃO	ATIVO	%
SEDEC	244	0,12%
CECERJ	238	0,12%
I.O.	217	0,11%
PROCON	175	0,09%
JUCERJA	166	0,08%
UEZO	162	0,08%
SEA	162	0,08%
FIPERJ	140	0,07%
SEELJE	139	0,07%
IVB	139	0,07%
CEPERJ	139	0,07%
SEDHMI	132	0,07%
ITERJ	131	0,06%
SUDERJ	130	0,06%
CODERTE	126	0,06%
SETRANS	119	0,06%
IEEA	108	0,05%
TURISRIO	97	0,05%
LOTERRJ	83	0,04%
AGENERSA	82	0,04%
AGETRANSP	77	0,04%
CODIN	76	0,04%
FAPERJ	72	0,04%
FSC	71	0,04%
DRM	70	0,03%
SETUR	68	0,03%
FMIS	59	0,03%
CASERJ	58	0,03%
RIOSEGURANCA	36	0,02%
VICE GOV	32	0,02%
CTC	8	0,00%
METRÔ	4	0,00%
SERVE	3	0,00%
EGE	1	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>201.635</b>	<b>100,00%</b>

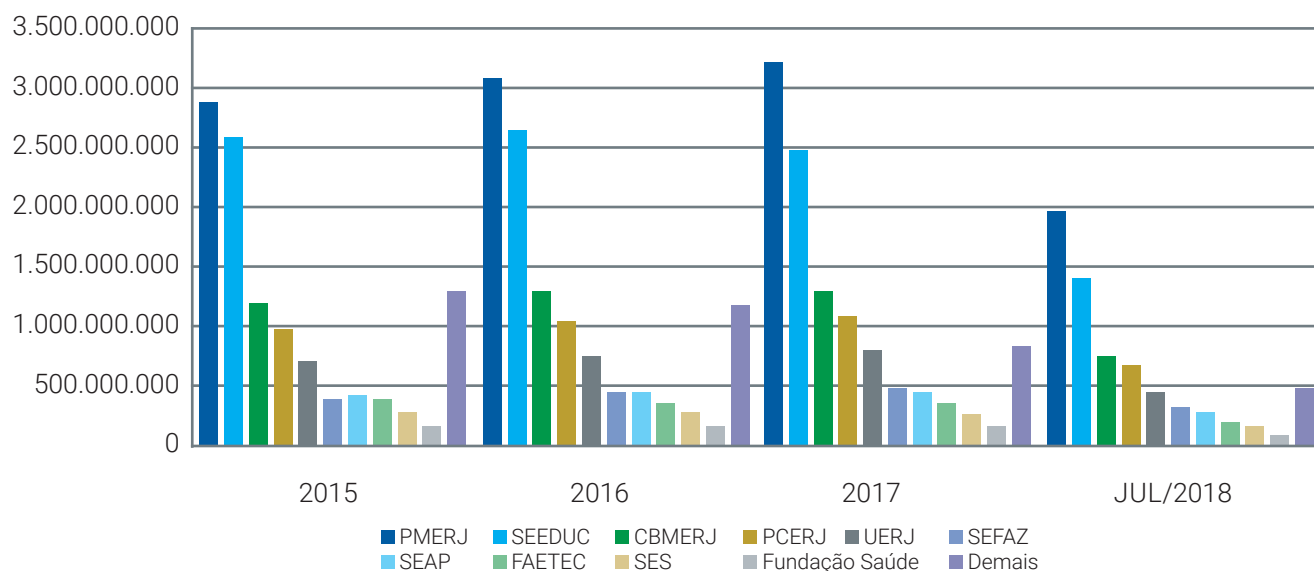
Fonte: Caderno de RH – SUBGEP

A Secretaria de Educação, responsável por todo o sistema de ensino público no nível estadual, aloca 38% dos servidores do Estado do Rio de Janeiro. Na Polícia Militar estão 22% dos servidores e 4,6% na Polícia Civil. O Corpo de Bombeiros Militares responde por 6,6% dos servidores do Estado.

O terceiro maior grupo de servidores do Estado encontra-se na área de Saúde, agregando a Secretaria e a Fundação Saúde, que empregam 7,5% dos servidores ativos do Estado, totalizando 15.114 servidores.

No gráfico VIII é apresentada a distribuição da despesa com servidores do Estado do ponto de vista da folha salarial de cada órgão. As informações apresentadas não consideram férias e 13º salário.

**GRÁFICO VIII – Folha Salarial – 10 maiores órgãos**



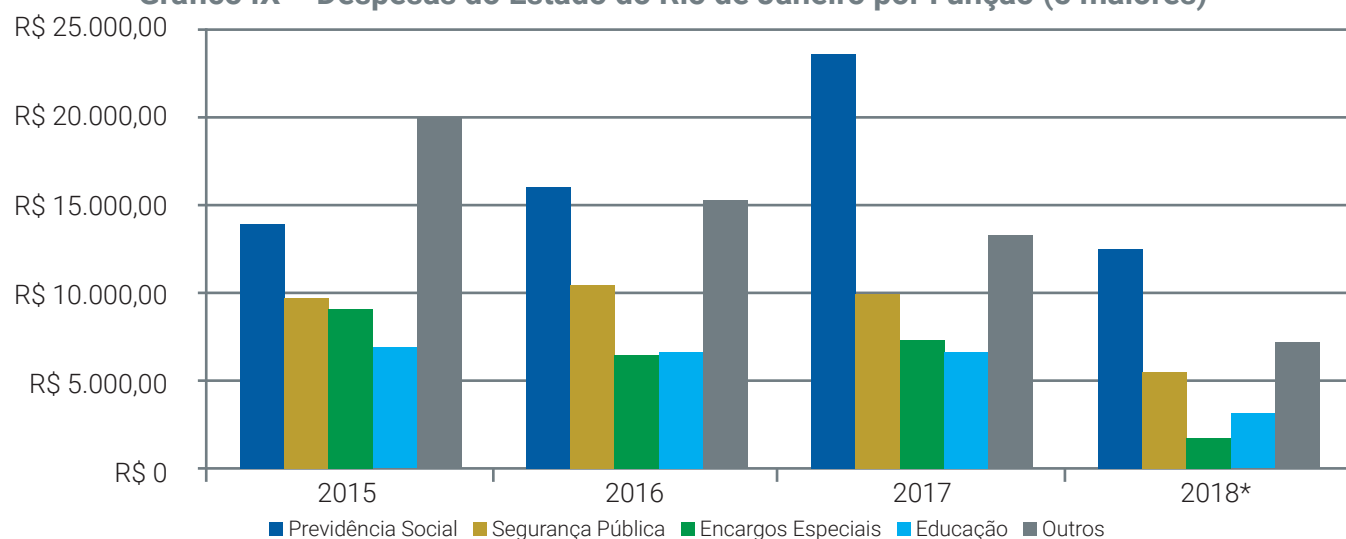
Fonte: Caderno de RH – SUBGEP

A maior participação na folha salarial é da Polícia Militar, seguida pela SEEDUC, que por outro lado tem o maior número de servidores. Considerando-se os dados de 2017, a folha salarial dos órgãos e entidades da área de segurança<sup>6</sup> representa 51% do total do Poder Executivo.

Além das despesas com pessoal, convém detalhar o peso relativo de cada uma das **Funções da Administração** nas despesas totais do Estado. Conforme o gráfico abaixo, a função com maior participação no total das despesas é o da Previdência Social, atingindo quase o dobro do total de gastos da 2ª função mais expressiva no período, a Segurança.

Os Encargos Especiais, que englobam refinanciamentos e serviço da dívida interna, serviço da dívida externa, além de outros gastos relacionados à administração financeira do estado, são o próximo grupo, atingindo um montante de gastos no período próximo ao da Segurança. A lista dos 5 maiores gastos englobam, ainda, educação e saúde.

**Gráfico IX – Despesas do Estado do Rio de Janeiro por Função (5 maiores)**



Fonte: Portal da Transparência do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Vários anos. Acesso em 03/10/2018.

\*Valores contabilizados até o mês de julho de 2018

6 Aqui estão considerados os seguintes órgãos: Secretarias de Segurança e de Administração Penitenciária, Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e Riosegurança.

**TABELA VII – Despesas do Estado do Rio de Janeiro por Função**

Valores em R\$ Milhões

Posição	FUNÇÃO	2015	2016	2017	2018*	TOTAL DO PERÍODO
1º	09 - Previdência Social	13.932	16.052	23.628	12.471	66.082
2º	06 - Segurança Pública	9.858	10.497	9.977	5.577	35.908
3º	28 - Encargos Especiais	9.269	6.619	7.443	1.766	25.098
4º	12 - Educação	6.941	6.789	6.822	3.290	23.842
5º	10 - Saúde	5.553	5.118	6.495	2.263	19.429
6º	02 - Judiciária	4.243	4.495	4.488	2.389	15.615
7º	26 - Transporte	5.234	2.125	1.011	501	8.871
8º	03 - Essencial à Justiça	2.221	2.255	2.402	1.322	8.200
9º	04 - Administração	2.472	2.346	1.945	1.262	8.026
10º	01 - Legislativa	1.389	1.594	1.367	749	5.098
11º	15 - Urbanismo	895	368	69	219	1.551
12º	18 - Gestão Ambiental	564	447	270	122	1.403
13º	08 - Assistência Social	623	358	241	81	1.302
14º	17 - Saneamento	443	261	431	31	1.165
15º	23 - Comércio e Serviços	355	284	248	138	1.025
16º	20 - Agricultura	301	235	277	168	981
17º	19 - Ciência e Tecnologia	400	199	165	61	824
18º	13 - Cultura	187	127	125	64	502
19º	22 - Indústria	244	78	81	53	457
20º	16 - Habitação	261	85	63	38	447
21º	14 - Direitos da Cidadania	59	19	65	44	187
22º	27 - Desporto e Lazer	66	64	38	15	183
23º	24 - Comunicações	76	26	24	3	130
24º	11 - Trabalho	24	17	19	8	68
25º	21 - Organização Agrária	22	13	15	6	56
<b>TOTAL</b>		<b>65.631</b>	<b>60.467</b>	<b>67.711</b>	<b>32.641</b>	<b>226.450</b>

Fonte: Portal da Transparência do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Vários anos. Acesso em 03/10/2018.

\*Valores contabilizados até o mês de julho de 2018

Quanto à despesa dividida por Poderes, os dados disponíveis no Portal de Transparência da SEFAZ demonstram que o percentual de participação do Poder Executivo no total das despesas caiu de 91,2% em 2014 para 87,9% em 2016, subindo um pouco em 2017, para 89,4%. O Judiciário viu sua participação nas despesas totais do estado aumentar de 5,5% em 2014 para 7,3% em 2018. O Ministério Público passou de 1,5% em 2014 para 2,3% em 2018, e o Legislativo subiu sua participação de 1,8% para 2,3%.

**Tabela VIII – Participação dos Poderes na Despesa Total do Estado – Distribuição Percentual**

	2014	2015	2016	2017	2018*
<b>Executivo</b>	91,2%	89,5%	87,9%	89,4%	88,1%
<b>Legislativo</b>	1,8%	2,1%	2,6%	2,0%	2,3%
<b>Judiciário</b>	5,5%	6,5%	7,4%	6,6%	7,3%
<b>Ministério Público</b>	1,5%	1,9%	2,0%	2,0%	2,3%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Portal da Transparência do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Vários anos. Acesso em 03/10/2018.

\*Valores contabilizados até o mês de julho de 2018

Esses dados demonstram que o reequilíbrio das contas estaduais é dependente de esforço conjunto dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público.

## 2.1.4. Déficit Previdenciário

As sucessivas quedas na arrecadação dos *royalties* do petróleo impactaram a capitalização do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência, considerando que, conforme determina a Lei nº 4.237/2003, os *royalties* referentes à participação no resultado da exploração de petróleo ou gás natural devem ser destinados ao Fundo.

Neste cenário, verifica-se que a receita própria do Rioprevidência caiu de R\$ 1,4 bilhão em 2015 para R\$33,4 milhões em 2016, uma redução de 76% no período. Além disso, em 2016 não houve receita extraordinária relevante destinada ao Fundo, fazendo com o que o déficit daquele ano, de R\$9,2 bilhões, tivesse de ser coberto pelo Tesouro, agravando a crise fiscal do Estado.

A tabela abaixo apresenta a evolução do déficit financeiro da autarquia, que saiu de R\$ 542 milhões em 2015 para R\$9,2 bilhões em 2016. O déficit é resultado da diferença entre as receitas próprias arrecadadas pelo fundo e as despesas previdenciárias e de manutenção do órgão.

Contribuiu para o desempenho das receitas próprias em 2015 a destinação de R\$ 6,7 bilhões de depósitos judiciais para o Fundo (Outras Receitas), reduzindo o déficit naquele ano e, portanto, a necessidade de sua cobertura pelo Tesouro Estadual.

**TABELA IX – RECEITAS x DESPESAS – RIOPREVIDÊNCIA**

Valores em R\$ Milhões

RECEITA	2015	2016	2017	2018*
Royalties/PE/FEP	1.386	33	5.211	9.200
Contribuição Servidor	1.775	1.786	1.907	2.100
Contribuição Patronal	2.714	2.277	2.935	3.400
Outras Receitas	6.998	419	2.557	2.185
Fonte do Tesouro	542	9.202	8.771	5.104
<b>TOTAL - PLANO FINANCEIRO</b>	<b>12.872</b>	<b>13.717</b>	<b>21.382</b>	<b>21.989</b>
DESPESA	2015	2016	2017	2018*
Inativos	10.177	9.608	11.380	12.800
Pensionistas	3.092	2.616	3.457	4.100
Encargos de Antec de Royalties	-	-	4.129	2.550
Outras Despesas**	655	1.747	2.398	2.539
<b>TOTAL - PLANO FINANCEIRO</b>	<b>13.924</b>	<b>13.971</b>	<b>21.364</b>	<b>21.989</b>
DÉFICIT DO FUNDO FINANCEIRO				
ANO	RECEITA PRÓPRIA	DESPESA	DÉFICIT	
2015	R\$ 12.872	R\$ 13.924	-R\$ 542	
2016	R\$ 4.515	R\$ 3.971	-R\$ 9.202	
2017	R\$ 2.610	R\$ 1.364	-R\$ 8.771	
2018*	R\$ 6.885	R\$ 1.989	-R\$ 5.104	

Fonte: GOP/Rioprevidência

\*Dados preliminares

\*\*Inclui despesas de manutenção do órgão

Em 2017, o déficit do Fundo foi de R\$ 8,8 bilhões, apesar da retomada da destinação dos *royalties* ao Fundo. Nesse ano, a explicação para o desequilíbrio se deve à existência de R\$ 2,2 bilhões de Despesas de Exercícios Anteriores e ao pagamento de encargos de antecipação da operação de *royalties*, no montante de R\$ 4,1 bilhões.

As projeções para 2018 preveem um déficit de R\$5,1 bilhões no fundo previdenciário, em que pese a previsão de receita extra de R\$ 1,9 bilhão com nova operação de *royalties*, de acordo com a Gerência de Operações do Rioprevidência.

## 2.1.5. Indicadores Fiscais do Estado do Rio de Janeiro

Os indicadores acompanhados pelos Relatórios de Gestão Fiscal, quais sejam, a despesa total com pessoal e a dívida consolidada líquida, e a relação desses com a Receita Corrente Líquida, atestam o grau de desequilíbrio das contas públicas oriunda dos fatores listados anteriormente.

**TABELA X – INDICADORES FISCAIS DA LRF**  
**Despesa com Pessoal do Poder Executivo e Dívida Consolidada**

Valores em R\$ Milhões

	2015 (3º Quadrimestre)	2016 (3º Quadrimestre)	2017 (3º Quadrimestre)	2018 (2º Quadrimestre)	Varição 2018/2015
Receita Corrente Líquida (RCL) - A	51.224	46.229	50.194	55.886	9,1%
Despesa Total com Pessoal (DTP) - B	17.150	28.538	28.742	26.094	52,1%
<b>% DTP sobre RCL - B/A</b>	<b>33,5%</b>	<b>61,7%</b>	<b>57,3%</b>	<b>46,7%</b>	–
Limite Máximo (do Poder Executivo)	49%	49%	49%	49%	–
Dívida Consolidada Líquida (DCL) - C	101.175	108.103	135.393	150.975	49,2%
<b>% DCL sobre a RCL - C/A</b>	<b>197,5%</b>	<b>233,8%</b>	<b>269,7%</b>	<b>270,1%</b>	–
Limite Máximo	200%	200%	200%	200%	–

**Fonte:** Relatório de Gestão Fiscal, vários anos. Disponíveis no Portal de Transparência do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

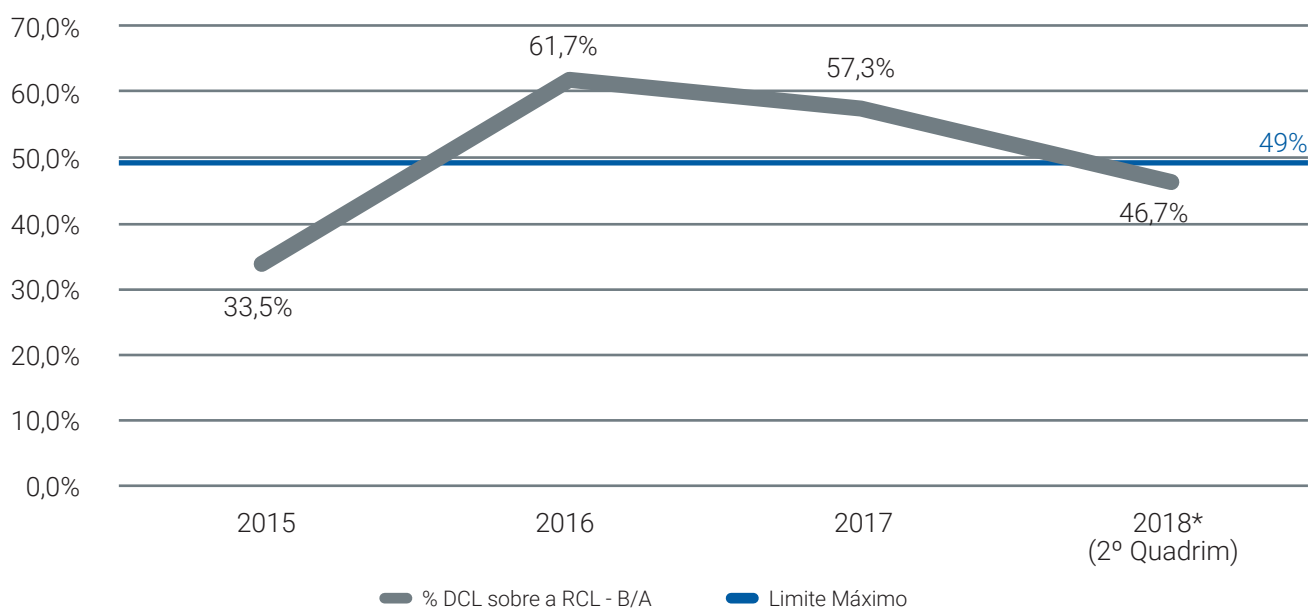
<sup>1</sup>Despesa Total de Pessoal do Poder Executivo.

**Nota:** Os valores para o exercício de 2018 se referem aos resultados consolidados do RGF referentes ao segundo quadrimestre do ano.

A **Despesa Total com Pessoal do Estado** compreende a despesa bruta com pessoal ativo, inativo, pensionistas, contribuições patronais e outras despesas decorrentes da terceirização, não computadas as despesas com inativos e pensionistas pagas com recursos vinculados, como a arrecadação de *royalties* do petróleo. Sendo assim, o déficit do Fundo de Previdência do Estado impacta no total desta despesa.

A LRF estabelece que o limite máximo para a despesa com pessoal do Poder Executivo é de 49% da RCL. Em 2015, esse percentual foi de 33,5%, saltando para 61,7% em 2016, mas voltando a 46,7% no apurado até agosto de 2018. O déficit do fundo previdenciário foi um fator relevante para essa variação no ano de 2016.

**Gráfico X – Despesa Total com Pessoal x Receita Corrente Líquida**

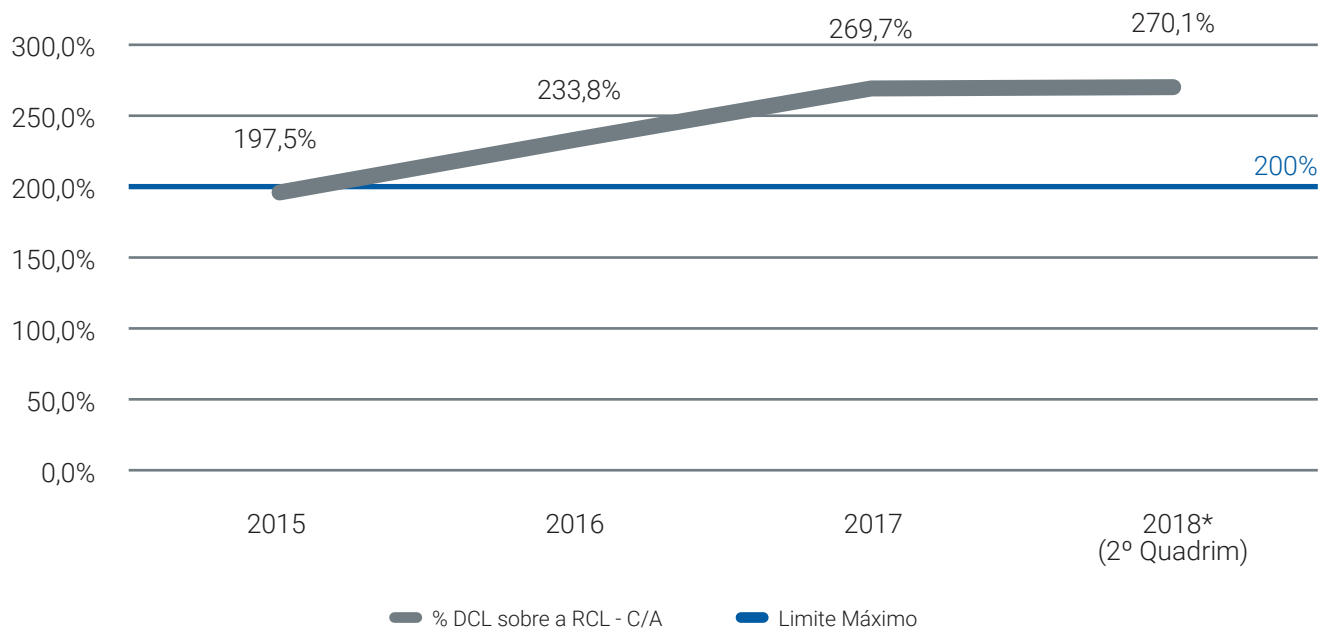


**Fonte:** Relatório de Gestão Fiscal

## 2.1. A CRISE E A BUSCA DA ESTABILIDADE FISCAL

A dívida consolidada líquida, por sua vez, é o resultado da dívida contratual, interna e externa, somada à dívida mobiliária, sendo deduzidos a disponibilidade de caixa e os haveres financeiros. Esta dívida cresceu 49% no período, em termos nominais. O limite máximo para a dívida estabelecido pela LRF é de 200% da RCL. Até agosto de 2018 a Dívida do Estado do Rio de Janeiro está atingindo o Índice de 270%, no montante de R\$ 151 bilhões.

**Gráfico XI – Dívida Consolidada Líquida x Receita Corrente Líquida**



**Fonte:** Relatório de Gestão Fiscal

## 2.2. ESTABILIDADE FISCAL: O AJUSTE INSTITUCIONAL

Em busca da estabilidade financeira no curto prazo e de alternativas para superar a crise no médio e longo prazo, o governo tomou diferentes iniciativas para contornar a crise. Entre as iniciativas foram realizadas mudanças institucionais na estrutura administrativa do Estado, impactando a organização interna da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento. A persistência da crise também levou a atual gestão a aderir ao Regime de Recuperação Fiscal (RRF).

As medidas de ajuste começaram em 2015, com a publicação de normativos que propunham medidas de Reforma Administrativa e contenção de gastos que visavam, no conjunto, o retorno ao equilíbrio fiscal do Estado:

- **DECRETO Nº 45.108/2015**, institui a Comissão de Planejamento Orçamentário e Financeiro do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de conter despesas, aperfeiçoar gastos públicos e fazer cumprir as determinações da Lei de Responsabilidade Fiscal.
- **DECRETO Nº 45.109/2015**, dispõe sobre a reavaliação das contratações dos órgãos e entidades da administração pública do Estado do Rio de Janeiro, visando a reavaliação dos contratos e sua redução em pelo menos 20%.
- **DECRETO Nº 45.110/2015**, dispõe sobre os procedimentos relativos à celebração de acordos coletivos de trabalho por entidades da Administração Indireta Estadual e cria novo trâmite para a celebração de acordos coletivos de trabalho, orientando o encaminhamento das cláusulas que importarem em aumento de despesa de pessoal para avaliação da então Secretaria de Planejamento e Gestão.
- **DECRETO Nº 45.111/2015**, dispõe sobre o valor global mensal das gratificações (dos servidores ocupantes de cargos e funções), buscando a redução de 35% das despesas com Gratificações de Encargos Especiais – GEE pagas aos servidores.
- **LEI Nº 7.040/2015**, cria Sociedade de Propósito Específico com o objetivo de realizar a cessão, a título oneroso, de direitos creditórios. Essa lei busca formas de aumentar a receita no momento de crise fiscal por meio da securitização de direitos de créditos inadimplidos, em cobrança administrativa ou inscritos em dívida ativa, parcelados ou não. Posteriormente, a securitização da dívida foi elencada como uma das medidas de ajuste adicionais apresentadas pelo Estado em seu Plano de Recuperação Fiscal – PRF/RJ, como fonte de receita para o retorno ao equilíbrio almejado.
- **DECRETO Nº 45.680 E 45.682/2016**, dispõem, respectivamente, sobre a redução em pelo menos 30% das despesas operacionais custeadas com recursos do Tesouro Estadual; e sobre a redução de custos por meio de estudo dos 100 maiores contratos do Estado, além da vedação de realização de novos concursos e nomeações, entre outros, tendo também como objetivo o controle de despesas.
- **DECRETO Nº 45.681/2016** dispõe sobre a reorganização de sua Administração Direta e Indireta.
- **DECRETO Nº 45.692/2016**, estabelece **estado de calamidade pública no âmbito da administração financeira**. Autoriza a adoção de medidas de caráter excepcional necessárias à racionalização de todos os serviços públicos essenciais, visando a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. As medidas tiveram prazo de vigência prorrogado até 31/12/2018 pela Lei nº 7.627/2017. Tal medida foi necessária para suspender a exigibilidade do retorno aos limites máximos de despesa de pessoal e endividamento, segundo disposto no art. 65 da Lei de Responsabilidade Fiscal.
- **LEI Nº 7.428/2016**, institui o Fundo Estadual de Equilíbrio Fiscal do Estado do Rio de Janeiro, com vigência até o fim do ano de 2020, objetivando a manutenção do equilíbrio das finanças públicas e previdenciárias.
- **DECRETO Nº 45.805/2016**, dispõe sobre a redução de 30% do valor mensal das gratificações pagas a título de retribuição aos servidores da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo, em nova tentativa de redução de despesas.
- **DECRETOS Nº 45.809, 45.840, 45.879**, reorganizam a Administração Direta e Indireta do Poder Executivo.
- **DECRETO 45.896/2017**, estabelece a incorporação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão pela Secretaria de Fazenda, dando **origem à atual Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento**. A Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Estado do Rio de Janeiro (CEPERJ) e a Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro (RJPREV) passam a ser vinculadas à SEFAZ.

Apesar de todas as medidas adotadas, a crise fiscal não parou de se aprofundar. Como alternativa, o governo do Estado do Rio de Janeiro decidiu aderir ao Regime de Recuperação Fiscal, Lei Complementar Federal nº 159/2017, em setembro de 2017.



## 2.3. ESTABILIDADE FISCAL: O REGIME DE RECUPERAÇÃO FISCAL

O Plano de Recuperação Fiscal, instrumento integrante do Regime de Recuperação Fiscal - RRF, visa ao reequilíbrio das contas públicas do ERJ, que vive uma conjuntura de significativa frustração de receitas, causado, entre outros, pela grave recessão econômica vigente, em contraponto ao crescimento da despesa primária. Isso faz com que o desequilíbrio entre receita e despesa venha tendo uma trajetória de crescimento acelerada, apesar de todas as medidas anteriormente adotadas visando o retorno ao equilíbrio financeiro e fiscal, comprometendo as despesas tanto discricionárias quanto obrigatórias e fazendo com que o Estado deixe de cumprir seus compromissos tempestivamente.

O Plano de Recuperação foi feito para o prazo de 03 anos e contém medidas conjunturais que visam o restabelecimento do fluxo de caixa, viabilizando o pagamento das obrigações básicas do governo. E medidas estruturais cujos objetivos são promover o equilíbrio de longo prazo, de modo a reconduzir as contas públicas ao superávit primário e aos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Ele elenca medidas obrigatórias a serem seguidas, tais como: a autorização de privatização de empresas dos setores: financeiro, de energia, de saneamento e outros; a Instituição do regime de previdência complementar, que o ERJ já possui; a reforma das Pensões; a Revisão de Benefícios Fiscais, o que foi feito por meio do Fundo Estadual de Equilíbrio Fiscal – FEEF; o estabelecimento de limite de crescimento

da despesa; e a autorização para os Leilões de Pagamento e a Proibição de Saques de Depósitos Judiciais.

No desdobramento das principais medidas é possível elencar a revisão de incentivos fiscais, o Programa de Modernização da Gestão Fazendária, o aumento de alíquotas tributárias, a negociação junto à Agência Nacional do Petróleo para a revisão do preço mínimo do petróleo e gás, a receita de outorgas, a alienação de imóveis do Rioprevidência e o aumento da contribuição previdenciária, aprovado por meio da Lei 7.606/2017.

A busca do reequilíbrio das finanças não se encerra no Plano, abrangendo toda a lógica de funcionamento do Estado. Nesse sentido, em 2018 foi aperfeiçoado o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro (SICIERJ), Lei nº 7989/ 2018, com a criação da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE) e do Fundo de Aprimoramento do Controle Interno (FACIRJ). O sistema visa a assegurar o controle e a fiscalização, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade na gestão dos recursos públicos, além da avaliação dos resultados obtidos pela administração.

É nesse contexto, e a partir da avaliação das questões que deviam ser enfrentadas, que cada área adotou as medidas apresentadas nos balanços para o quadriênio 2015-2018. As recomendações de cada área, por sua vez, visam a continuidade da melhoria da gestão e de resultados com o objetivo de retirar o Estado da crise fiscal.



## TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL SEFAZ

Após a incorporação da Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG pela Secretaria de Fazenda – SEFAZ, a Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento passou a concentrar várias atividades relacionadas com o funcionamento e a atuação do ERJ. O registro a seguir, organizado em grandes áreas, apresenta as alterações, desde 2015, das estruturas organizacionais que hoje compõem a Secretaria. Esta análise contribui para a reflexão sobre a adequação da atual estrutura.

# TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL (2015-2018)

## GESTÃO FINANCEIRA E FISCAL

Dezembro de 2014

De 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE  
POLÍTICA FISCAL / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA DE  
FINANÇAS / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA DE ESTADO  
DE RECEITA / **SEFAZ**

A partir de 30/01/2017

○ **FUSÃO**  
DECRETO 45.896/2017

# TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL (2015-2018)

## PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Dezembro de 2014

De 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA DE  
ORÇAMENTO / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO  
E ORÇAMENTO /  
**SEPLAG**

A partir de 30/01/2017

○ **FUSÃO**  
DECRETO 45.896/2017

SUBSECRETARIA DE  
PLANEJAMENTO E  
ORÇAMENTO / **SEFAZ**

# TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL (2015-2018)

## GESTÃO

Dezembro de 2014

De 2015 até a fusão

DIVISÃO DE APOIO DE INFORMAÇÃO  
DA SUBSECRETARIA GERAL / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA ADJUNTA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO / **SEFAZ**

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DO  
PROCESSO DIGITAL / **CASA CIVIL**

SUBSECRETARIA DE PATRIMÔNIO  
IMOBILIÁRIO / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA  
DE LOGÍSTICA E  
PATRIMÔNIO / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA DE RECURSOS  
LOGÍSTICOS / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DE  
PESSOAL / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA  
DE GESTÃO DE  
PESSOAS / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA DE CARREIRAS,  
REMUNERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS / **SEPLAG**

CONSELHO DE RECURSOS ADM.  
DOS SERVIDORES / **SEPLAG**

De 30/01/2017 até 12/09/2018

A partir de 12/09/2018

◎ **FUSÃO**  
 DECRETO 45.896/2017

◎ **DECRETO 46.419/2018**  
 12/09/2018

SUBSECRETARIA  
DE GESTÃO / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA  
DE GESTÃO / **SEFAZ**

DEPARTAMENTO DE  
GESTÃO DO PATRIMÔNIO  
IMÓVEL / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA  
DE GESTÃO DE  
PESSOAS / **SEFAZ**

CONSELHO DE RECURSOS ADM.  
DOS SERVIDORES / **SEFAZ**

# TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL (2015-2018)

## DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Dezembro de 2014

De 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA  
DE MODERNIZAÇÃO  
DA GESTÃO  
DAS FINANÇAS  
PÚBLICAS / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA  
DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E  
MODERNIZAÇÃO  
FAZENDÁRIA /  
**SEFAZ**

SUBSECRETARIA DE  
MODERNIZAÇÃO DA  
GESTÃO / **SEPLAG**

SUBSECRETARIA  
DE ARTICULAÇÃO  
E GESTÃO /  
**SEPLAG**



De 30/01/2017 até 12/09/2018

A partir de 12/09/2018

◎ **FUSÃO**  
 DECRETO 45.896/2017

◎ **DECRETO 46.419/2018**  
 12/09/2018

SUBSECRETARIA  
 DE PLANEJAMENTO  
 ESTRATÉGICO E  
 MODERNIZAÇÃO  
 FAZENDÁRIA /  
**SEFAZ**

NÚCLEO DE MODERNIZAÇÃO E  
 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
 DA SUBGEST/ **SEFAZ**

# TRAJETÓRIA INSTITUCIONAL (2015-2018)

## CONTROLE

Dezembro de 2014

De 2015 até a fusão

AUDITORIA GERAL DO  
ESTADO / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA DE  
CONTROLE GERAL DO  
ESTADO DA SEFAZ / **SEFAZ**

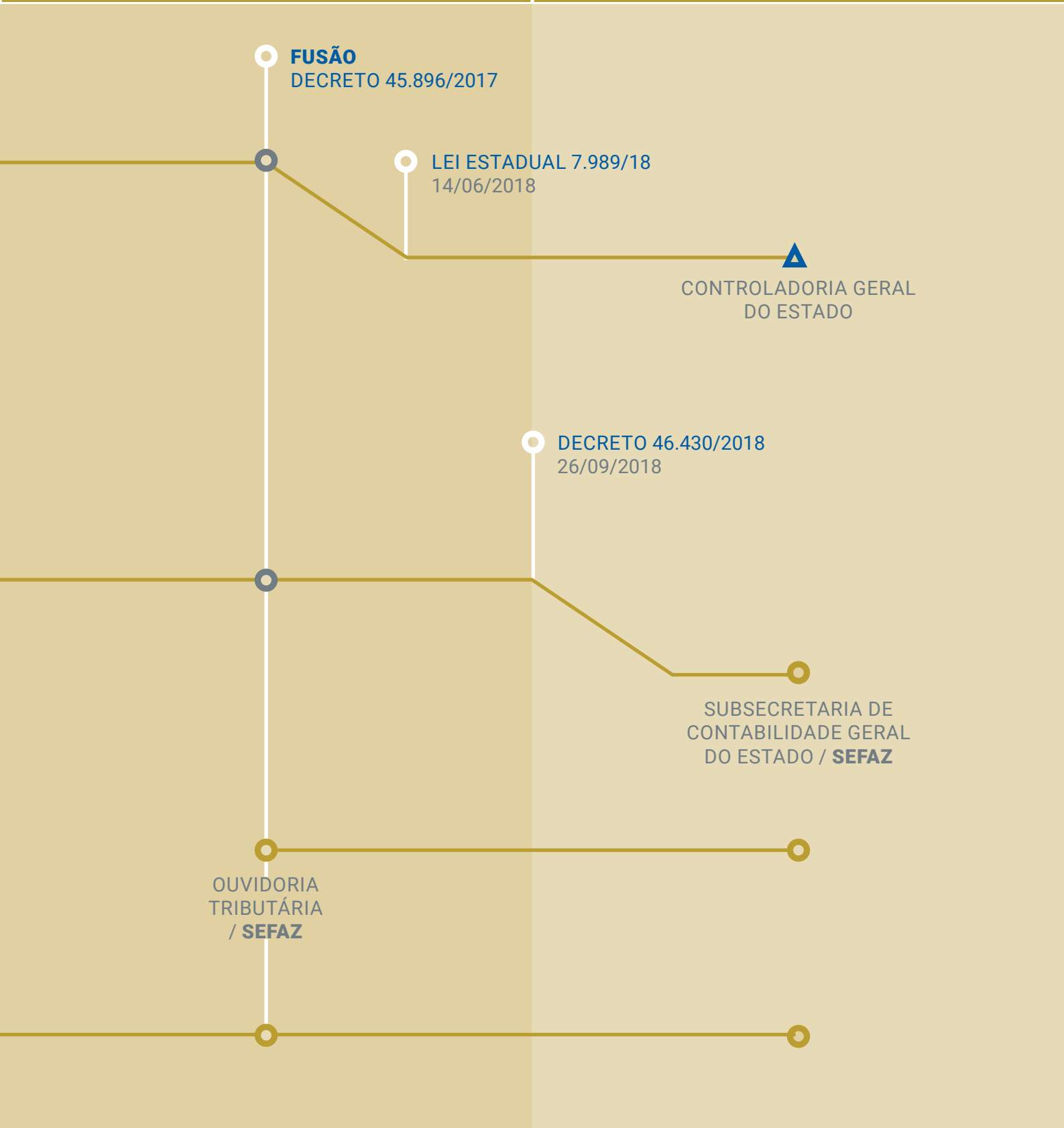
CONTADORIA GERAL DO  
ESTADO / **SEFAZ**

SUBSECRETARIA DE  
CONTROLE GERAL DO  
ESTADO DA SEFAZ / **SEFAZ**

CORREGEDORIA TRIBUTÁRIA DE  
CONTROLE EXTERNO / **SEFAZ**

De 30/01/2017 até 26/09/2018

A partir de 26/09/2018





## BALANÇO E RECOMENDAÇÕES DAS GRANDES ÁREAS DE ATUAÇÃO DA SEFAZ

O balanço e as recomendações das subunidades estão apresentados em grandes áreas, de modo a facilitar o entendimento sobre a atuação da SEFAZ.



## 4.1. INSTITUCIONAL

### Subsecretaria Geral

A Subsecretaria Geral de Fazenda e Planejamento se coloca como o substituto formal do Secretário de Fazenda e Planejamento dentro da estrutura organizacional. A ela estão ligados: (i) uma Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação, responsável pelo planejamento e controle de contratos e projetos ligados à TI; (ii) três assessorias diretas: Assessoria Especial, Assessoria de Normas e Procedimentos e Assessoria de Planejamento e Gestão; (iii) duas superintendências: Superintendência de Recursos Humanos, ligada à administração de pessoal e desenvolvimento de carreiras e Superintendência de Administração e Finanças, cuja função é dar apoio à estrutura operacional da Secretaria, cabendo a ela a contratação de todos os serviços e suprimentos necessários à manutenção do órgão, com a análise de todas as licitações realizadas, bem como do exame de sua economicidade; (iv) a Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro, responsável pela capacitação e implementação de programas educacionais, alinhados às políticas e necessidades da SEFAZ, que propiciem o desenvolvimento profissional contínuo dos servidores; e (v) o Fundo Especial de Administração Fazendária, que propicia recursos para apoio à modernização das atividades fazendárias.

### PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS PELA SUBSECRETARIA GERAL DE FAZENDA NO PERÍODO ENTRE 2015 A 2018

- Ganho de eficiência na proposta orçamentária, com a simplificação dos processos administrativos e operacionais;
- Adequação das despesas correntes aos decretos de contingenciamento de despesas (Decretos: 45.109 de janeiro de 2015; 45.680 e 45.682 de 8 de junho de 2016);
- Consolidação da nova Estrutura Organizacional e Administrativa da SEFAZ, com a incorporação da Secretaria de Planejamento à Secretaria de Fazenda, visando à redução do custo com a máquina administrativa e ao ganho de eficiência na tomada de decisão;
- Realização de Pregão presencial da Folha de Pagamento dos servidores do Estado;
- Realização de Pregão presencial para a realização de operação de crédito, tendo como garantia as ações da Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Estado do Rio de Janeiro – CEDAE, na forma de Contrato Mútuo, conforme determinação do Plano de Recuperação Fiscal (LC 159/2017);
- Assinatura do Acordo de Cooperação Técnica com o BNDES para o planejamento e a estruturação de projeto relativo à universalização dos serviços de saneamento nos municípios;
- Criação do Condomínio da Erasmo Braga, com o rateio das despesas operacionais e administrativas entre as Secretarias ocupantes do prédio;
- Realização de Auditoria da Folha do Previ Banerj;
- Apoio técnico aos projetos Sistema Integrado de Gestão Tributária (SIGT) e Modernização das Barreiras Fiscais, em especial na elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares e na formulação dos Termos de Referência;
- Delegação de competência à Assessoria de Normas e Procedimentos para as atividades de análise de conformidade no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, sem abranger atividades relacionadas à administração tributária;
- Aumento do número de cursos voltados à capacitação das diversas carreiras dentro da Secretaria.

## PRINCIPAIS DESAFIOS A SEREM ALCANÇADOS PELA SUBSECRETARIA GERAL DE FAZENDA NOS PRÓXIMOS ANOS:

- Coordenar a regulamentação das Carreiras dos Gestores Públicos e da área fazendária;
- Identificar os critérios de Promoção e Progressão das carreiras dentro do Regime de Recuperação Fiscal;
- Dar continuidade à auditoria da folha na Previ Banerj;
- Melhorar a qualidade da capacitação do desenvolvimento das carreiras da Secretaria de Fazenda e Planejamento;
- Intensificar e melhorar o compliance no controle de normas e procedimentos nos contratos da Secretaria;
- Melhorar a apresentação do sítio de informações ao cidadão;
- Aperfeiçoar o processo de avaliação dos contratos administrativos e operacionais;
- Melhorar o funcionamento e manutenção da máquina administrativa e operacional – economias de escala;
- Melhorar a eficácia da gestão dos recursos financeiros destinados ao Fundo de Administração Fazendária - FAF, com a destinação de fonte de recursos específica, conforme incisos I e II do artigo 4º da LC 134/2009, com o objetivo de agilizar a implementação de projetos estruturantes à modernização fazendária.



## Subsecretaria Jurídica

A Subsecretaria Jurídica, à qual se vincula a Assessoria Jurídica, é o órgão responsável por assessorar juridicamente os vários segmentos da estrutura organizacional da Pasta, cabendo-lhe atender as demandas de consultoria e assessoramento que lhe sejam submetidas pelo Secretário, Subsecretário Geral de Fazenda e Planejamento ou Subsecretários, diretamente, ou pela chefia dos órgãos superiores da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, após parecer prévio e conclusivo, cumprindo-lhe, especificamente, exercer as atividades discriminadas nos artigos 160 a 166 da Resolução 89/2017.

Após a extinção da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG e a incorporação de suas competências pela Secretaria de Estado de Fazenda – SEFAZ, as respectivas Assessorias Jurídicas foram unificadas em uma Subsecretaria Jurídica com uma divisão interna entre as áreas de Planejamento e Gestão (AJUPLAG) e de Fazenda propriamente dita (AJUFAZ).

A **AJUFAZ** recebe, em média, 1200 expedientes por mês, entre consultas dos diversos órgãos, ofícios externos (da PGE, MP, TCE, TJ, entre outros), demandas judiciais (prestação de informações para a PGE e orientação de cumprimento de julgado), auxílio a decisões do Secretário, etc.

Não bastasse o enorme fluxo de processos, ofícios e CI's que circulam no setor, o trabalho do apoio e dos Procuradores muitas vezes perde em eficiência em razão de uma prática antiga de alguns setores e, em especial, do Protocolo geral: a de enviar os expedientes para a Assessoria Jurídica quando ignoram o destinatário. Tal manobra demanda um retrabalho para a AJUFAZ, já asobrecada de tarefas.

Outra demanda antiga é a de que a Assessoria Jurídica não seja necessariamente a interface entre a SEFAZ e a PGE. Hoje todos os expedientes vindos da PGE passam pela Assessoria para que ela os encaminhe aos setores responsáveis pela informação solicitada. O retorno observa o mesmo procedimento. Possível solução que chegou a ser aventada, mas não implementada, é que a filtragem e encaminhamento dos expedientes de competência da AJUFAZ fosse feita pela Chefia de Gabinete, o que reduziria o tempo entre o envio da solicitação/orientação e a resposta a ser dada à PGE, alcançando-se um ganho de eficiência no trabalho de ambos os setores. Não obstante, algumas demandas têm sido encaminhadas por e-mail pela PGE e reencaminhadas pela AJUFAZ aos setores demandados. Essa prática informal tem reduzido substancialmente o tempo de resposta aos ofícios.

Problema que também se vê com frequência é a devolução de processos administrativos à origem sem a

elaboração da devida resposta às consultas formuladas, seja em virtude da sua instrução inexistente ou insuficiente, inclusive no que diz respeito às manifestações técnicas prévias impostas pela legislação estadual, seja pela inobservância dos fluxos internos que delimitam as competências de cada setor. Neste particular, parece que há certa falta de conhecimento dos diversos órgãos estaduais a respeito do procedimento adequado à formulação de consultas à Assessoria Jurídica da SEFAZ, que deveria seguir o que foi estabelecido pela legislação que disciplina o Sistema Jurídico do Estado (Lei nº 5.414/2009 e Decreto nº 40.500/2007); e pela Resolução SEFAZ nº 89/2017, que trata da estrutura e distribuição de competências dos diversos órgãos que integram a Secretaria.

Como possível solução, a elaboração de um sucinto manual que resumisse as competências e rotinas a serem observadas como requisitos formais para a formulação de consultas à Assessoria Jurídica talvez seja suficiente para reduzir a incidência desse tipo de problema, que costuma acrescentar desnecessárias tramitações ao andamento dos processos e prolongar ainda mais o seu tempo de resposta.

Questão que também parece demandar uma solução apropriada diz respeito ao estabelecimento de um prazo mínimo para que as demandas sejam enviadas para a AJUFAZ para pronunciamento. Muitas vezes os processos ficam dias ou até meses represados nos setores demandantes e são encaminhados à Assessoria para análise e devolução em prazo extremamente exíguo – não raro de 24 horas – prejudicando, e muito, a qualidade da análise jurídica solicitada. Faz-se mister, portanto, um melhor planejamento pelos diversos setores, com rígido controle na tramitação dos processos, estabelecendo-se um prazo mínimo razoável para que as demandas jurídicas sejam solucionadas.

Por fim, problema da maior relevância é a falta de registro sistematizado das soluções produzidas pela Assessoria Jurídica, a servir como histórico do entendimento da SEFAZ. Seria de suma importância elaborar uma indexação, de preferência eletrônica, dos pareceres e opiniões jurídicas proferidas ao longo dos anos pela Assessoria Jurídica, indicando-se, inclusive, quais foram visadas pela Procuradoria Geral do Estado.

No âmbito da **AJUPLAG**, recentemente foi publicado o Decreto 46.394 de 13/08/2018 que alterou a estrutura da SEFAZ, e, dentre outras medidas, deslocou a ASSICJ, hoje vinculada a Subsecretaria Jurídica – SUBJUR, para a Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUBGEP. De positivo, tem-se que o cumprimento direto das orientações de cumprimento de julgado (OCJs) em matéria de pessoal confere celeridade e eficiência e contribui na melhoria da comunicação entre a SEFAZ

e o contencioso da PGE-RJ, que passou a ter um ponto focal de contato facilitado. De negativo, o Decreto não contemplou a supervisão do cumprimento de decisões judiciais pelos Procuradores lotados no cargo de Assessores Jurídicos, o que pode aumentar a quantidade de equívocos nesta atividade.

Algumas considerações podem ser feitas a respeito das principais questões que passaram pela AJUPLAG no período de 2015-2018, em especial a partir do ano de 2016 e 2017 após a superação dos limites de gasto com pessoal estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal e o advento do Regime de Recuperação Fiscal. A questão fiscal do Estado ocupou espaço central nas atividades da AJUPLAG nesse período. Diversos pareceres sobre o tema foram elaborados e cancelados pela Procuradoria-Geral do Estado. Dois deles se destacam pela função de orientação geral que exercem atualmente e provavelmente continuarão desempenhando essa função na próxima gestão governamental: o Parecer nº 01/2017-CFTF, e o Parecer SEFAZ/SUBJUR/AJUPLAG nº 03/2018-MSB. O primeiro fixa critérios interpretativos sobre as regras da LRF que vedam a concessão de aumentos, vantagens, bonificações remuneratórias de quaisquer naturezas. O segundo reexamina a questão dos poderes do Governador do Estado para dispor, mediante decreto, sobre a organização e funcionamento da Administração Pública (criação, transformação e extinção de órgãos e cargos públicos sem aumento de despesa) diante das vedações estabelecidas pela Lei Complementar nº 159/2017.

Outros dois temas prioritários na Pasta também trouxeram desafios à análise jurídica, tendo em vista a precariedade da legislação de regência. Como se sabe, ainda vigora no Estado do Rio de Janeiro o Decreto-Lei nº 220/1975, considerado norma geral de pessoal editada antes da Constituição de 1988. O Decreto Lei 220/1975 sofreu diversas alterações legislativas posteriores que muitas vezes agravaram os problemas de imprecisão textual, anomia em certas matérias, obsolescência da teoria jurídica que dá suporte ao texto, revelando-se incapaz de fornecer orientações precisas aos gestores de RH das diversas Secretarias de Estado e à própria Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUBGEP) na condição de órgão central de gestão de pessoas do Estado. Já a Lei Complementar nº 8/1977, que estabelece as normas

gerais de uso do patrimônio imobiliário do Estado, também sofre dos mesmos problemas e não tem sido uma ferramenta útil para orientar a conduta dos agentes públicos que atuam no Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel – DGPI.

Por conta dos problemas listados acima, as consultas sobre gestão de pessoas e gestão do patrimônio público demandam da AJUPLAG um enorme esforço de investigação, suscitando diversos problemas de coordenação entre os agentes públicos entre si, entre Estado e servidores públicos, e entre o Estado e a sociedade civil. Além dos problemas de coordenação, essas questões também geram prejuízos aos cofres públicos. Em primeiro lugar, o Estado incorre em custos diretos com a mobilização de recursos humanos e materiais para a tentativa de elucidação do sentido dos documentos normativos ou sua compatibilidade com a Constituição ou outros documentos normativos posteriores, questões que já poderiam ter sido solucionadas com a elaboração e aprovação de nova Lei geral redigida com linguagem clara e precisa e que se fundasse em teorias jurídicas mais atuais e na jurisprudência consolidada de Tribunais superiores em matéria de pessoal e patrimônio. Em segundo lugar, o Estado incorre em custos de oportunidade ao deixar de aplicar seus recursos materiais e humanos em atividades igualmente ou mais relevantes.

Concluindo, devido à sua posição estratégica no contexto estadual, decorrente das competências que lhe são atribuídas em matéria fiscal, arrecadatória, de pessoal e de gestão patrimonial, os assuntos que circulam pela Subsecretaria Jurídica não só repercutem diretamente nos órgãos internos da SEFAZ, mas têm o potencial de repercutir nas atividades dos demais órgãos que integram a Administração Pública. Os esforços para que a atividade fim do setor seja exercida em menor tempo possível, sem prejuízo da qualidade, têm sido consideráveis. Mas ainda há muito a avançar, em especial no que concerne à indexação e publicação dos pronunciamentos jurídicos e à comunicação eletrônica sistematizada e oficial com outros setores. Para tanto, espera-se que a Secretaria disponibilize melhor estrutura à Assessoria e considere contratar empresa especializada em biblioteconomia e soluções eletrônicas de comunicação. Ainda, considera-se que a modernização da legislação de pessoal e de patrimônio é uma prioridade inadiável do Estado.

## 4.2. GESTÃO FISCAL

# Subsecretaria de Fazenda de Política Fiscal

A Subsecretaria de Política Fiscal (SUPOF) foi criada em 2007, com o objetivo de ampliar o leque de abrangência das atividades da SEFAZ, até então restrito às áreas de Arrecadação e Tesouro Estadual, permitindo uma atuação mais estratégica da Secretaria com assessoria direta ao Secretário para definição das diretrizes de política fiscal.

Atuando de forma a alinhar a execução orçamentária com a capacidade financeira do Estado, a SUPOF implantou mecanismos de controle e de planejamento financeiro (Cota Financeira) para os órgãos do ERJ antes inexistentes, e desenvolveu modelos de projeção das receitas estaduais, garantindo maior previsibilidade para a liberação orçamentária e financeira ao longo do exercício financeiro.

Desde a sua criação, a SUPOF vem aprimorando seus instrumentos e, atualmente, conta com um modelo robusto para previsão de receitas do Tesouro Estadual. Além disso, faz acompanhamento e análise contínua das despesas realizadas, permitindo a elaboração de cenários fiscais de curto, médio e longo prazo, a identificação de riscos e a proposição de medidas visando à sustentabilidade fiscal.

No ano de 2013, a SUPOF passou a adotar uma metodologia científica para melhorar a realização de previsões de receitas do Tesouro. O processo de previsão das Participações Governamentais foi objeto de avaliação por consultoria externa contratada, cujo parecer ratificou a eficácia do modelo estatístico utilizado. Nesse sentido, foi incorporada às competências da SUPOF a elaboração técnica de Estudos Econômicos no âmbito da SEFAZ. O objetivo da empreitada é agregar as consagradas metodologias de projeção utilizadas com análises conjunturais de curto, médio e longo prazo para o Estado.

Outro instrumento desenvolvido pela SUPOF foi o Portal de Transparência Fiscal da SEFAZ, em cumprimento à LC 131/09 e à legislação decorrente, e ainda mais importante, dada a preocupação da SEFAZ e do ERJ com o acesso do público em geral à informação. Desde sua criação, o Portal vem sendo aprimorado continuamente, disponibilizando dados consolidados da arrecadação estadual e da despesa de todo o Estado, permitindo a consulta livre e personalizada das informações orçamentárias em tempo real. O Portal de Transparência é a principal fonte de transparência ativa do ERJ, sendo continuamente avaliado pelas organizações da sociedade civil e órgãos de controle.

Desde sua criação até o exercício de 2013, a SUPOF ampliou seu campo de atuação e suas atividades, juntamente com o reforço da admissão de servidores concursados das carreiras de Analista de Fazenda e Analista em Finanças Públicas. Contudo, com a crise financeira e fiscal instaurada no país e no Estado a partir de 2014, observou-se uma diminuição do quadro de funcionários, acentuada em 2015 devido à redução do valor das gratificações pagas aos cargos comissionados e de atrasos nos salários.

Neste cenário, a Cota Financeira implantada em 2008, cujo estabelecimento permitia aos órgãos estaduais a elaboração de uma programação financeira ao longo do ano, ficou enfraquecida. Seu objetivo era estabelecer tetos mensais para a emissão de programação de desembolso (PDs), garantindo ao Tesouro Estadual maior grau de previsibilidade e organização dos pagamentos aos fornecedores. Entretanto, o baixo fluxo financeiro mensal não mais permitiu a garantia de pagamentos mensais de acordo com as Cotas Financeiras liberadas.

Já nos exercícios de 2016 e 2017, com o aprofundamento da crise, a SUPOF passou a atuar de forma intensa na formulação do Plano de Recuperação Fiscal, com a elaboração de cenários fiscais e análise dos resultados e das metas pactuadas. Após a homologação do Regime de Recuperação Fiscal, a SUPOF assumiu o compromisso de monitorar a execução do acordo pactuado, conforme Resolução SEFAZ 155/2018.

Atualmente a SUPOF é composta pelas Superintendências de Relações Federativas e Transparência Fiscal e de Programação Financeira. Diante do novo desafio, com a assunção das funções de monitoramento do Plano de Recuperação Fiscal, houve a necessidade da criação da Coordenação de Planejamento Fiscal, específica para acompanhamento do cumprimento das diretrizes pactuadas no Plano. Dentro desse cenário de recuperação em que o ERJ se encontra, as perspectivas da área englobam o resgate de atividades interrompidas pela escassez de recursos.

Outro grande desafio para os próximos anos, em relação à sustentabilidade fiscal do ERJ, seria a retomada das atividades que deram origem à COPOF (Comissão de Planejamento Orçamentário e Financeiro), visando o equilíbrio financeiro e fiscal das atividades e despesas do ERJ como um todo.

## BALANÇO 2015-2018 / SUPOF

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Acompanhamento da Execução Orçamentária

- ◀◀ Dificuldade de acompanhamento da execução orçamentária dos órgãos do ERJ com a interrupção do planejamento financeiro e das análises da distribuição dos recursos ao longo do exercício, devido à indisponibilidade de caixa e consequente limitação de recurso financeiro destinado mensalmente às UOs. Necessidade de análise das demandas dos órgãos do ERJ com relação às suas respectivas programações financeiras.
- ◀▶ Criação de modelo de relatório de programação financeira para requisição de alterações, por parte dos órgãos, nos valores de cota financeira liberados. Realização de estudos técnicos por meio de relatórios e de quadros demonstrativos do acompanhamento da execução orçamentária dos órgãos do ERJ ao longo do ano e de suas alterações de orçamento com as publicações no DOERJ. Análises minuciosas em séries históricas, relacionando a demanda de recursos com o histórico de gastos do órgão em anos anteriores.
- ▶▶ Obtenção de maior previsibilidade quanto ao déficit do exercício e viabilidade da realização de ajustes ao longo do ano. Controle do ritmo de execução orçamentária de acordo com o fluxo de caixa do tesouro. Adequação da cota financeira à capacidade de pagamento do tesouro, atendendo a demanda na medida das possibilidades do caixa.

## Acompanhamento das Empresas Estatais

- ◀◀ Carência de análises contábeis e orçamentárias no âmbito das empresas estatais dependentes. Informações pouco acessíveis e estudos insuficientes. Advento da exigibilidade dessas análises como pré-requisito para as adequações ao PAF do governo federal.
- ◀▶ Elaboração de estudos para documentação e controle da situação dos passivos fiscais, previdenciários e trabalhistas das empresas estatais dependentes. Registro de todos os relatórios emitidos de acompanhamento contábil para subsídio às análises no âmbito do PAF.
- ▶▶ Obtenção das informações necessárias para subsidiar a SEFAZ e o CSRRF para o monitoramento do PAF, preenchimento dos requisitos necessários para adequação ao PRF e para facilitar a tomada de decisões na gestão fiscal do ERJ.

## Apoio ao Planejamento Orçamentário e Financeiro

- ◀◀ Indisponibilidade financeira frente às demandas extras do orçamento aprovado, concomitantemente com a necessidade de contenção de gastos no grau máximo após o agravamento da crise em todo o ERJ.
- ◀▶ Instituição da secretaria executiva da COPOF. Fornecimento de apoio e suporte às reuniões realizadas ao longo de 2015. Realização de análises e julgamentos de propostas de diversos órgãos relativas às despesas de modo geral, contemplando a verificação do impacto dessas ações e a proposição de medidas de contenção e ajustes nos gastos de modo global.
- ▶▶ Melhora qualitativa dos gastos do ERJ até 2016, garantida pelo respaldo técnico da comissão às decisões discricionárias. A partir de 2016, descontinuidade de encaminhamento de pleitos à COPOF pela falta de expectativa de aumento de receita e pela necessidade de adequação da despesa à real capacidade financeira do ERJ para impedir a assunção de novos compromissos - exceto processos classificados como urgentes. Paralisação das atividades da COPOF.

## Planejamento Fiscal e Acompanhamento do PAF e do PRF

- ◀◀ Descumprimento das metas estabelecidas no PAF por parte do ERJ junto à STN em função da grave crise econômica brasileira e correlata imposição de sanções pecuniárias.
- ◀ Elaboração de relatórios e notas técnicas sobre a crise financeira do ERJ dada a forte frustração de receitas. Encaminhamento de pedido de *waiver* das sanções aplicadas ao ERJ. Incorporação das metas do PAF ao RRF quando da adesão do ERJ ao regime, estabelecendo a continuidade das obrigações acessórias do PAF: envio de documentos, elaboração de cenários, relatório de avaliação referente ao ano anterior, programa e TET do PAF. Acompanhamento dos resultados financeiros do RRF.
- ▶▶ Alcance de êxito nos pedidos de dispensa das sanções, apesar do descumprimento das metas do PAF nos últimos anos. Obtenção de acesso a novos instrumentos de equilíbrio fiscal por meio da homologação do RRF, dentre eles a suspensão do pagamento da dívida pública por três anos e a autorização para realização de operações de crédito definidas no PRF.

## Programação Financeira

- ◀◀ Diminuição do grau de previsibilidade de pagamento em função da forte frustração de receitas resultante da severa redução da arrecadação, agravada pela imposição de sucessivos arrestos judiciais. Aumento da dificuldade de compatibilização entre as demandas dos órgãos com o fluxo de caixa do ERJ em face da grave crise financeira.
- ◀ Implementação de estratégia de liberação de cota financeira segundo priorização feita pelos respectivos gestores das pastas. Compatibilização das demandas dos órgãos com a disponibilidade do fluxo de caixa após análise de suas respectivas demandas.
- ▶▶ Continuidade no atendimento de programas estratégicos e áreas prioritárias de governo com esforço na priorização do pagamento de pessoal. Tentativa de continuidade de outros programas de governo na medida da disponibilidade financeira.

## Projeção de Despesas e Acompanhamento de Programas Estratégicos

- ◀◀ Necessidade de desenvolvimento de software com capacidade de elaboração de cenários fiscais com previsibilidade de despesas de curto, médio e longo prazo.
  - ◀ Modulação da ferramenta de MTEF conforme a realidade do ERJ e implantação das bases de dados para a instalação da licença desse programa na SEFAZ.
  - ▶▶ Suspensão da atividade por indisponibilidade financeira tendo em vista outras prioridades do governo.
- 
- ◀◀ Necessidade da realização reiterada de análise de impactos de despesa de pessoal da SEFAZ para fins de admissão de servidores concursados e de sua progressão funcional, dada a situação alarmante de extrapolação do limite de pessoal quando da eclosão da crise financeira.
  - ◀ Instituição da exigência de parecer jurídico prévio da PGE nos processos de progressão de cada carreira da SEFAZ, atestando a viabilidade legal para a concessão do benefício.
  - ▶▶ Atraso da análise em relação às datas das promoções pelo acréscimo de mais etapas no processo, solucionada com o pagamento retroativo do servidor afetado. Continuidade da concessão das progressões, independentemente da crise financeira, com respaldo jurídico da PGE, garantindo maior segurança jurídica ao processo.



## BALANÇO 2015-2018 / SUPOF

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Projeções e Acompanhamento de Metas Fiscais

- ◀◀ Divergência entre a SEFAZ e a RFB sobre a forma de cálculo do PASEP com ameaça de aumento do montante recolhido dessa contribuição e de imposição de sanções contra o ERJ. Necessidade de diminuição da margem de erro na metodologia de previsão de receita. Impacto das alterações nos coeficientes das transferências da União, demandando alteração nas previsões das receitas de transferências em razão do descolamento entre a previsão e a efetiva realização da receita. Forte impacto na redução da arrecadação do ERJ e nas reestimativas de receitas, em especial, de *royalties* e de participações especiais distribuídas ao Rioprevidência em função de mudanças na conjuntura econômica nacional.
- ◀▶ Aprimoramento da metodologia de séries temporais com a realização de projeções por meio de métodos econométricos consagrados. Adoção da orientação da PGE quanto à metodologia de apuração do recolhimento da contribuição para o PASEP. Atualização dos modelos de previsão das receitas para acompanhamento das metas fiscais do Tesouro. Acompanhamento constante e adaptação do fluxo e das rotinas trabalho em função de alterações na legislação, a exemplo do redirecionamento das receitas oriundas do ajuste do pré-sal.
- ▶▶ Redução da margem de erro na projeção das estimativas de receita -margem de erro de previsão de até 4%. Obtenção de consenso entre SUPOF, PGE e RFB sobre a metodologia da base de cálculo para apuração do recolhimento da contribuição para o PASEP, em linha com aquela já utilizada pela SUPOF, evitando futuras sanções contra o ERJ. Boa aderência do modelo de previsão de *royalties*, com pequeno desvio entre as receitas previstas e realizadas, favorecendo a fixação da despesa com base na previsão acurada da realização da receita.

## Relações Federativas

- ◀◀ Elevado risco de alteração na participação do ERJ nas receitas da União, em função da tramitação de PLs e ADINs sobre redistribuição de receitas, do recálculo do índice de distribuição do FPE pelo TCU, distribuição da Lei Kandir, da alteração na repartição dos *royalties*, bem como da alteração na forma de tributação do ICMS nas operações interestaduais. Necessidade premente de prestar auxílio à administração superior da SEFAZ na tomada de decisão em questões federativas.
- ◀▶ Desenvolvimento de estudos, principalmente sobre arrecadação, direcionados a todos os estados da federação, visando avaliar e dimensionar, no âmbito do ERJ, as consequências e impactos decorrentes de alterações na legislação, bem como analisar e opinar sobre entendimentos jurídicos sobre a participação do ERJ e de seus municípios na distribuição de receitas da União. Participações no CONFAZ para estudos e notas técnicas relacionados à defesa dos interesses do ERJ. Coleta de informações sobre a arrecadação tributária dos principais estados arrecadadores, inclusive alíquotas praticadas, permitindo a avaliação do desempenho do ERJ.
- ▶▶ Interrupção de algumas discussões sobre redistribuição de receita entre os entes federados quando da eclosão da crise dos estados, como a distribuição dos *royalties* e a forma de tributação do ICMS. Notas técnicas sobre impactos das alterações para o ERJ e críticas às metodologias utilizadas em leis e PLs: Lei Kandir (PL Complementar nº 511 de 2018 do Senado Federal) e FPE (Lei 143/2013 e ADIN 5.069/DF) com retorno sobre sua discussão.

## Transparência Fiscal

- ◀◀ Existência de problemas nos sistemas automatizados e solicitações de aprimoramento não realizadas pela SATI, afetando a atualização e a usabilidade do Portal de Transparência Fiscal. Descumprimento legal, prejudicando o resultado de avaliações da transparência governamental com reflexo negativo na imagem institucional do governo. Falta de sinergia com a Casa Civil nas avaliações de transparência tanto ativa (Portal de Transparência) quanto passiva - pedido de acesso à informação (Casa Civil).

---

- ◀◀ Comunicação do resultado das avaliações de transparência à SATI, solicitando a correção das falhas e a criação de novas funcionalidades. Atualização periódica das informações no Portal de Transparência Fiscal. Participação em GT com outros estados para ampliação de transparência fiscal na internet a partir da elaboração dos parâmetros do ITCF. Atuação como elemento de integração na SEFAZ para cumprimento dos parâmetros. Sensibilização da alta administração da SEFAZ e do governo quanto aos resultados insatisfatórios em avaliações de transparência passiva (MPF e FGV), competência da Casa Civil, dada a necessidade de regulamentação da LAI. Abertura de projeto para criação do novo Portal de Transparência em conjunto com a SATI.

---

- ▶▶ Evolução da usabilidade do portal. Declínio na divulgação das informações sobre a remuneração dos servidores públicos estaduais com a ocultação de lotação e cargos. Regulamentação da LAI pela publicação do Decreto nº 46.205/2017 (pedido de acesso à informação pela internet). Demora nas soluções para o portal em razão do quantitativo reduzido de servidores da SATI, especialmente da equipe especializada do SIAFE-RIO.

---

- ◀◀ Grave prejuízo à periodicidade de elaboração do Boletim de Transparência Fiscal, inicialmente bimestral, em virtude do baixo ritmo de execução orçamentária e dos problemas causados pelo novo sistema contábil, cuja implantação impossibilitou a geração tempestiva de relatórios. Demasiada extensão do conteúdo do documento. Alto custo de impressão da versão em papel, cuja distribuição dependia de envio por mala postal a diversos órgãos e autoridades.

---

- ◀◀ Substituição do documento impresso pela versão digital. Alteração da periodicidade de elaboração do documento de bimestral para quadrimestral. Adequação das tabelas do boletim à nova classificação da receita implantada por orientação da STN.

---

- ▶▶ Eliminação dos custos com impressão e corte de gastos em momento de severa restrição financeira. Promoção de transparência com aumento da facilidade de acesso e disseminação das informações constantes no documento. Adequação metodológica do documento, menos denso e mais agradável ao leitor. Subsídio à elaboração das contas de gestão em função da sistematização das informações fiscais com a integração do boletim anual à prestação de contas do governo.

---

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUPOF

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Acompanhamento da Execução Orçamentária

- ▼ Necessidade de controle adequado do ritmo da execução orçamentária dos órgãos estaduais diante do fluxo de caixa do tesouro, especialmente em face da adesão ao PRF, da continuidade das obrigações acessórias do PAF e das metas de ajuste fiscal adotadas no PRF.
- Aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária em função dos recursos financeiros dos órgãos do ERJ por meio da extração de relatórios do SIAFE-RIO, indicando possíveis soluções para compatibilização quando necessárias.
- ▲ Compatibilização dos recursos financeiros dos órgãos estaduais ao limite de movimentação de empenho autorizado, mitigando possíveis déficits orçamentários. Aperfeiçoamento da programação financeira com execuções orçamentárias planejadas e controladas.

## Acompanhamento do Plano de Recuperação Fiscal

- ▼ Necessidade de convergência das metas estabelecidas entre o ERJ e a União para a efetivação dos resultados propostos à ocasião da homologação do PRF. Incumbência da SUPOF pelo controle e pelo acompanhamento das metas do PRF, bem como pela elaboração de cenários fiscais para previsão de possíveis riscos e proposição de novas medidas na direção das metas pactuadas- Resolução SEFAZ nº 155/2018.
- Formar equipes especializadas, organizadas e influentes sobre áreas colaboradoras da execução dos relatórios exigidos. Criar instância de articulação e de pactuação para acompanhamento do PRF com a participação de atores relevantes. Angariar apoio legislativo e construir comprometimento político para o cumprimento das medidas do PRF.
- ▲ Manutenção do alinhamento entre a previsão e a execução do PRF. Cumprimento adequado das medidas pactuadas e boa gestão de toda a documentação produzida por diversas áreas do ERJ como exigência do PRF. Reestabelecimento do equilíbrio fiscal do ERJ.

## Apoio ao Planejamento Orçamentário e Financeiro

- ▼ Desequilíbrio fiscal. Incerteza sobre a realização das receitas estaduais em decorrência do cenário econômico nacional. Falta de credibilidade do ERJ junto a fornecedores de bens e serviços. Descontinuidade de políticas públicas e prejuízo ao fornecimento adequado de bens e serviços públicos de competência do ERJ. Paralisação das atividades da COPOF.
- Retomar as análises e emissões de parecer da COPOF para gastos do governo além da previsão orçamentária. Exercer maior controle sobre as decisões discricionárias sobre novos gastos públicos ao longo do exercício.
- ▲ Recuperação da capacidade financeira do ERJ para entrega das políticas públicas de sua competência com observância do equilíbrio fiscal.



## Planejamento Fiscal e Acompanhamento de Empresas Estatais

- ▼ Incorporação de novas atividades complexas relacionadas ao PRF em 2017: (1) elaboração e análise de cenários fiscais no âmbito da despesa de empresas estatais e na gestão do ERJ como um todo e (2) acompanhamento da execução das metas de despesas dessas empresas e de todos os requisitos pactuados no PRF, demandando aprimoramento de processos e de ferramentas.
- Implantar ferramentas gerenciais, estruturar relatórios de monitoramento da despesa e aprimorar processos para previsibilidade de despesa e para provisão de suporte adequado à gestão fiscal por meio da elaboração de cenários fiscais de curto, médio e longo prazo.
- ▲ Minimização da margem de erro da previsão orçamentária do ERJ como um todo face à realização da despesa para maior confiabilidade da aferição dos resultados e cumprimento adequado dos requisitos pactuados nos planos de ajuste fiscal.

## Planejamento Fiscal e Acompanhamento do PAF

- ▼ Necessidade constante de atenção quanto às alterações na legislação pertinente ao PAF, a despeito da dispensa temporária do cumprimento das metas do PAF durante a vigência do RRF. Premente demanda de adaptação para retomada do bom relacionamento e da rapidez do fluxo de trabalho em função de mudanças na equipe especializada da STN. Iminência de mudanças na equipe especializada no PAF na STN, demandando realinhamentos entre as equipes federais e estaduais, cuja inobservância guarda potencial de prejuízo à celeridade dos fluxos de trabalho já estabelecidos.
- Manter equipe específica do PAF, ainda que sob o RRF, para cumprimento das obrigações acessórias do programa e a sua futura retomada. Manter relacionamento próximo com a equipe especializada do PAF na STN e participar dos cursos e das missões propostas pelo órgão federal.
- ▲ Manutenção da solvência do ERJ quanto aos planos de ajustes e reestruturações fiscais."

## Programação Financeira

- ▼ Descompasso entre a cota financeira e o fluxo de caixa com baixa previsão de pagamento do tesouro estadual. Necessidade constante de busca da compatibilização do fluxo de caixa do tesouro com as despesas do ERJ, especialmente em face da adesão ao PRF, da continuidade das obrigações acessórias do PAF e das metas de ajuste fiscal adotadas no PRF.
- Instituir e implementar políticas de controle de gastos e de redução de despesas, bem como de otimização na arrecadação de receitas do ERJ.
- ▲ Redução do prazo de pagamento das PDs e do montante das despesas inscritas em RP. Recuperação da previsão de pagamento do tesouro estadual, retomando sua credibilidade junto a fornecedores e apoiando o cumprimento de metas de ajuste fiscal.

## Projeção de Despesas e Acompanhamento de Programas Estratégicos

- ▼ Indisponibilidade financeira para a retomada da implementação do MTEF - relevante ferramenta para a tomada de decisão quanto às prioridades de gasto do governo. Interrupção da atividade de análise dos gastos dos órgãos por meio da prestação de contas simplificada, impactando a qualidade e a quantidade de informações sobre o gasto do ERJ."
- Retomar a realização de reuniões com o GT do Banco Mundial para dar continuidade ao programa de MTEF. Reativar os processos de análise dos gastos dos órgãos estaduais por meio da elaboração da prestação de contas simplificada anual do ERJ a partir do ano-base de 2018.
- ▲ Visibilidade das diversas alternativas de gastos no médio e no longo prazo, garantindo o necessário aporte financeiro às políticas públicas do ERJ. Transparência e acesso da população às informações sobre gastos do governo em ações públicas importantes em determinado ano.

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUPOF

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Projeções e Acompanhamento de Metas Fiscais

- ▼ Demanda constante de atualização dos modelos estatísticos de previsão das receitas tributárias face às constantes alterações da conjuntura econômica, bem como da estrutura tributária. Defasagem dos dados referentes ao PIB estadual em função da inexistência de órgão responsável por sua produção - o ERJ está restrito à informação disponibilizada pelo IBGE, com atraso de 2 anos, prejudicando a elaboração, análise e o acompanhamento das metas fiscais. Necessidade de ampliação do entendimento sobre as questões específicas de óleo e gás para o cálculo dos royalties e da participação especial, com influência direta na receita estadual.
- Aperfeiçoar constantemente os modelos estatísticos em alinhamento com os demais setores da SEFAZ. Realizar convênios com institutos especializados em estatísticas econômicas para zerar o atraso na obtenção PIB regional. Incorporar o PIB estadual na metodologia de previsões de receita. Capacitar os técnicos da SUPOF na área de petróleo e gás, possibilitando a participação em cursos específicos, bem como permitindo a realização de estudos mais aprofundados e consistentes sobre essa importante receita do ERJ.
- ▲ Convergência das projeções das receitas tributárias com os resultados efetivamente produzidos. Refinamento do modelo econométrico já utilizado, aproximando cada vez mais a previsão de receita e sua efetiva realização. Aperfeiçoamento do planejamento e aumento da segurança em decisões estratégicas em questões relacionadas ao setor de óleo e gás.

## Relações Federativas

- ▼ Redução das reuniões das unidades da federação para a discussão de temas comuns em virtude da restrição generalizada e crônica de recursos estaduais. Suspensão do acompanhamento, realizado por representação em Brasília, dos PLs de interesse do ERJ junto ao Congresso pela falta de informações periódicas sobre sua tramitação nas diversas comissões.
- Criar e estruturar equipe técnica especializada na SEFAZ para assessoramento e resposta aos PLs federais de interesse do ERJ, principalmente com potencial de impacto na arrecadação. Ampliar estudos econômicos e criar parcerias com centros de pesquisa econômica aplicada para avaliação de questões econômicas de interesse do ERJ. Buscar articulação com outras unidades da federação em questões de interesse comum.
- ▲ Mitigação das perdas de arrecadação advindas de mudanças no âmbito das relações federativas e ampliação dos montantes de receita transferida ao ERJ. Preservação dos interesses do ERJ, bem como da equalização e da manutenção do pacto federativo.

## Transparência Fiscal

- ▼ Resultado desfavorável do ERJ em avaliações de transparência com requisitos sobre transparência passiva. Falta de definição clara das atribuições da SUPOF e da Casa Civil nas avaliações conjuntas de transparência ativa e passiva, prejudicando a celeridade do processo. Insuficiência de servidores na SUPOF para a realização das ações de transparência. Quantitativo reduzido de técnicos da SATI, impedindo o cumprimento dos requisitos das organizações avaliadoras e de controle. Inexistência de ferramentas para gestão do Fale Conosco do Portal de Transparência.
  - Sensibilizar a administração quanto à importância do tema e da delimitação das atribuições da SUPOF como ponto focal das avaliações de transparência. Promover a cultura do compartilhamento de decisões entre as unidades da SEFAZ com potencial impacto negativo para a transparência estadual. Estreitar a integração com a equipe do Programa Governo Aberto, as Subsecretarias da SEFAZ e outras Secretarias do ERJ. Restabelecer o corpo técnico da Coordenadoria de Transparência. Fortalecer a equipe da SATI. Modernizar o sistema de gestão do Fale Conosco do Portal de Transparência.
  - ▲ Reconhecimento pela sociedade da preocupação do ERJ com a transparência de suas ações e publicidade das contas públicas. Melhoria significativa do ERJ no ranking das avaliações de transparência. Atendimento das demandas da sociedade por informação mais amigável, atualizada e livre de erros. Melhoria do controle do fluxo dos pedidos de suporte do Fale Conosco.
- 
- ▼ Geração de relatórios para elaboração do Boletim de Transparência Fiscal por meio do Flexvision em virtude da limitação de variáveis na extração da base de dados. Encerramento mensal dos registros contábeis em data tardia, repercutindo nos prazos de coleta, análise e elaboração do Boletim de Transparência Fiscal.
  - Adequar os relatórios do sistema contábil para garantia da segurança da informação. Redesenhar o layout do Boletim de Transparência Fiscal para torná-lo menos descritivo, explorando recursos gráficos.
  - ▲ Ampliação da prestação de contas e da transparência governamental por meio da publicação do boletim em menor prazo e com informações mais objetivas, permitindo o melhor acompanhamento do ciclo de execução orçamentária e financeira da receita e da despesa pública.
-

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Subsecretaria de Política Fiscal

### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE POLÍTICA FISCAL / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Transparência Fiscal; Relações Federativas; Acompanhamento do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal e de Planejamento Fiscal; Projeções de Receitas e Acompanhamento das Metas Fiscais; Adequação da Cota Financeira frente ao fluxo de Caixa do Tesouro; Acompanhamento da Execução Orçamentária; Análise das Demandas dos Órgãos para Alteração dos Valores de Cota Financeira; Acompanhamento Fiscal e Contábil das Empresas Estatais; Elaboração do Boletim de Transparência Fiscal; Elaboração da Prestação de Contas Simplificada; Modulação da Ferramenta de MTEF e Elaboração de Cenários de Curto, Médio e Longo Prazos das Despesas dos Programas de Trabalho; Medição do Impacto de Despesas de Pessoal da SEFAZ.

### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE POLÍTICA FISCAL / **SEFAZ**

Avaliação da Adequação das Despesas Novas para Garantia do Equilíbrio Fiscal.

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Avaliação da Adequação das Despesas Novas para Garantia do Equilíbrio Fiscal.

### Atual

SUBSECRETARIA DE POLÍTICA FISCAL / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

#### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Acompanhamento Fiscal e Contábil das Empresas Estatais; Elaboração da Prestação de Contas Simplificada; Modulação da Ferramenta de MTEF e Elaboração de Cenários de Curto, Médio e Longo Prazos das Despesas dos Programas de Trabalho; Avaliação da Adequação das Despesas Novas para Garantia do Equilíbrio Fiscal.

# Subsecretaria de Finanças

A Subsecretaria de Finanças (SUBFIN) é uma unidade administrativa da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento do Rio de Janeiro, instituída por meio do Decreto nº 40.613, de 15 de fevereiro de 2007, alterado pelo Decreto nº 44.090, de 28 de fevereiro de 2013.

A SUBFIN atua na gestão financeira estadual, em conjunto com outras unidades da administração direta, e subsidia o Secretário com informações e análises sobre a situação financeira do Estado.

O papel da SUBFIN insere-se nas diferentes etapas da gestão financeira do Estado, quais sejam: planejamento financeiro, supervisão financeira, captação de recursos, controle de ativos e de obrigações financeiras e relacionamento com as unidades administrativas do Estado. Em todas as etapas, a SUBFIN é responsável por garantir a eficácia e a consistência dos procedimentos financeiros e assegurar que estão de acordo com as melhores práticas e com os requisitos legais.

Desde 2011, a SUBFIN detém certificação ISO 9001 no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que visa garantir maior estabilidade das boas práticas institucionais e aperfeiçoar continuamente a eficácia dos processos envolvidos. Nos últimos anos, esta experiência deve ser percebida como amadurecimento da forma como os gestores e os servidores da SUBFIN gerenciam suas demandas, acompanham indicadores e tomam decisões. Como instrumento de gestão, a construção da cadeia de valor e a atualização da missão e da visão da SUBFIN são essenciais para estimular sugestões e reflexões para que a orientação por processos, com foco em resultados, seja internalizada na Subsecretaria. Neste contexto, a SUBFIN tem como missão “gerir as finanças do Estado do Rio de Janeiro zelando pelo seu equilíbrio financeiro e fiscal, com eficiência e transparência” e como visão “consolidar-se como Tesouro Estadual de excelência na administração dos recursos financeiros, com a utilização das melhores práticas de gestão e transparência”.

Atuando em diferentes etapas da gestão financeira do Estado, e ativamente no núcleo estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, a SUBFIN é composta por cinco superintendências, cujas principais atividades são:

1. Superintendência do Tesouro Estadual (SUTES), responsável pela execução dos pagamentos referentes a pessoal e a fornecedores, bem como pelo planejamento financeiro. Cabem à SUTES a análise, a avaliação e o controle da execução financeira;
2. Superintendência de Finanças (SUFIN), responsável por controlar a contabilização da dívida; acompanhar fianças e cauções; efetivar o repasse aos municípios; acompanhar a arrecadação e supervisionar a conciliação da receita; acompanhar a execução orçamentária e supervisionar os registros contábeis das unidades gestoras a cargo da SUBFIN; e coordenar a gestão das obrigações a cargo do Tesouro Estadual;
3. Superintendência de Controle e Acompanhamento da Movimentação Financeira (SUCOMF), responsável por supervisionar, controlar, movimentar e executar a disponibilidade financeira das contas sob supervisão do Tesouro Estadual, bem como supervisionar os procedimentos contábeis e a conciliação bancária;
4. Superintendência de Controle e Acompanhamento da Dívida Pública Estadual (SUCADP), responsável por supervisionar, controlar e acompanhar os precatórios e a dívida pública estadual direta e indireta; e
5. Superintendência de Captação de Recursos (SUCAR), responsável por supervisionar, acompanhar e controlar os convênios de receita e despesas, coordenar os procedimentos financeiros relativos a operações de crédito e operações equivalentes, além de intermediar órgãos da Administração Direta e Indireta junto às instituições oficiais e privadas, organismos bilaterais e multilaterais, nacionais e internacionais, visando à obtenção de recursos financeiros.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBFIN

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Captação de recursos

- ◀◀ Estoque da dívida consolidada em cerca de R\$ 90 bilhões ao final de 2014.

---

- ◀▶ Realização de 2 contratos de operações de crédito com garantia da União no montante total de R\$ 3,3 bilhões: 1 contrato referente à Linha 4 do metrô (trecho General Osório - Jardim Oceânico) no montante de R\$ 440 milhões em 2015 e 1 contrato relativo à antecipação de receitas de alienação da CEDAE no valor de R\$ 2,9 bilhões por meio de processo licitatório no âmbito do RRF em 2017. Realização de estudo, em 2018, no âmbito do RRF, para contratação de duas operações de crédito para modernização fazendária no valor de até R\$ 250 milhões e quitação de restos a pagar no valor de até R\$ 3 bilhões.

---

- ▶▶ Estoque da dívida consolidada em R\$ 142 bilhões ao final do primeiro quadrimestre de 2018 em virtude do recálculo dos contratos para adesão ao RRF a partir da renúncia de ações judiciais contra a União e da conta gráfica gerada pelo não pagamento de parcelas de contratos com a União e com outros credores.

---

- ◀◀ Inexistência de experiência pretérita em operações de cessão de recebíveis.

---

- ◀▶ Realização de leilão de cessão direta de recebíveis do FUNDES em 2015 com oferta vencedora de R\$ 1 bilhão.

---

- ▶▶ Viabilização do pagamento de despesas correntes, como folha salarial do funcionalismo público e de dívida consolidada, em cenário de grave crise financeira a partir da utilização de recursos do leilão de cessão direta de recebíveis.

---

- ◀◀ Realização da gestão dos pagamentos a convênios no SIAFEM até dezembro de 2015 com realização do processo de despesa (empenho, liquidação e PD) e de contabilização de modo extenuante pelos convenientes. Baixa automatização do processo de geração da nota de lançamento de responsabilidade da SUBFIN.

---

- ◀▶ Automatização do processo de execução da despesa - desde geração da NE até contabilização final a partir da implantação do SIAFE-RIO em janeiro de 2016 - com extinção de NL no caso dos convênios de despesa e criação de NP no caso dos convênios de receita. Criação de processo de trabalho para liberação do Limite de Saque a partir da geração da NP com emissão da PD para posterior execução pelo órgão conveniente nos casos de transferência da contrapartida do ERJ à conta do convênio de receita.

---

- ▶▶ Maior automatização do processo de trabalho a partir da implantação do SIAFE-RIO, embora o acesso aos dados cadastrados no SIAFEM constem ainda do SATE.

---

## Supervisão financeira

- ◀◀ Multiplicidade de documentos para pagamento de tributos e taxas (DARJ, DARJ-Dívida Ativa, GNRE, depósito em conta ou boleto bancário). GRERJ para fins de recolhimento de taxas e emolumentos do TJ-RJ fora do alcance da SEFAZ. Falta de identificação do fato gerador, apesar de rastreabilidade dos recursos. Órgãos sem acesso a informações detalhadas.

---

- ◀▶ Simplificação das guias exigidas no ERJ com criação da GRE, utilizada por 40 UGs. Vinculação dos recolhimentos de GRE a seus respectivos fatos geradores e ao próprio órgão arrecadador, detentor de acesso ao sistema a qualquer tempo.

---

- ▶▶ Automatização da destinação de recursos. Maior controle sobre recursos creditados nas contas do governo do ERJ. DUDA/DETRAN-RJ ainda fora do escopo.

---

- ◀◀ Problemas não solucionados no módulo de conciliação bancária do SIAFE-RIO apesar da automatização do processo de trabalho.

---

- ◀▶ Criação de GT-CONCILIA para aperfeiçoamento de mecanismos de conciliação bancária no tesouro estadual.

---

- ▶▶ Sem resultado registrado, aguardando finalização dos trabalhos do GT-CONCILIA.

---



## Controle dos ativos e das obrigações financeiras

- ◀◀ Inadimplência no pagamento de precatórios em 2016, ainda que pagamento de precatórios repassados pelo ERJ em exercícios anteriores tenha sido realizado pelo TJ-RJ e TRT.

---

- ◀◀ Utilização, em 2017, de recursos depositados há mais de 3 anos e não pagos no total de R\$ 1,14 bilhão para pagamentos de novos precatórios nos termos da Lei nº 7.781/2017. Compromisso mensal de repasse ao TJ-RJ de R\$ 87,8 milhões a partir de janeiro de 2018 de recursos oriundos do FPE para pagamento dos precatórios estaduais consoante EC nº 94/2016. Enquadramento à EC nº 99/2017.

---

- ▶▶ Adimplência no pagamento de precatórios e enquadramento à EC nº 99/2017 no que tange à extensão do prazo para quitação do estoque de 2020 para 2024 e redução do valor mensal de repasse.

---

- ◀◀ Indisponibilidade de recursos no caixa estadual para quitação de dívida vencida em virtude de profusão de decisões judiciais impetradas contra o ERJ para pagamento de salário do funcionalismo público, de medicamentos, de requisições de pequeno valor de ações diversas.

---

- ◀◀ Antecipação dos efeitos do RRF para o ERJ por liminar do STF: impedimento à execução de contragarantia dos contratos com a União e outros credores bem como continuidade do pagamento da dívida estadual aos credores por parte da União.

---

- ▶▶ Retomada dos pagamentos dos contratos sem garantia da União em janeiro de 2018. Atualização do SOC para incorporação dos parâmetros do RRF. Criação de GT-DÍVIDA para monitoramento do endividamento do ERJ e proposição de ações de prevenção a desvios ao equilíbrio do RRF.

---

- ◀◀ Redução do valor de RPV de 40 para 20 salários mínimos, salvo exceções previstas não oriundas de condenação judicial transitada em julgado contra o ERJ. Elevação na média anual de ingressos de RPV a pagar. Bloqueio, arresto e sequestro de valores das contas do governo do ERJ pelo poder judiciário por meio do sistema BACENJUD.

---

- ◀◀ Realização de estudo de programa de quitação dos valores para regularização dos pagamentos.

---

- ▶▶ Sem resultado registrado, aguardando posicionamento jurídico da PGE.

---

- ◀◀ Bloqueio de valores por execução de contragarantia contratual de dívida estadual em montante superior a R\$ 11,5 bilhões, não somente na CUTE, mas também em contas de terceiros, como operações de crédito e convênios, vinculadas a objetos específicos. Elevada dependência do tesouro estadual de informações prestadas, a pedido ou por iniciativa própria, por parte de cada uma das instituições financeiras. Média diária equivalente a cerca de 60 bloqueios nas contas estaduais em 2018. Comunicações infrutíferas com as unidades administrativas estaduais.

---

- ◀◀ Implementação do grupo de trabalho GT-CONCILIA.

---

- ▶▶ Limitadas informações na identificação de bloqueios/arrestos/sequestros por parte de cada unidade administrativa em contas bancárias sem controle do tesouro estadual. Sem resultado registrado, aguardando finalização dos trabalhos do GT-CONCILIA.

---

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBFIN

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Captação de recursos

- ▼ Em contraste com a prática observada em mercado, o ERJ é a única unidade federativa adotante do processo licitatório para contratação de operação de crédito. Dinamicidade do mercado, especificidades do contrato de empréstimo e provável engessamento de um processo licitatório. Ausência de organismos multilaterais em licitação, cujas operações necessitam de aprovação do Senado Federal. Condições financeiras das operações de crédito previstas no PRF não podem ser alteradas sem a aprovação do CSRRF.
  - Fortalecer as finanças estaduais para captação estratégica de recursos.
  - ▲ Menor endividamento futuro do Estado.
- 
- ▼ Necessidade de aumento da atratividade da carteira de recebíveis para as instituições financeiras.
  - Avaliar a viabilidade da carteira do FUNDES para novos leilões de cessão direta.
  - ▲ Realização de leilões de cessão direta com maior frequência, a exemplo do estado do Espírito Santo onde há leilões mensais.
- 
- ▼ Relativa complexidade no módulo de criação de relatórios baseados em filtros de pesquisa dentro do SIAFE-RIO (Flexvision). Ausência de liberação, por parte da SUBCONT, de senha de acesso para todos os membros da equipe da SUBFIN.
  - Liberar senhas para pesquisa no BI do SIAFE-RIO e capacitar os servidores para a utilização de outras ferramentas de BI, como *PowerBI* da Microsoft.
  - ▲ Acompanhamento mais eficiente e melhor análise das informações.
- 

## Supervisão financeira

- ▼ Necessidade de integração de recolhimento à GRE de diversas UGs, inclusive DUDA/DETRAN-RJ.
  - Reduzir os tipos de guias de recolhimento estadual.
  - ▲ Menos burocracia, maior rastreabilidade dos recursos, facilitação de seu destino e possibilidade de identificação do fato gerador.
- 
- ▼ Necessidade de pequenas melhorias sistêmicas para maior produtividade dos servidores. Falta de automatização da alimentação de dados no SIAFE-RIO acarreta a realização de tarefas fora do sistema. Liberação de limite de saque quando da implantação do SIAFE-RIO, ferramenta ainda pouco explorada no ERJ, possibilita a cada UO dar autonomia à UG desejada, definindo o valor máximo e o tipo de gasto que pode ser realizado com o recurso.
  - Regular a liberação do limite de saque por tipo de gasto para todas as unidades administrativas.
  - ▲ Maior autonomia aos órgãos estaduais, permitindo o acompanhamento do fluxo de caixa com responsabilidade por parte dos gestores de cada área.
- 
- ▼ Protelação da descentralização de orçamento por parte das UOs para quitação das suas dívidas com concessionárias (água, energia e telefone) e a consequente concentração das descentralizações orçamentárias ao final de cada exercício financeiro sobrecarrega sobremaneira a UO responsável pela execução da despesa. Deficitário controle de pagamentos por parte dos órgãos, inexistindo disponibilização do comprovante de pagamentos aos órgãos.
  - Adotar processo eletrônico e disponibilizar informação aos agentes envolvidos, tanto unidades administrativas quanto concessionárias. Continuar o cadastramento de responsáveis por pagamento de concessionárias das diversas UOs para acesso a documentos extraídos diretamente do SIAFE-RIO.
  - ▲ Maior agilidade e eficiência no desenvolvimento das atividades.
-



## Controle dos ativos e das obrigações financeiras

- ▼ Média anual de precatórios a pagar equivalente a R\$ 800 milhões nos últimos cinco anos. Expansão da média pode representar dificuldades de pagamento de precatórios. A falta de pagamento mensal de precatórios gera retenção de FPE.
  - Considerar a despesa mensal com pagamento de precatórios como obrigatória. Verificar a possibilidade de reduzir a parcela a ser paga mensalmente.
  - ▲ Adimplência contínua do ERJ em precatórios.
- 
- ▼ Falta de acesso do poder executivo ao sistema BACENJUD para realização de consultas. Impedimento de retomada de pagamentos, não obstante a existência de recursos no caixa estadual, em função da exigência da legislação vigente quanto à ordem cronológica de pagamentos. Imprescindibilidade de segurança dos pagamentos de RPV.
  - Retomar pagamentos de RPV segundo orientação jurídica da PGE, demandada desde junho de 2018.
  - ▲ Retomada de pagamentos de RPV, de forma segura, sem risco de transferências irregulares e equivocadas de recursos ou em duplicidade para beneficiários.
- 
- ▼ Reenquadramento ao limite de endividamento de 200% da RCL, de acordo com as estimativas do PRF em 2023. Com a renúncia das ações judiciais contra a União, o recálculo dos contratos provocou alteração do período de reenquadramento inicialmente estimado de 2023 para 2026. A LRF exige retorno ao limite de endividamento em dois quadrimestres após desenquadramento, não havendo previsão sobre o encaminhamento desta situação específica após a vigência do RRF.
  - Definir junto ao governo federal protocolo para a situação de desenquadramento após a vigência do RRF.
  - ▲ Retorno à trajetória de recuperação das finanças públicas do ERJ, permitindo ajuste fiscal e reequilíbrio financeiro no período de 6 anos até 2023.
- 
- ▼ Exigência de satisfatória e confortável segurança em qualquer recomposição de valores por bloqueios/arrestos/sequestros em contas de terceiros para evitar possíveis pagamentos em duplicidade ou baixa de registros de pagamentos não ocorridos.
  - Modernizar o parque tecnológico e treinar a equipe para uso de banco de dados mais potentes como o *PowerBI* da Microsoft. Reduzir o número de bloqueios/arrestos/sequestros nas contas estaduais.
  - ▲ Normalidade na gestão do caixa estadual.
- 

## Planejamento financeiro

- ▼ Elevado risco operacional em função da falta de automatização do fluxo de caixa.
  - Desenvolver sistema de fluxo de caixa integrado ao SIAFE-RIO.
  - ▲ Automatização do fluxo de caixa e mitigação do risco operacional.
-

## Subsecretaria de Estado de Receita

A Subsecretaria da Receita Estadual (SSER) tem por finalidade estabelecer políticas e diretrizes relativas ao Sistema Tributário Estadual, gerir as receitas estaduais, tributárias e não tributárias, orientar e supervisionar as unidades a ela subordinadas. Cabe à SSER desenvolver e gerir o sistema de gestão estratégica das receitas estaduais, bem como subsidiar e propor as diretrizes para a alocação dos recursos necessários ao desenvolvimento e à gestão do referido sistema, coordenar, em articulação com as demais unidades da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, as ações desenvolvidas pelas unidades subordinadas, visando ao alcance de seus objetivos estratégicos, acompanhando e avaliando os resultados com base em indicadores e metas quantitativas e qualitativas.

Cabe ainda à SSER avaliar a execução da política tributária e fiscal, o controle da arrecadação e a gestão das informações econômico-fiscais e controlar as atividades relativas à constituição, à cobrança do crédito tributário e à revisão de ofício do lançamento, promover a articulação com as instâncias federal, estadual e municipal, e com o Ministério Público, bem como, subsidiar a participação do Secretário de Fazenda e Planejamento em colegiados que tratem de temas atinentes às competências da Subsecretaria da Receita Estadual.

Em síntese das funções acima descritas, os principais eixos de atuação da Subsecretaria de Receita são os seguintes: arrecadação tributária; auditoria e fiscalização tributária; cadastro e informações fiscais; legislação tributária; planejamento e monitoramento fiscal.

Considerando a missão da Subsecretaria de Receita de exercer com excelência a administração de receitas tributárias e não tributárias de sua competência, em benefício da sociedade fluminense, a arrecadação de tributos estaduais torna-se o principal indicador de desempenho de suas funções. A tabela abaixo mostra a trajetória da arrecadação geral de tributos (ICMS, FECT, ITD, IPVA, taxas, dívida ativa, multa e mora) no ERJ nos últimos 4 anos. Os dados são do sítio da SEFAZ RJ no caminho Acesso Rápido/Arrecadação/Arrecadação Geral, conforme consulta em 01/10/18.

PERÍODO	ARRECADAÇÃO
2015	R\$39.788.623.043,79
2016	R\$40.687.599.266,80
2017	R\$42.170.402.512,74
2017 (janeiro a julho)	R\$24.847.082.556,71
2018 (janeiro a julho)	R\$27.044.879.401,99

Dentre os principais desafios encontrados no início desta gestão, podemos citar a grave crise financeira do estado, a perspectiva de queda na arrecadação, o excesso de burocracia, as dificuldades tecnológicas e de automação e a falta de foco na atividade fim para melhoria da fiscalização e aumento da arrecadação espontânea.

Diversos projetos estruturantes foram colocados em prática para enfrentar e buscar reverter esse quadro, com destaque para aqueles de caráter mais estratégico:

- Domicílio Eletrônico do Contribuinte (DeC);
- Novo Sistema Integrado de Cadastro de Contribuintes (SINCAD);
- Projeto Fisco-Fácil;
- Redução do número de processos administrativos;
- Implantação do e-Processo;
- Sistema Integrado de Gestão Tributária (SIGT);
- Incentivo ao recolhimento espontâneo de impostos (Polo de cobrança e Aviso Amigável).

Em um contexto de transição de governo, levando em consideração o grande desafio de reestruturação do ERJ, podemos apontar projetos estruturantes estratégicos como o Sistema Integrado de Gestão Tributária, a implantação do processo eletrônico e o Fisco Fácil. Os maiores desafios para a implantação desses projetos são a manutenção da sua prioridade perante a alta administração da SEFAZ mesmo com eventuais mudanças políticas, a obtenção de recursos materiais e humanos suficientes para a execução no campo da tecnologia da informação e a adequada gestão dos projetos e integração das áreas envolvidas. Tais projetos privilegiam a excelência operacional, a eficiência, a qualidade dos serviços prestados, a ética e integridade, o respeito ao cidadão, a transparência e a valorização do capital humano, que são os principais valores perseguidos pela SSER.

## BALANÇO 2015-2018 / SSER

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Arrecadação Tributária

- ◀◀ Inoperância do fisco estadual no recebimento de créditos tributários já declarados na GIA (EFD) e em atraso, principalmente na esfera administrativa, anterior à inscrição em dívida ativa. Operação pulverizada nas auditorias fiscais, utilizada pelas chefias e AFREs no contexto de ações fiscais ou por meio de telefonemas informais ao contribuinte.
- ◀▶ Inauguração do Polo de Cobrança Administrativa Amigável em 2015 para ação inicial sobre débitos declarados e não pagos, informados na GIA (EFD). Inclusão posterior de débitos constituídos em autos de infração e de parcelamentos em atraso.
- ▶▶ Recuperação de R\$ 213 milhões em 2016 e de R\$ 285 milhões em 2017 como resultado de atendimento a contribuintes pelo Polo de Cobrança Administrativa Amigável.

- ◀◀ Realização de auditorias descentralizadas, despadronização de processos e de procedimentos, custos gerais mais elevados (aluguéis, manutenção de diversos prédios, de suas máquinas, equipamentos e pessoal) e arquivos descentralizados.
- ◀▶ Centralização de recursos para auditoria e fiscalização fiscal no prédio da Rua Buenos Aires, nº 309, Rio de Janeiro, capital.
- ▶▶ Otimização de pessoal, aprimorando a atividade de fiscalização. Redução de espaço, promovendo melhorias na organização de arquivos e processos. Redução dos custos gerais do ERJ.

- ◀◀ Previsão do prazo final para registro e depósito dos atos concessivos de benefício fiscal vigentes junto ao CONFAZ até junho de 2018 - Convênio 190/2017 cláusula 4ª.
- ◀▶ Implementação do Portal de Coleta de Benefícios Fiscais.
- ▶▶ Coleta de informações referentes aos contribuintes de maneira padronizada, segura e ágil. Maior viabilidade de controle por parte do ERJ sobre os requisitos de concessão de benefício. Maior atração por parte das empresas interessadas na realização de novos investimentos no ERJ.

- ◀◀ Determinação de verificação dos requisitos e das condicionantes para concessão de benefício fiscal por força do artigo 4º da Lei nº 7.495/16.
- ◀▶ Implementação do Portal de Verificação de Benefícios Fiscais, viabilizando a apresentação de certidões comprobatórias de regularidade fiscal das empresas usufrutuárias de BF.
- ▶▶ Maior controle sobre as empresas usufrutuárias de benefícios fiscais do ERJ, com previsão de desenquadramento daquelas sem comprovação de atendimento dos requisitos e das condicionantes.

## Auditoria e Fiscalização

- ◀◀ Inadequação da distribuição e da cobertura de auditoria e fiscalização fiscal, com a menor parcela de arrecadação sendo fiscalizada pela maioria dos AFREs em termos proporcionais.
- ◀▶ Remoção de 37 AFREs do interior e de 13 AFREs da Barra para as auditorias fiscais especializadas, dotadas de efetivo menor quando comparado às da capital e às do interior.
- ▶▶ Melhor alocação do corpo fiscal estadual. Maior percentual da arrecadação auditável. Melhor atendimento dos setores com maior volume de arrecadação.

## BALANÇO 2015-2018 / SSER

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

## Cadastro e informações fiscais

- ◀◀ Procedimentos excessivamente burocráticos e demorados para abertura, baixa e alteração de dados cadastrais fiscais. Indisponibilidade de relatórios e impossibilidade de automatização de procedimentos no SICAD - antigo sistema de cadastro fiscal.
  - ◀▶ Implantação do SINCAD para concessão de inscrição estadual aos contribuintes de ICMS do ERJ e manutenção de dados cadastrais atualizados, por iniciativa do contribuinte ou da própria SEFAZ.
  - ▶▶ Integração da SEFAZ com o REGIN, permitindo a simplificação de procedimentos e a redução do excesso de trâmites processuais. Disponibilidade de relatórios na função consulta. Pendência de especificações para automatização de algumas operações.
- 
- ◀◀ Hospedagem das páginas para transmissão das declarações no Portal SEFAZ, altamente instável, prejudicando a entrega dos documentos fiscais.
  - ◀▶ Criação de algumas URLs amigáveis para entrega das declarações sob gestão da CIEF/SUCIEF.
  - ▶▶ Garantia de acesso dos contribuintes às páginas de transmissão mesmo na indisponibilidade do Portal SEFAZ, evitando-se prejuízos aos contribuintes na entrega das declarações nos prazos legais.
- 
- ◀◀ Inexistência de projetos para o desenvolvimento de sistemas para atendimento ao público externo. Inadequação da nota fiscal avulsa. Realização de atividades administrativas por auditores em detrimento de atividades de auditoria. Indisponibilidade de consulta de documentos e de recuperação de XML.
  - ◀▶ Desenvolvimento e implementação de projetos voltados ao público externo: criação do Sistema Emissor de NFA-e; Sistema de Reabertura de Prazo para Cancelamento Extemporâneo de DF-e; Sistema de consulta de NF-e, NFC-e, CT-e e CT-e OS; recuperação de XML pelo contribuinte.
  - ▶▶ Implementação total dos sistemas citados com diminuição do excesso de burocracia e da demanda administrativa nas auditorias fiscais, trazendo eficiência para a atividade fiscal e arrecadatória.

## Contencioso Administrativo Fiscal

- ◀◀ Critérios subjetivos para nomeação dos Auditores Tributários, competentes para o julgamento em primeira instância dos autos de infração lavrados pelos AFREs. Indicações pessoais sem observância de critérios objetivos.
  - ◀▶ Regulamentação do processo seletivo interno para preenchimento de vagas de Auditor Tributário, compreendendo diversas fases e avaliação de notório saber tributário dos candidatos conforme prescrições legais.
  - ▶▶ Estabelecimento de critérios objetivos para seleção do perfil mais adequado para exercer a função, aumentando a transparência e impessoalidade do processo seletivo.
- 
- ◀◀ Dificuldades de gerenciamento dos processos administrativos tributários. Entraves para recebimento de impugnações e formação de processos. Instabilidade de critérios e pessoalidade na distribuição. Dificuldade de estabelecimento de conexão. Insuficiência da classificação de priorização. Necessidade de alterações da plataforma de controle processual.
  - ◀▶ Criação do protocolo conjunto com o Conselho de Contribuintes. Afixação dos processos constantes do sorteio quinzenal na Secretaria da JRF. Regulamentação do procedimento de distribuição. Criação de critérios objetivos para aferição de conexão. Inclusão do critério de probabilidade de arrecadação na análise de priorização. Implementação de novas funcionalidades na plataforma de controle processual.
  - ▶▶ Maior agilidade no recebimento de impugnações e tramitação dos processos. Estabilidade do procedimento de distribuição. Aumento da assertividade na conexão. Maior probabilidade de arrecadação. Aumento da eficiência, eficácia e efetividade dos trabalhos da Secretaria da JRF.

- ◀◀ Indisponibilidade de informação em virtude da atualização tão somente anual da lista de Auditores Tributários, responsáveis pela revisão de autos de infração contestados. Necessidade de consulta pessoal ao órgão para obtenção de informação referente à distribuição de processo administrativo tributário (turma/relatoria).
- ◀▶ Atualização trimestral da lista de Auditores Tributários efetivos e suplentes. Publicação no DOERJ do resultado do sorteio quinzenal dos processos distribuídos para julgamento.
- ▶▶ Aumento da transparência da informação, propiciando amplo acesso e divulgação. Aumento da eficiência administrativa em função do maior acesso à informação.

- 
- ◀◀ Insuficiência de relatórios no sistema AIC para fornecimento de informações estratégicas e relevantes para a gestão. Inexistência de acompanhamento, por parte dos AFREs, do julgamento dos lançamentos tributários.
  - ◀▶ Elaboração de relatórios analíticos para melhor supervisão do funcionamento do órgão. Comunicação das datas de sessões de julgamento às autoridades fiscais lançadoras.
  - ▶▶ Maior disponibilidade de recursos gerenciais para a tomada de decisão. Maior potencial de eficácia das ações de gestão. Maior incentivo ao acompanhamento dos julgamentos, com potencial de aperfeiçoamento da atividade de fiscalização tributária.

- 
- ◀◀ Ocorrência de decisões de julgamentos não registradas no AIC, prejudicando a segurança e a disponibilidade da informação. Gravação de arquivos na rede interna da JRF em formato alterável (.docx), prejudicando a integridade e a autenticidade da informação.
  - ◀▶ Realização do registro das decisões de 1ª instância na JRF. Armazenamento das decisões em formato .pdf (somente leitura) em pasta acessível a outros órgãos para consulta.
  - ▶▶ Maior segurança e eficiência nas consultas ao acervo de acórdãos, com potencial de aperfeiçoamento da atividade fiscalizatória tributária.

## Legislação Tributária

- ◀◀ Existência de processos administrativos sem retorno para arrecadação, causando dificuldade e morosidade no atendimento aos contribuintes.
- ◀▶ Criação de portal de cadastro para pedidos de cancelamento extemporâneo. Mudanças na legislação referente a restituição de indébito. Perda de mercadoria. Cancelamento extemporâneo de Nfe e emissão de certidão e baixa de inscrição, realizadas pelo Fisco Fácil.
- ▶▶ Diminuição do número de processos; maior agilidade e segurança na solução das demandas para o contribuinte; melhor otimização do trabalho dos servidores. Desburocratização e liberação do Auditor Fiscal para concentração de esforços na realização de sua atividade finalística.

- 
- ◀◀ Emissão da nota fiscal avulsa somente em papel, após aquisição em papelarias, causando dificuldade de controle e fiscalização.
  - ◀▶ Alteração da legislação para substituição da nota fiscal avulsa em papel pela NFA-e, emitida através de sistema desenvolvido pela SEFAZ e disponibilizado na página dos documentos eletrônicos com necessidade de uso de certificação digital ou cadastro (conforme identificação do usuário).
  - ▶▶ Disponibilidade da NFA-e na base de dados da SEFAZ com possibilidade de controle e bloqueio de usuários. Inibição da sonegação fiscal e aumento da transparência fiscal por meio de maior controle e fiscalização.

- 
- ◀◀ Dificuldades para dar respostas aos questionamentos formulados pelos contribuintes por email em função da ausência de um sistema de controle dos questionamentos apresentados.
  - ◀▶ Implantação do Fale Conosco para atendimento aos questionamentos dos contribuintes sobre diversas dúvidas quanto à legislação tributária, por meio da página da SEFAZ, com média diária de 50 perguntas.
  - ▶▶ Apesar da sensível melhora no atendimento ao contribuinte, o contínuo aumento da demanda e da complexidade das perguntas requer aperfeiçoamento do sistema do Fale Conosco.



# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SSER

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Arrecadação tributária

- ▼ Notas de lançamento emitidas em papel e carência de controle efetivo destes documentos, prejudicando a rastreabilidade.
  - Desenvolver plataforma de controle das notas de lançamento no sistema AIC.
  - ▲ Maior eficácia do controle sobre o crédito tributário constituído a partir das notas de lançamento. Maior eficiência da cobrança. Incremento de arrecadação. Sistematização e automatização do trabalho com otimização dos recursos humanos.
- 
- ▼ Ausência de representação fiscal prévia no ato da lavratura, gerando hiato temporal considerável entre a lavratura e a ciência da decisão definitiva do contencioso fiscal. Diminuição do potencial de recolhimento do tributo pela morosidade de proposição da ação penal após o julgamento no âmbito administrativo.
  - Permitir a sinalização, por parte do auditor, no ato da lavratura do auto de infração da pertinência da representação fiscal, dentro do sistema AIC, caso ocorra, de fato, a constituição definitiva do crédito tributário.
  - ▲ Celeridade e otimização do processo, economia de recursos e controle sobre os possíveis casos de representação fiscal. Maior controle e segurança para o ERJ na eventualidade de crimes contra a ordem tributária. Rapidez na cobrança; menor extravio; maior facilidade na reconstituição; disponibilização eletrônica da vida do auto de infração; alocação mais eficiente da mão de obra e redução de necessidade de espaço físico para guarda de processos.
- 
- ▼ Ausência da participação das auditorias fiscais especializadas na definição do planejamento de fiscalização, desvalendo-se do conhecimento dessas auditorias sobre seu nicho de atuação e desfavorecendo um maior potencial de retorno de arrecadação.
  - Promover estratégias de fiscalização contemplando a seleção de empresas a partir de um planejamento fiscal setorizado de acordo com a área de atuação econômica.
  - ▲ Aumento da arrecadação. Mudança do comportamento tributário do contribuinte para alinhamento às empresas do mesmo setor econômico. Melhor identificação de contribuintes com possíveis desvios em seu comportamento jurídico-tributário não captados nas malhas específicas.

## Cadastro e informações fiscais

- ▼ Falta de exigência de certificação digital das declarações requisitadas pelo ERJ, comprometendo a fidedignidade e a confiabilidade dessas informações.
  - Exigir certificado digital na apresentação de todas as declarações exigidas pelo ERJ.
  - ▲ Aumento da confiabilidade das informações constantes das declarações apresentadas pelos contribuintes. Garantia de entrega efetiva das declarações pelos reais declarantes responsáveis.
- 
- ▼ Inexistência de solução tecnológica de fácil uso e de fácil acesso dos contribuintes ao conjunto de todas as informações relativas à obrigatoriedade de entrega da EFD e às EFDs efetivamente entregues.
  - Desenvolver solução tecnológica para consulta de informações básicas dos contribuintes com relação às informações fiscais já prestadas.
  - ▲ Aumento espontâneo das entregas de declarações dos períodos omissos por parte do contribuinte. Aumento das correções das informações prestadas nas declarações.
- 
- ▼ Preenchimento pelo contribuinte de declarações com informações incongruentes entre si, causando baixa confiabilidade das informações.
  - Desenvolver solução tecnológica para viabilizar o pré-preenchimento das declarações a serem entregues pelos contribuintes, quando possível, com informações constantes de banco de dados com acesso da SEFAZ.
  - ▲ Desburocratização e aumento da confiabilidade e correção das informações da DECLAN.

- ▼ Inexistência de monitoramento sobre extensão da inexatidão das informações prestadas nas declarações.
- Realizar monitoramento contínuo das informações prestadas nas declarações e daquelas indevidamente declaradas sem movimento. Alavancar a geração de indícios de erros com base em rotinas extensíveis a todos os arquivos recebidos de EFD.
- ▲ Aumento da confiabilidade e correção das informações das declarações e aumento da eficiência de ações fiscais, permitindo a concentração do AFRE na identificação de efetivas infrações tributárias em lugar de meros erros de escrituração. Redução do número de recursos protocolados ao IPM pelos municípios.

## Contencioso Administrativo Fiscal

- ▼ Elevado tempo de tramitação dos processos administrativos tributários com prazos exacerbadamente dilatados.
  - Implantar o processo 100% eletrônico - SEI.
  - ▲ Redução do tempo de tramitação e maior eficiência de recursos utilizados.
- 
- ▼ Utilização do resultado das revisões dos lançamentos tributários para melhoria da qualidade das leis tributárias e de sua execução.
  - Formar equipe de trabalho dedicada à análise do resultado das revisões dos lançamentos tributários.
  - ▲ Melhoria da qualidade dos procedimentos de fiscalização tributária.
- 
- ▼ Aumento da impessoalidade e da isenção na distribuição de processos para julgamento.
  - Implantar sistema de sorteio eletrônico de processos administrativos tributários.
  - ▲ Sistema isento, certificado e confiável com aumento da garantia de impessoalidade do julgamento e da revisão.

## Legislação Tributária

- ▼ Existência de diversas normas instituidoras de benefícios fiscais de caráter subjetivo, demandantes de algum tipo de enquadramento pelo contribuinte, muitas vezes sem padronização de procedimentos de análise e definição de competências, gerando excessiva burocracia, lentidão na tramitação processual e ocupação considerável da mão de obra fiscal em atividades sem geração direta de receita.
  - Produzir arcabouço legislativo com definição dos procedimentos de análise e das competências para os processos de enquadramento de contribuintes em benefícios fiscais de caráter subjetivo, centralizando a maior parte da análise em órgãos centrais da administração, principalmente a CGBF.
  - ▲ Maior celeridade da tramitação de processos de enquadramento e desenquadramento de contribuintes em benefícios fiscais. Maior controle dos processos em andamento e finalizados, possibilitando o subsídio a projetos mais completos, já em andamento, de elaboração de um sistema próprio para controle de benefícios fiscais.
- 
- ▼ Quantidade excessiva de processos físicos. Desperdício de tempo em tarefas sem potencial de aumento da arrecadação. Dificuldade no controle das isenções concedidas. Existência de duas categorias de isenção: (1) isenção propriamente dita - prevista em convênio; (2) não incidência - prevista na legislação estadual, aumentando a complexidade das análises.
  - Simplificar a legislação tributária, com regulamentação da isenção e da não incidência em apenas um documento. Autuar processo através do SEI, agilizando e simplificando o procedimento, tanto para o contribuinte quanto para os servidores da SEFAZ.
  - ▲ Redução do tempo das análises processuais pelos AFREs e demais servidores. Maior controle de todas as isenções concedidas através de malhas fiscais. Redução do número de processos administrativos abertos nas auditorias fiscais a partir das simplificações implementadas após as mudanças na legislação.
- 
- ▼ Exigência de presença física do contribuinte na repartição fiscal no caso de contribuintes exclusivos e para retificação de EFD. Quantidade excessiva de declarações fornecidas pelos contribuintes, originando papelório, perda de eficiência e aumento dos custos de transação para os contribuintes e para a administração fazendária.
  - Desenvolver ferramentas tecnológicas para obtenção de dados de contribuintes exclusivos e para viabilidade de solicitação de autorização para transmissão eletrônica de EFD retificadora. Atualizar a legislação correlata e adaptar os sistemas referentes a EFD.
  - ▲ Simplificação e desburocratização de procedimentos. Aumento da confiabilidade do preenchimento de informações. Redução de declarações com informações duplicadas e de erros. Facilitação da atividade fiscalizatória e da correção de inconsistências.

## Conselho de Contribuintes

O Conselho de Contribuintes é o órgão administrativo colegiado de que trata o artigo 254 do Decreto Lei n.º 5/75, integrado na estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda e Planeamento, com autonomia administrativa e decisória, competente para julgar em segunda instância os recursos referentes a processos administrativos tributários de natureza contenciosa.

O Conselho de Contribuintes é composto por 16 (dezesseis) membros denominados Conselheiros, sendo 08 (oito) representantes do Estado, dentre o Quadro de Auditores Fiscais da Receita Estadual, de escolha do Governador do Estado, por indicação do Secretário de Estado de Fazenda e Planeamento, e 08 (oito) representantes dos Contribuintes igualmente escolhidos pelo Governador, em lista tríplice, sendo 03 (três) representantes das indústrias – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, 02 (dois) representantes dos comerciantes – Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro, 01 (um) representante dos produtores agrícolas – Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro, 01 (um) representante dos prestadores de serviço de transporte interestadual e intermunicipal e 01 (um) representante dos serviços de comunicação.

O Conselho é dotado de 04 (quatro) Câmaras efetivas, compostas de 04 (quatro) Conselheiros, observada a paridade entre os representantes do Estado e os dos Contribuintes. O Conselho Pleno é constituído por todos os Conselheiros em exercício nas Câmaras Efetivas.

A Fazenda Pública é representada, junto ao Conselho de Contribuintes, pela Representação da Fazenda, constituída de 2 (dois) Representantes da Fazenda para cada Câmara, subordinados a um Representante Geral da Fazenda a quem cabe orientar e distribuir os serviços dos Representantes nas respectivas Câmaras. A Representação da Fazenda, encarregada de promover a completa instrução

dos recursos antes de seu julgamento e de requerer o que for necessário à boa administração da justiça fiscal, tem por missão oficial nos processos dentro dos prazos regulamentares e fiscalizar a execução da legislação tributária e defender os interesses da Fazenda Estadual.

O Conselho é dotado de uma Secretaria, dirigida por um Secretário Geral, para a realização dos trabalhos de natureza administrativa necessários ao desempenho dos encargos que lhe são conferidos na legislação. A atual presidência do Conselho de Contribuintes data de fevereiro de 2015, tendo sido reconduzida em julho de 2017. Seu mandato, assim como de todos os conselheiros efetivos e suplentes é de dois anos.

Os principais desafios encontrados durante o período desse balanço foram na dimensão operacional do órgão. O sistema de acompanhamento dos recursos no Conselho de Contribuintes encontrava-se defasado e com poucas sugestões de melhoria. Como resultado da análise da presidência, as seguintes ações foram implementadas: (i) implantação de sorteio eletrônico de processos para câmaras e relatores, (ii) atribuição de maior agilidade na confecção de acórdãos de recursos de ofício, (iii) priorização na tramitação dos recursos de ITD, (iv) criação do protocolo integrado com a Junta de Revisão Fiscal para atendimento e recepção de recursos de acordo com a Resolução 200/2018, (v) sugestões de melhorias no sistema CRC, (vi) participação do Conselho nos grupos de modernização na SEFAZ e em grupos de revisão da Legislação Tributária do ERJ.

A principal recomendação do Conselho de Contribuintes para a próxima gestão é viabilizar uma maior interação entre os órgãos de julgamento, fiscalização, tributação e a Procuradoria Geral do Estado de modo a promover sinergia de esforços para melhora da arrecadação de tributos.



### 4.3. PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

## Subsecretaria de Planejamento e Orçamento

A Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SUBPLO) foi criada no fim de 2015, ainda na antiga SEPLAG, a partir da fusão da Subsecretaria de Orçamento (SUBOR) com parte da Subsecretaria de Planejamento (SUBPL).

Além dos desafios trazidos pela fusão - como a diminuição de equipe, o deslocamento de linhas de trabalho para outras estruturas institucionais e sua posterior extinção - o período em questão foi ainda marcado pela intensificação da crise do Estado do Rio de Janeiro, que terminou por afetar a capacidade de coordenação governamental.

Neste cenário adverso, os eixos de atuação do Planejamento e Orçamento tiveram que ser repensados e otimizados.

A Superintendência de Planejamento focou, sobretudo, em dois eixos. O primeiro foi a gestão e melhoria de seu instrumento institucional primordial (PPA), lidando inclusive com um passivo sobre questões de desenvolvimento de tecnologia de informação necessárias para abarcar alterações metodológicas anteriores.

O segundo foi o estímulo à definição de metodologias e desenvolvimento de capacidades relacionadas às atividades de monitoramento e avaliação, com o estabelecimento de parcerias externas e atração de capacitações para os servidores do Estado dedicados a tais atividades.

Ambos os eixos tiveram como estratégia padronizar metodologias para, mesmo em um cenário adverso, criar as bases futuras de atuação da área de planejamento, em uma conjuntura que veja nela um canal fundamental para superação de parte das questões que o Estado ora enfrenta.

A Superintendência de Orçamento investiu principalmente na descentralização da execução orçamentária para os órgãos setoriais com a diminuição das etapas orçamentárias,

identificação de pontos críticos, padronização de modelos e capacitação das equipes setoriais de Orçamento. Também foram conduzidos estudos e reformulações nos instrumentos da área para aperfeiçoar a previsão das receitas estaduais e o acompanhamento de índices.

Em relação ao desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão - SIPLAG, por conta da restrição do tamanho das Equipes de TI e de Negócio de 2015 a 2016 só foi possível priorizar a parte de reparos e de pequenas melhorias. A partir da fusão entre a SEPLAG e a SEFAZ foi possível focar em manutenções evolutivas e em melhorias mais significativas.

Os desafios atuais não são poucos. Atualmente, a equipe reduzida dedicada ao Planejamento faz com que a área tenha pouca capacidade de realização, não havendo condições para desenvolver linhas de trabalho como, por exemplo, planejamento territorial ou monitoramento e avaliação de programas governamentais.

Recompor a equipe com servidores com o perfil adequado é o primeiro passo para fortalecer a área de Planejamento do órgão central e dar condições para que ela apoie com mais efetividade o planejamento das Secretarias de Estado e órgãos vinculados.

Na área de Orçamento, é necessário investir no controle, análise e melhoria do gasto público, aperfeiçoando a qualidade dos dados disponíveis, explicitando a relação entre os recursos investidos e as entregas para a população e investindo no aumento da transparência governamental.

A área de Planejamento e Orçamento, em resumo, não precisa ficar restrita aos instrumentos institucionais e gestão do dia-a-dia. Com equipe adequada e maior força no órgão central, a área tem condições de contribuir de modo muito mais efetivo para a superação da crise que o estado enfrenta.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBPLO

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

## Orçamento

- ◀◀ Execução do orçamento do órgão setorial realizada de forma centralizada, resultando em baixa autonomia do setorial.
  - ◀▶ Diminuição das etapas orçamentárias e descentralização da execução orçamentária.
  - ▶▶ Execução orçamentária dos programas de governo mais ágil.
- 
- ◀◀ Incompatibilidade da classificação de despesas e receitas com as normas federais.
  - ◀▶ Adequação do classificador estadual às normas divulgadas pelo STN na Portaria Interna 163/2001. Análise, reclassificação das naturezas de receita e adequação das particularidades do ingresso de recursos ao sistema de arrecadação do ERJ.
  - ▶▶ Classificador de despesas e receitas do ERJ em adequação com as normas federais, possibilitando a realização de estudos comparativos entre os estados. Utilização de critérios uniformes de reconhecimento e apropriação das receitas orçamentárias.
- 
- ◀◀ Utilização da classificação então vigente das fontes de recursos das ações governamentais na elaboração do orçamento desfavorecia a diferenciação entre essas fontes de recursos.
  - ◀▶ Reformulação da classificação das fontes de recursos, aperfeiçoando a discriminação entre recursos do tesouro e de outras fontes de recursos.
  - ▶▶ Ampliação da transparência na prestação de contas das ações governamentais.
- 
- ◀◀ Baixa acuracidade da projeção anual de liquidação de pessoal.
  - ◀▶ Customização das ferramentas de projeção de pessoal para a entrada do SIAFE-RIO.
  - ▶▶ Elaboração de projeções de despesas com maior acuracidade.
- 

## Planejamento Territorial

- ◀◀ Baixa articulação intersetorial no ERJ com foco em planejamento territorial integrado e pouco apoio a municípios na formulação de políticas regionais.
  - ◀▶ Capacitações sobre instrumentos de planejamento para equipes municipais; participação na formulação de planos de desenvolvimento regionais; definição de nova metodologia do PPA com maior ênfase na regionalização; elaboração de estudos e desenvolvimento de pesquisas sobre o território fluminense.
  - ▶▶ Técnicos municipais capacitados em monitoramento e avaliação; metas do PPA regionalizadas; estudos e pesquisas desenvolvidas com foco em território e equipes municipais de planejamento articuladas para discussão de estratégias de desenvolvimento regional. Resultados comprometidos com a descontinuidade deste eixo de atuação.
-

## Planejamento

- ◀◀ Elaboração de emendas do poder legislativo em desacordo com a metodologia dos instrumentos de planejamento e orçamento, resultando em excessivo número de novas ações orçamentárias com baixa viabilidade de execução.
  - ◀▶ Estabelecimento de parceria com Assessoria da ALERJ; capacitação de assessores parlamentares sobre os instrumentos de planejamento e elaboração de emendas; elaboração de guia de iniciativas governamentais; realização da primeira etapa de compatibilização entre o SIPLAG e o sistema de emendas da ALERJ; produção de um guia voltado para parlamentares da bancada federal do ERJ em parceria com a Casa Civil.
  - ▶▶ Aumento substancial das emendas parlamentares destinadas a ações presentes na programação governamental. Guia de Iniciativas Governamentais produzido. Guia voltado para parlamentares da bancada federal do ERJ produzido.
- 
- ◀◀ Impossibilidade de trabalhar com dois exercícios paralelos no SIPLAG. Transmissão para o SIAFEM da LOA e dos atos orçamentários fora do sistema, através de arquivos .txt (*e-mail*) e via área de FTP, respectivamente, aumentando o risco de erro ou perda de informações.
  - ◀▶ Integração do módulo de movimentação orçamentária com o SIAFE-RIO; implantação da versão multiexercício do SIPLAG e desenvolvimento de outros módulos em diferentes etapas: de indicadores, de limite máximo de empenhamento (LME) e duodécimo.
  - ▶▶ Troca de dados do módulo de movimentação orçamentária efetuada via web service para o SIAFE-RIO, garantindo maior agilidade e eficácia na transmissão de dados; realização de processos de elaboração e de execução do PPA e da LOA em exercícios paralelos no SIPLAG.
- 
- ◀◀ Passivo de demandas relacionadas a desenvolvimentos necessários para alterações na metodologia dos instrumentos de planejamento e orçamento em função da redução da equipe de TI do SIPLAG, gerando a necessidade de alterações manuais com grande risco de erro.
  - ◀▶ Realização de reparos nos módulos de elaboração e de execução do planejamento e do orçamento, buscando estabilização do sistema e sua adequação à metodologia do PPA.
  - ▶▶ Módulos de elaboração e de execução estáveis e adequados à metodologia do PPA, ainda demandante de aperfeiçoamentos para funcionalidade plena. Resolução dos principais problemas do módulo de orçamento, com ocorrência eventual de erros na transmissão de dados para o SIAFE-RIO. Persistência da redução da equipe do SIPLAG para atendimento da demanda.
- 
- ◀◀ Instrumentos de planejamento sem recorte territorial e com informações sem favorecimento ao acompanhamento técnico e social da sua execução.
  - ◀▶ Aperfeiçoamento das metodologias de elaboração e execução do PPA e do anexo de metas e prioridades da LDO com regionalização das entregas governamentais; elaboração de catálogo de produtos e inventário de programas; fortalecimento do papel das comissões setoriais na elaboração destes instrumentos.
  - ▶▶ Instrumentos de planejamento mais transparentes com entregas governamentais regionalizadas, favorecendo o controle social e o acompanhamento técnico da sua execução.
- 
- ◀◀ Limitações no acompanhamento da execução dos programas elencados nos instrumentos de planejamento.
  - ◀▶ Capacitação em monitoramento e avaliação para as equipes setoriais participantes da Rede de Planejamento.
  - ▶▶ Servidores da Rede de Planejamento capacitados em monitoramento e avaliação.
- 
- ◀◀ Pouca divulgação dos resultados do planejamento, contribuindo para uma baixa transparência das ações governamentais.
  - ◀▶ Registro, organização, manutenção e divulgação de informações setoriais. Divulgação de estudos, pesquisas e relatórios por meio da produção de publicações e da disponibilização do material em eventos e no *site* institucional.
  - ▶▶ Estudos, pesquisas, relatórios e dados setoriais relacionados ao planejamento acessíveis ao público em geral pela internet, contribuindo para ampliação da transparência das ações governamentais.
-

## BALANÇO 2015-2018 / SUBPLO

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Sistema de Planejamento e Orçamento

- ◀◀ Relação pontual entre equipes de planejamento e orçamento do órgão central e equipes dos órgãos setoriais, resultando em acompanhamento superficial da programação, além de falta de integração entre equipes de planejamento e de orçamento no âmbito setorial.

---

- ◀▶ Implantação do SPO para reforço do processo de descentralização, integração das atividades de planejamento e orçamento no âmbito setorial e aperfeiçoamento do trabalho de coordenação, padronização e supervisão das comissões setoriais, realizado pela SEPLAG como órgão central.

---

- ▶▶ Estruturação formal do SPO com comissões central e setoriais, todavia ainda atuante sob domínio das questões de curto prazo, refletindo os efeitos do esvaziamento sofrido pela área de planejamento no ERJ.

---

- ◀◀ A receptividade das Secretarias a ações do planejamento diminuiu consideravelmente com a extinção da SEPLAG - incorporada pela SEFAZ - e com os seguidos atrasos de pagamento para o funcionalismo estadual. Comissões mistas setoriais de planejamento e orçamento desmobilizadas e, a despeito de sua existência formal, teve sua relevância reduzida como canal de articulação entre a área de planejamento e orçamento e as Secretarias de Estado.

---

- ◀▶ Definição de metodologias e desenvolvimento de capacidades relacionadas às atividades de monitoramento e avaliação para as equipes de planejamento das Secretarias de Estado. Estabelecimento de parcerias (Itaú, ENCE-IBGE, J-PAL - MIT, PPED/UFRJ, PUC, Prefeitura de Niterói, INEA/SEA, ISP/SESEG). Realização do seminário Monitoramento, Avaliação e Análise de Programas e Políticas Públicas. Realização do Curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais. Capacitação sobre mapas de processos e resultados e sobre avaliação de impacto.

---

- ▶▶ Servidores das equipes setoriais de planejamento capacitados, conformando as bases futuras para uma atuação da área de planejamento.

---

- ◀◀ Fusão entre a SUBPL e a SUBOR criou condições para a integração entre planejamento e orçamento. Entretanto, a redução de 75% da equipe voltada às atividades exclusivas de planejamento e a transferência da articulação setorial e do planejamento territorial para outras áreas da SEPLAG fragilizaram o planejamento, comprometendo as condições para realização de suas ações.

---

- ◀▶ Integração das equipes e dos processos internos e promoção da aprendizagem de novos conhecimentos focados na integração entre planejamento e orçamento: elaboração de novos modelos de relatórios dos instrumentos institucionais; elaboração de estudo sobre modelos de custos das políticas públicas; publicação do Glossário de Termos de Planejamento e Orçamento; inclusão de técnicos no curso de Avaliação Econômica de Projetos Sociais da Fundação Itaú Social.

---

- ▶▶ Ação governamental acompanhada de forma mais integral. Entretanto, a redução da estrutura destinada ao planejamento de 2 superintendências para 1, de 7 coordenadorias para 2 e a absorção da equipe nas tarefas cotidianas da execução orçamentária têm limitado a atuação da área a pouco mais que as atividades obrigatórias ligadas aos instrumentos institucionais - PPA e LDO.

---

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBPLO

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Orçamento

- ▼ Insuficiência de autonomia dos órgãos setoriais na execução dos seus orçamentos.
  - Realizar estudos de casos sobre a execução das etapas orçamentárias e aperfeiçoar o processo orçamentário, visando intensificar o processo de descentralização orçamentária em implementação.
  - ▲ Processo orçamentário mais ágil e gestão orçamentária mais eficaz.
- 
- ▼ Inadequação do grau de precisão dos dados das projeções de pessoal apesar dos esforços já realizados.
  - Elaborar estudos de otimização das naturezas de despesa existentes e fazer adequações para ajustar a lista de rubricas utilizadas na folha de pagamento e as naturezas de despesa do classificador.
  - ▲ Classificador de despesas mais conciso e preciso e maior precisão das projeções de pessoal, trazendo maior transparência para a sociedade.
- 
- ▼ Incipiência da análise e do controle de gasto público.
  - Definir índices de desempenho e implementar ações corretivas.
  - ▲ Gestão orçamentária mais eficaz e melhoria do gasto público.
- 

## Planejamento - Monitoramento e Avaliação

- ▼ Monitoramento e avaliação das iniciativas prioritárias, quando existentes, realizados pelos órgãos setoriais sem apoio do órgão central, sem consolidação única da informação pulverizada e sem mediação para articulações setoriais com potencial de otimização dos processos.
  - Formar núcleo de monitoramento e avaliação de iniciativas estratégicas.
  - ▲ Assessoramento das secretarias responsáveis por iniciativas prioritárias de governo para o monitoramento de processos e indicadores, bem como solução de gargalos e avaliação da política pública, contribuindo para a entrega de resultados e para melhoria da qualidade do gasto.
-

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBPLO

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Planejamento e Orçamento

- ▼ Importantes processos orçamentários ainda realizados fora do SIPLAG (LDO elaborada em Excel) e ausência de módulos para a gestão de receita e de execução financeira em integração à orçamentária. Impossibilidade de extração de dados do SIPLAG pelos órgãos setoriais para a montagem de relatórios gerenciais com informações de planejamento e orçamento. Módulos importantes (duodécimo, indicadores, LME) ainda pendentes de entrega por carência de pessoal na equipe do SIPLAG.
- Ampliar equipe de negócio e equipe exclusiva de desenvolvimento do SIPLAG para a implementação ágil do módulo (1) duodécimo, (2) indicadores, (3) ferramenta de simulação e corte/aumento linear de células orçamentárias de despesa da LOA. Reestruturar (4) os relatórios setoriais e centrais; (5) alteração da tabela de área geográfica; (6) módulo de elaboração da LDO; (7) proposta de produtos no módulo de execução do PPA. Desenvolver (8) os submódulos de monitoramento e avaliação; (9) módulo de LME; (10) módulo da sala de situação; e (11) módulo de gestão de receita.
- ▲ Operações e geração de informações necessárias à gestão dos processos de planejamento e orçamento mais ágeis e integradas.

- 
- ▼ Afastamento da equipe central das equipes setoriais de planejamento e de orçamento, resultando em acompanhamento superficial da execução dos programas elencados nos instrumentos de planejamento.
  - Retomar a Rede de Planejamento e a Rede de Orçamento com interlocução frequente. Garantir apoio constante do órgão central nos processos de planejamento e de orçamento. Ofertar capacitação para as equipes setoriais.
  - ▲ Integração entre equipes de planejamento e orçamento do órgão central e dos órgãos setoriais, dotadas de servidores capacitados, resultando no acompanhamento mais efetivo e aprofundado da execução dos programas governamentais e na consequente produção de informação de melhor qualidade para subsídio ao planejamento do ERJ.
- 

## Planejamento Estratégico

- ▼ Elaboração do planejamento estratégico do ERJ realizada com baixa participação das Secretarias de Estado, dificultando o alinhamento e a adesão às diretrizes propostas. Desatualização do planejamento estratégico.
  - Desenvolver metodologia para planejamento estratégico do ERJ e para apoio metodológico à equipe responsável pela articulação junto às Secretarias de Estado.
  - ▲ Planejamento estratégico do ERJ com participação das Secretarias de Estado e consequente reatamento das suas diretrizes nas propostas da programação setorial.
-

## Planejamento Territorial

- ▼ Ausência de linha de trabalho relativa ao planejamento territorial, dificultando a articulação com outras secretarias e com os municípios - articulação essa necessária à produção de instrumentos integrados de planejamento territorial.
- Retomar o planejamento territorial como linha de trabalho da área de planejamento. Realizar estudos e pesquisas com recorte territorial. Estabelecer cooperação com equipes municipais e setoriais para o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento. Estabelecer política de compartilhamento de informações georreferenciadas.
- ▲ Fortalecimento do planejamento territorial integrado.

## Planejamento

- ▼ Indisponibilidade à grande parte da população fluminense de linguagem acessível das informações públicas relativas ao planejamento e ao orçamento disponibilizadas no *site* da SEFAZ.
  - Divulgar informações de planejamento e orçamento com linguagem clara e acessível, capazes de revelar, para a sociedade, as entregas de governo e os recursos nelas investidos.
  - ▲ Ampliação da transparência governamental.
- 
- ▼ Inaptidão, por parte dos instrumentos de planejamento, de refletir as entregas governamentais para a sociedade, a despeito das melhorias realizadas na metodologia de elaboração desses instrumentos.
  - Analisar experiências inovadoras de outros entes subnacionais na elaboração dos instrumentos de planejamento. Aperfeiçoar a metodologia de planejamento, incorporando as melhores práticas, como o uso de indicadores.
  - ▲ Reformulação dos instrumentos de planejamento a partir da pesquisa de boas práticas, com processos simplificados e documento com maior precisão e transparência das entregas para a sociedade.
- 
- ▼ Extrema redução da equipe dedicada exclusivamente ao planejamento com limitada atuação nas atividades obrigatórias, dificultando o desenvolvimento de linhas de trabalho essenciais à qualificação do planejamento no ERJ.
  - Estruturar equipe exclusiva para o planejamento, formada por servidores com perfil adequado.
  - ▲ Fortalecimento da função planejamento e desenvolvimento de novas linhas de trabalho, a exemplo do planejamento territorial e do monitoramento e avaliação de programas governamentais.



# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Planejamento e Orçamento

### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO / **SEPLAG**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Planejamento territorial; Instrumentos institucionais de Planejamento; Dados estratégicos e indicadores; Comunicação de resultados e publicações; Estudos setoriais em Planejamento; Desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão com foco em Planejamento.

SUBSECRETARIA DE ORÇAMENTO / **SEPLAG**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Gestão da Programação Orçamentária; Análise e Avaliação dos Orçamentos Setoriais; Receita; Despesa de Pessoal; Despesas Correntes de Capital; Desenvolvimento do Sistema de Inteligência em Planejamento e Gestão com foco em Orçamento.

### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SEPLAG**

*Criada em novembro de 2015*

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Estudos e Qualificação da informação em Planejamento, englobando as antigas linhas Dados estratégicos e indicadores; Comunicação de resultados e publicações e Estudos setoriais em Planejamento; Assessoria de estudos de índices, englobando a linha de Despesa de Pessoal.

### Atual

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

#### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Planejamento territorial; Análise e Avaliação dos Orçamentos Setoriais da Área de Segurança.



## 4.4. GESTÃO

# Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação

A Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação (SATI) tem por finalidade prover soluções de tecnologia que garantam e sustentem os processos de negócio da SEFAZ alinhados às estratégias e aos objetivos da organização.

A Secretaria de Fazenda e Planejamento utiliza extenso conjunto de dados pertinentes à realização das suas atividades-fim. As bases de informação residem historicamente em servidores de bancos de dados gerenciados pela SATI e representam atualmente um acervo de aproximadamente 1 (um) petabyte de informações utilizadas por dezenas de sistemas e alguns milhares de usuários, em especial os contribuintes. Os dados disponíveis nas bases de informação da Secretaria consistem em ativo fundamental e legal para exercício das funções do órgão, que envolvem a gestão de mais de 70 bilhões de reais anualmente, destacando-se operações de arrecadação, fiscalização, gestão de dívida e cobranças de créditos.

Cumprir destacar que o Tribunal de Contas do Estado (TCE-RJ), em recente comunicação a esta Secretaria (Processo TCE 108.938-5/2016), ressaltou que a “alta administração das entidades, que é a efetiva responsável pela governança em TI, deve envidar esforços para suprir essas necessidades, não apenas por meio do investimento em tecnologia, mas, sobretudo, pela criação de regimentos específicos, de modo a assegurar maior maturidade em governança na área, e pela capacitação de pessoas nessa área de atuação, para o fim de desenvolver competências e melhorar o desempenho do pessoal voltado para a TI”.

Assim, para o enfrentamento destas questões, foi instituído o novo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação - CETI, através da RESOLUÇÃO SEFAZ N° 161, de 29 de novembro de 2017, cuja finalidade é aprimorar os serviços relacionados à tecnologia da informação, assim como o alinhamento aos objetivos de negócio da SEFAZ, propondo e gerenciando políticas, normas e diretrizes voltadas para a Governança de TI.

Além disso, outras medidas foram tomadas em prol da melhoria nos processos internos da SATI e do fortalecimento do papel de coordenação e supervisão das atividades, buscando cada vez mais transparência em suas ações, com frequentes trabalhos de auditoria interna e criação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI. O PDTI é um forte mecanismo de diagnóstico, planejamento e gestão das crescentes necessidades tecnológicas, ele proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela Organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente de forma inovadora e diferenciada.

Para lidar com os desafios oriundos das dificuldades financeiras do Estado e da fusão com a Secretaria de

Planejamento foi necessário que a SATI sofresse um extenso processo de reestruturação, recomposição da equipe, internalização dos serviços, recomposição da relação com fornecedores, melhoria nos processos de gestão e priorização das demandas de desenvolvimento, suporte a sistemas indispensáveis para a atuação da SEFAZ e recuperação do Estado (arrecadação, folha de pessoal, gestão de processos).

Ações desenvolvidas pela SATI trouxeram melhorias e ampliação dos serviços prestados pela SEFAZ:

- Implantação do Sistema ICMS e FECPS: inscrição dos débitos em dívida ativa em tempo hábil, diminuição das perdas de receita do Estado;
- Implantação do Sistema DeC: melhoria da comunicação com o contribuinte e simplificação do processo;
- Internalização e troca de plataforma do SIGRH: melhoria da garantia no processamento da folha de pessoal;
- Adoção e implantação do SEI: melhoria da produtividade, transparência e agilidade nos processos públicos e redução de custos;
- Implantação do Sistema Fisco Fácil: aprimoramento do relacionamento com o contribuinte a partir da criação de ambiente digital com acesso a serviços eletrônicos;
- Internalização do desenvolvimento e implantação do SINCAD: melhoria no cadastro dos contribuintes e integração com a fazenda nacional;
- Implantação do Sistema DeC: agilidade na comunicação com o contribuinte, através de canal eletrônico e redução de custos;
- Implantação do Sistema SBM: maior controle e credibilidade das informações, alcançando simplificação, padronização e transparência aos processos;
- Implantação dos sistemas SISPATRI, SISPAT, ITD, DEVEC, Portal do Servidor, Painel de arrecadação, SPED, SIAFE (implantação e sustentação).

Ocorre, contudo, que o Estado do Rio de Janeiro não vem acompanhando as melhores práticas em termos de manutenção e atualização de seu parque tecnológico, causando uma inadequação desta estrutura que, sem autonomia orçamentária e financeira, é totalmente dependente de seus recursos de infraestrutura e de pessoal, comprometendo e ameaçando severamente o cumprimento de suas funções e, conseqüentemente, o apoio em novos projetos.

Nesse sentido, frisa-se a importância na continuidade destas medidas, cujo objetivo é ressaltar a criticidade dos sistemas de informação da SEFAZ, que, atualmente, sofrem risco de interrupção dos serviços essenciais aos cidadãos.

Em última análise, não seguir evoluindo nas práticas de governança em TI e no alinhamento das necessidades apresentadas no PDTI 2019-2020 repercute diretamente na eficiência administrativa, prevista no caput do art. 37, da Constituição da República Federativa do Brasil, que estabelece os princípios fundamentais da administração pública.

## BALANÇO 2015-2018 / SATI

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Gestão da Política de TI

- ◀◀ Pouco alinhamento entre as diferentes áreas de negócio da SEFAZ e a área de TI.

---

- ◀▶ Reativação do CETI - Resolução SEFAZ nº 161/2017.

---

- ▶▶ Alinhamento das políticas e diretrizes de tecnologia da informação, bem como dos planos anuais de investimentos às estratégias da SEFAZ.

---

- ◀◀ Inexistência de planejamento estratégico para as ações de TI.

---

- ◀▶ Elaboração do PDTI.

---

- ▶▶ Metas da TI claramente definidas.

---

- ◀◀ Condução e acompanhamento das atividades da SATI realizados de modo insuficiente, resultando em baixa sintonia com os objetivos das áreas de negócio e com o planejamento estratégico da organização. Baixa sincronização na operação dos processos da área e fragilidade no planejamento e no controle de prazos e de custos.

---

- ◀▶ (1) criação e estruturação da área de governança de TI; (2) mapeamento de todos os processos da SATI, identificação dos gargalos, padronização do processo produtivo e formalização do conhecimento; (3) reestruturação do Escritório de Projetos da SATI; (4) adoção de novas métricas de gestão da qualidade.

---

- ▶▶ Melhoria na produção e na qualidade do serviço; fortalecimento do alinhamento entre TI e negócio; priorização dos projetos mais rentáveis e/ou estratégicos; otimização de recursos; gestão efetiva do *headcount*; maximização da padronização de procedimentos e processos da área; aprimoramento da gestão do conhecimento na área.

---

## Infraestrutura e serviços de TI

- ◀◀ Dificuldade por parte dos usuários de fazer solicitações à TI. Falhas no acompanhamento das solicitações.

---

- ◀▶ Estabelecimento e consolidação da função *Service Desk* como ponto único de contato.

---

- ▶▶ Melhoria da comunicação com o usuário final; diminuição no tempo de atendimento das solicitações; melhoria no gerenciamento e na organização de toda área de TI.

---

- ◀◀ Obsolescência da infraestrutura de TI e sua inadequação às necessidades das áreas de negócio da SEFAZ, resultando no risco de interrupção de serviços e de falta de atendimento à legislação vigente.

---

- ◀▶ Inventário e priorização das necessidades da TI: (a) substituição do equipamento centralizador da rede de dados; (b) aquisição de solução integrada para processamento, armazenamento e *backup* de dados; (c) aquisição de solução para processamento integrado; (d) expansão do armazenamento de informações estruturadas da SEFAZ; (e) substituição do parque computacional da SEFAZ; e (f) renovação da manutenção da sala de cofre.

---

- ▶▶ Melhoria da infraestrutura de TI, resultando em maior capacidade, confiabilidade e desempenho das soluções computacionais da SEFAZ.

---

- ◀◀ Obsolescência das ferramentas de atendimento ao contribuinte e das ferramentas de acesso aos serviços, resultando em dificuldade de interação com o contribuinte e com o público em geral, bem como insatisfação desse público com o serviço prestado.
- ◀▶ Entrada em operação de novos portais: Novo Portal da Fazenda; Novo Portal de Consulta às Remunerações; Novo Portal do Servidor; Novo Portal do Tesouro; Novo Portal AGE; Novo Portal CGE; Novo Portal de Verificação de Benefícios Fiscais; Novo Portal do SEI; Novo Portal SIAFE-RIO
- ▶▶ Melhoria e ampliação dos serviços prestados; ampliação da agilidade nos atendimentos e da redução dos custos.

## Relacionamento com clientes, usuários e fornecedores

- ◀◀ Lacuna de fornecedores interessados em contratar com o ERJ e alta rotatividade no quadro de colaboradores em função da crise financeira.
  - ◀▶ Aprimoramento do relacionamento com os fornecedores; regularização dos pagamentos a partir da efetivação do RRF.
  - ▶▶ Continuidade do serviço prestado pela SATI; aumento do interesse do mercado em participar dos processos licitatórios e diminuição na rotatividade dos colaboradores.
- 
- ◀◀ Comunicação ineficiente e reativa entre a TI e os usuários dos serviços da SEFAZ.
  - ◀▶ Estabelecimento de linha de comunicação proativa, criação de notificações sobre indisponibilidades e instabilidades dos serviços.
  - ▶▶ Melhoria da comunicação com os usuários; redução do número de chamados de incidentes; melhoria da eficiência das janelas de manutenção.

## Suporte aos sistemas informatizados da SEFAZ

- ◀◀ Ausência de estabelecimento de processos para a gestão das demandas de alteração em sistemas e infraestrutura de TI.
  - ◀▶ Criação do processo de gerenciamento de mudanças.
  - ▶▶ Diminuição do impacto de eventuais incidentes nos sistemas e infraestrutura de TI; garantia de rastreabilidade dos sistemas.
- 
- ◀◀ Ausência de estabelecimento pleno de processos e controles para as correções e adaptações em sistemas críticos da SEFAZ.
  - ◀▶ Criação da Célula de Sustentação.
  - ▶▶ Aprimoramento da gestão das melhorias adaptativas; melhoria de desempenho e da transparência no atendimento aos chamados; rastreabilidade das solicitações.
- 
- ◀◀ Falta de operação do sistema de redundância elétrica dos servidores, comprometendo a salvaguarda dos dados.
  - ◀▶ Abertura de uma sindicância para substituição dos *no-breaks*; reestabelecimento da redundância dos *no-breaks* e da ligação com o gerador.
  - ▶▶ Melhoria da garantia do sistema e maior segurança quanto à manutenção da operação dos sistemas em caso de falhas elétricas.
- 
- ◀◀ Necessidade de atualização tecnológica e maior controle sobre o software e hardware do sistema de folha de pagamento SIGRH.
  - ◀▶ Internalização e troca da plataforma de processamento do sistema de alta para baixa por parte da SATI.
  - ▶▶ Maior garantia sobre o processo, considerado estratégico, minimizando ocorrências e agilizando seu processamento.

## BALANÇO 2015-2018 / SATI

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

## Suporte aos sistemas informatizados da SEFAZ

- ◀◀ Inexistência de canal único para registro das demandas das áreas de negócio bem como de processo para priorização dessas demandas.
  - ◀▶ Implantação do sistema Redmine para controle das demandas. Criação de processo de priorização de demandas, com métricas matemáticas e alinhamento ao CETI.
  - ▶▶ Melhoria no alinhamento entre as demandas atendidas e a estratégia da SEFAZ a partir da ênfase nos sistemas ligados à arrecadação; melhoria na gestão das demandas.
- 
- ◀◀ Grave abalo no andamento da implantação do SINCAD em função das frequentes mudanças de escopo e da crise financeira do ERJ.
  - ◀▶ Desenvolvimento e implantação do sistema SINCAD pela SATI.
  - ▶▶ Melhoria no manuseio de informações por parte do contribuinte. Integração com a JUCERJA e com a rede fazendária nacional.
- 
- ◀◀ Demanda pela criação de um sistema de autorregularização dos contribuintes em função do RRF.
  - ◀▶ Implantação do sistema Fisco Fácil.
  - ▶▶ Aumento da arrecadação e aderência à legislação.
- 
- ◀◀ Ameaça às atividades de desenvolvimento dos sistemas da SEFAZ por falta de capacidade de processamento de 88 sistemas.
  - ◀▶ Implantação de solução para processamento integrado.
  - ▶▶ Melhoria no desempenho e na estabilidade das aplicações desenvolvidas em Java.
- 
- ◀◀ Interrupção na prestação de serviços continuados de atualização tecnológica e evolução da folha de pagamento do ERJ.
  - ◀▶ Contratação de manutenção para o SIGRH, contemplando a implantação do e-social.
  - ▶▶ Garantia de manutenção e evolução do processamento da folha de pagamento.
- 
- ◀◀ Necessidade de adequação ao RERCT para incidência de impostos estaduais passíveis de cobrança sobre os mesmos recursos declarados. Adesão à Resolução SEFAZ nº 949.
  - ◀▶ Implantação do sistema ITD.
  - ▶▶ Melhoria e ampliação dos serviços prestados; aumento na agilidade e na arrecadação de impostos.
-

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SATI

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Infraestrutura e serviços de TI

- ▼ Ausência de sistemas de redundância de dados e aplicações - alta disponibilidade.
- Implantar a alta disponibilidade para garantia da continuidade de serviços e de negócios da SEFAZ em ambiente seguro.
- ▲ Melhoria da segurança de manutenção dos serviços e sistemas de SEFAZ nas ocasiões de paradas programadas, não programadas e desastres.

- 
- ▼ Ausência de serviço de suporte técnico dos equipamentos de infraestrutura, resultando no risco de falha e de interrupção operacional.
  - Contratar serviço de suporte técnico dos equipamentos de infraestrutura.
  - ▲ Melhoria da segurança de manutenção dos serviços e sistemas da SEFAZ.

## Suporte aos sistemas informatizados da SEFAZ

- ▼ Necessidade de fortalecimento da integração com as demais áreas e com os planejamentos de longo prazo.
- Realizar reuniões do CETI. Elaborar o novo PDTI. Implantar a gestão de incidentes e problemas. Criar indicadores de desempenho para mensuração do PDTI. Definir os riscos de TI relacionados ao negócio. Modernizar o parque tecnológico.
- ▲ Garantia da operacionalidade e da disponibilidade do sistemas para os usuários e contribuintes.

- 
- ▼ Impossibilidade de constatação, com maior exatidão e eficiência, dos problemas existentes nos sistemas em produção.
  - Expandir o licenciamento da solução Dynatrace para identificação e resolução dos problemas de forma mais eficiente.
  - ▲ Otimização da arquitetura das aplicações e de todo ambiente de infraestrutura.

## Trajetória das Linhas de Trabalho

### Subsecretaria Adjunta de Tecnologia da Informação

#### Dezembro de 2014

DIVISÃO DE ASSESSORIA DE INFORMAÇÃO DA SUBSECRETARIA GERAL / **SEFAZ**

##### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Planejamento estratégico; Modelagem de Banco de Dados; Criação de Regras de negócio para sistemas; Desenvolvimento de sistemas.

#### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO / **SEFAZ**

##### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Suporte a infraestrutura de TI; Qualidade de Software; alinhamento da TI às estratégias de negócio; gerência das políticas de segurança da informação, elaboração do Plano Diretor da Tecnologia da Informação - PDTI; Governança da Tecnologia da Informação alinhada aos objetivos estratégicos.

#### Atual

SUBSECRETARIA ADJUNTA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO / **SEFAZ**

##### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Parametrização e estruturação do sistema SEI.

##### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.



## Subsecretaria de Gestão

A Subsecretaria de Gestão representa a SEFAZ enquanto Órgão Central do Sistema Logístico e Órgão Central para implantação e gestão do processo administrativo eletrônico, bem como nas iniciativas de modernização da gestão, planejamento estratégico e desenvolvimento institucional.

A missão da SUBGEST é desenvolver e disseminar práticas de excelência na gestão, com foco na qualidade do gasto público da Administração Estadual, visando atuar como um centro de geração de valor para a melhoria da gestão e do gasto público e ser agente de transformação da administração estadual no que tange aos seus processos logísticos, à adoção do processo administrativo eletrônico, à modernização da gestão e ao desenvolvimento institucional.

A Subsecretaria tem a competência organizacional de estabelecer normas e diretrizes, disseminar conhecimento e boas práticas, padronizar processos e criar instrumentos para aprimorar a gestão logística e a gestão por processos, com foco na qualidade do gasto e na construção de um Estado mais eficiente e sustentável.

Também promove o desenvolvimento e a disseminação do uso do processo eletrônico na Administração, propiciando a transparência ativa dos processos e documentos administrativos estaduais.

A Subsecretaria atua de maneira descentralizada no Estado, instituindo seus procedimentos através de fluxos conjuntos de trabalho, matrizes de responsabilidades definidas em normativos de governança, e por meio de Redes compostas por pontos focais nos níveis central, setorial e seccional. Cada Órgão ou entidade possui representantes com a atribuição de manter o diálogo entre as instituições, além de desempenhar funções gerenciais, tais como a elaboração do planejamento anual de suprimentos, e técnicas, como a realização de pregões, a gestão de frotas e de bens móveis.

A SUBGEST é composta por duas superintendências, um núcleo de modernização da gestão e planejamento estratégico, pela assessoria especial de gestão e por órgãos de suporte à estrutura interna e aos usuários dos sistemas corporativos administrados pela Subsecretaria.

A Superintendência de Logística é responsável por planejar, normatizar e supervisionar a execução das atividades inerentes às funções logísticas de Suprimentos, Transportes e Manutenção no Poder Executivo.

O grande destaque da área é a atuação como Órgão Central no Sistema Logístico, no sentido de propor diretrizes, identificar os programas elaborados e propostos pelos diversos órgãos e entes do Executivo, promover a integração intragovernamental e sugerir medidas que

favoreçam a integração e a racionalização dos recursos logísticos envolvidos, articulando as ações de apoio aos diversos órgãos do Executivo.

A Superintendência de Gestão por Processos – SGPP, por sua vez, é responsável pela disseminação da cultura de gestão por processos na Administração Pública estadual, fornecendo a ferramenta para a implantação desses processos em meio eletrônico, visando tornar a atividade administrativa mais eficiente e transparente.

No último ciclo, a Subsecretaria definiu sua metodologia de atuação com foco na consolidação de seu papel estratégico na formulação e implementação de modelos de gestão baseados em planejamento e desempenho para suas áreas de atuação.

Como resultado, destacam-se a implantação do Plano Anual de Contratações; a criação da Rede Logística; o Programa de Desempenho Veicular; o desenvolvimento e implantação do Sistema de Bens Móveis; a modernização e lançamento do Novo SIGA; o lançamento do Portal de Compras e a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI-RJ).

Os desafios para a próxima gestão estão relacionados ao avanço estratégico da SUBGEST nas áreas de logística e de gestão por processos e na construção do seu papel central nos campos de modernização da gestão pública e planejamento estratégico.

Nessa perspectiva, é fundamental projetar que, após quatro anos de profundo ciclo recessivo e de crise fiscal, que resultou na redução artificial do gasto público, sobretudo em relação aos investimentos e custeio de atividades finalísticas, é esperada uma gradativa descompressão do gasto, na proporção da retomada da capacidade financeira do Estado.

Mesmo diante de um quadro mais pessimista, em que a crise fiscal prolongue a asfixia estatal na retomada de gastos essenciais, haverá pressão da sociedade por uma retomada do volume e qualidade dos serviços prestados, o que resulta em um desafio de iguais proporções.

Nesses cenários, o papel da SUBGEST em viabilizar instrumentos e modelos de gestão que se transformem em resultados efetivos na efficientização dos processos de trabalho e na qualificação do gasto público torna-se fundamental, protagonista e fiel da balança entre o agravamento da compressão do papel do estado pelo uso pouco racional dos recursos e a esperada otimização dos recursos de toda natureza para atingimento das atividades fins do Estado com o menor dispêndio de recursos financeiros possível.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBGEST

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Gestão de Bens Móveis

- ◀◀ Inexistência de ferramentas adequadas à operacionalização da gestão dos bens móveis no poder executivo estadual.
- ◀▶ Modelagem e desenvolvimento do SBM para utilização por todos os órgãos e entidades do ERJ.
- ▶▶ SBM desenvolvido, em fase de implantação nos seguintes órgãos e entidades estaduais: PGE, SEFAZ, SETRANS, Rioprevidência, DETRO, Casa Civil; DEGASE, Fundação Saúde, PESAGRO, SECTIDS, SEGOV, SESEG, SEDEC, CBMERJ e SETUR.

## Gestão de Suprimentos

- ◀◀ Falta de visão estratégica sobre a gestão do catálogo de itens do SIGA, gerando acúmulo de itens catalogados sem critérios adequados à melhor gestão das contratações públicas.
  - ◀▶ Aprimoramento da gestão do catálogo em famílias específicas, criando padrões para os demais órgãos. Bloqueio de itens com características inadequadas à melhor gestão de contratações públicas. Realização de estudos para reestruturação do catálogo de itens do SIGA. Criação do GTMED para aprimoramento dos padrões de especificações dos medicamentos utilizados no âmbito do executivo estadual, com a participação de farmacêuticos da SES, Fundação Saúde, PMERJ, CBMERJ, PCERJ e da SEFAZ como facilitadora.
  - ▶▶ Melhoria da qualidade dos itens disponíveis no catálogo do SIGA em termos de adequação às melhores práticas de contratações públicas. 5.384 itens bloqueados no SIGA por falta de adequação à melhor gestão de contratações mediante prévia padronização. Redução de 136.046 itens para 123.076 itens ativos no catálogo do SIGA. Bloqueio temporário de 26.168 IDs, impedindo a aquisição de bens móveis antes da análise dos bens colocados em disponibilidade por outros órgãos. 962 itens do catálogo de medicamentos padronizados para toda a administração estadual.
- 
- ◀◀ Alto número de licitações não lançadas ou fracassadas em toda a administração estadual devido à dificuldade na obtenção de preços de referência para realização de pesquisa de mercado.
  - ◀▶ Elaboração de estudo para criação de medidas estatísticas sobre a distribuição dos preços homologados no SIGA com aplicação de técnicas para obtenção de preços mais próximos da realidade das compras estaduais - preço de referência.
  - ▶▶ Disponibilização de 682 preços de referência no SIGA, contribuindo para formação de pesquisas de mercado em toda a administração estadual. Disponibilização de banco de preços contendo todos os preços registrados no SIGA para consulta dos agentes públicos de compra, proporcionando fonte extra para pesquisas de mercado e comparativo para os orçamentos e preços finais contratados
- 
- ◀◀ Desatualização dos processos de compras públicas estaduais e inobservância das etapas de planejamento previamente estabelecidas. Foco excessivo no procedimento licitatório, orientado pela forma e não pelo resultado.
  - ◀▶ Consolidação e regulamentação da GES com ênfase na análise da demanda, na compreensão do mercado, na redução dos custos de transação e no menor custo para a administração. Desenvolvimento de metodologia e implantação do plano anual de suprimentos em quatro órgãos-piloto com expansão para demais órgãos voluntários. Instituição de modelo transversal de planejamento de contratações, compreendendo a demanda, os tempos de ressuprimento, os insumos disponíveis e o objetivo da contratação.
  - ▶▶ Realização de quatro processos licitatórios, desde 2015, com base na GES, com instituição dos modelos de limpeza predial, material de escritório e locação de veículos. Publicação do 1º Plano Anual de Suprimentos do ERJ (84 itens planejados, perfazendo um total de 416.738 unidades), permitindo a antecipação da demanda, a preparação do mercado e o esperado incremento na vantajosidade para a administração pública.



- ◀◀ Descompasso entre a demanda de itens comuns aos órgãos e entidades e os registros de preço realizados pelo órgão central.
  - ▶▶ Realização regular e sistemática de análise prévia de todos os itens demandados pelos órgãos para confirmação da abrangência da demanda em relação à necessidade comum da administração. Elaboração de atas de registro de preços das compras centralizadas com fundamento nas análises de demanda. Implantação de plano anual de suprimentos.
  - ▶▶ Definição e execução da estratégia de compras centralizadas para a melhoria dos processos de suprimentos e de transportes, para redução de custos de transação e aumento do poder de barganha do ERJ. Conhecimento prévio das demandas dos órgãos e entidades e identificação de oportunidades de centralização para atendimento das demandas comuns.
- 
- ◀◀ Dificuldades para institucionalização da política de fomento de MPE/EPP por meio das compras públicas (LC nº 123/2006). Existência de barreiras culturais à implementação dos benefícios concedidos a pequenas empresas para acesso aos mercados de aquisições públicas. Dificuldade de gerenciamento de contratos com pequenas empresas e existência de lacunas legais.
  - ▶▶ Constituição do Programa Compra Mais por meio da celebração de convênio e parceria com o SEBRAE/RJ. Execução da 2ª edição do programa com oferta de capacitações, promoção de eventos e disseminação de informação para gestores públicos e pequenos empresários. Realização de pesquisa qualitativa sobre a relação entre gestores públicos e MPE/EPPs com identificação dos pontos críticos para os conteúdos das capacitações realizadas e dos materiais publicados.
  - ▶▶ Incremento de 8,57% na participação relativa das MPE/EPPs em pregões eletrônicos. Incremento de 13,48% de fornecedores cadastrados no SIGA e de 15,24% de pequenos negócios neste cadastro. Capacitação de 268 gestores públicos e de 954 empresários sobre a LC nº 123/2006. Publicação da cartilha "Minha Primeira Licitação", contribuindo para a disseminação da política de fomento às MPE/EPPs.
- 
- ◀◀ Falta de regulamentação, treinamento e orientação sobre o tema de contratos administrativos e sobre a fase preparatória das licitações.
  - ▶▶ Regulamentação da gestão e fiscalização das contratações por meio do Decreto nº 45.600/2016. Desenvolvimento de parceria com a PGE para treinamento de gestores e fiscais de contrato. Proposta de regulamentação da fase preparatória da contratação, abrangendo padronização de processos e adoção das melhores práticas na área.
  - ▶▶ Nivelamento do conhecimento e aprimoramento da segurança jurídica dos servidores envolvidos com as atividades de gestão e fiscalização de contratos e de preparação das licitações.
- 
- ◀◀ Descontinuidade temporária do projeto de desenvolvimento do novo sistema de compras públicas - SIGA II - em função do descumprimento da execução pelas empresas contratadas e posterior falta de fundos de financiamento. Defasagem tecnológica da atual versão do SIGA.
  - ▶▶ Assunção da responsabilidade e da execução do levantamento e mapeamento das especificações funcionais do SIGA II por parte da equipe da SUPLOG. Desenvolvimento e execução do Projeto de Modernização do SIGA I.
  - ▶▶ Levantamento e mapeamento de 40% das especificações do SIGA II. Desenvolvimento do multibrowser e finalização da modernização do layout do sistema SIGA, garantindo: (a) aumento da sobrevida útil do sistema; (b) acesso por diversos navegadores web e (c) interface mais amigável, facilitando a usabilidade e, conseqüentemente, a eficiência dos procedimentos de compras e contratações.
-

## BALANÇO 2015-2018 / SUBGEST

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Gestão de Transportes

- ◀◀ Inexistência de política específica para o aprimoramento da eficiência da frota estadual, a despeito da existência de gestão centralizada das atividades de frota e abastecimento.
- ◀▶ Criação da Política do Padrão de Desempenho Veicular por meio do Decreto nº 46.053/2017 com o objetivo de estimular maior eficiência da frota estadual. Avaliação mensal dos veículos da frota de acordo com padrão de eficiência estabelecido com base na tabela PBEV do INMETRO, cuja inobservância acarretava a suspensão do abastecimento do veículo e suscitava a aplicação de medidas corretivas para sua liberação.
- ▶▶ Criação do padrão mínimo de eficiência para 788 veículos da frota administrativa estadual, gerando uma redução de 13,87% (dados até 07/2018) no consumo de combustível da frota regulada pelo padrão de desempenho.

## Gestão e Integração

- ◀◀ Ausência de visão integral do ciclo de gestão de compras públicas e de profissionais qualificados para realização do planejamento de suprimentos e de transportes dos órgãos setoriais.
  - ◀▶ Institucionalização da REDELOG (Decreto nº 46.050/2017) e definição de pontos focais nos órgãos setoriais para planejamento da gestão de suprimentos e de transportes. Engajamento da REDELOG nas 1ª e 2ª fases do plano anual de suprimentos em GTs. Engajamento da REDETRANSP na implantação do programa de eficiência veicular no ERJ e na revisão do modelo de gestão da frota estadual em GTs da REDETRANSP.
  - ▶▶ Revisão do modelo de atuação do órgão central nas redes de logística com maior integração entre as áreas e os servidores executores de funções logísticas no órgão setorial. Criação e institucionalização da REDELOG, resultando em crescente qualificação dos processos de trabalho descentralizados entre o órgão central e as setoriais a partir de uma visão transversal desses gestores em seus respectivos órgãos.
- 
- ◀◀ Insuficiência de qualificação e de integração entre os servidores executores das funções logísticas nos órgãos setoriais.
  - ◀▶ Realização contínua de diagnóstico de demandas de treinamento. Promoção de cursos e eventos sobre temas de logística pública. Capacitação de aproximadamente 2.500 servidores em temas de logística.
  - ▶▶ Aumento da profissionalização do setor de logística pública no ERJ. Aumento da integração de servidores executores das funções logísticas nos órgãos setoriais. Recebimento do "Prêmio 19 de Março" por maior quantidade de capacitações realizadas para equipes de compras públicas nos anos de 2015, 2016 e 2017.

## Gestão e Transparência Ativa

- ◀◀ Falta de visão gerencial sobre os dados e informações gerados e tratados no SIGA e no SIADC com baixa transparência desses dados.
  - ◀▶ Mudança do Caderno Logístico a partir da adoção de visão gerencial, contemplando a construção de indicadores vinculados às atividades logísticas. Publicação das edições de 2016 e 2017 do Caderno Logístico no portal da SEFAZ.
  - ▶▶ Institucionalização de documento de compilação das principais informações logísticas do ERJ, gerando maior transparência e proporcionando importante insumo para a tomada de decisão estratégica.
- 
- ◀◀ Inexistência de ferramenta automatizada, acessível ao público interno e externo, para divulgação ativa dos dados de compras e contratações da administração pública fluminense.
  - ◀▶ Modelagem e desenvolvimento de portal de compras mais moderno, completo e eficiente para atendimento à LAI.
  - ▶▶ Portal de compras acessível via web, com acesso simplificado a todos os dados de compras e contratações desenvolvidas através do SIGA.

## Gestão por Processos

- ◀◀ Incipiente disseminação e aplicação prática de gestão por processos na administração estadual.
- ▶▶ Estruturação do modelo de implantação do processo administrativo eletrônico a partir da fixação do fator condicionante de mapeamento prévio do respectivo processo de trabalho.
- ▶▶ 52 fluxos processuais mapeados e redesenhados. 33 fluxos de processos comuns à toda a administração desenhados e padronizados, em processo de implantação em 18 órgãos e entidades da adm. estadual. Atribuição de maior celeridade, economicidade e transparência ao trâmite processual. Identificação dos pontos de gargalo dos fluxos processuais e das boas práticas passíveis de disseminação na administração pública estadual.

## Processo Administrativo Eletrônico

- ◀◌ Alto custo com pagamento de licenças e manutenção do SGPD, alocado na Casa Civil e utilizador do SPD, sistema proprietário.
  - ▶▶ Transferência da SGPD da Casa Civil para a SEFAZ por meio da publicação do Decreto nº 45.972/2017. Decisão pela substituição do SPD, em razão de seu alto custo, pelo SEI, disponibilizado pelo governo federal para o ERJ sem custo financeiro.
  - ▶▶ Viabilização do projeto de migração dos processos administrativos para o meio eletrônico, paralisado por falta de recursos, por meio da implantação do SEI-RJ. Obtenção de maior flexibilidade e maior celeridade na migração de processos.
- 
- ◀◌ Inadequação e inviabilidade do projeto. Exigência de contratação de empresa para mapeamento do fluxo dos processos e parametrização do sistema, tornando o custo para migração de novos processos extremamente elevado - cerca de R\$1,2 milhões por processo.
  - ▶▶ Alteração do marco normativo e do modelo de gestão do projeto por meio da publicação dos Decretos nº 46.126/2017 e nº 46.212/2018. Transferência das atribuições de mapeamento e parametrização do sistema para a SGPD.
  - ▶▶ Desnecessidade da existência de empresa privada nesse projeto e a consequente diminuição dos custos envolvidos.
- 
- ◀◌ Hospedagem do sistema no PRODERJ, conferindo morosidade às ações corretivas necessárias e frequente indisponibilidade do sistema. Inadequação da infraestrutura ofertada pelo PRODERJ, tornando necessário utilização da infraestrutura do SERPRO - governo federal.
  - ▶▶ Hospedagem do SEI-RJ na infraestrutura de TI da SEFAZ.
  - ▶▶ Convergência e sinergia de esforços. Maior celeridade na instalação do sistema e de seus módulos em razão da utilização da infraestrutura e da equipe de TI da SEFAZ. Maior oferta de suporte pela SATI em comparação ao PRODERJ por tratar-se do mesmo órgão. Maior proximidade entre as estruturas como elemento importante na futura expansão do sistema para outros órgãos da administração fluminense.
- 
- ◀◌ Baixa disseminação de processos eletrônicos na administração pública estadual - 3 tipos de processos em produção no sistema.
  - ▶▶ Inicialização do projeto piloto de implantação do SEI na SEFAZ, PGE e SESEG. Adoção do SEI-RJ e expansão do uso dos processos em meio eletrônico na administração. Incorporação do mapeamento dos processos escolhidos dentro do SEI-RJ.
  - ▶▶ Inclusão de 22 tipos de processos administrativos no SEI-RJ até maio de 2018, com expectativa de ultrapassar 30 tipos até o fim do ano. Atribuição de maior celeridade, economicidade e transparência ao trâmite processual. Maior acesso à informação pública, permitindo a autuação de documentos pelas partes sem necessidade de deslocamento até a sede do órgão. Identificação dos pontos de gargalo dos fluxos processuais e das boas práticas passíveis de disseminação na administração pública estadual. Identificação de pontos de atenção para facilitação do uso do sistema.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBGEST

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Gestão de Aquisições e Contratações

- ▼ Dificuldades na gestão e fiscalização de contratos a despeito da publicação do Decreto nº 45.600/2016. Insuficiência de treinamento. Inexistência de sistema informatizado para acompanhamento e fiscalização de contratos e geração de informações gerenciais.
  - Revisar o Decreto nº 45.600/2016, definindo com mais clareza as competências e procedimentos relacionados à gestão e fiscalização de contratos administrativos. Elaborar manual de gestão e fiscalização de contratos administrativos. Desenvolver e implantar módulo de gestão de contratos no SIGA.
  - ▲ Maior suporte a servidores para gerência e fiscalização dos contratos do ERJ. Melhores resultados nas contratações da administração pública, desonerando a máquina estadual com litígios administrativos e judiciais evitáveis por meio de uma gestão adequada dos contratos.
- 
- ▼ Necessidade de atualização do SIGA, tendo em vista a existência de restrições técnicas resultantes da defasagem tecnológica da versão atual.
  - Desenvolver nova versão do SIGA com linguagem tecnológica moderna, contemplando, além dos módulos hoje existentes, funcionalidades de planejamento anual, gestão de almoxarifado, gestão de contratos, RDC, automatização de dados para o Portal de Compras, integração com o SIAFE-RIO, com o processo administrativo eletrônico e com um futuro sistema de custos.
  - ▲ Desenvolvimento e implantação de versão atualizada do SIGA, disponibilizando aos agentes de compras públicas do ERJ funcionalidades para garantia de maior eficiência e eficácia de todo o ciclo de suprimentos.
- 
- ▼ Licitações referentes à contratação de obras e serviços de engenharia não são realizadas no âmbito do SIGA.
  - Alterar o Decreto nº 42.091/2009 para inclusão de serviços de obras e projetos de engenharia no rol de tramitação do SIGA. Realizar as adequações necessárias no SIGA para adaptação às licitações de obras e serviços de engenharia. Capacitar as equipes dos principais órgãos responsáveis por licitações dessa natureza (EMOP e SEOBRAS) para operação do sistema.
  - ▲ Visão global de todas as aquisições e contratações do Estado através de repositório único. Transparência das contratações de obras e projetos de engenharia. Melhoria das ferramentas para tomada de decisão, controle interno e controle social.
- 

## Gestão e Integração

- ▼ Insuficiente integração entre gestores e unidades administrativas nos órgãos setoriais. Inexistência de mapeamento de competências e ocorrência de gaps de conhecimento dos gestores setoriais da REDELOG e das redes funcionais. REDELOG não ocupa campo tático-estratégico nos órgãos setoriais.
  - Sensibilizar os órgãos setoriais quanto à relevância estratégica da REDELOG. Mapear competências e déficits de conhecimento para oferta de capacitações. Mapear processos de trabalho descentralizados e instituir papéis e responsabilidades dos gestores das redes na execução das funções logísticas.
  - ▲ Maior proatividade e comprometimento dos órgãos setoriais nos processos logísticos descentralizados. Melhor troca de boas práticas e de referências para melhoria do gasto público. Processos logísticos mais integrados e otimizados. Maior engajamento dos gestores setoriais com as iniciativas estratégicas da logística.
-

## Gestão de Suprimentos

- ▼ Dificuldade do ERJ na realização de compras públicas centralizadas junto ao mercado, em função do cenário de insegurança econômica e de baixa capacidade de pagamento.
  - Vincular o plano anual de suprimentos à formulação da LOA, seus contingenciamentos e descontingenciamentos, ampliando a acurácia das demandas do ERJ ao mercado fornecedor frente a sua capacidade de pagamento. Implantar plano de comunicação com o mercado fornecedor, ampliando as ferramentas de diálogo e de retroalimentação do planejamento de compras e contratações com os insumos do mercado. Mapear os riscos envolvidos nas contratações centralizadas de maior vulto.
  - ▲ Retomada da atratividade das compras e contratações da administração estadual para o mercado fornecedor por meio do gradual reestabelecimento da confiança e da efetivação do planejamento orçamentário vinculado aos grupos de gasto de custeio. Realização de contratações públicas com o melhor nível de economicidade possível frente à realidade do poder de barganha do governo estadual, promovendo a qualidade do gasto público.
- 
- ▼ Incipiência de políticas para o fomento de compras públicas sustentáveis. Existência de dificuldades técnicas para o estabelecimento de critérios objetivos para estímulo às compras públicas sustentáveis.
  - Retomar a pauta de compras públicas sustentáveis, definindo conjunto mínimo de itens sustentáveis padronizáveis a partir da análise global da demanda no plano anual de suprimentos.
  - ▲ Realização de contratações públicas com estímulo à compra de objetos produzidos com base em práticas sustentáveis.
- 
- ▼ Catálogo de materiais e serviços extremamente pulverizado, impondo restrições a avanços na formação de preços de referência e de um sistema de custos. Impossibilidade de aproveitamento dos dados de preços gerados para construção de preços de referência, bem como para comparações sobre a economicidade dos processos de compras e contratações, devido à falta de padrão entre os catálogos de materiais e serviços dos sistemas de compras em toda a administração pública brasileira.
  - Reestruturar o catálogo de materiais e serviços do SIGA, com orientação para a finalidade de aquisição/contratação, com foco na posterior sistematização de custos. Alinhar a reestruturação do catálogo do SIGA às discussões de padronização no âmbito RNCP.
  - ▲ Aperfeiçoamento do catálogo de materiais e serviços para sua maior eficácia como ferramenta de gestão de aquisições e uso de materiais e serviços. Melhores resultado nos preços de referência gerados pelos dados acumulados do SIGA. Viabilização da construção de sistema de custos. Viabilização da base nacional de dados de compras públicas.
- 

## Gestão de Transportes

- ▼ Necessidade de aprimoramento do modelo de gestão de transportes da frota administrativa e operacional de saúde e fiscalização - integrantes do SIADC.
  - Implantar o plano anual de transportes, instituindo dotação de frota máxima por órgão, com foco na racionalização das rotas e na otimização do uso de transportes oficiais. Continuar o acompanhamento e monitoramento dos indicadores da política de padrão de desempenho veicular. Realizar os ajustes necessários na metodologia e expandir o programa para toda a frota administrativa e operacional de saúde e fiscalização - integrantes do SIADC. Avaliar a viabilidade de instituir modelo híbrido, incluindo modelo de aplicativo de transportes para pequenos deslocamentos.
  - ▲ Racionalização dos gastos associados à função logística de transportes na administração estadual.
-



# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBGEST

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Gestão por Processos

- ▼ Inexistência de escritório de processos formalmente estabelecido e atuante na retroalimentação contínua do ciclo de mapeamento e reengenharia de processos no ERJ.
- Formalizar decreto de instituição do Escritório Central de Processos na SUBGEST, definindo metodologia única para toda a administração estadual e dotando o escritório de estrutura mínima para capacitação, atuação e apoio aos órgãos setoriais no desenvolvimento da cultura de gestão por processos.
- ▲ Difusão da cultura de gestão por processos na administração estadual. Maior eficiência nas atividades desempenhadas pelos órgãos e entidades. Difusão da utilização do processo administrativo eletrônico na cultura organizacional do ERJ. Aumento do número de usuários capacitados e consequente ampliação da eficácia no uso do SEI-RJ. Geração de memória administrativa em toda a administração. Redução dos custos de transação e das curvas de aprendizado em casos de turnover.

## Processo Administrativo Eletrônico

- ▼ Apesar do alto índice de progresso na implantação, falta de abrangência do processo administrativo eletrônico sobre a maioria dos tipos de processo e órgãos estaduais por imposição da baixa mobilização de parte dos órgãos e entidades setoriais e da baixa estrutura de equipe disponível, especialmente em analistas de processos e servidores para implantação, capacitação e suporte.
  - Expandir o Processo Administrativo Eletrônico, através do SEI-RJ, para toda a administração estadual.
  - ▲ Aumento da celeridade na inclusão de novos processos no sistema. Difusão da cultura de gestão por processos na administração estadual. Maior eficiência e geração de memória administrativa em toda a administração. Redução de gastos associados à impressão, guarda e transporte de processos físicos.
- 
- ▼ Insuficiência de oferta de capacitações presenciais do SEI-RJ. Limitação da capacidade de realização de operações assistidas e de atendimento aos chamados de usuários.
  - Aumentar o número de servidores aptos a oferecer capacitação do SEI-RJ. Disponibilizar laboratório de informática para maior número de servidores. Aumentar o número de servidores para o suporte ao usuário.
  - ▲ Difusão da utilização do processo administrativo eletrônico na cultura organizacional do ERJ. Aumento do número de usuários capacitados. Diminuição do cometimento de erros pelos usuários durante utilização do sistema.
- 
- ▼ Elaboração do instrumento de classificação e da tabela de temporalidade dos documentos e dos processos administrativos não classificados.
  - Fomentar o efetivo estabelecimento das COGEDs para produção e encaminhamento dos documentos e processos não classificados para sua devida classificação ao Arquivo Público do ERJ.
  - ▲ Adequação da gestão documental, prevenindo-se a guarda desnecessária de documentos. Redução do custo de armazenagem de informação na infraestrutura de TI. Disponibilização de documentos padrão para toda a administração, trazendo ganhos de eficiência e diminuição dos custos de transação.

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Subsecretaria de Gestão

### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Acompanhamento Processual; Registro Imobiliário; acompanhamento de Projetos e Convênios; Engenharia; Fiscalização; Receita; Gestão de Contratos e Termos.

SUBSECRETARIA DE RECURSOS LOGÍSTICOS / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Transporte; Suprimentos; Cadastro; Suporte aos Sistemas Informatizados de Logística; Gestão do Patrimônio Móvel; Normas e Análise de Processos de Logística; Rede Logística; Gestão Estratégica de Suprimentos; Sistemas e Informações de Logística.

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DO PROCESSO DIGITAL / **CASA CIVIL**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Planejamento; Processos; Informatização.

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Gestão de Finanças Públicas do Estado do Rio de Janeiro - GFP.

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Processos, Programas e Projetos de Modernização; Planejamento Estratégico, Projetos, Desempenho Institucional (Gestão por resultados); Articulação com municípios.

### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE LOGÍSTICA E PATRIMÔNIO / **SEPLAG**

SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DO PROCESSO DIGITAL / **CASA CIVIL**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Apoio técnico, assessoramento e desenvolvimento de sistema de gestão financeira; Planejamento Estratégico; Gestão de Projetos.

SUBSECRETARIA DE ARTICULAÇÃO E GESTÃO / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Articulação institucional, intersetorial e intergovernamental.



## Trajetória das Linhas de Trabalho

### Subsecretaria de Gestão

De 30/01/17 até 12/09/18

SUBSECRETARIA DE GESTÃO / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Relacionamento com Concessionárias; Gestão do Processo Digital; Fomento das redes de gestão..

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Gestão de Programas e Projetos de Modernização; Desempenho e Desenvolvimento Institucional; Reforma Administrativa; Acompanhamento e apoio à execução de Programas de Modernização Fazendária.

A partir de 12/09/18

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMÓVEL / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

SUBSECRETARIA DE GESTÃO / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Modernização e Gestão Integrada; Desempenho Institucional; Planejamento Estratégico; Escritório de Projetos; Gestão por processos; Reforma Administrativa; Acompanhamento e apoio à execução de Programas de Modernização Fazendária.

#### *Linhas de trabalho descontinuadas*

Relacionamento com Concessionárias; Articulação institucional, intersetorial e intergovernamental; Gestão por resultados; Apoio técnico, assessoramento e desenvolvimento de sistema de gestão financeira; orientação na elaboração de projetos e atualização de base de dados comparativo de desempenho financeiro entre estados e municípios; Articulação com municípios.

## Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel

**D**iante de desafios complexos, de origem histórica, os quais remontam ao início da República no Brasil, envolvendo especialidades as mais distintas e com um volume de trabalho robusto, concernente ao tema da gestão do patrimônio imóvel próprio estadual, foi criado o Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel – DGPI, por meio do Decreto nº 46.419 de 12 de setembro de 2018. Vinculado diretamente ao Secretário de Estado de Fazenda e Planejamento, o DGPI atua como órgão central de gestão do acervo patrimonial imobiliário do Estado do Rio de Janeiro.

É importante registrar que ao longo dos últimos 40 anos da história administrativa do Estado, o órgão gerenciador do patrimônio próprio estadual passou por diferentes estruturas organizacionais, ora em nível de subsecretaria, ora em nível de superintendência, e até mesmo em nível de Departamento. Em um passado distante, era vinculado à Secretaria de Estado de Justiça, mais recentemente à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Por fim, na última reforma administrativa, foi organizado com status de Superintendência vinculada à Subsecretaria de Gestão da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento.

Percebeu-se, porém, que o órgão gestor do patrimônio estadual precisava de estrutura de gestão exclusiva, que lhe conferisse maior mobilidade operacional e condições mais adequadas e fortalecidas de atuação, viabilizando, com isso, o cumprimento eficiente de suas missões institucionais. Mantê-lo resumido a uma Superintendência, em uma Subsecretaria de Gestão, integrante da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, não parecia atender à elevada demanda e necessidade imperiosa de ações objetivas.

Apenas para ilustrar a complexidade do desafio, o órgão gere direta ou indiretamente um patrimônio de aproximadamente 4.000 imóveis e mais de 5.000 ocupações por terceiros. Para bem desempenhar sua função institucional, atua nas mais diversas atividades especializadas, desde a avaliação contábil dos bens até o monitoramento das ocupações; desde a gestão da informação do cadastro patrimonial estadual informatizado e físico até o controle dos termos de uso dos bens; desde a cobrança pelas ocupações até o exercício de sua função normativa de órgão gestor central.

Sob o ponto de vista da legalidade da criação da nova estrutura organizacional, a Lei Complementar nº 08, de 25 de outubro de 1977, lei maior estadual que guia a gestão do acervo patrimonial imobiliário, quando

salvaguarda a figura do Departamento de Patrimônio Imóvel (artigo 5º), pareceu querer proteger a existência de órgão que atuasse em dedicação exclusiva à execução da nobre função, dotando-o de mobilidade e possibilidades administrativas, legitimando, portanto, a proposta e a efetiva criação do DGPI.

Com a nova organização do setor de patrimônio, elevado, como se disse, a uma estrutura de Departamento, com status de Subsecretaria, busca-se, e agora de forma contínua e efetiva, não só sanear ineficiências históricas na gestão do patrimônio imóvel estadual mas também estabelecer procedimentos, processos, iniciativas, objetivos e melhores práticas para o futuro.

É importante destacar que já no presente e, especialmente ao longo dos dois últimos anos, boas e modernas práticas e ferramentas já vêm sendo adotadas e agora serão robustecidas e aprimoradas na nova organização.

Novas iniciativas estão sendo planejadas e serão implementadas até o fim de 2018. O intuito é tratar, em um plano estratégico, programas necessários para uma gestão do patrimônio imóvel estadual não só eficiente, mas eficaz, e que traga confiabilidade das informações do cadastro patrimonial. As estratégias a serem alcançadas são aquelas que vão ao encontro das necessidades de fortalecimento institucional do Departamento, conforme as diretrizes apresentadas a seguir: (i) confiabilidade e transparência da informação; (ii) desenvolvimento da política pública de destinação e exploração dos bens imóveis; (iii) racionalização dos gastos públicos; (iv) aumento da arrecadação para o Estado; (v) descentralização da gestão; (vi) padronização dos procedimentos por meio de normas e regulamentações; (vii) capacitação dos servidores; e (viii) gestão patrimonial alinhada aos conceitos de Sustentabilidade.

O patrimônio estadual é bem público de interesse de cada cidadão, sendo de competência do Estado geri-lo da forma mais adequada, conforme suas políticas públicas. As parcerias público-privadas também são um caminho para investimentos na conservação do patrimônio, que pode ser destinado à utilização pelo próprio Governo ou por terceiros, conforme conveniência pública. Estes investimentos tanto do poder público quanto da iniciativa privada podem contribuir para a redução das despesas do Estado e para o aumento da arrecadação financeira. A partir de uma boa gestão do patrimônio por este Departamento, organizações nacionais e internacionais podem reconhecer este trabalho, tornando o Estado uma referência neste assunto.

## BALANÇO 2015-2018 / DGPI

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Gestão do Patrimônio Imóvel

- ◀◀ Vácuo normativo e desarranjo institucional em relação às competências na gestão patrimonial do estado e ao regramento jurídico para tratamento dos casos de ocupação dos imóveis por terceiros.
  - ◀▶ Instituição do SIGEPAT por meio do Decreto nº 46.299/2018 com definição sobre atribuições e competências do órgão central e dos órgãos setoriais.
  - ▶▶ Maior orientação quanto à gestão de imóveis, com base em princípios e finalidades. Delimitação de competências na gestão de imóveis. Padronização de procedimentos. Aperfeiçoamento da gestão para aproveitamento do patrimônio imóvel.
- 
- ◀◀ 50% do acervo de imóveis pertencentes ao ERJ sem comprovação de titularidade, trazendo grande dificuldade para a gestão do patrimônio estadual, de perfil extremamente diversificado.
  - ◀▶ Reinstuição do GT para regularização de titularidade dos imóveis de competência da SUPPAT.
  - ▶▶ Estruturação de 138 processos para regularização de titularidade de imóveis próprios estaduais. Apesar dos esforços empreendidos, em função da magnitude do desafio e da carência de recursos disponíveis, não foram alcançados resultados mais robustos pelo GT. Em vista disso e do fortalecimento da gestão com a criação do DGPI, o GT foi revogado e o assunto absorvido pelas áreas temáticas do Departamento com servidores especialmente designados e dedicados àqueles processos.
- 
- ◀◌ Insuficiência de ferramentas gerenciais para gestão do acervo imóvel do ERJ, de grande diversidade de origens e tipologias. Dispersão de informações em bases distintas e excessiva centralização do sistema informatizado com baixa qualidade das informações existentes.
  - ◀▶ Instituição e adoção de processos para qualificação de registro dos dados cadastrais dos imóveis próprios estaduais. Mudança na política de tratamento das informações patrimoniais. Desenvolvimento e implantação do SISPAT.
  - ▶▶ Aumento da eficiência da gestão dos bens imóveis do ERJ. Melhoria nos processos de gestão da informação desde o lançamento do SISPAT. Aperfeiçoamento da gestão e do controle sobre o patrimônio imóvel do ERJ.
- 
- ◀◌ Dificuldade de acesso por parte dos demais órgãos do ERJ às informações sobre o patrimônio imóvel.
  - ◀▶ Lançamento do SISPAT Web com política de acesso a todos os órgãos e entidades da administração estadual.
  - ▶▶ Maior transparência das informações sobre o patrimônio imobiliário, com acessibilidade e disponibilidade imediata aos gestores da REDEPAT, permitindo maior eficiência da gestão patrimonial.
- 
- ◀◌ Acervo imobiliário estadual altamente degradado e ausência de qualquer estrutura operacional de conservação para os imóveis dominicais sob gestão direta da SEFAZ.
  - ◀▶ Lançamento do programa de conservação e mitigação de riscos nos imóveis próprios estaduais com 2 ações fundamentais: (1) adoção de medidas emergenciais para mitigação de riscos à integridade das pessoas e do bem em parceria com EMOP; (2) intervenções emergenciais e pragmáticas para mínima garantia da segurança do bem, incluídas ações de conservação básicas e de bloqueios dos acessos de imóveis desocupados. Ampliação dos recursos orçamentários de R\$ 40 mil em 2017 para R\$ 2 milhões em 2018, sendo R\$1,3 milhão descentralizados para a EMOP para operacionalização de reparos, conservação e mitigação de riscos em imóveis dominicais.
  - ▶▶ Identificação dos imóveis próprios estaduais desocupados e demandantes de ações pontuais e emergenciais de reparo e conservação. Contribuição para interrupção do processo de degradação dos bens imóveis e para mitigação de riscos à sua estrutura e à sua integridade, bem como de usuários e de transeuntes locais. Preservação do bem enquanto ativo econômico, social e cultural.
- 
- ◀◌ Ausência de tratamento e de gestão adequada dos imóveis próprios estaduais inservíveis para a administração e sem potencial econômico para o mercado imobiliário, perfazendo um vasto acervo com 1.006 registros.
  - ◀▶ Proposição e instituição de arranjo institucional colegiado multisetorial de alta governança, envolvendo SEFAZ, Casa Civil, PGE, SEOBRA e ITERJ. Elaboração de PL com o objetivo de simplificar a desmobilização do patrimônio inservível à administração pública, aumentando seu potencial econômico. Regulamentação da aquisição de imóveis e imissões na posse por meio do Decreto nº 46.299/2018, fundador do SIGEPAT.
  - ▶▶ Aumento da institucionalidade e da coordenação na busca de soluções para tratamento desse acervo imobiliário. PL visando a desmobilização em análise na PGE. Instituição de critérios e procedimentos por meio da regulamentação da LC nº 08/77 para viabilidade jurídica da desapropriação.

- ◀◀ Existência de imóveis próprios sem destinação, desocupados e sem interesse para uso público com aparente liquidez de mercado.
- ▶▶ Realização da Consulta Pública SEFAZ/SUBGEST nº 01/2018 para verificação do potencial interesse dos cidadãos e do mercado imobiliário na aquisição de imóveis públicos. Atuação ativa na identificação de imóveis inservíveis para transferência de titularidade ao Rioprevidência para sua capitalização no fundo previdenciário.
- ▶▶ Aumento da transparência e da aproximação com o mercado imobiliário para subsidiar a transferência de imóveis ao Rioprevidência. Transferência ao Rioprevidência de R\$ 104 milhões em ativos em 2017.

- ◀◀ Existência de imóveis sem destinação – imóveis residenciais de baixo potencial econômico, ocupados por famílias em situação de vulnerabilidade social.
- ▶▶ Priorização na identificação de ocupações dessa natureza para encaminhamento de transferência de titularidade ao ITERJ e posterior regularização fundiária ou assentamento das famílias em situação de vulnerabilidade social.
- ▶▶ 193 ocupações encaminhadas para avaliação do ITERJ durante o biênio 2017-2018, gerando potencial de inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade social em programas de habitação de interesse social.

- ◀◀ Alto número de registros de ocupantes irregulares em imóveis próprios estaduais. Ausência de ações administrativas para indenização ao ERJ pelo uso irregular dos imóveis e para promoção da desocupação. Desestruturação da área de monitoramento e cobrança de ocupantes particulares. Queda real e nominal na arrecadação patrimonial da taxa administrativa de ocupação de imóveis no biênio 2015-2016.
- ▶▶ Identificação de todos os registros de ocupantes particulares a partir de busca ativa nas múltiplas bases existentes. Priorização da identificação de ocupantes particulares de natureza empresarial ou comercial para providências de cobrança. Desenvolvimento do SISCOM. Migração do procedimento de arrecadação do obsoleto DARJ para GRE. Reestruturação da equipe de monitoramento e receita. Remodelagem do processo de trabalho. Proposição de decreto para monitoramento e fiscalização das ocupações.
- ▶▶ Melhora expressiva da qualidade da base de dados de ocupantes e da geração e do controle de notificações de ocupantes irregulares. 1.021 ocupantes irregulares notificados com alcance total da meta de notificação em junho/2018. Crescimento real de 4,25% na arrecadação da taxa de ocupação de imóveis em 2017. Minuta do decreto na AJUPLAG para análise.

- ◀◀ Indefinições e dificuldade de entendimento entre o órgão central e os órgãos setoriais sobre as responsabilidades na gestão dos imóveis do ERJ.
- ▶▶ Implantação da REDEPAT - Decreto nº 46.028/2017-, conjunto de servidores vinculados a unidades administrativas com funções de planejamento, gerenciamento e fomento de melhores práticas para a gestão do patrimônio imóvel na administração pública do ERJ.
- ▶▶ Melhoria da integração entre os servidores, intercâmbio de conhecimentos e melhoria retroalimentada dos processos de trabalho vinculados às atividades de gestão do patrimônio imóvel. Desenvolvimento do plano anual de gestão do patrimônio imóvel em andamento em iniciativa conjunta do órgão central e setoriais.

- ◀◀ Pendências na contabilização dos ativos imobiliários do ERJ.
- ▶▶ Instituição de GT - Resolução nº 297/2018 - para diagnóstico da situação atual do controle do patrimônio imobiliário do ERJ para possibilitar o registro contábil pelo reconhecimento, mensuração e evidenciação de bens imóveis e da respectiva depreciação, amortização ou exaustão.
- ▶▶ Elaboração de relatório de análise da situação atual e de estudo para proposição de normativos para a regularização contábil dos imóveis. Definição de critérios e propostas de soluções para a avaliação contábil dos imóveis. Fixação de cronograma para contabilização dos imóveis em respeito à agenda da STN.

- ◀◀ Ausência da temática de sustentabilidade na gestão de bens imóveis. Integração e qualificação deficitária entre os servidores com atuação na gestão do consumo de água e energia nos órgãos setoriais.
- ▶▶ Realização de parceria com a Agência Alemã de Cooperação Internacional para diagnóstico do consumo de energia dos edifícios públicos estaduais e produção do Guia de Eficiência Energética. Implantação da REDE SUSTENT - Resolução nº 130/2017. Realização de 03 eventos de capacitação e integração com 290 certificações. Levantamento de potenciais parcerias para adoção de boas práticas de gestão socioambiental.
- ▶▶ Maior integração e qualificação dos servidores com atuação na gestão do consumo de água e energia. Intercâmbio de boas práticas. Revisão de contratos de demanda de energia elétrica da ENEL e LIGHT. Ampliação da participação dos órgãos estaduais em chamadas públicas para captação de recurso a fundo perdido para implementação de projetos de eficiência energética. Análise de viabilidade de adesão à Agenda A3P - agenda ambiental do Ministério do Meio Ambiente.

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / DGPI

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Gestão do Patrimônio Imóvel

- ▼ Conclusão do saneamento e manutenção da fluidez e qualificação do fluxo de informações e registros relacionados aos imóveis próprios estaduais.
  - Desenvolver o projeto de evolução do SISPATmulticamadas com funcionalidades de atualização de informações e vinculação georreferenciada de localizações do acervo diretamente pelos setoriais. Buscar parcerias com outros órgãos - a exemplo da SPU e de outros governos estaduais e municipais para *benchmark*.
  - ▲ Qualificação da informação e da tomada de decisão a partir de uma base de dados mais povoada com dados confiáveis por meio da descentralização da gestão do banco de dados (SISPAT Web) e da sua definitiva instituição como repositório único estadual. Levantamento e aplicação de boas práticas na gestão patrimonial.
- 
- ▼ Necessidade de conclusão da partilha dominial dos bens do antigo Estado da Guanabara, abrangendo a regularização dos registros cartoriais.
  - Instrumentalizar instância decisória efetiva junto ao município do Rio de Janeiro para conclusão da partilha dominial dos bens dos extintos Estado da Guanabara e Prefeitura do Distrito Federal.
  - ▲ Viabilização da gestão plena desses bens públicos, envolvendo desde a possibilidade de destinação pública adequada até a desmobilização patrimonial.
- 
- ▼ Salvaguarda do adequado tratamento aos imóveis próprios estaduais, garantindo adequada manutenção, conservação e recuperação, culminando em melhor aproveitamento e uso.
  - Realizar estudo para viabilizar levantamento de recursos para a realização de obras e manutenção dos imóveis. Aprimorar o plano de conservação e mitigação de riscos. Manter orçamento necessário vinculado às atividades mínimas de conservação. Viabilizar os instrumentos de desmobilização dos bens inservíveis e sem destinação pública.
  - ▲ Maior eficiência na gestão do patrimônio existente e incremento na geração de receitas patrimoniais. Qualificação do gasto por meio do corte de custos de manutenção e conservação de imóveis. Adequada destinação dos imóveis, reduzindo o acervo de imóveis dominicais. Redução dos bens dominicais inservíveis e sem destinação pública possível. Impedimento da aceleração da degradação desses bens, da perda de valor econômico e de maior impacto de custos posteriores para reforma.
- 
- ▼ Insuficiência de instrumentos legais e de procedimentos eficazes para destinação de imóveis dominicais inservíveis, sem destinação pública possível e sem potencial econômico.
  - Propor e articular aprovação na ALERJ de instrumento legal para viabilizar alienação de imóveis inservíveis, sem destinação pública possível e sem potencial econômico
  - ▲ Maior eficiência na gestão patrimonial, concentrando esforços na gestão dos imóveis geradores de valor público finalístico. Qualificação do gasto pela redução de custos de manutenção de imóveis inservíveis ao ERJ.
-

- ▼ Ocupação pouco criteriosa de prédios públicos pelos órgãos da administração estadual.
  - Implementar, de fato, o Plano Anual de Gestão do Patrimônio Imóvel.
  - ▲ Otimização dos espaços existentes no acervo patrimonial estadual e redução de despesas de custeio associadas à operacionalização da atividade administrativa.
- 
- ▼ Ausência de trilha de aprendizagem normatizada na REDEPAT. Ausência de oportunidades de capacitação à distância. Alta dependência de parcerias para oferta de treinamentos.
  - Pactuar com os órgãos setoriais e estabelecer calendário anual de eventos. Envolver os gestores setoriais na definição dos planos de capacitação. Realizar eventos de caráter mais prático, informal, abrangendo conteúdos técnicos, gerenciais e interpessoais. Realizar capacitações por vídeo-aulas, produzidas internamente e difundidas pela REDEPAT. Buscar parcerias gratuitas com entidades educacionais.
  - ▲ Maior engajamento dos gestores setoriais com as iniciativas estratégicas do patrimônio. Maior difusão e disseminação de boas práticas na área de patrimônio. Maior qualidade nas operações patrimoniais.
- 
- ▼ Imóveis sem adequada delimitação e/ou descrição, dificultando a gestão e melhor destinação.
  - Viabilizar a realização de topografia de parcela dos imóveis próprios estaduais e georreferenciamento da carteira imobiliária estadual por meio de contratação e/ou parcerias com órgão diversos.
  - ▲ Melhor entendimento do acervo patrimonial para regularização cartorial e definição da melhor destinação do uso.
-



## Trajetória das Linhas de Trabalho

### Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel

#### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO / **SEPLAG**

##### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Acompanhamento Processual; Registro Imobiliário; Acompanhamento de Projetos e Convênios; Engenharia; Fiscalização; Receita; Gestão de Contratos e Termo.

#### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE LOGÍSTICA E PATRIMÔNIO / **SEPLAG**

##### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

#### Atual

DEPARTAMENTO DE GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMÓVEL / **SEFAZ**

##### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

##### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.



## Subsecretaria de Gestão de Pessoas

**O** riginária da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas formou-se a partir da fusão da antiga Subsecretaria de Administração de Pessoal e da Subsecretaria de Carreiras, Remuneração e Desenvolvimento de Pessoas, ocorrida em novembro de 2015. Em sua formação atual, integra a estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento desde 30 de janeiro de 2017.

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas é o órgão que coordena o Sistema de Gestão de Pessoas do Estado do Rio de Janeiro - GESPERJ, responsável pela formulação, proposição e promoção da política de gestão de pessoas no Poder Executivo estadual, cumprindo atribuições técnicas e normativas em matéria de pessoal, como implantar sistemas de gestão de recursos humanos; instituir normas e estabelecer rotinas padronizadas; disponibilizar informações consolidadas de cunho estratégico e disseminar o conhecimento; monitorar continuamente a folha de pagamento e a base de dados cadastrais dos servidores, garantir a correta aplicação da legislação de pessoal, realizar a projeção de despesas de pessoal e fornecer informações de impacto financeiro sobre propostas geradoras de acréscimo, gerenciar os processos administrativos disciplinares e atos supervenientes, estabelecer diretrizes para criação e reestruturação das carreiras estaduais, bem como orientar a implementação da avaliação de desempenho, do estágio probatório, da capacitação dos servidores públicos, da realização de concursos públicos e da contratação temporária de pessoal.

Para desempenhar as funções acima descritas, organiza-se em quatro eixos principais de atuação: gestão da folha de pagamento e dos sistemas de recursos humanos, legislação de pessoal, relacionamento com o servidor e carreiras/ desenvolvimento de pessoas.

Ao longo dos últimos anos, foram alcançados grandes avanços na área de gestão, especialmente em relação aos dados da folha de pagamento. Através da implantação do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos - SIGRH/RJ - foi possível otimizar as tarefas mensais relacionadas ao pagamento dos servidores, organizar os dados de natureza pessoal e funcional, promover a descentralização de atividades aos órgãos setoriais de recursos humanos e, principalmente, automatizar as rotinas de pagamento, garantindo a segurança da informação e a rapidez das atividades realizadas.

Destaca-se ainda o estímulo e o gerenciamento de programas e projetos envolvendo políticas de relacionamento entre a SEFAZ e os servidores ativos, bem como o planejamento de mudanças evolutivas, corretivas e

adaptativas dos sítios eletrônicos relacionados à gestão de pessoas. Foram implementadas políticas de gestão para adoção de melhores práticas de treinamento e capacitação técnica dos servidores lotados nos órgãos setoriais de recursos humanos no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional.

Na área de carreiras ocorreram grandes avanços relacionados às formas de evolução funcional dos servidores e novos modelos de remuneração. No entanto, devido à adoção de medidas de contenção de despesas necessárias para o alcance do reequilíbrio das contas públicas, tal área apresenta hoje algumas restrições para seu pleno desenvolvimento e cumprimento de sua missão institucional. Por outro lado, foi possível intensificar a análise, tratamento e consolidação dos dados relacionados aos recursos humanos do Estado, garantindo suporte confiável e permanente para a tomada de decisões em âmbito estratégico e a celeridade na divulgação e acesso à informação, além do acompanhamento da evolução com despesas de pessoal, dado essencial no momento que estamos atravessando.

Apesar de possuir como principais atribuições a formulação, a proposição e a promoção da política de gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo estadual, a SUBGEP foi levada a um processo de reposicionamento estratégico nos últimos três anos, para se adaptar à crise fiscal pela qual passa o Estado. O desenvolvimento da rede de gestão de pessoas e as atividades antes voltadas a melhorias sistêmicas deram lugar a novas rotinas de pagamento tendo em vista a necessidade de parcelamento dos salários dos servidores e alterações no calendário de créditos bancários. Ações de planejamento, fortalecimento e desenvolvimento de carreiras tornaram-se secundárias diante das restrições legais e da obrigação de monitoramento e controle das despesas com pessoal.

Atualmente, em virtude de todos os fatores expostos, a SUBGEP possui como um de seus principais desafios promover a retenção de bons profissionais nas carreiras do Estado ante a evasão provocada pela crise. Para possibilitar melhores condições de gestão na área de pessoal, outras questões importantes devem ser estudadas, como a discrepância salarial entre carreiras, necessidade de padronização da remuneração dos cargos em comissão, viabilidade de soluções tecnológicas necessárias para os sistemas de gestão de pessoas, atualização das legislações estaduais, especialmente o Estatuto do Servidor, o dimensionamento da força de trabalho, entre outras, que irão contribuir para o desenvolvimento da área de recursos humanos no Estado do Rio de Janeiro.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBGEP

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Gestão dos Sistemas de RH e Folha de Pagamento

- ◀◀ Poucas informações quantitativas e qualitativas sobre demandas setoriais e grande quantidade de demandas recepcionadas sem sistematização de respostas, com prejuízos na qualidade e no tempo de resposta.
- ◀▶ Implantação de ferramenta gerencial de acompanhamento de demandas setoriais - Redmine.
- ▶▶ Dados gerenciais sobre demandas setoriais disponibilizados, possibilitando uma comunicação mais rápida e clara entre o órgão central e os setoriais e maior celeridade na resposta aos órgãos.

- ◀◀ Cadastro e biometria realizados para a grande maioria dos servidores, concentrando a maior parte do trabalho na manutenção sistêmica e em novos cadastros. Todavia, evidenciava-se a impossibilidade de desenvolvimento de projetos relacionados ao Programa Identidade Funcional em virtude da crise financeira.
- ◀▶ Remanejamento e capacitação de servidores exclusivos da gestão do Programa ID Funcional em outras áreas de relevância dentro da Superintendência de Sistemas de Gestão de Pessoas sem diminuição da qualidade do serviço prestado pela equipe da Id Funcional.
- ▶▶ Manutenção do atendimento das demandas do ID Funcional e maior efetivo atuando na gestão da folha de pagamento e na gestão do cadastro.

- ◀◀ Inadequação dos protocolos internos existentes e dos procedimentos pouco sistematizados de comunicação de transmissão de arquivos bancários à nova rotina necessária para realização dos pagamentos no momento de crise financeira - mudanças de calendário e eventuais parcelamentos.
- ◀▶ Implantação de protocolos e de ferramentas gerenciais de comunicação interna adequados ao cenário de menor estabilidade.
- ▶▶ Melhoria significativa da comunicação interna e da equipe com setores financeiros e banco Bradesco, permitindo a manutenção do pagamento mesmo com as condições adversas oriundas da crise financeira.

- ◀◀ Parametrização em acordo com a legislação vigente. Todavia, necessidade de revisão pormenorizada da parametrização realizada na ocasião da migração dos sistemas em função do reflexo de novas legislações na folha de pessoal.
- ◀▶ Realização de revisões da parametrização do SIGRH visando adequar o sistema às alterações legais ocorridas em 2015 e 2018.
- ▶▶ Folha de pagamento em total concordância com a legislação vigente, permanecendo, no entanto, a necessidade de revisões pormenorizadas no sistema.

## Gestão Estratégica de Pessoal

- ◀◀ Necessidade de padronização de procedimentos visando à execução das políticas da área de pessoal no âmbito do poder executivo estadual, bem como da sistematização da gestão de pessoas em seus órgãos e entidades.
- ◀▶ Normatização das atividades por meio da publicação do Decreto nº 45.649 de 06/05/2016, instituidor do GESPERJ.
- ▶▶ Melhorias na execução, regulamentação e acompanhamento das políticas de gestão de pessoas necessárias à boa administração e ao funcionamento eficiente dos órgãos e entidades do poder executivo do ERJ.

## Informações estratégicas de pessoal

- ◀◀ Consolidação do Caderno de Recursos Humanos como instrumento de transparência e informação. Subsistência da centralização do acompanhamento dos dados de pessoal em uma só pessoa e da limitação das ferramentas de trabalho, gerando risco de inconsistências por interferência manual e atraso na divulgação dos dados.
- ◀ Criação da Coordenadoria de Monitoramento e Informações Estratégicas para tratamento de dados e acompanhamento da aplicação sistêmica referente à legislação de pessoal. Automatização no fornecimento de informações, bem como consolidação e tratamento de repositório de dados a partir da utilização de novas ferramentas, especialmente o *SAP BI*.
- ▶▶ Dados de RH analisados de forma holística, divulgados de forma célere e com acesso facilitado, contribuindo para a parametrização sistêmica.

## Legislação e Regime Disciplinar

- ◀◀ Redução de 08 para 04 das COPIAS - responsáveis pela manutenção, controle e gerenciamento de processos administrativos - em função da imposição de redução de despesas (Decreto nº 45.111/2015), gerando um desafio para continuidade das atividades desenvolvidas pelas comissões.
  - ◀ Aperfeiçoamento do SIPAD - criado no final de 2014 - e implementação de ferramentas gerenciais para melhoria do fluxo de processos e para maximização da produtividade da força de trabalho.
  - ▶▶ PADs analisados e resolvidos com maior celeridade.
- 
- ◀◀ Grande quantidade de processos sobre questões de aplicação da legislação e de normas de pessoal, oriundos dos órgãos setoriais e do próprio órgão central, com poucos servidores aptos à elaboração de notas técnicas sobre o tema, gerando um acúmulo de processos na área.
  - ◀ Remanejamento de funcionários para a área e correlata capacitação para garanti da manutenção das atividades desenvolvidas pela área.
  - ▶▶ Maior rapidez na elaboração das notas técnicas, diminuição dos processos sobrestados e melhoria na disseminação do conhecimento.
- 
- ◀◀ SILEP - sistema destinado à compilação de legislações, decretos, regulamentos e normas relacionadas à área de pessoal do ERJ - demandante de ampliação da sua capacidade de armazenamento de dados.
  - ◀ Realização de melhorias técnicas, dentro das limitações existentes na ferramenta utilizada, para ampliação do armazenamento de dados do SILEP e para dinamização da sua utilização pelos órgãos setoriais.
  - ▶▶ Apesar das melhorias implementadas, banco de dados utilizado em sua capacidade máxima, gerando erros na execução de consultas e impossibilitando a atualização do site com as novas legislações publicadas.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBGEP

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas

- ◀◀ Últimas convocações relacionadas ao concurso para o cargo de Executivo Público efetivadas em 2015. Necessidade de realização de novo certame para expansão dos cargos por toda adm. direta e indireta e consequente revitalização da área-meio no poder executivo estadual.

---

- ◀▶ Elaboração de proposta de novo certame e início dos procedimentos para a realização.

---

- ▶▶ Processo interrompido devido à crise financeira estadual. Adicionalmente, vedação da realização de concursos no Decreto nº 45.682/2016.

---

- ◀◀ Ausência de regulamentação da avaliação de desempenho, incluída nos planos de carreira publicados em 2014 como requisito para evolução funcional.

---

- ◀▶ Elaboração de propostas de avaliação de desempenho para os servidores pelos órgãos setoriais.

---

- ▶▶ Número de carreiras com avaliação de desempenho ampliado e cultura organizacional de desempenho implementada.

---

- ◀◌ Adequações e reajustes salariais em 2014 para grande parte das carreiras, com efeitos financeiros, em muitos casos, implementados ao longo dos anos subsequentes. No entanto, em função da crise fiscal, imposição da necessidade de contenção do crescimento de despesas com pessoal, criando-se a COPOF, cujo principal objetivo foi o controle de novos impactos financeiros. Mesmo com as medidas adotadas, o limite de gastos com pessoal definido na LRF foi ultrapassado em 2016. Em 2017, o ERJ aderiu ao RRF.

---

- ◀▶ Adaptação das funções de planejamento e desenvolvimento de pessoas para realização do controle mensal das despesas de pessoal, em função da série de vedações relacionadas ao aumento de despesas com pessoal, listadas no art. 8º da LC 159/2017.

---

- ▶▶ Suspensão de novos reajustes ou de alterações de carreira, bem como algumas sanções previstas na LRF. Considerando que a adesão ao RRF é uma medida de longo prazo (mínimo de três e máximo de seis anos), ainda não resta possível estabelecer os resultados alcançados com o plano.

---

## Relacionamento com o servidor

- ◀◌ Realização do atendimento aos servidores de cunho informativo pela central de atendimento e pelos postos de atendimento ao servidor, gerando um alto custo (pessoal e material).

---

- ◀▶ Criação do Portal do Servidor. Remanejamento das atividades antes realizadas pelos postos e pela central de atendimentos para os meios eletrônicos. Capacitação dos setoriais de RH para multiplicação dos canais de informação.

---

- ▶▶ Fortalecimento de setoriais de RH, dinamização do fluxo de informações e liberação de servidores para desempenho de outras funções.

---

- ◀◌ Pouca prestação de serviços pelo Portal do Servidor (contracheque e informe de rendimentos) bem como restrição de seu alcance.

---

- ◀▶ Criação do aplicativo Servidor.RJ - versão móvel do Portal do Servidor com ampliação dos serviços prestados (aviso sobre a liberação do contracheque, informe de rendimentos, ações ligadas a empréstimo consignado e notícias publicadas no portal).

---

- ▶▶ Melhoria na comunicação e ampliação dos serviços prestados por meio eletrônico.

---

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBGEP

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Gestão da Informação

- ▼ Necessidade de aperfeiçoamento da transparência de dados de pessoal e facilitação do acesso de dados aos usuários e ao cidadão.
- Implantar ferramentas de acesso amplo de informações pelo usuário; centralizar processamento de demandas nos canais de atendimento.
- ▲ Aperfeiçoamento da transparência dos dados de pessoal, expansão do acesso às informações e remanejamento de servidores para outras atividades em função do fortalecimento do suporte tecnológico.

## Gestão dos Sistemas de RH e Folha de Pagamento

- ▼ Existência de alguns órgãos sem processamento de sua folha de pagamento dentro do SIGRH, (a) resultando em custos desnecessários com infraestrutura tecnológica, recursos humanos e suporte terceirizado em tais órgãos; (b) prejudicando a atuação do órgão central do GESPERJ, o acompanhamento e controle das despesas de pessoal do poder executivo do ERJ.
- Incluir todos os órgãos do poder executivo do ERJ no SIGRH, inclusive com revisão do processamento paralelo das folhas da DPGE e da PGE, atualmente em ambientes próprios.
- ▲ Fortalecimento do órgão central do GESPERJ, melhoria do acompanhamento e controle das despesas de pessoal e da qualidade da informação.

- ▼ Necessidade de ampliação da qualidade das respostas às demandas dos RHs setoriais e da qualificação dos servidores de RH dos órgãos setoriais.
- Aprimorar a capacitação dos servidores do órgão central e realizar programas temáticos de capacitação para os órgãos setoriais.
- ▲ Demandas respondidas com maior qualidade e celeridade pelo suporte SIGRH e dotação do RH setorial com maior capacidade interna de solução dos problemas.

- ▼ Indefinição sobre a estratégia de desenvolvimento do Programa ID Funcional - ampliação de uso ou manutenção do estágio atual. Restrição do conhecimento sobre o SIF a poucos técnicos.
- Definir estratégia de desenvolvimento do Programa ID Funcional, aproveitando as possibilidades do uso da biometria e da carteira de identidade funcional. Produzir manuais de procedimentos e rotinas do SIF, bem como realizar trabalho de tutoria do sistema para servidores com níveis distintos de experiência.
- ▲ Aproveitamento do investimento já realizado no programa, adequação do programa à estratégia do governo e disseminação de conhecimento das rotinas e procedimentos.

- ▼ Restrição de conhecimento técnico especializado nas regras de negócio do SIGRH a poucos técnicos e pouca documentação. Alta demanda de trabalho da área.
- Ampliar e aperfeiçoar os manuais relacionados ao sistema e demais modelos documentais; expandir o conhecimento sobre as regras de negócios do SIGRH.
- ▲ Fortalecimento da equipe e disseminação do conhecimento sobre a gestão dos sistemas de RH e folha de pagamento.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBGEP

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Gestão Estratégica de Pessoal

- ▼ Dificuldades do órgão central em realizar o planejamento, formulação e promoção das políticas de gestão de pessoas, tendo em vista o cenário de crise fiscal vivenciado pelo ERJ.
- Desenvolver e aperfeiçoar os canais de comunicação do GESPERJ a partir de estratégias sem aumento de despesas com pessoal.
- ▲ Consolidação do GESPERJ.

## Legislação de Pessoal

- ▼ Falta de funcionamento adequado da ferramenta utilizada para o SILEP, além de ausência de suporte à inserção de novos dispositivos legais.
  - Desenvolver ou adquirir nova ferramenta com capacidade de busca inteligente de legislação por assunto, ano, palavras-chave, numeração específica, associação de caracteres, etc.
  - ▲ Disponibilização aos órgãos do ERJ de sistema eficiente e eficaz de pesquisa sobre legislação de pessoal.
- 
- ▼ Defasagem das legislações afetas aos servidores do ERJ - Decreto-Lei nº 220/75 e Decreto nº 2.479/79 - em relação aos direitos e deveres inaugurados pela CF/88 e suas emendas.
  - Promover trabalho revisional do Estatuto dos Servidores e de sua regulamentação, envolvendo os setores jurídicos, de planejamento estratégico, orçamentários e fiscais.
  - ▲ Atualização dos instrumentos legais afetos aos servidores em linha com os institutos criados pela CF/88 e suas alterações, bem como condizentes com a realidade estadual fluminense.

## Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas

- ▼ Necessidade de garantia da observância às vedações constantes da LC 159/2017, haja vista o ineditismo da situação, a ausência de orientação jurídica específica e o aumento da pressão por reajustes salariais.
  - Mapear as situações com potencial de representar alguma inobservância da LC 159/2017. Fortalecer a articulação com a PGE e com as assessorias jurídicas para definição da orientação no novo cenário.
  - ▲ Reequilíbrio das finanças públicas, permitindo a regularidade no pagamento dos servidores e o cumprimento do RRF.
- 
- ▼ A avaliação de desempenho ainda não é realizada por todos os órgãos.
  - Mapear os órgãos sem execução do procedimento de avaliação de desempenho e divulgar os potenciais ganhos obtidos pela realização periódica da avaliação de desempenho.
  - ▲ Manutenção da realização de avaliação de desempenho de forma periódica em todos os órgãos e entidades, fortalecendo a cultura organizacional de desempenho.

- ▼ As restrições impostas pelo RRF têm o potencial de promover a evasão de servidores qualificados e enfraquecer as carreiras criadas nos últimos anos com o objetivo de renovar e fortalecer a gestão pública, ameaçando a manutenção dos serviços públicos prestados à população fluminense.
  - Criar mecanismos de incentivo à permanência de servidores sem envolvimento de aumento de despesas.
  - ▲ Revitalização da força de trabalho nas atividades meio da administração e fortalecimento das carreiras, promovendo a continuidade do serviço público, a diminuição do prejuízo com a rotatividade de servidores e a melhoria da capacidade técnica do ERJ na condução de políticas públicas.
- 
- ▼ Dificuldade de gestão da remuneração, devido à diversidade de valores adotados no pagamento de Gratificação de Encargos Especiais para cargos com atribuições semelhantes.
  - Elaborar proposta de padronização da remuneração dos cargos em comissão.
  - ▲ Melhoria do desempenho nas equipes e padronização de valores pagos para atividades semelhantes em diferentes órgãos.



# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Subsecretaria de Gestão de Pessoas

### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Gestão do SAPE; PREVIBANERJ; Consignação em folha; Implantação do SIGRH; Parametrização do SIGRH; Capacitação e suporte de usuários do SIGRH; Gestão do cadastro biométrico e biográfico; Processamento das folhas de pagamento; Implantação e manutenção do SILEP; Legislação de pessoal; Consultas sobre normas de pessoal; Cumprimentos de julgados; Atendimento ao servidor; Inquérito Administrativo; Gestão de conteúdo do Portal do Servidor; Consolidação de informações e estratégias em matéria de pessoal (Caderno de RH).

SUBSECRETARIA DE CARREIRAS, REMUNERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Criação e reestruturação de carreiras; aumentos de despesa com pessoal; Gestão de carreiras e concursos da SEPLAG; Avaliação de desempenho e estágio probatório; Elaboração de publicações periódicas temáticas (RH em Dados e Caderno de Remuneração); Diretrizes para capacitação de servidores públicos; Dimensionamento da força de trabalho; Mapeamento de competências.

### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS / **SEPLAG**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

### Atual

SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS / **SEFAZ**

#### *Linhas de trabalho incorporadas*

Cumprimentos de Julgados.

#### *Linhas de trabalho descontinuadas*

PREVIBANERJ; Atendimento ao servidor; Campanhas e projetos de cunho social; Mapeamento de competências; Diretrizes para capacitação de servidores públicos; Dimensionamento da força de trabalho.

## Conselho de Recursos Administrativos dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro

O Conselho de Recursos Administrativos dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro – CRASE/RJ – é um órgão colegiado vinculado à Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, previsto na Constituição Estadual e composto de forma paritária por representantes do Estado e dos servidores.

O CRASE possui a competência legal de ser a instância recursal hierárquica das decisões do órgão central do Sistema Pessoa Civil (art. 50, Decreto-Lei 1/1975). Sua criação atende ao direito assegurado ao servidor de ter uma instância colegiada administrativa para dirimir controvérsias entre o Estado e seus funcionários (parágrafo único do art. 79 da Constituição Estadual de 1989).

Compete ao CRASE/RJ, em suma: I) decidir, como instância superior, sobre recursos contra decisões proferidas pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas - da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento - a respeito do regime jurídico dos servidores em matéria de sua competência; II) pronunciar-se sobre as consultas que lhe forem formuladas pelo Secretário de Fazenda e Planejamento sobre matéria de pessoal, que possa ser objeto de recurso; III) propor ao Secretário medidas de interesse geral sobre assuntos relacionados com as atribuições e atividades do Conselho; IV) comunicar ao Secretário irregularidades verificadas na instância inferior, bem como descumprimento de decisões finais do Conselho.

O Conselho, além de instância hierárquica necessária, contribui para a uniformização de entendimento em

matéria de pessoal, reduzindo custos com demandas judiciais e otimização de despesas, em razão da adequação da Administração aos ditames legais.

A partir de 2007, houve o fortalecimento do CRASE a partir da estruturação da equipe de apoio e técnica, estrutura física para o seu funcionamento e realização dos julgamentos, com a diminuição da imensa demanda de processos administrativos de interesse de servidores e categorias funcionais, em espera de solução definitiva.

A partir do ano de 2015, enfrentou o Conselho as dificuldades impostas pela crise econômica e fiscal, o que impediu a manutenção de sua antiga estrutura, a reposição de servidores de seu quadro, bem como o projeto de criação de seu site, com publicação de suas decisões e ementário jurisprudencial, a exemplo do que ocorre em outros Estados da Federação, tais como São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul.

Nada obstante, vem cumprindo o Conselho a sua missão institucional, embora se afigure indispensável a reestruturação da equipe de apoio técnico e administrativo, a melhoria nas instalações do Conselho e a implementação de medidas que favoreçam a divulgação e a consulta das suas decisões, de sorte que possa continuar atendendo às expectativas dos servidores do Estado do Rio de Janeiro e as demandas do Ministério Público Estadual, Poder Judiciário e da Secretaria de Fazenda e Planejamento, sem comprometimento da eficiência de seus serviços.

## BALANÇO 2015-2018 / CRASE

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Julgamento de recursos administrativos de servidores e pareceres em consultas em matéria de pessoal

- ◀◀ Equipe de apoio técnico e administrativo reduzida para 3 servidores em função de corte na verba de pessoal destinada ao órgão, afetando atividades como consultas processuais, judiciais e paradigmas e o regular processamento dos feitos.
- ◀▶ Solicitação de novos servidores para recomposição da equipe e adequação às necessidades da área.
- ▶▶ Solicitação não atendida.

---

- ◀◀ Inexistência de apoio suficiente na Secretaria Geral do Conselho para acompanhamento e controle das cargas nos processos pelos Conselheiros e os feitos dos servidores do CRASE.
- ◀▶ Criação de mecanismo de controle interno e externo de atendimento das demandas e dos prazos pelos Conselheiros e servidores do CRASE.
- ▶▶ Manutenção do regular julgamento de processos.

---

- ◀◀ Alta demanda de trabalho dos Conselheiros e desatualização da gratificação (*jeton*) desde o ano de 1994, fixada em 50% do valor do símbolo DAS-10, resultando em descontinuidade do trabalho em função da alta rotatividade entre os Conselheiros.
- ◀▶ Solicitação de atualização do *jeton* como instrumento de manutenção dos Conselheiros indicados.
- ▶▶ Solicitação não atendida.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / CRASE

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Julgamento de recursos administrativos de servidores e pareceres em consultas em matéria de pessoal

- ▼ Quadro de servidores para apoio técnico e administrativo deficitário em 3 servidores, afetando atividades como consultas processuais, judiciais e paradigmas e o regular processamento dos feitos.

---

- Solicitar a destinação de maiores recursos ao CRASE, bem como a lotação de novos servidores.

---

- ▲ Melhoria da qualidade e celeridade nos processos. Fortalecimento do CRASE pelo cumprimento de sua função institucional de maneira adequada e mais eficiente.

---

- ▼ Desatualização da gratificação dos Conselheiros (jeton) desde o ano de 1994, correspondendo atualmente ao valor de 50% do valor do símbolo DAS-10, em dissonância com as responsabilidades da função.

---

- Solicitar a revisão da gratificação dos Conselheiros.

---

- ▲ Melhoria da previsibilidade na condução dos trabalhos no CRASE. Maior eficiência do Conselho, permitindo o enfrentamento e unificação de entendimento em questões afetas aos servidores, coletiva ou individualmente.

---

- ▼ Pouca informação sobre o CRASE no canal digital da SEFAZ.

---

- Criar portal do CRASE com publicação de suas decisões e ementário jurisprudencial.

---

- ▲ Melhoria na transparência governamental e fortalecimento de entendimentos unificados em questões afetas aos servidores, coletiva ou individualmente.

---

- ▼ Pequena sala destinada aos julgamentos, não comportando satisfatoriamente o público das sessões.

---

- Providenciar espaço adequado às atividades das Câmaras e do Conselho Pleno do CRASE.

---

- ▲ Melhoria no funcionamento do CRASE e fortalecimento das atividades públicas.

---

## Trajetória das Linhas de Trabalho

### Conselho de Recursos Administrativos dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro

#### Dezembro de 2014

CONSELHO DE RECURSOS ADM. DOS SERVIDORES / **SEPLAG**

##### *Linhas de trabalho desenvolvidas*

Julgamento de recursos administrativos dos servidores e análise de consultas formuladas pelo Secretário, em matéria de pessoal.

#### 2015 até a fusão

CONSELHO DE RECURSOS ADM. DOS SERVIDORES / **SEPLAG**

##### *Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

#### Atual

CONSELHO DE RECURSOS ADM. DOS SERVIDORES / **SEFAZ**

##### *Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

##### *Linhas de trabalho descontinuadas*

Sem registro.

## 4.5. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

# Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST

O Desenvolvimento Institucional é compreendido como a atuação voltada à ampliação da capacidade da SEFAZ em desempenhar a sua missão e política, assim como suas estratégias, metas e objetivos.

Ante os cenários de mudanças, reestruturações e de crise fiscal encontrados durante o quadriênio, foram dadas ênfases a diferentes eixos de atuação componentes do Desenvolvimento Institucional, materializados nas linhas de trabalho de diferentes estruturas organizacionais que se sucederam na trajetória institucional da SEPLAG e da SEFAZ: Subsecretaria de Modernização da Gestão – SUMOG (SEPLAG), Subsecretaria de Modernização da Gestão das Finanças Públicas (SEFAZ), Subsecretaria de Articulação e Gestão – SUBAGE (SEPLAG), Subsecretaria de Planejamento Estratégico e Modernização Fazendária – SUBPLEM (SEFAZ) e Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST (SEFAZ). A despeito da inconstância, é possível identificar três principais eixos que conformaram a atuação destas estruturas: *Planejamento Estratégico, Modernização da Gestão Pública e Desempenho Institucional*.

De um modo geral, no âmbito da SUMOG, atuou-se na busca por melhorias e aperfeiçoamentos nas formas de trabalho, processos e metodologias de projetos e ações da extinta SEPLAG com destaque para a modelagem das redes, o escritório de projetos, o contrato de gestão, o mapeamento de processos e a gestão de financiamentos voltados à modernização da gestão. Após a extinção da SUMOG e, tendo sido constatadas carências e problemáticas advindas da fragmentação dos processos de planejamento e gestão coordenados pela SEPLAG, foi criada a SUBAGE para promover a articulação inter-setorial, institucional e interfederativa, que resultou na modelagem de um Sistema Integrado de Planejamento e Gestão - SPG, de uma metodologia para a priorização de programas no contexto de restrição orçamentária e de um Fórum Estadual de Planejamento e Gestão, proposições não implementadas em decorrência da extinção da área e da fusão entre SEPLAG e SEFAZ.

No âmbito da SEFAZ, a SUBPLEM foi criada por meio do Decreto nº 45.120/2015, no qual foram estabelecidas as suas competências de atuar no Plano Estratégico e em projetos estruturantes da SEFAZ, articulando-os com o Plano Plurianual; de apoiar programas e iniciativas de modernização da gestão fazendária; de gerir cooperações e articulações para assuntos estratégicos, bem como implementar instrumentos que promovam eficiência administrativa e orientem à gestão para resultados.

A SUBPLEM iniciou a sistematização de informações sobre o desempenho, por função, de políticas estaduais, a fim de se obter parâmetros para a avaliação da eficiência do gasto público, a partir de comparativos. No eixo Gestão de Projetos, foram acompanhados Programas como o PROFISCO I e o PRÓ-GESTÃO II, sobre o qual vale destacar que seu encerramento deu-se com avaliação mais alta dentre os projetos de assistência técnica do Banco Mundial em todo o Brasil.

Em função da crise fiscal, foram desenvolvidas propostas de Reforma Administrativa, concretizando-se no planejamento de um Programa de Desligamento Voluntário alinhado ao Acordo de Recuperação Fiscal do Estado e, em outro lado, dando suporte técnico e coordenação às atividades para a criação da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

Com o objetivo de viabilizar a reflexão das equipes da SEFAZ sobre a trajetória percorrida, as ações e conhecimento apreendido, no intuito de preservar a memória institucional e informações estratégico-táticas das unidades da SEFAZ, e apontar elementos que contribuam para as futuras equipes formularem o planejamento estratégico por meio de recomendações, modelou-se o projeto “Balanço das Principais Ações (2015-2018) e Recomendações para a Próxima Gestão (2019-2022): contribuições para o Planejamento Estratégico da SEFAZ”, do qual faz parte este documento.

Ao longo dos últimos meses, a SUBGEST recepcionou os eixos de atuação componentes do Desenvolvimento Institucional e de Modernização

da Gestão Pública, notadamente nas áreas de logística, gestão patrimonial e gestão por processos. Após a inclusão de atividades de desenvolvimento de estratégias de comunicação e treinamento de redes de gestão, e da transferência para a SUBGEST da Superintendência de Gestão do Processo Digital, o Decreto nº 46.419/2018, que altera a estrutura organizacional da SEFAZ, extinguiu a SUBPLEM e instituiu a Gerência de Modernização e Gestão Integrada, a Gerência de Desempenho Institucional e a Gerência de Planejamento Estratégico na Subsecretaria de Gestão. O projeto “Balanço e Recomendações - SEFAZ” teve o escopo ampliado para incluir as entidades vinculadas à Secretaria.

A análise da trajetória da área de desenvolvimento institucional evidencia inconstância no enfoque de atuação neste período, resultando na descontinuidade de alguns eixos de atuação e na dispersão de esforços empreendidos na direção de ações interrompidas e não implementadas. O contexto de transição de governo

sinaliza outras possíveis reestruturações, momento em que se torna fundamental a reafirmação da necessidade de investir no desenvolvimento institucional a partir de iniciativas que recuperem os esforços já empreendidos, retomando alguns eixos de atuação descontinuados de forma a consolidá-los como processos permanentes de trabalho. Nesse sentido, é fundamental a elaboração de um Planejamento Estratégico realístico, a fim de obter as diretrizes e objetivos estratégicos de modo claro e difundido no Poder Executivo Estadual e na SEFAZ, aderente às suas necessidades e ao presente contexto e que preze pela efetividade, eficiência, responsabilidade, participação, transparência e foco no cidadão.

Para tanto, é salutar que o Desenvolvimento Institucional e a Modernização da Gestão Pública ganhem centralidade na agenda do Poder Executivo fluminense e que, desta forma, as discussões temáticas atinentes a estas competências possam ser tratadas como fundamentais para a toda a instituição.



## BALANÇO 2015-2018 / NPLEMDI / SUBGEST

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Articulação

- ◀◀ Ausência de cooperação entre o ERJ e os municípios fluminenses, dificultando a integração de esforços voltados ao fortalecimento da capacidade de planejamento e de gestão no ERJ.

---

- ◀▶ Realização de visita a 42 municípios fluminenses e construção de uma agenda de cooperação destinada à integração entre os instrumentos de planejamento e gestão estadual e municipais, ao compartilhamento de tecnologias, de informações geoespaciais, de soluções integradas de gestão do território e dos recursos patrimoniais, logísticos (sistemas de compras) e humanos e para a capacitação de servidores públicos municipais nas áreas de planejamento e gestão.

---

- ▶▶ Proposta de implantação do Fórum Estadual de Planejamento e Gestão elaborada e apresentada aos secretários municipais de planejamento e administração de 42 municípios fluminenses. Ação descontinuada com a extinção da SUBAGE e a fusão entre SEPLAG e SEFAZ.

---

- ◀◀ Ausência de integração interna e desarticulação dos processos coordenados pelas áreas da SEPLAG, dificultando atuação orgânica da Secretaria no tratamento das demandas setoriais.

---

- ◀▶ Coordenação pela SUBAGE das atividades do GT composto pelas subsecretarias da SEPLAG (Resolução nº 1.446 de 16/03/16), resultando na modelagem do arranjo institucional voltado à articulação das áreas da SEPLAG e para a integração das atividades de planejamento e gestão desenvolvidas no âmbito das Secretarias de Estado.

---

- ▶▶ Proposta de implantação do Sistema de Planejamento e Gestão - SPG elaborada e apresentada ao Secretário da SEPLAG. Ação descontinuada com a fusão entre SEPLAG e SEFAZ.

---

## Desempenho e Desenvolvimento Institucional

- ◀◀ Baixa padronização entre as redes de gestão criadas e diferentes estratégias de trabalho, de manutenção, de avaliação, de comunicação e treinamento, resultando em descompasso da descentralização de processos corporativos da SEPLAG para os órgãos setoriais e esvaziamento das iniciativas de integração entre as diferentes redes a partir da extinção da SUMOG.

---

- ◀▶ Realização de discussões de modelos de integração das redes de gestão, seja por meio da concepção inicial da Rede Integrada de Gestão - RIG ou por meio de um Sistema de Planejamento e Gestão - SPG.

---

- ▶▶ Em relação ao desenvolvimento das redes, criação da REDEPAT e da REDELOG em 2017, trazendo como inovação a indicação necessária de membros das carreiras de EPPGG ou APO para atuação nas redes, tendo como uma das funções a elaboração do Plano Anual de Suprimentos e do Plano de Gestão do Patrimônio Imóvel (Decreto nº 46.050 de 26/07/2017 e Decreto nº 46.028 de 23/06/2017).

---

- ◀◀ Ausência de memória institucional durante os constantes processos de mudança na estrutura administrativa, comprometendo a continuidade de ações e a utilização do aprendizado institucional na formulação do planejamento estratégico da Secretaria.

---

- ◀▶ Modelagem da metodologia para a captação/sistematização de informações estratégicas junto às subunidades da SEFAZ e coordenação do trabalho de sistematização do "Balanço e Recomendações - SEFAZ".

---

- ▶▶ Publicação do Documento "Balanço e Recomendações - SEFAZ", proporcionando a visibilidade do legado construído, o registro da trajetória institucional percorrida e o apontamento de recomendações como potencial subsídio ao planejamento estratégico. Construção de metodologia base para desenvolvimento do Plano Estratégico estadual a partir de 2019.

---

## BALANÇO 2015-2018 / NPLEMDI / SUBGEST

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Desempenho Institucional

- ◀◀ Estágio incipiente da gestão por resultados, requerendo aprimoramento e consolidação.
  - ◀▶ Com a crise financeira e fiscal, as ações restringiram-se, em 2015, ao acompanhamento formal das metas estabelecidas para apresentação de alguns dos resultados ao Banco Mundial, instituição financiadora da modelagem da contratualização na SEPLAG.
  - ▶▶ Contrato de gestão, firmado em 2014 e monitorado em 2015, importante para a disseminação da cultura de estabelecimento e monitoramento de indicadores na gestão, descontinuado em 2015 com a crise econômica enfrentada pelo ERJ.
- 
- ◀◀ Demanda pelo estabelecimento de critérios para a priorização de políticas públicas em contexto de severa restrição de fundos e de orçamentos quando da crise fiscal no ERJ.
  - ◀▶ Modelagem de metodologia para priorização das políticas públicas e elaboração do ranking de priorização de programas com base em metodologia de priorização multicritério.
  - ▶▶ Ranking de priorização de programas elaborado sem incorporação ao processo de tomada de decisões setoriais.

## Gerenciamento de Projetos

- ◀◀ EGP-SEPLAG, criado em 2011 e com revisões de processos e metodologias em 2013 e 2014, buscava a sua manutenção e o aperfeiçoamento da sua estrutura organizacional e das atividades. Extinção do EGP-SEPLAG com a extinção da SUMOG em 2014.
- ◀▶ Sem retomada da metodologia de EGP anteriormente desenvolvida pela extinta SUMOG durante o ciclo. Contudo, alguns mecanismos para formação de carteira prioritária e gerenciamento das ações dos projetos em curso desenvolvidos pela SSER. Reunião de *know-how* e *expertise* para gerenciamento dos projetos de desenvolvimento e de sustentação de soluções tecnológicas de apoio a todas as áreas de negócio da SEFAZ por parte da SATI.
- ▶▶ Retomada das atividades do EGP no fim do ciclo de forma ainda embrionária pela SUBGEST, adotando metodologia de grande inspiração nas bases metodológicas desenvolvidas até 2014, com o objetivo de realizar o gerenciamento e monitoramento dos projetos priorizados da carteira da SEFAZ e da própria SUBGEST.

## Gestão de Programas e Projetos de Modernização

- ◀◀ Demanda por financiamento de recursos externos de alguns projetos de alto impacto para modernização da gestão fiscal, os quais vinham sendo desenvolvidos com recursos do programa PROFISCO-I BID (contrato 2.370/OC-BR), cuja vigência expirou em maio de 2016.
- ◀▶ Apoio ao desenvolvimento dos projetos: Novo sistema de administração financeira (SIAFE-RIO) e solução ORACLE EXADATA durante o fim do ciclo do PROFISCO-I. Gerenciamento da Unidade Coordenadora do Projeto, apoiando a execução financeira, o monitoramento e acompanhamento dos projetos e do cumprimento dos requisitos formais do contrato de empréstimo com o BID.
- ▶▶ Implantação do novo sistema de administração financeira (SIAFE-RIO) e da solução ORACLE EXADATA, resultando em um ganho de performance expressivo para a infraestrutura de serviços de tecnologia e no alcance de 99,7% de desembolso e execução do Programa.

- ◀◀ Programa RIO METRÓPOLE/PRÓ-GESTÃO II (contrato 8327-BR/ P126735), cuja vigência expirou em abril de 2018, sem execução financeira por força dos arrestos ocorridos nas contas corrente do programa. Desmobilização para definição do escopo dos projetos a serem financiados e das equipes de negócio para elaboração de documentos necessários às respectivas contratações na SEFAZ. Desnível no desenvolvimento dos projetos nas áreas apoiadas pela UGP SEPLAG (Casa Civil, INEA, SEDEC, DRM, SES, SEASDH e SEEDUC).
  - ◀◀ Articulação com as áreas para reorganização da carteira de projetos, direcionando-os ao enfrentamento da crise financeira, a exemplo da contratação de consultorias individuais em petróleo e gás, finanças públicas, modelagem e desenvolvimento do sistema de custos e estudo para integração tributária com os municípios.
  - ▶▶ Realização de entregas integrais das consultorias especializadas. Entregas parciais da consultoria especializada em sistemas de custos em função dos arrestos judiciais, inviabilizando a contratação dos demais projetos e aquisições previstas.
- 
- ◀◀ Série de ações para fortalecimento da gestão pública nas áreas de gestão em educação, saúde e previdência, gestão para resultados, gestão de riscos de desastres naturais e gestão do patrimônio imóvel e móvel em curso no ano de 2015, todas gerenciadas e financiadas no âmbito do Programa PRÓ-GESTÃO (BIRD 7955-BR).
  - ◀◀ Apoio à SEEDUC, SES, INEA, SEDEC, DRM, Rioprevidência e subsecretarias internas da SEPLAG para elaboração de projetos, documentos técnicos, licitação e gestão dos contratos e implantação dos projetos de fortalecimento da gestão.
  - ▶▶ Contratação e implantação dos seguintes projetos: (1) modelagem da sistemática de Contratualização de Resultados; (2) cadastramento do patrimônio imobiliário do ERJ; (3) modelagem e desenvolvimento de módulos do SIGAP; (4) Dados Internos da SEEDUC; (5) Dados INEP e Diagnóstico Educacional; (6) relatórios de avaliação de políticas públicas da SEEDUC; (7) reestruturação da Gestão de Cadeia de Suprimentos da SES (contrato rescindido); (8) SIGMIS (PAI); (9) concepção do arranjo institucional e operacional para a Gestão Integrada de Risco de Desastres e (10) aquisição e instalação de dois radares meteorológicos.
- 

## Melhoria de Processos Internos

- ◀◀ Áreas da SEPLAG, da SEFAZ e de outras áreas da administração estadual com deficiências na gestão dos seus processos corporativos nas áreas de planejamento, orçamento, patrimônio, logística e gestão de pessoas. Inexistência de escritório de processos central, responsável pela difusão da cultura de gestão por processos.
  - ◀◀ Definição da metodologia para mapeamento e redesenho de processos e criação de Escritório Central de Processos, vinculado à SUBGEST. Condicionamento do cadastro dos fluxos processuais na base do SEI em função da obediência à metodologia de mapeamento de processos definida pelo Escritório Central de Processos da SUBGEST, aprovada pelo órgão central (SEFAZ), conforme Decreto nº 46.212 de 05/01/2018.
  - ▶▶ Mapeamento e redesenho de 17 processos finalísticos e de 39 processos-meio comuns à toda administração, disponibilizados a todos os servidores na base de conhecimento do SEI.
- 

## Reforma Administrativa

- ◀◀ Estrutura administrativa estadual, sobretudo a indireta empresarial e societária, de resultados heterogêneos, sobressaindo os casos de altos custos em face de baixos resultados e entregas à sociedade.
  - ◀◀ Assunção pelo governo do ERJ do compromisso de extinção de 07 (sete) empresas públicas e sociedades de economia mista no âmbito do PRF. Elaboração de modelagem de PDV para empresas públicas e sociedades de economia mista. Elaboração de memoriais descritivos sobre as entidades objeto de extinção.
  - ▶▶ Captação de empréstimo para estabilização salarial do funcionalismo. Autorização legislativa para captação de recursos para financiamento da desestatização das 07 (sete) empresas listadas no PRF, não obstante a vedação da extinção de qualquer entidade da administração indireta estadual no mesmo dispositivo legal autorizativo da captação de recursos.
- 
- ◀◀ Ausência de um Sistema de Controle Interno Estadual conforme estabelecido pelas melhores práticas, dotado das macrofunções estabelecidas na EC nº 68/2016 da Constituição do ERJ.
  - ◀◀ Coordenação das atividades da Comissão Intersetorial de Trabalho e elaboração de PL sobre o Sistema de Controle Interno Estadual.
  - ▶▶ Encaminhamento do PL nº 4.016/2018 à ALERJ para tramitação, resultando na criação da Controladoria Geral do Estado com a publicação da Lei nº 7.989 de 14/06/ 2018.
-

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / NPLEMDI / SUBGEST

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Desempenho Institucional

- ▼ Ausência de política para a avaliação sistemática e regular de resultados pactuados.
- Implantar política de gestão por resultados.
- ▲ Processos e produtos mais qualificados. Alinhamento entre o planejamento estratégico e o operacional. Ampliação do envolvimento e engajamento dos servidores no alcance de metas institucionais.

## Escritório de Projetos

- ▼ Ausência de cultura de gerenciamento de projetos e reduzida capacidade de coordenação e gestão de projetos estratégicos.
- Fomentar a retomada da capacidade do EGP no estabelecimento de metodologia para formação de carteira estratégica, priorização, avaliação de riscos, monitoramento e implementação. Associar o EGP à UGP.
- ▲ Seleção de projetos e recursos de acordo com matriz estratégica de priorização. Ampliação da capacidade de elaboração, gerenciamento e coordenação de projetos estratégicos, gerando melhores resultados e maior efetividade no desenvolvimento e implantação. Gestão de financiamentos de forma mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da SEFAZ. Ampliação da capacidade de captação de financiamentos para projetos estratégicos de modernização da gestão pública.

## Gestão de Programas e Projetos de Modernização

- ▼ Falta de articulação das iniciativas com os objetivos estratégicos bem como entre as próprias iniciativas na sucessão dos diversos programas de modernização da gestão, prejudicando a otimização dos recursos empregados e a potencialização de resultados.
- Instituir Programa de Modernização e Fortalecimento da Gestão Pública Fluminense para reunir sob a mesma gestão os projetos das mais diversas fontes. Definir a carteira de projetos a partir da orientação estratégica e sistematizada das lacunas e déficits da gestão pública estadual.
- ▲ Alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos e promoção da racionalização dos recursos empregados. Retenção de *know-how* e de conhecimento dos temas comuns ao gerenciamento dos projetos e programas e da modernização da gestão para otimização dos recursos e para potencialização de resultados a partir de soluções compartilháveis.

## Integração Institucional

- ▼ Processos relacionados à gestão dos recursos humanos, logísticos, patrimoniais e orçamentários pouco articulados e pouco conhecidos pelas equipes envolvidas, inibindo uma ação mais sistêmica na proposição de uma agenda de qualificação da gestão pública. Ausência de repositório para consulta a boas práticas e conhecimentos produzidos pelas equipes. Duplicação de esforços, visão fragmentada dos órgãos, fragilidade no processo decisório.
- Formular estratégias para integração dos processos vinculados aos sistemas de governança coordenados pela SEFAZ. Desenvolver metodologias e ferramentas para institucionalização e disseminação do conhecimento e das boas práticas geradas na execução dos processos de gestão descentralizados.
- ▲ Promoção da integração e da otimização dos recursos de planejamento, orçamentários, logísticos, patrimoniais e humanos para entregas mais eficientes, eficazes e efetivas dos bens e serviços públicos ofertados pela SEFAZ. Institucionalização e disseminação de práticas e conhecimentos produzidos pelas equipes na execução dos trabalhos.

## Planejamento Institucional

- ▼ Falta de definição clara sobre as diretrizes e objetivos estratégicos da SEFAZ ante o cenário de reestruturações administrativas e de recuperação fiscal.
- Elaborar o planejamento estratégico central do poder executivo estadual. Elaborar o planejamento estratégico setorial da SEFAZ.
- ▲ Ampliação do potencial de consecução de objetivos estratégicos e de conformação de organicidade e integração, possibilitando o estabelecimento de metas e de objetivos para as unidades de forma sinérgica com a visão de futuro da SEFAZ.

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST

### Dezembro de 2014

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO -SUMOG / **SEPLAG**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Processos, Programas e Projetos de Modernização, Planejamento Estratégico, Projetos, Desempenho Institucional (Gestão por resultados); Articulação com municípios.

SUBSECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DAS FINANÇAS PÚBLICAS / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Gestão de Finanças Públicas do Estado do Rio de Janeiro - GFP (Estabelecimento do modelo Conceitual; Alinhamento da Gestão de Finanças Públicas com o Programa de Convergência da Contabilidade Pública e de Transparência e Controle Social; Formulação de políticas de TI e RH para o modelo conceitual de GFP).

### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA DE ARTICULAÇÃO E GESTÃO - SUBAGE / **SEPLAG**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Articulação Institucional: 1) Articulação interna (com as Subsecretarias da SEPLAG); 2) Articulação intersetorial (com as Secretarias de Estado); 3) Articulação institucional (com outros poderes, órgão e instituições); 4) Articulação intergovernamental (Estados, Municípios e União).

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA - SUBPLEM / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

A) Apoio técnico, assessoramento e desenvolvimento de sistema de gestão financeira; B) Planejamento Estratégico; C) Gestão de Projetos

## Trajetória das Linhas de Trabalho

### Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST

De 30/01/17 até 12/09/18

SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
E MODERNIZAÇÃO FAZENDÁRIA / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

1) Gestão de Programas e Projetos de Modernização (Prestação de Contas do Pró Gestão I e II); 2) Desempenho e Desenvolvimento Institucional (Estudo "Estados comparados"; Balanço 2015-2018 e recomendações para próxima gestão); 3) Reforma Administrativa (PDV, Projeto de Lei sobre Sistema de Controle Interno estadual; Memoriais Descritivos sobre Empresas Públicas estaduais); 4) Acompanhamento e apoio à execução de Programas de Modernização Fazendária.

A partir de 12/09/18

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MODERNIZAÇÃO  
E DESEMPENHO INSTITUCIONAL DA SUBGEST / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

1) Gestão de Programas e Projetos de Modernização (Prestação de Contas do Pró Gestão I e II); 2) Planejamento Estratégico (Balanço 2015-2018 e Recomendações para próxima gestão); 3) Reforma Administrativa (PDV); 4) Modernização e Gestão integrada (fomento das redes de gestão); 5) Gestão por processos; 6) Escritório de Projetos.

#### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Gestão por Resultados; Articulação Institucional; Apoio técnico, assessoramento e desenvolvimento de sistema de gestão financeira; orientação na elaboração de projetos e atualização de base de dados comparativo de desempenho financeiro entre estados e municípios



## Escola Fazendária

A Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro (EFAZ-RJ) completa 11 anos em 2018, tendo como atual missão: *“Promover a Educação Continuada e a Educação Fiscal dos servidores da SEFAZ e públicos afins, para o aperfeiçoamento da gestão e a promoção da cidadania”*, o que se reflete em suas competências regimentais vigentes.

Ao longo desse período, foram realizadas cerca de 25.000 capacitações em 1.500 eventos, aproximadamente. Mediante o desenvolvimento profissional de servidores e as ações de Educação Fiscal, a EFAZ-RJ contribui para alcançar as metas desta Secretaria.

Atualmente, as principais linhas de atuação da Escola são: (i) Capacitação de servidores internos, ocupantes de carreiras e cargos da SEFAZ que atuam nas áreas Tributária, Financeira, de Controle Interno, de Planejamento e meio; (ii) Capacitação de servidores externos, vinculados aos demais órgãos e entidades do Estado, em processos e sistemas em que a SEFAZ é órgão central, como SIAFE-RIO, SIGRH, SIGA, SIPLAG e SEI-RJ; e (iii) Ações em Educação Fiscal, direcionadas aos cidadãos de todo o ERJ (servidores estaduais, municipais, alunos universitários e de ensino médio, público da terceira idade e contribuintes em geral).

Ao considerar o marco de 2015, a Escola consolidou o Plano Anual de Capacitação e Treinamento como instrumento de trabalho e de gestão, com a participação das unidades da SEFAZ no levantamento de suas respectivas necessidades. Entretanto, a oferta das capacitações enfrenta um grande desafio: a captação de instrutores internos. Tendo em vista a situação econômico-financeira do Estado, houve a orientação de diminuir ao máximo as contratações externas. Adicionalmente, muitos servidores não se candidatam à instrutoria interna, especialmente a área da Receita, pois enfrentam dificuldades para recebimento de GATAP em razão do teto constitucional.

Nesse cenário, foi realizada proposta de Minuta para substituir o decreto vigente de Instrutoria Interna, ao final de 2017, observando a questão anteriormente exposta. Alinhado a isso, também impera a necessidade de disciplinar a participação de servidores de outros órgãos e entidades estaduais, principalmente em razão das alterações de estrutura desta Secretaria, decorrentes da incorporação da SEPLAG pela SEFAZ e da criação da Controladoria Geral do Estado. Logo, a aprovação dessa Minuta constitui prioridade para a próxima gestão.

Outra questão relacionada à referida Minuta é o ensino a distância, que possui papéis específicos para os instrutores internos dessa modalidade. O EaD tem se

configurado cada vez mais uma estratégia para atender às necessidades de capacitação, principalmente, dos servidores que não estão lotados próximos à sede da SEFAZ. Entretanto, é uma questão que, além da regulamentação, também apresenta desafios de *expertise* (equipe com competência técnica para sua implementação e gestão) e de ordem tecnológica (adoção, hospedagem e manutenção de plataforma).

Em se tratando de tecnologia, aperfeiçoar o Portal da Escola também é uma diretriz, uma vez que os problemas de instabilidade e os erros recorrentes impactam diretamente na comunicação e na imagem da EFAZ perante seu público. Na mesma linha, o Sistema de Gestão de Eventos apresenta erros impeditivos a sua utilização. Trata-se de um sistema essencial à missão da Escola e que deve ser mantido, com as devidas correções, pois irá otimizar vários processos de trabalho e aumentar a qualidade do serviço ofertado aos servidores/alunos.

A capacitação de servidores de outros órgãos/entidades e outros Poderes também merece atenção. Cada vez mais a SEFAZ se configura como órgão responsável por vários processos de trabalho e sistemas de Estado. A disseminação de conhecimento nos treinamentos é a base para que tais sistemas e processos sejam conduzidos a níveis ideais de funcionamento.

No tocante ao público externo à SEFAZ, destaca-se também o Programa de Educação Fiscal, que atua diretamente na dimensão Cidadão-Sociedade. Suas ações devem ter continuidade de forma sistematizada e ampliada, considerando a integração com outros órgãos do Poder Público.

Em face das diretrizes expostas para a próxima Gestão e, para que haja um adequado funcionamento da Escola, há três aspectos relacionados à área administrativa que merecem igual atenção: (i) a modernização das instalações físicas e equipamentos da EFAZ; (ii) a continuidade no recebimento de insumos e prestação de serviços essenciais à manutenção e à limpeza dos ambientes, bem como atendimento emergencial de TI, recepção, copa, etc.; e (iii) o aumento da equipe, a fim de variar as competências e ampliar a capacidade técnica necessária aos desafios vigentes.

Por fim, destaca-se que a promoção de capacitações é diretriz primordial à evolução e sucesso de toda Instituição, pois constitui motivação de seus servidores, indica valorização profissional, está alinhada ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho, favorece soluções criativas e contribui para o fortalecimento da gestão e para o desenvolvimento do Estado.



## BALANÇO 2015-2018 / EFAZ

(◀◀) Situação encontrada - 2015 (◀▶) Ação implementada (▶▶) Resultado alcançado

## Capacitação

- ◀◀ Ausência de instrutores internos com competência e/ou disponibilidade para atendimento de todas as demandas por capacitação em face da orientação de contenção da contratação de cursos *in company* ou de vagas em função da grave situação financeira do ERJ.
  - ◀▶ Intensificação do processo de divulgação, seleção e cadastro de instrutores internos. Fortalecimento da interação com os membros do GPACT e com outros pontos focais das áreas SEFAZ para o recebimento de indicação de instrutores. Busca de alternativas à instrutoria interna: reforço de parcerias já existentes, busca por novos parceiros e divulgação de cursos de instituições renomadas em capacitação no setor público.
  - ▶▶ Maior interesse dos servidores em ministrar capacitações de 2016 a 2018. Valorização dos servidores enquanto profissionais aptos a compartilhar e disseminar conhecimentos em prol da melhoria da gestão fazendária. 85 servidores com registro ativo no CADINT em 2018. Ampla realização de eventos de capacitação por instrutoria interna, com casos excepcionais de contratação externa.
- 
- ◀◀ Existência de entraves normativos para realização de cursos: (a) ausência de entendimento quanto à possibilidade de participação de servidores com origem SEPLAG como instrutores internos; (b) dificuldades de pagamento de instrutoria interna para servidores com maior *expertise* e conhecimento, com ênfase em cursos para a SSER, por razões de teto constitucional.
  - ◀▶ Revisão do decreto de instrutoria interna (Decreto nº 44.114 de 13/03/2013) em 2017, com proposição de minuta de substituição, observando as questões (a) e (b).
  - ▶▶ Falta de aprovação da minuta do novo decreto de instrutoria interna, persistindo o desinteresse pela instrutoria interna por parte de servidores mais experientes e com maior conhecimento. Dificuldade de atendimento às demandas por capacitação da SSER.
- 
- ◀◀ Ausência de cursos EaD no escopo estratégico da EFAZ, bem como ausência de previsão dessa modalidade nos normativos de instrutoria interna.
  - ◀▶ Direcionamento estratégico para inclusão dos cursos EaD no escopo de trabalho da EFAZ com foco em 2017. Inclusão do EaD na proposta de nova minuta de decreto de instrutoria interna. Divulgação de cursos online ofertados por parceiros e por instituições renomadas em capacitação no setor público como alternativa à ausência de disponibilização de EaD pela EFAZ.
  - ▶▶ Realização de 18 ações de divulgação, abrangendo 114 capacitações de parceiros/outras instituições, com registro de 67 certificados em EaD de servidores da SEFAZ (ano de 2017). Intensificação da demanda por capacitação em EaD com destaque para a área da SSER e com reforço da necessidade pela CTCE.
- 
- ◀◀ Intensificação dos preparativos da SEFAZ para a substituição do SIAFEM pelo SIAFE-RIO em 2016, surgindo grande demanda por capacitação dos servidores no novo sistema.
  - ◀▶ Contratação da LOGUS para os treinamentos iniciais no SIAFE-RIO (cursos básicos e avançados). Mobilização de servidores para realização do treinamento da LOGUS para formação de multiplicadores ou futuros instrutores. Planejamento de capacitações do SIAFE-RIO contemplando demais órgãos e entidades do poder executivo do ERJ, além de TCE, PGE e ALERJ.
  - ▶▶ Realização de 131 turmas, alcançando 2775 certificações no sistema, abarcando o período anterior ao lançamento do SIAFE-Rio até 2017. Concretização da transferência de conhecimento aos multiplicadores com a realização dos cursos do SIAFE-RIO mediante instrutoria interna já em 2016. Consolidação da prática de capacitação em caráter contínuo de servidores lotados em outros órgãos e entidades do ERJ.

## Educação Fiscal

- ◀◀ Cursos online de capacitação oferecidos somente pela ESAF com coordenação da SEFAZ.
- ◀▶ Busca pelo desenvolvimento de cursos EaD pela própria SEFAZ. Busca de cursos online oferecidos por outros parceiros, disponibilizados e divulgados para o público da Educação Fiscal.
- ▶▶ Devido a falta de recursos e de *expertise*, ainda não foi possível desenvolver a área de EaD da SEFAZ. Dependência da disponibilidade de vagas nos cursos oferecidos pelos parceiros da SEFAZ, EFAZ e GEFE para a capacitação do público da Educação Fiscal, apesar das alternativas criadas.

- ◀◀ Dificuldade de implementação de projetos voltados para o público interno e para contribuintes frequentadores da SEFAZ.
- ◀ Desenvolvimento e apresentação de projetos específicos a diversos setores da SEFAZ em busca de parceria e viabilidade da respectiva implantação. Busca de alternativas para levantamento dos recursos necessários para a implementação, como doação de mercadorias apreendidas pela RFB.
- ▶▶ Projetos não implementados devido à falta de recursos físicos e financeiros em função da crise financeira do ERJ. Alternativa de solicitação de mercadorias apreendidas pela RFB não alcançada.

## Infraestrutura de Ensino

- ◀◀ Ocorrência frequente de atrasos no início dos eventos de capacitação ou de comprometimento dos eventos em função de problemas do laboratório de informática.
  - ◀ Realização mensal de manutenção preventiva com formatação das máquinas.
  - ▶▶ Eliminação do atraso no início dos eventos de capacitação. Melhoria da performance das máquinas com limpeza de arquivos e liberação de memória, contribuindo assim para maior dinamização de aprendizagem.
- 
- ◀◀ Falta generalizada de insumos básicos ao bom funcionamento da EFAZ como papel higiênico, papel A4, café, biscoitos, açúcar, material de limpeza, canetas, lápis, etc.
  - ◀ Cessão em empréstimo de salas de aula da EFAZ nos horários ociosos em troca de contrapartida em material básico para manutenção das atividades da escola.
  - ▶▶ Manutenção do funcionamento da EFAZ com base nas parcerias e doações de alunos e instrutores.
- 
- ◀◀ Ocupação de imóvel alugado por parte da EFAZ. Ocorrência de recorrentes atrasos no pagamento dos aluguéis em função do agravamento da crise. Risco eminente de ordem de despejo.
  - ◀ Ocupação de espaço em próprio do ERJ após quatro meses de funcionamento no prédio sede com redução de atividades. Adequação e adaptação mínima do ambiente por meio do uso de recursos do adiantamento para permitir a realização de eventos de capacitação.
  - ▶▶ Persistência de desafios como a acústica, os toaletes e o piso das áreas de tráfego de pessoas. EFAZ elogiada pela boa adaptação do espaço e pelo zelo na manutenção deste.

## Informação e Comunicação

- ◀◀ Ausência de sítio da EFAZ na internet, uma das poucas escolas de governo sem essa funcionalidade, prejudicando a transparência ativa da instituição.
  - ◀ Execução inicial de projeto de implantação de Portal da EFAZ, composto por diversas etapas, prevendo a estruturação de sistema de gestão integrado.
  - ▶▶ Implantação do Portal EFAZ desde final de 2015, apesar de mudanças na gestão da SATI e elevado turnover de profissionais envolvidos no projeto. Ausência de algumas funcionalidades no portal.
- 
- ◀◀ Inviabilização da implantação da Biblioteca da EFAZ - contratação de consultoria externa para elaboração e execução do projeto prevista no PPA - em função da crise financeira do ERJ.
  - ◀ Uso de software livre, visitas técnicas e uso de mão de obra existente na SEFAZ como estratégia para implantação da biblioteca como alternativa à contratação de consultoria externa.
  - ▶▶ Implantação da biblioteca dentro do custeio da EFAZ, em alinhamento com as competências da escola: capacitação dos servidores e disseminação do conhecimento.
- 
- ◀◀ Desenvolvimento do sistema de gestão de eventos da EFAZ em fase inicial.
  - ◀ Realização de reuniões para levantamento de informações e de entregas, bem como para busca de soluções para os problemas encontrados no sistema em operação, como do tipo impossibilidade de inscrição em curso por pessoa externa à SEFAZ.
  - ▶▶ Pendência do projeto e persistência de alguns problemas ainda sem solução (acesso e inscrição de alunos externos, calendários de cursos, entre outros recursos) apesar dos esforços da SATI.

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / EFAZ

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Capacitação

- ▼ Necessidade de composição do CADINT com mais servidores da SEFAZ possuidores de competências e disponibilidade para o atendimento das demandas por capacitação, destacando a possibilidade de participação de servidores de outros órgãos e entidades do ERJ em casos excepcionais.
  - Incentivar a formação de multiplicadores nos diversos temas relacionados à missão e às competências da SEFAZ. Implementar periodicamente capacitações de docentes direcionadas aos servidores inscritos no CADINT. Aprovar a nova minuta de decreto de instrutoria interna, com foco nos dispositivos relacionados: (a) ao pagamento de GATAP para servidores com maior experiência e conhecimento em face do teto constitucional; (b) possibilidade de participação de servidores de outros órgãos e entidades do ERJ como instrutores internos.
  - ▲ Maior efetividade no atendimento ao PACT/LNT. Maior quantidade e diversidade de servidores motivados a compor o CADINT. Servidores mais valorizados mediante seu desenvolvimento profissional, enquanto aluno e/ou instrutor. Maior aquisição, disseminação e aplicação de conhecimentos e experiências entre os servidores, gerando maior qualidade e efetividade do trabalho realizado nas diversas unidades da SEFAZ. Redução de custos com a contratação de instrutoria externa.
- 
- ▼ Captação de conhecimento externo para treinamentos dos servidores da SEFAZ.
  - Renovar/alavancar parcerias existentes e intensificar as ações para busca de novos parceiros, sem envolvimento de transferência de recursos financeiros entre as partes. Buscar alinhamento político-institucional para atender às possíveis contrapartidas por parte da SEFAZ envolvendo disponibilização de dados e informações, cessão de espaço, cessão de vagas em cursos ofertados pela EFAZ, autorização para participação em estudos de caso, cessão de material didático desenvolvido por servidores, dentre outros.
  - ▲ Maior diversificação nos treinamentos oferecidos pela EFAZ, com ênfase em competências não comuns ao CADINT, como as comportamentais e as gerenciais, também prezando pelo intercâmbio de experiências entre os diversos órgãos atuantes ou em relação com o setor público.
- 
- ▼ Necessidade de implementação da modalidade EaD nos eventos de capacitação ofertados pela EFAZ.
  - Aprovar a nova minuta de decreto de instrutoria interna, com foco nos dispositivos relacionados à regulamentação da modalidade EaD e ao pagamento de GATAP aos instrutores com atuação em perfis específicos para treinamentos online (conteudistas, coordenadores e tutores, dentre outros). Adotar plataforma de EaD gratuita, mediante suporte da unidade SEFAZ responsável pelos recursos de TI. Firmar parceria com órgão/entidade para obtenção de expertise em treinamentos à distância. Estruturar uma área dentro da EFAZ voltada especificamente para EaD, dotada de equipe, processos de trabalho, infraestrutura e demais recursos específicos a essa modalidade de ensino.
  - ▲ Diversificação dos modelos de ensino/aprendizado com a geração de conteúdos multiformes. Desenvolvimento profissional mais efetivo dos servidores não lotados nas proximidades da sede da SEFAZ e dos servidores sem disponibilidade para deixar seus postos de trabalho nos horários regulares dos cursos presenciais. Armazenamento e disponibilização de conteúdo/material didático online. Melhoria nos processos de trabalho cujo órgão central é a SEFAZ, ao possibilitar treinamentos à distância para públicos externos. Maior intercâmbio com as demais Secretarias de Fazenda e órgãos públicos já ofertantes de treinamentos EaD.
- 
- ▼ Necessidade de atendimento da demanda por capacitação de públicos externos, quando não possível/indicado oferta de cursos EaD.
  - Ampliar a capacidade da EFAZ para oferta de treinamentos presenciais. Aumentar o quadro de servidores lotados na EFAZ. Modernizar as instalações físicas e os recursos tecnológicos. Aumentar o estoque de materiais de consumo destinado ao uso comum dos alunos. Buscar alinhamento institucional com as áreas responsáveis pelos sistemas e processos centrais do ERJ, com foco na disponibilização à EFAZ de todas as informações necessárias à elaboração e execução dos treinamentos por parte das unidades da SEFAZ.
  - ▲ Melhoria nos processos de trabalho, cujo órgão central é a SEFAZ, bem como nos serviços prestados aos contribuintes e aos cidadãos em geral. Comunicação institucional mais fluida e padronizada para o público-alvo dos treinamentos. Apoio à capacitação dos profissionais das Secretarias Municipais de Fazenda com foco no desenvolvimento do ERJ.

## Educação Fiscal

- ▼ Necessidade de consolidação do PEF no ERJ por meio do acesso de toda a rede estadual de educação ao conteúdo de educação fiscal. Necessidade de preservação dos projetos desenvolvidos para os públicos de Ensino Médio, Superior e professores.

---

- Capacitar os professores da rede estadual para desenvolvimento do tema de educação fiscal com os alunos em sala de aula. Envolver a SEEDUC nas ações desenvolvidas para alcançar os públicos de Ensino Médio e professores. Firmar parcerias com instituições de Ensino Superior e entidades envolvidas com este público.

---

- ▲ Ampla disseminação da informação sobre o papel social dos impostos, do controle social e de direitos e deveres do cidadão. Ampliação da rede de capacitadores, disseminadores e professores envolvidos no PEF-RJ. Incremento da motivação de estudantes de EM da rede estadual e alunos universitários para participação nas atividades propostas pelo GEFE-RJ de modo a promover consciência sobre seus direitos e deveres enquanto cidadãos.

---

- ▼ Necessidade de expansão do PEF para todos os municípios do ERJ a partir da criação de instâncias de governança autônoma nos territórios fluminenses.

---

- Sensibilizar os prefeitos e secretários de fazenda e de educação dos municípios para a importância do PEF na sociedade e, conseqüentemente, para o aumento da arrecadação. Incentivar a criação de um Grupo de Educação Fiscal Municipal em cada um dos municípios fluminenses.

---

- ▲ Maior conscientização de cidadãos acerca de seus direitos e deveres, bem como da importância socioeconômica dos tributos por meio de conhecimento a respeito da administração pública e da alocação de recursos, contribuindo para um controle social efetivo dos gastos públicos.

---

## Informação e Comunicação

- ▼ Indispensabilidade de expansão e de atualização do acervo da biblioteca, tornando-o mais relevante para os servidores da SEFAZ.

---

- Realizar levantamento de necessidades segundo a metodologia do GPACT/LNT com garantia da dotação de verba anual de aquisição como previsto na lei do FAF.

---

- ▲ Aprimoramento da disseminação de conhecimento aos servidores para melhoria do desempenho das atividades.

---

## Trajetoária das Linhas de Trabalho

### Escola Fazendária

#### Dezembro de 2014

ESCOLA FAZENDÁRIA COM VINCULAÇÃO DIRETA   SECRETARIA DE FAZENDA / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Eventos de Capacitação para servidores da SEFAZ; Eventos de Educação Fiscal.

#### 2015 até a fusão

SUBSECRETARIA GERAL / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho incorporadas***

Eventos de Capacitação para o Estado nos sistemas e procedimentos sob responsabilidade da SEFAZ.

#### Atual

SUBSECRETARIA GERAL / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.

## 4.6. CONTROLE

# Auditoria Geral do Estado

A Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro - AGE - foi instituída pelo Decreto nº 13, de 15 de março de 1975, como Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Governo do Estado do Rio de Janeiro, com competência para atuar em atividades de fiscalização e assessoramento, com abrangência sobre todos os órgãos e entidades do Poder Executivo.

Por meio do Decreto nº 43.463, de 14 de fevereiro de 2012, o sistema de controle interno do Poder Executivo passou a ser gerido pela Secretaria de Estado de Fazenda (órgão central), sendo composto por dois subsistemas: Subsistema de Auditoria e Subsistema de Contabilidade.

Ocorre, contudo, que o sistema de controle governamental no Rio de Janeiro não acompanhou as melhores práticas, em termos de institucionalização do sistema de controle. Em especial, até junho de 2018, ainda não contemplava as macrofunções de ouvidoria e corregedoria, estabelecidas em 2003 e aprimoradas pelo governo federal, cujo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União desempenha atividades relativas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria. Esse modelo, hoje, já é realidade na maioria dos pares estaduais.

Em 2015, diagnóstico do TCE-RJ revelou a fragilidade do sistema. Dentre seus achados, constatou-se a inadequação da estrutura do sistema de controle interno estadual, situado na estrutura da SEFAZ, sem autonomia orçamentária e financeira, dependente de seus recursos logísticos e de pessoal. Ainda, verificou-se uma imprecisão quanto ao papel da AGE no sistema, fragilidades na atual política de recursos humanos adotada pela Secretaria, ausência de soluções informatizadas para a execução dos trabalhos de auditoria e a incipiência do exercício das atribuições da AGE.

Para enfrentamento das questões apontadas pelo TCE-RJ, foi instituído Grupo de Trabalho (SEFAZ, AGE, SUBCONT, PGE e Casa Civil), cujo compromisso resultou na proposta de criação da Controladoria

Geral do Estado do Rio de Janeiro, Projeto de Lei nº 4.016/2018.

Contudo, antes mesmo da criação da Controladoria, várias medidas foram adotadas em prol da melhoria da governança e do fortalecimento do controle governamental pela AGE com o apoio da SEFAZ: descentralização da atividade de controle interno na administração direta, fortalecimento do papel de coordenação e supervisão das atividades de auditoria, melhoria nos processos internos, edição de um Código de Ética específico, implantação do Sistema de Auditoria – SIAUDI, criação de um ambiente específico no Portal da AGE para dar transparência dos relatórios de auditoria, implantação do sistema de ouvidoria – e-OUV, implementação do Modelo de Capacidade de Auditoria para o Setor Público – IA-CM, entre outras.

Além disso, anteriormente ao Projeto de Lei, de forma pioneira no país, a Assembleia Legislativa aprovou a Emenda Constitucional nº 68/2016, alterando o Art. 77 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro, dispondo que “as atividades do sistema de controle interno, previstas no Art. 129, essenciais ao funcionamento da administração pública, contemplarão em especial, as funções de ouvidoria, controladoria e auditoria governamental (...) organizados em carreira específica, na forma da lei”.

De outro modo, apresenta-se como desafios atuais a baixa capacidade de utilização de soluções informatizadas para suportar o processo de trabalho, a desatualização do portal da AGE em termos de usabilidade e a necessidade de melhorar processos de trabalho de modo a aproximá-los as práticas internacionais e nacionais de controle interno no setor público.

Do exposto, e considerando as recomendações do TCE-RJ, a necessidade de adoção de melhorias práticas para o sistema de controle interno, a Emenda Constitucional nº 68/2016, e a proposta oriunda do Grupo de Trabalho, foi criada pela Lei Estadual nº 7.989, em 14 de junho de 2018, a Controladoria Geral do Estado, composta pelas macrofunções: Auditoria Geral do Estado, Corregedoria Geral do Estado e Ouvidoria e Transparência Geral do Estado.



## BALANÇO 2015-2018 / AGE

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Auditoria Governamental

- 
- ◀◀ Atribuição da responsabilidade direta e exclusiva de seus controles internos administrativos e do levantamento dos riscos corporativos, por parte de gestores, a COSEAs - servidores da AGE em atuação como Auditores Internos dos órgãos da adm. direta.
  - ◀▶ Definição da responsabilidade da alta administração pelos riscos corporativos conforme IN nº 39/2017 art. 11.
  - ▶▶ Atendimento ao princípio da segregação de funções (quem executa não avalia) e adesão às melhores práticas de controle interno e riscos, como o COSO.
- 
- ◀◀ Centralização da atividade de auditoria interna na adm. direta na AGE: ora deviam atuar como auditores internos das secretarias a que se vinculavam, ora deviam executar atividades da AGE. Nesse contexto, falta de agregação plena de valor à gestão da AGE, tampouco à do órgão da adm. direta.
  - ◀▶ Criação de UCI (Auditoria Interna) na estrutura dos órgãos da adm. direta com a transferência das atividades e das responsabilidades das COSEAs da estrutura organizacional da AGE conforme estabelece o Decreto nº 46.237/2018.
  - ▶▶ Descentralização da atividade de auditoria interna e atendimento ao princípio da segregação de funções.
- 
- ◀◀ Falta de ajustamento das atividades de auditoria interna realizadas às melhores práticas de auditoria do setor público. Auditoria no nível inicial (*ad hoc*) de acordo com a classificação estabelecida no *The Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector*.
  - ◀▶ Adesão ao Modelo de Capacidade de Auditoria Interna aplicável ao Setor Público - *The Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector* -acompanhando diretrizes do CONACI e do Banco Mundial.
  - ▶▶ Melhoria na confiabilidade quando da avaliação do Banco Mundial para liberação de linhas de crédito; capacidade de realizar comparações com outros governos a partir da adoção das práticas internacionais de auditoria aplicada ao setor público.
- 
- ◀◀ Inexistência de órgão central de controle interno autônomo, resultando no desalinhamento com as melhores práticas e no descumprimento das recomendações do TCE/RJ e da EC nº 68/2016.
  - ◀▶ Instituição de GT (SEFAZ, AGE, CGE, PGE e Casa Civil); elaboração de proposta de criação da Controladoria Geral do ERJ.
  - ▶▶ Criação da Controladoria Geral do Estado (Lei Estadual nº 7.989/2018). Resultado esperado: fortalecimento e amadurecimento do controle governamental.
-



## Controle Social e Prevenção à Corrupção

- ◀◀ Indisponibilidade para sociedade dos relatórios de auditorias de gestão dos órgãos e entidades, elaborados anualmente e enviados para o julgamento do TCE, resultando em baixa transparência dos trabalhos realizados pela AGE.
- ◀▶ Criação de ambiente específico no Portal da AGE para divulgação dos relatórios, pareceres e certificados das auditorias de gestão a partir de 2018 com previsão na IN AGE nº 40/2017.
- ▶▶ Adequação ao preceito da Lei nº 12.527/2011, favorecendo a ampliação da transparência e do controle social.

- 
- ◀◀ Inexistência de canal de comunicação com o cidadão.
  - ◀▶ Implantação do e-OUV pela adesão ao PROFORT do CGU. Institucionalização da Ouvidoria Geral e Transparência Governamental pela Resolução SEFAZ nº 89 de 30/06/2017.
  - ▶▶ Criação do canal de comunicação entre a AGE e o cidadão.

## Tecnologia e Normatização

- ◀◀ Baixo nível de padronização de procedimentos em termos de documentação (Papéis de Trabalho) e ausência de solução informatizada para dar suporte às etapas de auditagem.
- ◀▶ Implantação do SIAUDI. Reformulação de procedimentos de auditoria com consequente elaboração de *templates* de suporte às etapas de auditagem.
- ▶▶ Melhoria da gestão das auditorias; maior compartilhamento das informações das auditorias; padronização de procedimentos de trabalho.

- 
- ◀◀ Inexistência de um Código de Ética para a atividade de auditoria.
  - ◀▶ Elaboração do Código de Conduta Ética do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, divulgado pela IN nº 34/2015.
  - ▶▶ Adesão às melhores práticas de auditoria interna em contexto internacional, difundida pelo Instituto dos Auditores Internos.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / AGE

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Auditoria Governamental

- ▼ Trabalhos restritos às auditorias de conformidade, resumido-se à avaliação de peças processuais.
- Capacitar e atualizar procedimentos e processos, objetivando aumento de escopo da atuação dos servidores, tais como capacitações em auditoria de instituições previdenciárias, auditoria de sistemas, capacitação em práticas de governança para as empresas estatais, auditorias de desempenho, entre outras.
- ▲ Melhoria na atuação da AGE, especialmente no contexto da agregação de valor à gestão, ampliando e aperfeiçoando procedimentos, incorporando auditorias de desempenho, operacional, entre outras.

## Controle Social e Prevenção à Corrupção

- ▼ Portal da AGE desatualizado, pouco atrativo e pouco amigável.
- Reestruturar o portal de modo a ampliar a sua usabilidade.
- ▲ Ampliação do controle social.

## Tecnologia e Normatização

- ▼ Pouca capacidade de extração e de análise de dados e de utilização de soluções informatizadas para suporte ao trabalho de auditoria.
- Viabilizar a produção dos sistemas no portfólio da SATI, tais como o SISPATRI, implantação do e-OUV (a solução mais robusta para o Estado, cuja fonte será fornecida pelo CGU, além da solução em BI para controlar a execução do PPA, entre outras ferramentas.
- ▲ Maior tempestividade e acurácia na obtenção de informações.

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Auditoria Geral do Estado

### Dezembro de 2014

AUDITORIA GERAL DO ESTADO / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Auditoria Governamental; Normatização.

### 2015 até a fusão

AUDITORIA GERAL DO ESTADO (SUBSECRETARIA DE CONTROLE GERAL DO ESTADO DA SEFAZ) / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

### A partir de 30/01/2017 até maio de 2018

AUDITORIA GERAL DO ESTADO (SUBSECRETARIA DE CONTROLE GERAL DO ESTADO DA SEFAZ) / **SEFAZ**

***Linhas de trabalho incorporadas***

Tecnologia e Normatização; Controle Social e Prevenção à Corrupção.

***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.

### 14/06/2018

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

## Corregedoria Tributária de Controle Externo

A Corregedoria Tributária de Controle Externo – CTCE, órgão integrante da estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento – SEFAZ, foi criada pela Lei Complementar nº 90, de 19 de novembro de 1990, com o objetivo de garantir a integridade da Administração Tributária estadual com ações preventivas e de correção.

Cumpre destacar que ao longo de sua existência, a CTCE sempre esteve imbuída em agregar valor à Administração Fazendária com base na legislação vigente e boas práticas.

Com o tempo, novas normas surgiram e as atividades de vigilância também precisaram se modernizar ampliando, inclusive, sua forma de atuação, preservando o crédito tributário e o fomento à prestação laboral apoiada na ética e moralidade.

Ao longo de 2017, a CTCE ampliou o exercício de correção com base nas inovações legislativas. Com isso, novas metodologias de trabalho contribuíram para o fortalecimento da Administração Tributária como um todo, seja na forma estrutural ou funcional, mediante 62 correções realizadas em todas as repartições tributárias distribuídas em todo território do estado do Rio de Janeiro, resultando em 108 achados de correção, 82

recomendações, 39 sugestões e 65 processos administrativos, contendo as recomendações e sugestões, para encaminhamento às áreas.

Já para o ano de 2018, estão programadas 62 correções ordinárias com intuito de verificar in loco as implementações das recomendações, bem como ocorrência de novos achados.

Ainda há melhorias a serem implantadas, sobretudo a implementação do projeto de decreto, que visa institucionalizar medidas de grande relevância já incorporadas, como o Programa de Integridade e a Sindicância Patrimonial, e outras que contribuirão para robustecer a Corregedoria, como o Processo de Responsabilização de Empresa – PAR e o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, além daquelas funções desempenhadas nas avaliações preliminares, sindicâncias e processos administrativos disciplinares.

Além disso, é oportuno mencionar que a sociedade cobra rigor da Administração Pública no combate à corrupção. Desta forma, a institucionalização dos procedimentos internos favorecerá o revigoramento deste órgão de controle, que pretende interagir com os órgãos de inteligência, bem como obter acesso ao Sistema Brasileiro de Inteligência – SISBIN para troca de boas práticas e informações.

# BALANÇO 2015-2018 / CTCE

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Correição

- ◀◀ Realização das correções a partir de demandas. A programação de correções ordinárias nas repartições fiscais não estabelecida em planejamento anual.
- ◀▶ Ampliação do escopo de correções ordinárias, bem como correções extraordinárias estabelecida por meio de Comunicação Interna CTCE/SEFAZ nº 05/2017.
- ▶▶ Redução de risco da perda de crédito tributário e melhoria das condições de trabalho na administração tributária estadual.

## Correição, Integridade e Procedimentos Disciplinares (Normatização)

- ◀◀ Carência de institucionalização de procedimentos correccionais.
- ◀▶ Institucionalização dos procedimentos no âmbito da CTCE.
- ▶▶ Aplicação dos procedimentos correccionais de forma mais regular, atualizados de acordo com as inovações normativas, a exemplo do Procedimento de Responsabilização da Pessoa Jurídica e do Termo de Ajustamento de Conduta.

## Integridade

- ◀◀ Ausência de norma sobre o tema integridade no setor público no âmbito estadual, prevendo o comprometimento da alta administração e de seus servidores com as normas e com a honestidade.
  - ◀▶ Implementação do Programa de Integridade em 2017.
  - ▶▶ Fortalecimento da prevenção e do combate à corrupção, ao conflito de interesses, ao desvio de conduta e à desonestidade.
- 
- ◀◀ Inexistência de portal da CTCE na internet até 2016.
  - ◀▶ Criação do Portal da CTCE na internet em 2018, com canal de acesso aos servidores e à sociedade: números estatísticos; competências do órgão; Programa de Integridade; normas correccionais e um canal de comunicação com o órgão.
  - ▶▶ Transparência das ações da CTCE, fortalecimento da prevenção e punição das infrações disciplinares na administração tributária.
- 
- ◀◌ Ineficiência do procedimento de coleta de declarações de bens e valores dos servidores.
  - ◀▶ Implantação do SISPATRI em 2017 com a contribuição da SATI e da SUBGEP para armazenamento dos dados patrimoniais dos servidores.
  - ▶▶ Fortalecimento do combate à corrupção e maior efetividade na aplicação das normas. Cumprimento do artigo 13 da Lei Federal nº 8.429/92, do Estatuto do Servidor Civil e dos Decretos Estaduais nº 42.553/10 e nº 46.364/18.

## Procedimentos Disciplinares

- ◀◌ Inexistência do procedimento de acompanhamento de evolução patrimonial no planejamento dos trabalhos anuais.
- ◀▶ Implementação do procedimento de acompanhamento da evolução patrimonial dos servidores da administração tributária em 2017. Realização de 12 análises e sindicâncias patrimoniais. Abertura de 4 processos administrativos disciplinares oriundos de indícios de evolução patrimonial incompatível.
- ▶▶ Fortalecimento do combate à corrupção. Atendimento ao Decreto Estadual nº 42.553/10.

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / CTCE

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Correição

- ▼ Insuficiência da infraestrutura logística necessária para a realização de correções ordinárias e extraordinárias *in loco* nas repartições tributárias espalhadas no território estadual.
- Disponibilizar viaturas para realização de correções ordinárias e extraordinárias *in loco*. Revisar a normatização referente às verbas de auxílio deslocamento e afins.
- ▲ Melhoria no monitoramento dos achados de correção e da administração tributária estadual, não só quanto à estrutura mas também quanto ao risco de perda de crédito tributário.

## Correição, Integridade e Procedimentos Disciplinares (Normatização)

- ▼ Ausência de regulamentação dos procedimentos da CTCE.
  - Institucionalizar os procedimentos da CTCE.
  - ▲ Garantia de realização de forma regular dos procedimentos correcionais previstos em norma. Maior segurança jurídica para a realização dos procedimentos correcionais pela CTCE e fortalecimento do próprio órgão.
- 
- ▼ Falta de objetividade quanto aos critérios de remoção dos Auditores Fiscais bem como falta de incentivo para atuação do auditor na CTCE, diferente da RFB.
  - Publicar resolução com critérios objetivos de remoção de Auditor Fiscal, com o estabelecimento de prazo de permanência mínima de corregedor auxiliar no órgão e pontuação relevante para auditor com atuação na CTCE.
  - ▲ Fortalecimento da Corregedoria e redução de rotatividade de corregedores auxiliares.

## Integridade

- ▼ Pouca adesão das demais áreas da SEFAZ para divulgação e implementação do Programa Integridade.
  - Disponibilizar cartilhas e orientações de integridade no âmbito da SEFAZ. Realizar capacitações com participação da alta administração fazendária e demais servidores.
  - ▲ Redução de infrações disciplinares, combate à corrupção e a práticas desonestas e maior eficiência da administração tributária.
- 
- ▼ Novo Decreto Estadual regulamentando a Lei Federal nº12.846/13 (Lei anticorrupção).
  - Criar mecanismos para efetivação na norma estadual regulamentadora da Lei Federal de anticorrupção no que tange às pessoas jurídicas contribuintes do ERJ causadoras de danos à ordem tributária.
  - ▲ Fortalecimento do combate à corrupção e defesa do patrimônio do ERJ.
- 
- ▼ Animosidade entre os servidores da administração tributária e a CTCE.
  - Fomentar a participação ativa dos servidores no Programa de Integridade e nas ações de prevenção e controle de atividades danosas.
  - ▲ Melhoria no clima organizacional e crescimento da confiança da opinião pública sobre a SEFAZ.

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Corregedoria Tributária de Controle Externo

### Dezembro de 2014

CORREGEDORIA TRIBUTÁRIA DE CONTROLE EXTERNO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Órgão Colegiado; Correição; PAD.

### 2015 até a fusão

CORREGEDORIA TRIBUTÁRIA DE CONTROLE EXTERNO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

### Atual

CORREGEDORIA TRIBUTÁRIA DE CONTROLE EXTERNO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Evolução Patrimonial; Programa de Integridade; Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoa Jurídica; Termo de Ajustamento de Conduta; Normatização.

#### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.



## Subsecretaria de Contabilidade Geral do Estado

A instituição da Contabilidade Geral do Estado ocorre a partir da publicação do Decreto nº 13 de 15 de março de 1975, que aprovou a estrutura básica da Secretaria de Estado de Fazenda, e estabeleceu como um dos órgãos de apoio técnico a Inspeção Geral de Finanças.

Com o advento da convergência às Normas Internacionais de Contabilidade, foi criado em 2011 o Grupo de Trabalho de Procedimentos Contábeis do Estado do Rio de Janeiro — GTCON/RJ, coordenado pela então Contadoria Geral do Estado, cujo desafio era a adequação à nova sistemática contábil com ênfase no Patrimônio Público em atendimento às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público – NBCASP.

O principal marco deste processo de convergência no âmbito estadual ocorre em 2013 por meio da implantação de forma pioneira na federação do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público - PCASP e das Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público – DCASP.

A edição do Decreto nº 43.463, de 14 de fevereiro de 2012, instituiu o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, cuja gestão competia à Secretaria de Estado de Fazenda, tendo como composição a Auditoria-Geral do Estado (AGE), como órgão central do Subsistema de Auditoria e a Contadoria-Geral do Estado (CGE), como órgão central do Subsistema de Contabilidade.

Na continuidade do processo de convergência, bem como na necessidade de ser promovida a modernização dos meios de informações gerenciais que possibilitem a tomada de decisões a partir de dados financeiros, orçamentários e contábeis apresentados em tempo real, foi implantado em 2016 o Sistema Integrado de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil do Rio de Janeiro - SIAFE-Rio, em substituição ao Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM/RJ.

A continuidade da modernização das atividades desempenhadas pela Contabilidade Geral pode ser vista ainda na entrega, a partir do exercício de 2017, da Prestação de Contas da Gestão Estadual através da plataforma digital do Tribunal de Contas do Estado (e-TCE).

Desde então várias ações estão sendo desenvolvidas para melhoria da contabilidade governamental sob o aspecto qualitativo, dentre elas destacamos a descentralização das atividades de contabilidade na administração direta, fortalecimento do acompanhamento e análise contábil dos órgãos estaduais, capacitação e treinamento dos usuários do SIAFE-Rio frente aos normativos legais existentes, entre outras.

Como desafios, podemos destacar a necessidade de desenvolver e implantar Sistema de Custos que permita evidenciar os custos dos serviços públicos, a necessidade de consolidar a reestruturação do Subsistema de Contabilidade e a necessidade de melhorar a qualidade da informação contábil e dos Demonstrativos Contábeis e Relatórios Gerenciais.

Nesse sentido, podemos destacar como recomendação para a próxima gestão a implantação do Sistema de Custos no Estado do Rio de Janeiro, instituído pelo Decreto nº 46.689/2016, que estabeleceu como órgão central a então Contadoria Geral do Estado. O objetivo é permitir a apuração de custos e disponibilização de ferramenta aos gestores públicos que permita melhorar a administração de suas unidades e avaliação de resultados, bem como o atendimento à Lei de Responsabilidade Fiscal. A denominação da Contadoria Geral do Estado foi alterada para Subsecretaria de Contabilidade Geral do Estado, através do Decreto nº 46.430, de 25 de setembro de 2018.

Em relação ao Subsistema de Contabilidade, a recomendação é garantir o suporte necessário de recursos humanos e materiais para as Unidades de Contabilidade – UCT, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.

De toda a trajetória apresentada, o maior legado a ser mantido é tornar a contabilidade pública estadual um instrumento que produza informações relevantes ao processo de tomada de decisões pelos Gestores Públicos, pelo Controle Interno e Externo e proporcione o necessário suporte ao controle social.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBCONT

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Acompanhamento de Sistemas Contábeis

- ◀◀ O SIAFEM/RJ, por ter sido implementado em 1997, já não comportava mais as mudanças tecnológicas requeridas em prol da transparência governamental e da obtenção da informação gerencial em tempo real, atreladas ainda às exigências normativas estabelecidas pela STN relacionadas ao processo de convergência contábil.
- ◀▶ Avaliação prévia e adequação/compatibilização das funcionalidades do SIAFE-RIO por meio da inserção da configuração contábil necessária aos diversos registros orçamentários, patrimoniais e financeiros; adequação do sistema às NBCASP.
- ▶▶ Melhoria nos processos de gestão a partir da implantação do SIAFE-RIO (Decreto nº 45.526/2015). Maior autonomia da Contadoria Geral na administração do sistema, gerando menos demanda para a área de TI.

## Contabilidade da Adm. Direta

- ◀◀ Desempenho de atribuições afetas à gestão dos órgãos da adm. direta nas COSECs e integração ao processo de execução orçamentária da despesa, causando prejuízo ao princípio da segregação de funções.
  - ◀▶ Promoção da segregação das atividades típicas do Subsistema de Contabilidade do Sistema de Controle Interno (Ofício Circular GAB/CGE nº 03/2015) e da reestruturação do Sistema de Controle Interno Estadual pela criação de UCT em cada órgão da adm. direta (Decreto nº 46.237/2018).
  - ▶▶ Descentralização das atividades contábeis para os órgãos da adm. direta, atendendo ao princípio da segregação de funções, de forma a viabilizar a independência e a autonomia necessária para o desempenho eficiente e efetivo das atividades de controle interno.
- 
- ◀◀ Necessidade de aprimoramento da capacidade de análise contábil do órgão central e da segurança do direcionamento técnico dos ASSCONs após a descentralização das atividades.
  - ◀▶ Criação da Superintendência de Acompanhamento e Análise Contábil, objetivando o fortalecimento das análises e da qualidade da informação contábil dos órgãos estaduais.
  - ▶▶ Sem resultados observados em função da recente criação da Superintendência. Espera-se a apresentação de informações mais qualificadas nas próximas prestações de contas de governo.

## Prestação de Contas

- ◀◀ Intensificação do uso de meio eletrônico pelo TCE/RJ a partir da implantação do sistema e-TCERJ, resultando em necessidade de adequação da Contadoria Geral aos novos processos de tramitação de documentos e processos, transmissão de dados e prática de atos processuais.
- ◀▶ Capacitação de servidores da Superintendência de Relatórios Gerenciais nos novos processos; adoção do formato digital para envio das prestações de contas do governo e outros documentos.
- ▶▶ Maior agilidade nos procedimentos de prestação de contas e diminuição do custo com impressão.

## BALANÇO 2015-2018 / SUBCONT

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Normas Técnicas

- ◀◀ Falta de atendimento às necessidades do SIAFE-RIO - em iminente implantação - em função da desatualização da configuração das rotinas contábeis, dos normativos de orientação e dos manuais técnicos, configurados para atendimento ao SIAFEM/RJ.
- ◀▶ (a) Edição de novos normativos voltados para a aplicação do SIAFE-RIO: notas técnicas, manuais da Contadoria Geral, ofícios circulares e circulares internas; (b) realização de cursos e treinamentos de capacitação no novo sistema.
- ▶▶ Melhoria na qualidade dos dados apresentados nos relatórios contábeis e fiscais por conta da padronização e da uniformização das orientações e dos registros contábeis.

- ◀◀ Existência de prazo-limite obrigatório para implantação dos procedimentos contábeis patrimoniais, estabelecidos na Portaria STN nº 548/2015, em continuidade ao processo de convergência da contabilidade aplicada ao setor público e aos padrões internacionais.
- ◀▶ Implantação de alguns procedimentos contábeis patrimoniais exigidos pela portaria: (a) variações patrimoniais aumentativas decorrentes de créditos a receber (contribuições previdenciárias, demais créditos a receber e dívida ativa); (b) bens móveis e imóveis; (c) obrigações por competência; (d) ativo intangível; (e) investimentos permanentes; (f) estoques.
- ▶▶ Adequação aos padrões contábeis nacionais e internacionais com a melhoria da qualidade da informação quando da consolidação das contas públicas. Sem resultado completo devido a não implantação do reconhecimento da receita tributária por competência.

- ◀◀ Obrigatoriedade da instituição de sistema de custos na adm. pública pelo art. 50 da LRF, permitindo a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Publicação das regras básicas do subsistema de informação de custos de setor público pela NBCT 16.11 do CFC.
- ◀▶ Instituição do Sistema de Custos do ERJ, definição da Contadoria Geral do Estado como órgão central do sistema (Decreto nº 46.689/2016); contratação de consultoria individual com o objetivo de definição da modelagem do sistema de custos e início do projeto de implantação.
- ▶▶ A modelagem do sistema foi interrompida antes da conclusão em função da crise financeira enfrentada pelo ERJ desde 2016.

## Relatórios Gerenciais

- ◀◀ Imperiosa necessidade de readaptação sistêmica e do formato de obtenção de demonstrativos contábeis a partir da implantação do SICONFI pela STN. Necessidade de revisão de relatórios legais, relatórios gerenciais e demonstrativos contábeis em decorrência da implantação do SIAFE-RIO no exercício seguinte.
- ◀▶ (a) Customização e homologação dos relatórios legais, relatórios gerenciais e demonstrativos contábeis por ocasião da implantação do SIAFE-Rio; (b) disponibilização da base de relatórios e demonstrativos contábeis por meio da funcionalidade Flexvision; (c) realização de treinamentos para utilização das ferramentas de consultas e de relatórios do SIAFE-Rio; (d) capacitação dos servidores da Superintendência de Relatórios Gerenciais em prol da melhoria dos procedimentos de alimentação do SICONFI.
- ▶▶ Aumento da utilidade gerencial dos dados a partir da disponibilização de relatórios e demonstrativos contábeis customizados por meio da funcionalidade Flexvision; melhoria da capacitação da equipe e consequentemente da qualidade da informação encaminhada ao SICONFI.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBCONT

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Acompanhamento de Sistemas Contábeis

- ▼ Ausência de contrato de manutenção com a empresa desenvolvedora do SIAFE-RIO e dificuldade de atendimento das solicitações de aperfeiçoamento do sistema sob o enfoque contábil, em função da dependência em relação às priorizações da SATI. Prejuízo à adequação das melhorias sistêmicas necessárias para o atendimento das demandas internas e à adequação às exigências legais estabelecidas pela STN e pela RFB.
- Contratar assistência técnica específica para o SIAFE-RIO ou realizar o fortalecimento do corpo técnico da SATI com profissionais detentores de conhecimento da arquitetura do sistema.
- ▲ Atendimento das demandas legais em prazos satisfatórios. Melhoria das funcionalidades existentes no SIAFE-RIO.

## Análise e Acompanhamento Contábil

- ▼ Necessidade de consolidação da reestruturação do Sistema de Controle Interno Estadual no âmbito do Subsistema de Contabilidade para garantia do controle da execução patrimonial, orçamentária e financeira.
- Alocar recursos humanos e materiais para desempenho das atividades contábeis nas UCTs; realizar capacitação e treinamento dos ASSCONs e da equipe de apoio, de forma a consolidar a reestruturação do Sistema de Controle Interno Estadual no âmbito do Subsistema de Contabilidade.
- ▲ Melhoria da qualidade da informação contábil. Maior comprometimento do órgão gestor com as boas práticas do controle governamental, evitando a paralisação das atividades do órgão e a falta de controle da execução patrimonial, orçamentária e financeira.

## Normas Técnicas

- ▼ Necessidade de concluir o alinhamento das ações da SUBCONT com as orientações e normas gerais emitidas pela STN, visando à consolidação das contas públicas.
  - Finalizar a implantação dos procedimentos contábeis patrimoniais -contabilização da receita tributária por competência. Incentivar o desenvolvimento intelectual e a capacitação dos servidores lotados na SUBCONT nos diversos espaços de desenvolvimento da contabilidade aplicada ao setor público. Continuar o programa de capacitação dos usuários do SIAFE-RIO quanto à execução patrimonial, orçamentária e financeira.
  - ▲ Melhoria da qualidade das informações evidenciadas nos relatórios contábeis e fiscais, com consequente aumento da transparência da informação contábil e da gestão e com incremento do controle social. Redução das demandas de atendimento dos usuários do SIAFE-RIO e disseminação do conhecimento a partir dos cursos e treinamentos ministrados.
- 
- ▼ Necessidade de implantar Sistema de Custos do Serviço Público do ERJ para atendimento do art. 50 da LRF.
  - Retomar trabalho referente ao sistema de custos do serviço público não finalizado pela consultoria. Estabelecer a modelagem do sistema, definir projeto piloto e preparar termo de referência com objetivo de aquisição de um sistema para apuração de custos no ERJ.
  - ▲ Melhoria da qualidade do gasto público, ampliação das avaliações de resultados e atendimento à LRF.

## RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / SUBCONT

(▼) Desafio atual (➤) Iniciativa recomendada (▲) Resultado esperado

## Relatórios Gerenciais

- ▼ Necessidade de aperfeiçoar as informações enviadas ao SICONFI, em decorrência da elaboração da MSC e reconfigurar as demonstrações contábeis e relatórios fiscais em decorrência das revisões dos manuais da STN.
  - Comunicar as necessidades de alteração no SIAFE-RIO quanto aos demonstrativos contábeis e aos relatórios gerenciais à SATI, destacando os prejuízos pela não adequação.
  - ▲ Melhoria da qualidade da informação dos demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais. Melhoria da transparência governamental.
- 
- ▼ Necessidade de reconfigurar as demonstrações contábeis e relatórios fiscais em decorrência das constantes revisões dos manuais da STN.
  - Elaborar levantamento das melhorias sistêmicas necessárias e implantá-las no SIAFE-Rio.
  - ▲ Adequação das demonstrações contábeis e relatórios fiscais aos manuais da STN e a correspondente melhoria da qualidade da informação. Melhoria da Transparência Governamental.
- 
- ▼ Necessidade de alimentar os sistemas SIOPE e SIOPS nos prazos legais exigidos pela legislação.
  - Revogar a atribuição da SEFAZ quanto à responsabilidade de alimentação dos sistemas SIOPE e SIOPS, estabelecida por meio de resoluções conjuntas. Transferir o conhecimento e a responsabilidade dessa atribuição à SEEDUC (SIOPE) e à SES (SIOPS).
  - ▲ Alimentação e envio das informações dos sistemas SIOPE e SIOPS em tempo hábil, evitando atrasos aptos a causar a inscrição do ERJ no CAUC e o consequente bloqueio de recebimento de transferências voluntárias da União. Aprimoramento do controle social e do controle legal sobre os gastos com educação e saúde.
- 
- ▼ Necessidade de aprimorar as informações da prestação de contas do governador.
  - Reestruturar os relatórios enviados e aprimorar as informações disponibilizadas na prestação de contas do governador.
  - ▲ Aprimoramento da prestação de contas do governo e melhoria da qualidade da informação, permitindo uma melhor avaliação da gestão governamental.
-

# Trajetória das Linhas de Trabalho

## Subsecretaria de Contabilidade Geral do Estado

### Dezembro de 2014

CONTADORIA GERAL DO ESTADO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho desenvolvidas***

Normatização, orientação e configuração Contábil. Manutenção do Plano de Contas e roteiros contábeis. Elaboração e publicação da Prestação de Contas do Governador. Elaboração e publicação dos Relatórios Fiscais. Elaboração e publicação de relatórios gerenciais. Gestão contábil e cadastral do SIAFE-Rio. Elaboração dos Demonstrativos Contábeis. Orientação Contábil e Análise Contábil. Execução contábil.

### 2015 até a fusão

CONTADORIA GERAL DO ESTADO (SUBSECRETARIA DE CONTROLE GERAL DO ESTADO DA SEFAZ) / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

### A partir de 30/01/2017 até setembro de 2018

CONTADORIA GERAL DO ESTADO (SUBSECRETARIA DE CONTROLE GERAL DO ESTADO DA SEFAZ) / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Análise Contábil - Órgão Central.

### A partir de 26/09/2018

SUBSECRETARIA DE CONTABILIDADE GERAL DO ESTADO / **SEFAZ**

#### ***Linhas de trabalho incorporadas***

Sem registro.

#### ***Linhas de trabalho descontinuadas***

Sem registro.

## Ouvidoria Tributária

A Ouvidoria constitui um canal direto de comunicação da sociedade e do público interno com a SEFAZ, em atendimento ao direito de acesso amplo às informações, estabelecido no Art. 37 da Constituição Federal. Nos termos da Lei Complementar n.º 107, de 10 de fevereiro de 2003 e do Decreto n.º 40.613, de 15 de fevereiro 2007, a Ouvidoria passou a integrar a estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda – SEFAZ. Porém, somente em de outubro de 2015 a equipe da Ouvidoria é estruturada.

Na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, estabelecida pelo Decreto n.º 46.026/17, é constituída a Ouvidoria Tributária, cujas principais competências são ouvir, formalizar e encaminhar aos órgãos competentes de apuração as reclamações e denúncias de abuso de Auditores Fiscais da Receita Estadual, Fazendários e Contribuintes; receber denúncias contra atos arbitrários, ilegais e de improbidade administrativa praticada por Auditores Fiscais da Receita Estadual e servidores da Secretaria; dar ciência à Corregedoria Tributária de Controle Externo das reclamações e denúncias recebidas contra atos arbitrários, ilegais e de improbidade administrativa praticados por Auditores Fiscais da Receita Estadual e servidores da secretaria e apresentar relatório público trimestral no DO com informações sobre as reclamações e denúncias que atendeu, quais os encaminhamentos a que procedeu e as medidas administrativas efetivamente adotadas.

Para o enfrentamento dos desafios encontrados, a Ouvidoria adotou medidas em prol da melhoria da comunicação com o cidadão. Nesse período houve a atualização dos canais de comunicação; o aprimoramento dos instrumentos de coleta e gestão das manifestações recebidas pela Ouvidoria; o estreitamento do relacionamento

com as áreas técnicas; e a melhoria das informações dos relatórios produzidos. Essas ações permitiram a redução no tempo de resposta das demandas requisitadas, a padronização das respostas das demandas e o auxílio às áreas de negócio a partir da identificação e alerta sobre possíveis falhas nos processos.

Em 2017, com o Decreto 46205/17, que criou o programa de transparência de Governo Aberto e procedimento de acesso à informação, a Ouvidoria passou a promover o acesso à informação ao cidadão aderindo ao Sistema SICRJ e garantindo a transparência da informação.

Hoje, a Ouvidoria vem trabalhando cada vez mais na promoção do controle social e na participação da sociedade na administração pública, garantindo o direito do cidadão no acesso a informação e a qualidade da comunicação, identificando, ainda, possíveis falhas e ajudando nos processos de correções, gerando informações e dados que possam vir a auxiliar nas tomadas de decisões. Até o final de 2018 será implantada ferramenta virtual no Portal da Ouvidoria tributária na página da SEFAZ que permitirá o Contribuinte ter um numero de protocolo de cada demanda encaminhada e identificada para a Ouvidoria.

A Ouvidoria tributária necessita de normatizações acerca de alguns procedimentos, tais como prazos de respostas, atendimento a LAI e melhor definição de suas atribuições. No entanto, tais atos devem ser emanados de um órgão central. A criação da Ouvidoria Geral do Estado, na estrutura da Controladoria Geral do Estado – Lei Estadual nº 7.989, em 14 de junho de 2018, deve resolver o problema exposto, a partir da criação de normatizações da área e de direcionamento da atuação das ouvidorias setoriais.



# BALANÇO 2015-2018 / OUVIDORIA

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Controle Social e Promoção da Participação Popular

- ◀◀ Falta de prestação do serviço de atendimento às reclamações e sugestões dos cidadãos, resultando em conflito com a garantia do direito constitucional estabelecido no art. 37, parágrafo 3º da CF/88.
- ◀▶ Implementação da Ouvidoria, institucionalizando as Resoluções SEFAZ nº 45/07 e 89/17. Criação de canais de comunicação para recebimento de reclamações e sugestões: portal da ouvidoria, emails e rede telefônica.
- ▶▶ Garantia de tratamento das demandas do cidadão à luz dos seus direitos constitucionais e legais.

- ◀◀ Falta de suporte tecnológico à Ouvidoria, dificultando a coleta de dados e o acompanhamento das solicitações.
- ◀▶ Elaboração de proposta de sistema de TI para facilitação do registro e análise das informações dos atendimentos da Ouvidoria.
- ▶▶ Sistema em desenvolvimento. Espera-se o atendimento mais ágil e eficaz das solicitações.

- ◀◀ Fragilidade na gestão das demandas recebidas e desconhecimento dos processos das áreas requisitadas, resultando em demorado tempo de resposta às solicitações.
- ◀▶ Estreitamento do relacionamento com as áreas técnicas para entendimento dos processos; padronização das respostas, aperfeiçoamento do instrumento de gestão das solicitações.
- ▶▶ Melhoria nos resultados apurados e redução no tempo de resposta às demandas.

- ◀◀ Identificação de falhas na inserção e atualização dos dados dos contribuintes a partir do contato destes com a Ouvidoria. Cobrança de tributo indevido com solicitação posterior de restituição em função das falhas identificadas.
- ◀▶ Identificação de possível fraude na emissão das GRDs de IPVA. Comunicação do possível erro à área técnica e recomendação de divulgação na mídia de alerta sobre o "golpe do IPVA de 2018". Padronização da orientação ao contribuinte para solução do problema.
- ▶▶ Diminuição de pagamentos indevidos e de pedidos de restituição.

- ◀◀ Inexistência de registro das restituições de indébitos e despesas de pessoal no SIAFE, resultando em subavaliação do passivo na contabilidade.
- ◀▶ Alerta e comunicação às áreas técnicas sobre o problema; análise conjunta visando à correção do processo.
- ▶▶ Aprimoramento das informações sobre restituições de indébitos e despesas de pessoal no SIAFE.

- ◀◀ Ouvidoria em processo de formação, com fragilidade no exercício de suas atividades e corpo técnico com necessidade de capacitação.
- ◀▶ Participação em evento da CGU sobre Ouvidoria; treinamento da equipe no curso de preenchimento de declaração de ITD.
- ▶▶ Fortalecimento das relações institucionais da Ouvidoria e melhoria na qualidade dos esclarecimentos das demandas sobre ITD.

## BALANÇO 2015-2018 / OUVIDORIA

(◀◀) Situação encontrada - 2015    (◀▶) Ação implementada    (▶▶) Resultado alcançado

## Promoção do Acesso à Informação

- ◀◀ Inexistência de canal na Ouvidoria assegurando ao cidadão o acesso à informação, conforme estabelecido pela LAI.
- ◀▶ Criação de canal na Ouvidoria para coleta, distribuição e controle das respostas dos requerimentos de acesso à informação, institucionalizando as normas da Lei Fed. nº 12.527/11 e do Decreto Est. nº 46.205/17. Adesão ao Sistema SICRJ para entradas das requisições de acesso a informações.
- ▶▶ Garantia do acesso à Informação.

# RECOMENDAÇÕES 2019-2022 / OUVIDORIA

(▼) Desafio atual    (➤) Iniciativa recomendada    (▲) Resultado esperado

## Controle Social e Promoção da Participação Popular

- ▼ Baixa interação com as áreas de negócio da SEFAZ, gerando dificuldades para a resolução das demandas recebidas.
- Aprimorar a interlocução com as áreas de negócio da SEFAZ a partir do estabelecimento de calendário trimestral de reuniões.
- ▲ Maior proximidade com as áreas de negócio e aprimoramento do trabalho da Ouvidoria.

- ▲ Sistema para o suporte necessário para a atuação da Ouvidoria em desenvolvimento. Ausência do sistema com impacto no tempo das soluções.
- Viabilizar a continuidade da produção dos sistemas e do REDMINE (sistema em desenvolvimento), constante do portfólio da SATI.
- ▲ Obtenção de informações com tempestividade e eficácia. Redução no tempo de produção dos dados estatísticos e do relatório.

## Promoção do Acesso à Informação

- ▼ Necessidade de disseminação do acesso à informação.
- Atualizar o Portal da Ouvidoria, indicando as formas de acesso à informação: ESICRJ - eletrônico e SIC Presencial - Protocolo Geral SEFAZ.
- ▲ Elevação do nível de transparência, garantindo maior acessibilidade dos dados da administração pública aos cidadãos.

## Trajetoária das Linhas de Trabalho

### Ouvidoria Tributária

####   Até a fusão

OUVIDORIA TRIBUTÁRIA / **SEFAZ**

*Linhas de trabalho incorporadas*

Sem registro.

####   Atual

OUVIDORIA TRIBUTÁRIA / **SEFAZ**

*Linhas de trabalho incorporadas*

Recebimento, exame, encaminhamento e tratamento de solicitações; gestão das requisico es de acesso   informação.

*Linhas de trabalho descontin adas*

Sem registro.

## 4.7. ENTIDADES VINCULADAS

# Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação - PRODERJ

O PRODERJ - Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, autarquia atualmente vinculada à Secretaria de Fazenda e Planejamento, desempenha o papel de Órgão Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC - do governo do Estado, apoiando a administração de forma estratégica na área, com o objetivo de colaborar para a modernização da gestão e para a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos.

A Autarquia vem envidando todos os esforços para atender à demanda crescente das Secretarias e demais Entidades do governo do Estado, buscando soluções inovadoras e focando sempre na qualidade como marca do desenvolvimento de suas atividades.

As ações do PRODERJ se concentram em duas grandes áreas de atuação: Modernização da Gestão Pública e Infraestrutura Tecnológica.

A seguir, relacionamos as principais ações:

## I. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Contribuição do PRODERJ para a melhoria da gestão pública estadual, visando imprimir maior agilidade e eficiência à máquina administrativa através da implantação e manutenção de sistemas estratégicos e suporte à informatização de órgãos públicos.

Principais Projetos:

### *1. Governança de TIC*

O projeto para elaboração de um Modelo de Governança de TIC, alinhado aos objetivos estratégicos do governo do Estado, tem como propósito servir como elemento de modernização para atingir alto desempenho na gestão e na operação dos serviços prestados aos cidadãos, bem como para racionalização na alocação dos recursos para TIC. Nesta linha, foi aprovado junto à FAPERJ o projeto Agenda Digital 2030 com o intuito de gerar um planejamento estratégico de TIC para o Governo.

Esse Modelo contempla as propostas do novo papel do CONSETI – Conselho Estadual de Tecnologia da Informação e o fortalecimento do PRODERJ como “Órgão Gestor de TIC” e responsável pelas licitações de Atas de Registro de Preço de tecnologia, visando a concentração e racionalização das demandas de TIC capazes de gerar maior economicidade ao Estado. Exemplo disso foi a ata de Telefonia Móvel, que reduziu substancialmente os custos de contratação.

Paralelamente a isso, em função da situação econômica do Estado e do decreto de redução de despesas, foram reduzidos em aproximadamente 50% os custos dessa Autarquia no período de 2014 a 2016.

### *2. Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas*

O PRODERJ atua no desenvolvimento e na sustentação de sites, portais e sistemas. Atualmente há 120 sites e sistemas, dos quais 29 foram desenvolvidos e/ou reestruturados pela Autarquia entre 2015 e 2018. Eles têm como objetivo melhorar a interface das entidades públicas com o cidadão e com o Governo, promovendo a transparência. Diversos sistemas de alto impacto para o Governo e a sociedade, como os voltados para a Educação (Matrícula Fácil, Conexão Educação e outros) e Segurança Pública (PROEIS), são sustentados pela entidade.

Paralelamente às iniciativas consideradas, a Autarquia gerencia uma quantidade significativa de projetos de alta relevância de diversos órgãos do Estado, tais como o Projeto do Portal Rio Invest – Centro de Inteligência Empresarial (Casa Civil e Desenvolvimento Econômico); Projeto App 193 – Chamada de Emergência (CBMERJ); Projeto do Sistema de Ocorrências Programas Centro/ Lapa/ Méier Presente (SEGOV); Projeto Sistema de Funções Gratificadas (PGE); Portal Modelar a Metrópole e o Projeto Portal GEOVIAS (Câmara Metropolitana); e o portal INTRAGOV, que permite maior rapidez na tomada de decisão dos gestores públicos.

Ressaltamos ainda o Projeto Bilhetagem Eletrônica (SETRANS), em que o PRODERJ é o concentrador dos registros de Bilhetagem Eletrônica para fins de controle e de auditoria.

### ***3. Novo Catálogo de Serviços***

Projeto que reformulou o catálogo de serviços de tecnologia prestados pelo PRODERTJ, com respectiva atualização da tabela de preço, visando atendimento a todo o Governo dentro de um conceito de captação de receitas próprias.

## **II. INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA**

Como responsável pela gestão de informações estratégicas e pela administração da rede de comunicação que interliga os Órgãos e Entidades do Governo, o PRODERTJ provê para o estado a infraestrutura tecnológica demandada. Além de administrar sua própria infraestrutura tecnológica (Centro de Operações da Rede Governo / Infovia. RJ e Centro de Operações de alta e baixa plataforma e o novo Datacenter no CICC), o PRODERTJ oferece outros serviços, tais como: projetos de rede física e lógica, instalação de links, reestruturação de redes locais, configuração e instalação de equipamentos, hospedagem de aplicações e serviços web e serviços de collocation.

Principais Projetos:

### ***1. Novo Datacenter do Estado no CICC e Modernização do Ambiente Tecnológico***

De forma a atender os novos projetos do Estado, foi necessária a ampliação e a atualização do parque tecnológico desta Autarquia nas unidades do Horto e o novo site CICC.

A partir do Acordo de Entendimentos assinado entre o PRODERTJ e a Secretaria de Segurança foi cedida a sala cofre de padrão internacional TIER III, localizada no CICC. Outro acordo firmado foi com a Cisco Internacional, que possibilitou a doação de todos os ativos de legado olímpico utilizados no Datacenter da Rio 2016 à Autarquia, o que permitiu a modernização do ambiente tecnológico sem necessidade de investimentos em equipamentos. O PRODERTJ também conseguiu, por meio do Comitê Rio 2016, a disponibilização de 6 (seis) Storages EMC, que mais que triplicaram o poder de armazenamento de dados desta Autarquia. Estas iniciativas geraram uma grande economia ao Estado, que será capaz de atender as necessidades atuais e futuras de TI do Governo com segurança e confiabilidade.

### ***2. Infovia.RJ***

O PRODERTJ gerencia a infraestrutura de comunicação de dados de alto desempenho que abrange todo o Estado do Rio de Janeiro, permitindo o acesso à Internet em banda larga com confiabilidade e segurança no atual contrato da Infovia.RJ 2.0

A Infovia.RJ 3.0 está em vias finais do processo de licitação e, além de gerar economicidade para o governo, será provida de serviços com ênfase na Gestão, Controle e Segurança.

### ***3. Segurança da Informação***

Conjunto de ações realizadas para viabilizar a segurança da informação da rede Estadual: Certificação Digital ICP-Brasil – emissão de aproximadamente 4.000 certificados digitais e-CPF do tipo A3 (com token), para pessoas físicas no período de 2015 a 2018; fornecimento de Certificado Digital SSL para as aplicações web do domínio RJ.GOV.BR; atuação de resposta e tratamento de incidentes, principalmente durante as Olimpíadas e Copa do Mundo, interagindo, orientando e cobrando dos administradores as devidas providências e resoluções de vulnerabilidades identificadas.

### ***4. Banda Larga no Estado***

Projeto inicialmente coordenado pela Casa Civil e depois repassado a esta Autarquia. Este Projeto prevê a expansão dos serviços de Banda Larga para todo Estado do Rio de Janeiro através de uma PPP e terá continuidade assim que exista um capital garantidor do Estado para viabilizar a parceria.

### Desafios Atuais

- Diante do cenário de escassez de recursos, o PRODERJ encontrou dificuldades para realizar suas atribuições básicas, como, por exemplo, a operacionalização e a manutenção do Datacenter, serviços de desenvolvimento e sustentação de sistemas e licenciamento de softwares, sem contar com serviços administrativos fundamentais para esta Autarquia.
- Com a cessão do CAERJ para a ALERJ, houve a necessidade de mudança do Datacenter para o SERPRO/GLORIA, com a movimentação de equipamentos de rede, storage, telefonia e backup e etc.
- Face à redução da equipe do TCE-RJ houve demora no julgamento / aprovação das licitações de atas de registro de preços. Dessa forma, o Estado postergou a oportunidade de ter reduções substanciais de custo e teve que realizar contratos emergenciais para manter os serviços críticos.
- A crise financeira inviabilizou o fundo garantidor para realização da PPP de Banda Larga, que iria proporcionar maior conectividade e serviços para todo o Estado.
- Recursos humanos escassos para atendimento das demandas técnicas face ao grande número de aposentadorias e a inexistência de concursos desde 2002.

### Iniciativas Recomendadas

- Criação da Política de Segurança da Informação e Comunicação do Governo;
- Aprovação do decreto do Plano de Governança, que define um CONSETI mais atuante;
- Downsizing dos sistemas de grande porte – projeto para realizar a migração dos sistemas que hoje rodam no Mainframe para o ambiente em baixa plataforma;
- Realização de concurso público;
- Implantação do Cloud RJ – projeto para criar a nuvem privada automatizada (orquestração de nuvem) do governo do Estado;
- Disaster Recovery – Site de contingência na UERJ;
- Soluções de nuvem híbrida – implementação de solução de orquestração de nuvem privada com painel de controle e gerência de todos os recursos nela disponíveis, tais como servidores virtuais, rede, storages e balanceadores de carga;
- Centro de Operações Rede Governo – “NOC” com solução Open Source para monitoramento global, de links, ativos de rede, servidores e sistemas;
- Projeto Chatterbot para aumentar a qualidade dos serviços de atendimento do Estado;
- Arrecadação de parte do gravame do DETRAN-RJ para o PRODERJ.



## Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ

A Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ - é órgão vinculado à Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento (SEFAZ) que tem por finalidades a pesquisa, a produção e a disseminação de informações, a educação de servidores públicos e a prestação de serviços de interesse público.

### *Centro de Estatísticas, Estudos e Pesquisas – CEEP*

O CEEP, dentro da estrutura organizacional da Fundação CEPERJ, notabiliza-se pelas seguintes atividades: estudos territoriais e geoprocessamento; assistência aos municípios fluminenses; assessoria técnica aos Órgãos públicos estaduais; produção, sistematização e disseminação de dados; e realização de estudos e projetos socioeconômicos e demográficos.

### ações realizadas no passado recente

Destacam-se a Assessoria Técnica prestada no processo de criação e operacionalização de projetos coordenados pelo grupo executivo da Câmara Metropolitana de Integração Governamental; implantação do Programa ICMS Ecológico do Estado do Rio de Janeiro; elaboração do Zoneamento Econômico Ecológico (ZEE); edição da revista Caderno de Desenvolvimento Fluminense; implantação do Portal de Dados Estatísticos; incorporação do Aplicativo Mapview, desenvolvido pelo próprio CEEP, que permite, a custo reduzido, o acesso e manipulação de informações especializadas por órgãos públicos municipais e estaduais; projetos “Contas Regionais” e “Sistema de Informação de Projeções e Estatísticas Populacionais” (SISPEP).

### Desafios do momento presente

Alguns desafios são o desenvolvimento de um banco de dados e informações estaduais, integrado ao Mapview; articulação com outros órgãos estaduais, com vistas à criação de uma rede estadual de informação e dados espaciais; expansão do projeto do Núcleo Municipal de Informações; mapeamento e documentação dos processos internos desta Diretoria e Coordenadorias; qualificação gerencial dos gestores setoriais e específica dos envolvidos em estudos e pesquisas; assim como o desenvolvimento de linhas de estudo voltados para a área de planejamento e gestão, com a Subsecretaria de Planejamento.

### SUGESTÕES PARA UMA NOVA GESTÃO

O CEEP mantém as iniciativas, já em desenvolvimento, para fortalecimento estratégico do órgão e seus setores. Sugere-se a criação/adoção de mecanismos de compartilhamento de técnicos especializados; como alternativa maximizadora na produção de análise e de dados.

É recomendada a intensificação na participação de foros estaduais e nacionais; expansão nas parcerias com o IBGE, IPEA e ANIPES; ampliação de protocolos de cooperação técnica com municípios, secretarias estaduais e outros órgãos produtores de informação (MPRJ, MPF, TRJ, etc); definição institucional do assessoramento técnico da ALERJ; e desenvolvimento de cursos de qualificação nas áreas de produção, estatística e indicadores, em parceria com instituições acadêmicas e órgãos públicos.

### *Diretoria de Concursos e Processos Seletivos - DCPS*

A DCPS é responsável por realizar concursos públicos, processos seletivos, pautada em padrões de excelência determinantes à seleção de candidatos adequados aos perfis exigidos para os cargos, bem como atuar diretamente no recrutamento, seleção, avaliação e desenvolvimento de recursos humanos nos setores público e privado.

## AÇÕES REALIZADAS NO PASSADO RECENTE

A crise fiscal do Estado do Rio de Janeiro afetou o funcionamento da Diretoria, notadamente no que diz respeito aos Art. 3º do Decreto nº 45.682, de 8 de junho de 2016, que vedou, por doze meses, a realização de concursos públicos no âmbito do Estado.

Anterior ao Decreto, no ano de 2015, foram realizados 3 (três) concursos com um total de 73.571 candidatos, numa média aproximada de 24 mil inscritos por certame.

Em 2018, foi realizado o Concurso Público para a Prefeitura Municipal de Itaocara, resultando em 16.174 candidatos inscritos com vistas ao preenchimento de vagas, distribuídas nas áreas da saúde, educação e segurança.

## SUGESTÕES PARA UMA NOVA GESTÃO

Reinserção da Fundação CEPERJ no seu papel de Escola de Governo, vinculada à Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento e garantia do preconizado na Lei nº 4053/2002, que estabelece que os Concursos Públicos para a seleção de servidores da administração direta e indireta do Estado do Rio de Janeiro serão realizados pela Fundação, bem como cursos de capacitação e de treinamento de dirigentes, servidores e empregados públicos.

### *Escola de Gestão e Políticas Públicas – EGPP*

A EGPP é uma Escola de Governo preparada para oferecer consultorias e cursos de pós-graduação e capacitação em diferentes modalidades e áreas do conhecimento. A Escola possui na sua estrutura organizacional as Coordenadorias de Pós-Graduação, de Capacitação, de Tecnologia Educacional e de Apoio Educacional.

## AÇÕES REALIZADAS NO PASSADO RECENTE

No período de 2015-2017, foram realizados 14 (quatorze) cursos de Pós-Graduação, para instituições como UERJ, FAETEC, DETRAN, Prefeitura do Rio de Janeiro, Corpo de Bombeiros, perfazendo 800 mil alunos participantes.

Na Coordenadoria de Capacitação foram realizados 14 (quatorze) cursos para as instituições: SEEDUC, PGE, Defensoria Pública, UEZO e Rioprevidência. Foram ainda realizados os seguintes cursos abertos: SIGA para Fornecedores do Estado, Pregão Eletrônico, Agente de Pessoal, Arquivo e Documentação e Curso de Redação Oficial, além da capacitação interna para os servidores da Fundação.

Na Coordenadoria de Tecnologia Educacional, foi criado o Centro de Ensino à Distância em convênio com a FINER, assim como o curso de treinamento e capacitação de Tutores no Ambiente Virtual de Aprendizado, com 154 inscritos.

## DESAFIOS DO MOMENTO PRESENTE

A EGPP está desenvolvendo o máximo esforço na obtenção de novos parceiros, visando a expansão das parcerias existentes e criação de novas possibilidades para a realização de cursos "in company", tais como: a UERJ, SEAP, Agência Nacional de Saúde, IOERJ, Prefeituras do Rio de Janeiro e Maricá, Hospital Gaffrée e Guinle, dentre outros. Em seu trabalho, a EGPP também está promovendo a realização de pós-graduação para o Curso de Formação de Oficiais para o Corpo de Bombeiros e 2 (dois) Cursos de Especialização em Administração Pública - CEAP, bem como a reestruturação da plataforma EAD e modernização da infraestrutura de salas de aula e implantação de uma biblioteca.

## SUGESTÕES PARA UMA NOVA GESTÃO

Dentre algumas sugestões estão o planejamento de ações consistentes para capacitação dos servidores públicos estaduais, com ampliação dos cursos com ênfase em EAD; ampliação da divulgação dos produtos oferecidos pela EGPP; criação de ambiente específico e adequado dentro do site da Fundação CEPERJ; com espaço de interlocução e interatividade que enquadre a EGPP em uma perspectiva moderna e inovadora; e realização de pesquisa acerca de demanda dos servidores do Estado e de outras esferas, para oferecer cursos de capacitação à distância, de acordo com as carências apontadas.

# Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro – RJPREV

## CRIAÇÃO E GOVERNANÇA

O Estado do Rio de Janeiro implantou, nos últimos anos, diversas medidas visando à saúde previdenciária para os seus atuais e futuros servidores, buscando uma solução para as crescentes despesas referentes ao custeio deste regime e o crescente déficit atuarial.

Por meio da Lei nº 6.243, de 21 de maio de 2012, foi criada a Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro - RJPrev, cujo principal papel é, mediante contribuição, garantir a manutenção da qualidade de vida dos trabalhadores e familiares em casos de aposentadoria, morte, doença ou invalidez.

Assim, a partir do início de funcionamento da RJPrev, em 04 de setembro de 2013, ficou demarcada a data para a adesão voluntária dos servidores civis detentores de cargo efetivo do Estado pertencentes ao Executivo, Legislativo, Judiciário, TCE e Ministério Público (incluindo fundações e autarquias e excluindo os militares).

A Fundação, seguindo os ditames das Leis Complementares 108 e 109, ambas de 2001, e as melhores práticas de governança corporativa, tem sua estrutura organizacional dividida em Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, tendo um plano único de benefícios que atende todos os seus patrocinadores.

O Conselho Deliberativo é o órgão máximo da estrutura organizacional da RJPrev e responsável pela definição da política geral de administração da Entidade e dos seus planos de benefícios. Já o Conselho Fiscal exerce funções de relevância para o controle interno, fiscalização e monitoramento dos resultados e assegura o cumprimento dos Regimentos e Código de Ética da Entidade.

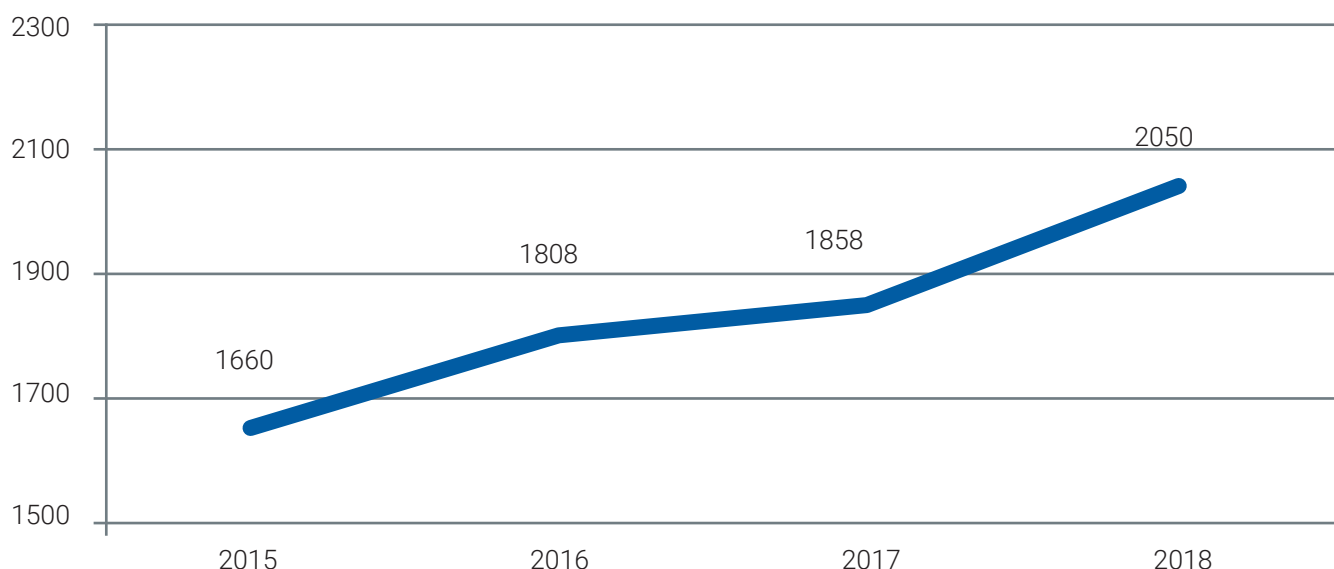
A Diretoria Executiva é o órgão de administração geral da RJPrev, responsável pela execução das diretrizes e políticas aprovadas e estabelecidas pelo Conselho Deliberativo.

Além dos órgãos citados, a Fundação é composta também por um Comitê de Investimentos, que é responsável por assessorar a Diretoria Executiva na gestão econômico-financeira dos recursos administrados pela RJPrev.

## GESTÃO PREVIDENCIÁRIA

No que tange à gestão previdenciária, a RJPrev conta atualmente com 2.050 participantes e vem adotando medidas proativas para agregar novos, cabendo destacar palestras realizadas nos patrocinadores e nos cursos de formação, além da intensificação do programa “RJPREV VAI ATÉ VOCÊ”, em que funcionários da Fundação visitam servidores e repartições divulgando o plano de benefícios, tirando dúvidas sobre previdência e fomentando a educação financeira e previdenciária.

**Evolução de Participantes**



Essas ações têm sido extremamente relevantes devido à impossibilidade de novos concursos públicos, em função da adesão do Estado do Rio de Janeiro ao Regime de Recuperação Fiscal, e das eventuais saídas de servidores para outros entes federativos.

A RJPrev tem ainda tomado medidas para mitigar riscos dos eventos de entrada em invalidez e morte dos participantes ativos, por meio da contratação de sociedade seguradora para cobertura, parcial ou total, destes benefícios não programados.

## EDUCAÇÃO PREVIDENCIÁRIA E COMUNICAÇÃO COM OS PARTICIPANTES

A RJPrev também se utiliza de ferramentas eletrônicas para comunicar, promover a transparência de suas ações e estabelecer maior contato com os seus participantes. Entre os recursos disponíveis estão o site com o simulador de benefícios, a área do participante, a área de governança e os boletins informativos.

Dentre os recursos desenvolvidos neste período, o mais utilizado é a área do participante, em que é possível acessar a evolução da sua conta previdenciária, extrato e saldo das aplicações financeiras, além de fazer alterações cadastrais e realizar contribuições adicionais.

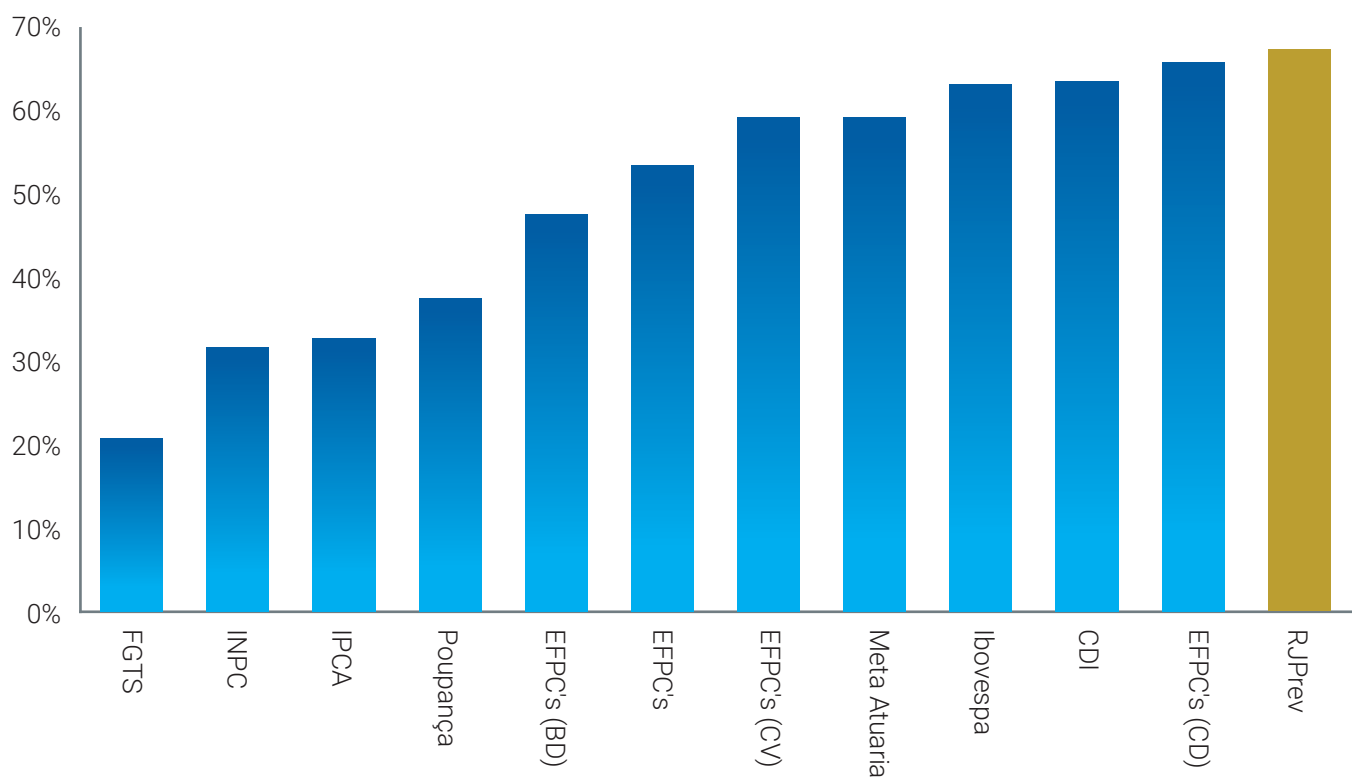
## GESTÃO DOS INVESTIMENTOS

A Diretoria de Investimentos é responsável pela gestão dos investimentos, pela coordenação do Comitê de Investimentos – COMIN e pela avaliação e negociação dos ativos que compõem os recursos garantidores da RJPrev.

A Fundação tem uma única Política de Investimentos – PI devidamente aprovada pelo Conselho Deliberativo para gestão dos recursos financeiros do Plano de Benefícios RJPREV-CD e do Plano de Gestão Administrativa – PGA. Esse documento trata ainda de temas importantes como gestão dos investimentos, limites de alocação, controle de riscos e governança.

Ao final do primeiro semestre de 2018, o total de recursos garantidores dos planos administrados pela RJPREV atingiu R\$ 53 milhões. Importante destacar também os resultados conseguidos na gestão dos investimentos nos cinco anos de sua criação, já que vem superando seguidamente os principais índices de mercado, conforme gráfico que segue:

**Comparativo RJPrev 2013-2018<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Contém dados de 2013 até Mar/18

Fonte: BACEN, Abrapp e Quantum; Elaboração: RJPrev

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A RJPrev, na busca pelo melhor gerenciamento das informações relacionadas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais, implantou um sistema de informação integrado que auxilia nas tomadas de decisão.

## PROCESSOS MAPEADOS E RISCOS AVALIADOS

Neste período, a Fundação conseguiu mapear os seus principais processos, possibilitando identificar os seus pontos fortes e, além de poder melhorar a performance operacional da Entidade.

Com os processos mapeados, a RJPrev conseguiu realizar o seu primeiro ciclo de avaliação de riscos de natureza interna e externa. Por meio de trabalho, que contou com a participação de todos os colaboradores da Entidade, foi possível criar as matrizes de riscos da Entidade e, conseqüentemente, implementar os planos de ação para melhoria dos controles internos.

## PRÓXIMOS PASSOS

Importante destacar que a RJPrev vem envidando esforços para aumentar a quantidade de seus participantes, possibilitando maior cobertura da segurança previdenciária e equilíbrio das despesas financeiras da Fundação.

A RJPrev tem proposto alterações na legislação estadual e no atual Regulamento do Plano de Benefícios. As mudanças legislativas têm como o principal escopo criar novos convênios com patrocinadores e ampliar a cobertura dos já existentes, na busca de poder oferecer a previdência complementar a todos os servidores, empregado e aos seus dependentes.

Já as mudanças no atual Regulamento do Plano de Benefícios visam principalmente trazer maior flexibilidade na escolha dos participantes para a opção da percepção dos seus benefícios e institutos previdenciários, proporcionando um melhor planejamento para as suas aposentadorias.

Por último, cabe destacar que a construção de um sistema previdenciário equilibrado é um importante legado que esta atual geração poderá deixar para as futuras, impedindo que o excessivo gasto público em previdência impossibilite investimentos na melhoria da qualidade de vida de toda população brasileira.

# Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – RIOPREVIDÊNCIA

## 1. Apresentação do Rioprevidencia

Através da Lei nº. 3189, de 22 de fevereiro de 1999, foi instituído o Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro - RIOPREVIDÊNCIA, autarquia pública independente, com a finalidade de gerir os ativos financeiros, visando o custeio de pagamentos dos proventos, pensões e outros benefícios previdenciários.

A estrutura organizacional do Rioprevidência é composta pela Presidência do Fundo, à qual estão subordinadas a Diretoria de Administração e Finanças, a Diretoria de Seguridade, a Diretoria Jurídica e a Diretoria de Investimentos, além das respectivas Gerências.

### *Situação atual do Fundo Financeiro:*

O déficit do Fundo Financeiro é estrutural, persistente e crescente. Entre o ano de 2015 e 2018, para combater esta situação, buscou-se diversas alternativas para equacionar o déficit financeiro do fundo, com novas formas de financiamento pela ótica da receita e a intensificação do processo de auditoria no que tange à despesa.

A planilha abaixo apresenta a evolução do déficit financeiro da autarquia, que foi coberto pelo Tesouro Estadual conforme dispositivos da Lei 3.189/1999 – cabe destacar que em 2015 foi utilizado o valor de R\$ 6,68 bilhões de depósitos judiciais e, em 2018, R\$ 1,9 bilhão da nova operação de royalties.

#### **Déficit do Fundo Financeiro**

ANO	RECEITA PRÓPRIA	DESPESA	DÉFICIT
2015	R\$ 12.871.994.164	R\$ 13.924.302.174	-R\$ 542.093.305
2016	R\$ 4.514.845.833	R\$ 13.970.683.253	-R\$ 9.201.679.993
2017	R\$ 12.610.231.921	R\$ 21.364.240.507	-R\$ 8.771.308.334
2018*	R\$ 16.885.000.000	R\$ 21.989.017.425	-R\$ 5.104.017.425

**Fonte:** GOP/Rioprevidência

## 2. Principais desafios e diretrizes no período entre 2015 a 2018

- Melhoria nos canais de comunicação e na qualidade do atendimento ao beneficiário;
- Diminuição das despesas pagas com benefícios previdenciários;
- Busca de fontes de financiamento do déficit financeiro da entidade no curto prazo;
- Gerenciamento eficiente dos recursos do fundo previdenciário, com a busca de rentabilidade acima da meta projetada;
- Melhoria nas práticas de gestão e governança.

### 3. Avanços obtidos pelo Rioprevidencia no período de 2015 a 2018.

#### 3.1. Atendimento ao Beneficiário

- Instituição de novos sistemas informatizados com o objetivo de dar celeridade e eficiência ao atendimento, como a implantação de aplicativo do Rioprevidência para aposentados e pensionistas (Token, Contracheque e informe de Rendimentos) e melhora no serviço de agendamento, possibilitando que o usuário do serviço se programe para ir à agência sem risco de ficar muito tempo esperando para ser atendido;
- Implementação de sistemas, tais como o SIGRH e o Processo Digital, que propiciaram a melhor operacionalização dos atendentes e maior celeridade no andamento do processo;
- Implementação da plataforma de serviços multicanais, como o chat online e o Fale Conosco.

#### 3.2. Área de Seguridade

##### CENTRALIZAÇÃO DE APOSENTADORIA

1. Gestão célere e eficiente de recursos humanos, em prol do equilíbrio financeiro e atuarial do regime previdenciário;
2. Aplicação de mecanismos de controle e gestão especializados na busca por uma administração de recursos humanos, sob os aspectos do regime previdenciário, mais eficaz;
3. Uniformização e padronização dos procedimentos pertinentes à concessão de aposentadorias; e
4. Informatização dos procedimentos de concessão de aposentadorias por meio de processo digital.

##### AUDITORIA DE BENEFÍCIOS

O Rioprevidência intensificou as inspeções na folha de pensões do Estado desde o ano de 2012. Os objetivos do Fundo são verificar se beneficiários continuam com direito a percepção da pensão e cessar, o mais rapidamente possível, o pagamento de benefícios a quem não se enquadra mais na Lei, perdendo o referido direito.

Até o mês de julho de 2018, a auditoria da folha de pensão do Rioprevidência gerou uma economia acumulada de R\$ 1,984 bilhão, o equivalente a R\$ 36 milhões por mês, tendo sido suspensos mais de sete mil benefícios irregulares de filhas maiores, de legatários e de viúvos.

##### SISTEMA DE COOPERAÇÃO PREVIDENCIÁRIA - SICOPREV

Desenvolvido pelo Rioprevidência, seu objetivo é a melhoria da gestão da base de dados dos servidores ativos, inativos e pensionistas entre os Regimes Próprios de Previdência Social dos entes federativos, com o intuito de prevenir e corrigir informações, impedindo a acumulação ilícita de cargos públicos, incluindo pensões e o teto remuneratório constitucional. Esse sistema já foi formalizado com mais de 50 entes de previdência social.

##### CONVÊNIO COM O TRIBUNAL DE JUSTIÇA SOBRE ÓBITOS E CERTIDÕES DE CASAMENTO E UNIÃO ESTÁVEL

Consiste na troca de informações sobre óbitos e Certidões de Casamento e de União Estável, permitindo a identificação os óbitos de pensionistas e de inativos, evitando o pagamento indevido após o falecimento dos beneficiários.

##### PROVA DE VIDA E RECENSEAMENTO

A implantação dessas práticas permite a consolidação e atualização das informações pessoais, funcionais e financeiras dos servidores públicos efetivos segurados e dos seus dependentes e garante maior segurança no pagamento dos benefícios previdenciários aos aposentados e pensionistas, com previsão de início para novembro de 2018.

##### AUMENTO DA ALÍQUOTA PREVIDENCIÁRIA

A majoração da alíquota relativa aos participantes - de 11% para 14% -, contribuindo não somente para o alcance do equilíbrio financeiro e atuarial do Fundo no longo prazo, mas também para o enfrentamento da atual crise financeira pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro, sendo umas das medidas constantes do Regime Recuperação Fiscal.



## **OUTRAS MUDANÇAS ESTRUTURAIS NO SISTEMA DE BENEFÍCIOS DE PENSÃO PREVIDENCIÁRIA APROVADAS PELA LEI 7.628/2017**

Modificação do prazo para requerimento das pensões previdenciárias no prazo máximo de 60 dias. Após este prazo, o marco inicial do pagamento das pensões passa a ser o da data do requerimento, não gerando retroatividade de pagamento a contar da data do óbito. A economia gerada na folha de pensões foi de R\$ 5.396.723,85 desde a implantação.

Estabelecimento de marcos temporais por faixa etária para a concessão, manutenção e extinção das pensões previdenciárias. Tal medida contribuirá para o equilíbrio financeiro e atuarial do Fundo, haja vista que, levando-se em consideração a expectativa de vida de cada faixa etária, evitar-se-á o pagamento de pensões vitalícias a uma massa de segurados muito jovem.

### ***3.3. Área de Investimentos***

#### **GESTÃO EFICIENTE DO FUNDO PREVIDENCIÁRIO**

Desde 2015 a gestão do fundo previdenciário tem passado por um processo de reformulação de sua estratégia de alocação, modificando suas posições e tornando a gestão do fundo mais rentável e segura. Até julho de 2018, o fundo previdenciário acumulou aproximadamente R\$ 925 milhões, tendo alcançado uma rentabilidade média de 6% acima da meta projetada (INPC + 5%).

#### **SECURITIZAÇÃO DE ROYALTIES E PARTICIPAÇÕES ESPECIAIS**

Para enfrentar o déficit estrutural e financeiro persistente nos últimos anos, dentro do Programa de Ajuste de Liquidez, o Rioprevidência realizou uma nova operação nos moldes da captação no mercado de capitais internacional através de securitização das receitas futuras de royalties do petróleo, realizada nos anos de 2013 e 2014 no valor de US\$ 600 milhões, gerando uma entrada líquida de recursos na entidade no valor de R\$ 1,867 bilhão.

### ***3.4. Área de Administração***

#### **PROGRAMA PRÓ-GESTÃO**

Em 2018, o Rioprevidência aderiu ao Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios – Pró-Gestão, que é um programa de certificação que visa ao reconhecimento das boas práticas de gestão adotadas pelos RPPS, com a finalidade de identificar sua conformidade às exigências contidas nas diretrizes de cada uma das ações, nos respectivos níveis de aderência.

## **4. Recomendações para a próxima gestão 2019 a 2022.**

### ***4.1. Atendimento ao Beneficiário***

Continuar buscando métodos e programas que objetivem melhorar a qualidade dos serviços prestados ao beneficiário do sistema.

### ***4.2. Área de Seguridade***

- Busca contínua pela melhora nos canais de comunicação entre os diversos órgãos e entidades do Estado, visto que, com a centralização de aposentadoria, não somente haverá a unificação e padronização de todos os procedimentos para a concessão das aposentadorias no âmbito do Poder Executivo Estadual, como também maior fluidez na gestão da informação na área previdenciária.
- Busca da manutenção da média de crescimento mensal da economia gerada com auditoria de benefícios.
- Intensificação das parcerias/acordos com os demais Municípios e Estados brasileiros.
- Intensificação de estudos na área de atuária, como forma de identificar os principais desafios a serem enfrentados com o uso do modelo de segregação de massa, adotado pela entidade em 2013.
- Estudar novos modelos que comportem a realidade da previdência dos servidores públicos estaduais, visto que, enquanto as despesas previdenciárias tendem a ter um comportamento crescente, as receitas previdenciárias tendem a diminuir a cada ano. Dessa forma, deve-se buscar alternativas que possam equacionar o déficit crescente no médio e longo prazo.

### ***4.3. Área de Investimentos***

- Maior capacitação para os servidores da área de investimentos, buscando a otimização e diversificação da carteira de investimentos;
- Manutenção do Programa de Ajuste de Liquidez, visto que o Fundo Financeiro possui um déficit estrutural e, desse modo, até que haja o equacionamento do déficit atuarial do fundo devido à segregação de massa realizada a partir de 2013, a securitização das receitas de royalties e participações especiais se apresenta como alternativa oportuna e eficaz no curto prazo como forma de capitalizar o fundo.

### ***4.4. Área de Administração***

- Melhorar as boas práticas de gestão e governança, intensificando a qualificação dos servidores, na busca pelo aprimoramento do controle dos ativos e passivos previdenciários e de uma maior transparência no relacionamento da entidade com os segurados e a sociedade;
- Melhorar a organização das atividades e processos administrativos;
- Aumentar a motivação por parte dos colaboradores;
- Incrementar a produtividade e reduzir os custos e o retrabalho;
- Buscar maior transparência e facilidade de acesso à informação;
- Perpetuar as boas práticas, através da padronização das ações administrativas.

## DESTAQUES PARA O PRÓXIMO CICLO

Após a análise das 118 iniciativas recomendadas para a próxima gestão, oriundas da contribuição das subunidades da SEFAZ, foram priorizados pelo Secretário de Estado de Fazenda e Planejamento 26 destaques para o próximo ciclo.



# Iniciativas Recomendadas

## Retomada do MTEF/ Reativação da prestação de contas simplificada anual

---

### GESTÃO FISCAL / **SUPOF**

*Projeção de Despesas e Acompanhamento de Programas Estratégicos*

Retomar a realização de reuniões com o GT do Banco Mundial para dar continuidade ao programa de MTEF. Reativar os processos de análise dos gastos dos órgãos estaduais por meio da elaboração da prestação de contas simplificada anual do ERJ a partir do ano-base de 2018.

## Formação de equipes/Criação de instância/Apoio legislativo para PRF

---

### GESTÃO FISCAL / **SUPOF**

*Acompanhamento do Plano de Recuperação Fiscal*

Formar equipes especializadas, organizadas e influentes sobre áreas colaboradoras da execução dos relatórios exigidos. Criar instância de articulação e de pactuação para acompanhamento do PRF com a participação de atores relevantes. Angariar apoio legislativo e construir comprometimento político para o cumprimento das medidas do PRF.

## Implantação SEI

---

### GESTÃO FISCAL / **SSER**

*Contencioso Administrativo Fiscal*

Implantar o processo 100% eletrônico - SEI.

## Implantação sorteio eletrônico

---

### GESTÃO FISCAL / **SSER**

*Contencioso Administrativo Fiscal*

Implantar sistema de sorteio eletrônico de processos administrativos tributários.

## Enquadramento de contribuintes em benefícios fiscais

---

### GESTÃO FISCAL / **SSER**

*Legislação Tributária*

Produzir arcabouço legislativo com definição dos procedimentos de análise e das competências para os processos de enquadramento de contribuintes em benefícios fiscais de caráter subjetivo, centralizando a maior parte da análise em órgãos centrais da administração, principalmente a CGBF.

## Simplificação da legislação tributária

---

### GESTÃO FISCAL / **SSER**

*Legislação Tributária*

Simplificar a legislação tributária com regulamentação da isenção e da não incidência em apenas um documento. Autuar processo através do SEI, agilizando e simplificando o procedimento, tanto para o contribuinte quanto para os servidores da SEFAZ.

## Integração de fluxo de caixa ao SIAFE-RIO

---

### GESTÃO FISCAL / **SUBFIN**

*Planejamento financeiro*

Desenvolver sistema de fluxo de caixa integrado ao SIAFE-RIO.

## Aperfeiçoamento de metodologia de planejamento

---

### PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SUBPLO**

*Planejamento*

Analisar experiências inovadoras de outros entes subnacionais na elaboração dos instrumentos de planejamento. Aperfeiçoar a metodologia de planejamento, incorporando as melhores práticas, como o uso de indicadores.

## Aprimoramento de informações de planejamento e orçamento

---

### PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO / **SUBPLO**

*Planejamento e Orçamento*

Divulgar informações de planejamento e orçamento com linguagem clara e acessível, capazes de revelar, para a sociedade, as entregas de governo e os recursos nelas investidos.

## Implantação da alta disponibilidade

---

### GESTÃO / **SATI**

*Infraestrutura e serviços de TI*

Implantar a alta disponibilidade para garantia da continuidade de serviços e de negócios da SEFAZ em ambiente seguro.

## Contratação de suporte técnico para infraestrutura

---

### GESTÃO / **SATI**

*Infraestrutura e serviços de TI*

Contratar serviço de suporte técnico dos equipamentos de infraestrutura.

## Desenvolvimento do SIGA

---

### GESTÃO / **SUBGEST**

*Gestão de Aquisições e Contratações*

Desenvolver nova versão do SIGA com linguagem tecnológica moderna, contemplando, além dos módulos hoje existentes, funcionalidades de planejamento anual, gestão de almoxarifado, gestão de contratos, RDC, automatização de dados para o Portal de Compras, integração com o SIAFE-RIO, com o processo administrativo eletrônico e com um futuro sistema de custos.

## Expansão SEI

---

### GESTÃO / **SUBGEST**

*Processo Administrativo Eletrônico*

Expandir o Processo Administrativo Eletrônico, através do SEI-RJ, para toda a administração estadual.



## Desenvolvimento do SISPAT multicamadas/Busca de parcerias

---

### GESTÃO / **DGPI**

#### *Gestão do Patrimônio Imóvel*

Desenvolver o projeto de evolução do SISPAT multicamadas com funcionalidades de atualização de informações, processos de workflow e vinculação georreferenciada de localizações do acervo diretamente pelos setoriais. Buscar parcerias com outros órgãos - a exemplo da SPU e de outros governos estaduais e municipais para benchmark.

## Planejamento estratégico da gestão do patrimônio imóvel

---

### GESTÃO / **DGPI**

#### *Gestão do Patrimônio Imóvel*

Implementar com a alta administração o planejamento estratégico da área encaminhado ao TCE. Envolver os gestores setoriais na definição dos planos de capacitação. Realizar eventos com caráter mais prático, informal, abrangendo conteúdos técnicos, gerenciais e interpessoais. Realizar capacitações por vídeo-aulas, produzidas internamente e difundidas pela REDEPAT. Buscar parcerias gratuitas com entidades educacionais.

## Desenvolvimento de ferramenta de busca

---

### GESTÃO / **SUBGEP**

#### *Legislação de Pessoal*

Desenvolver ou adquirir nova ferramenta capaz de realizar busca inteligente de legislação por assunto, ano, palavras-chave, numeração específica, associação de caracteres, etc.

## Desenvolvimento do SIGRH

---

### GESTÃO / **SUBGEP**

#### *Planejamento e Desenvolvimento de Pessoas*

Implantar o desenvolvimento tecnológico e negocial do SIGRH no âmbito GT permanente do SIGRH.

## Desenvolvimento do julgamento administrativo

---

### GESTÃO / **CRASE**

#### *Julgamento de recursos administrativos de servidores e pareceres em consultas em matéria de pessoal*

Desenvolver plano de atuação para o julgamento de recursos administrativos no ERJ.

## Implantação de gestão por resultados

---

### DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / **NPLEMDI** / **SUBGEST**

#### *Desempenho Institucional*

Implantar política de gestão por resultados.

## Reestruturação do Escritório de Projetos

---

### DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / **NPLEMDI** / **SUBGEST**

#### *Escritório de Projeto*

Fomentar a retomada da capacidade do EGP no estabelecimento de metodologia para formação de carteira estratégica, priorização, avaliação de riscos, monitoramento e implementação. Associar o EGP à UGP.



## Elaboração do Planejamento Estratégico

---

### DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL / **NPLEMDI** / **SUBGEST**

#### *Planejamento Institucional*

Elaborar o planejamento estratégico central do poder executivo estadual. Elaborar o planejamento estratégico setorial da SEFAZ.

## Fomento ao Programa de Integridade

---

### CONTROLE / **CTCE**

#### *Integridade*

Fomentar a participação ativa dos servidores nas ações de prevenção e controle de atividades danosas do Programa de Integridade.

## Contratação de assistência técnica para SIAFE-RIO

---

### CONTROLE / **SUBCONT**

#### *Acompanhamento de Sistemas Contábeis*

Contratar assistência técnica específica para o SIAFE-RIO ou realizar o fortalecimento do corpo técnico da SATI com profissionais detentores de conhecimento da arquitetura do sistema.

## Garantia de adequação tecnológica do SIAFE-RIO

---

### CONTROLE / **SUBCONT**

#### *Relatórios Gerenciais*

Comunicar as necessidades de alteração no SIAFE-RIO quanto aos demonstrativos contábeis e aos relatórios gerenciais à SATI, destacando os prejuízos pela não adequação, no âmbito do GT permanente de gestão do SIAFE-RIO.

## Garantia de adequação metodológica dos documentos contábeis

---

### CONTROLE / **SUBCONT**

#### *Relatórios Gerenciais*

Elaborar levantamento das melhorias sistêmicas necessárias e implantá-las no SIAFE-RIO para adequação das demonstrações contábeis e relatórios fiscais aos manuais da STN.

## Garantia da continuidade da produção dos sistemas

---

### CONTROLE / **OUIDORIA**

#### *Controle Social e Promoção da Participação Popular*

Viabilizar a continuidade da produção dos sistemas e do REDMINE (sistema em desenvolvimento) constante do portfólio da SATI.

# SIGLÁRIO SEFAZ

**AFRE** – Auditor Fiscal da Receita Estadual

**AGE** – Auditoria Geral do Estado

**AGENERSA** – Agência Reguladora de Energia e Saneamento Básico do Estado do Rio de Janeiro

**AGETRANSP** – Agência Reguladora de Serviços Públicos Concedidos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e de Rodovias do Estado do Rio de Janeiro.

**AJUFAZ** – Assessoria Jurídica de Fazenda

**AJUPLAG** – Assessoria Jurídica de Planejamento e Gestão

**AJUR** – Assessoria Jurídica

**AIC** – Sistema de Controle de Autos de Infração, Parcelamentos, e Notas de Débito

**ALERJ** – Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro

**ANIPES** – Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística

**APO** – Analista de Planejamento e Orçamento

**ASADM** – Assessoria Administrativa

**ASSAGE** – Assessoria Especial de Articulação e Gestão

**ASSCON** – Assessoria de Contabilidade

**ASSESPCG** – Assessoria Especial

**ASSICJ** – Assessoria Especial de Informações e de Cumprimento de Julgados

**BACENJUD** – Sistema de Atendimento ao Judiciário do Banco Central do Brasil

**BID** – Banco Interamericano de Desenvolvimento

**BIRD** – Banco Mundial

**CADINT** – Cadastro de Instrutores Internos

**CAERJ** – Centro Administrativo do Estado do Rio de Janeiro

**CASERJ** – Caixa de Assistência dos Servidores Públicos Federais no Estado do Rio de Janeiro

**CAUC** – Sistema Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias

**CBMERJ** – Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro

<b>CCBAL</b>	– Coordenadoria de Consolidação de Balanços
<b>CCONT</b>	– Coordenadoria de Análise e Demonstrativos Contábeis
<b>CD</b>	– Conselho Deliberativo
<b>CEAP</b>	– Cursos de Especialização em Administração Pública
<b>CEASA</b>	– Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro
<b>CECERJ</b>	– Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro
<b>CEDAE</b>	– Companhia Estadual de Águas e Esgotos
<b>CEEP</b>	– Centro de Estatísticas, Estudos e Pesquisas
<b>CEPERJ</b>	– Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro
<b>CETI</b>	– Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação
<b>CF</b>	– Constituição Federal
<b>CFC</b>	– Conselho Federal de Contabilidade
<b>CGBF</b>	– Coordenadoria de Gestão de Benefícios Fiscais
<b>CGE</b>	– Controladoria Geral do Estado
<b>CGORF</b>	– Coordenadoria de Contas de Governo e Relatórios Fiscais
<b>CGU</b>	– Controladoria-Geral da União
<b>CICC</b>	– Centro Integrado de Comando e Controle
<b>CIEF</b>	– Coordenação de Informações Econômico-Fiscais
<b>COAI</b>	– Coordenadoria de Acompanhamento e Implementações
<b>COAT</b>	– Coordenadoria de Atendimento e Orientação Contábil
<b>CODERTE</b>	– Companhia de Desenvolvimento Rodoviário e Terminais do Estado do Rio de Janeiro
<b>CODIN</b>	– Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro
<b>COGED</b>	– Comissão de Gestão de Documentos
<b>COMIN</b>	– Comitê de Investimentos
<b>COMPREV</b>	– União Previdenciária Cometa do Brasil
<b>CONACI</b>	– Conselho Nacional de Controle Interno
<b>CONFAZ</b>	– Conselho Nacional de Política Fazendária
<b>CONFICON</b>	– Coordenadoria de Configuração Contábil do Sistema Informatizado
<b>CONSETI</b>	– Conselho Estadual de Tecnologia da Informação
<b>COPIA</b>	– Comissão Permanente de Inquérito Administrativo
<b>COPOF</b>	– Comissão de Planejamento Orçamentário e Financeiro
<b>COPRON</b>	– Coordenadoria de Produção de Normas e Estudos Contábeis
<b>CORCAP</b>	– Coordenadoria de Macroárea de Capital Humano
<b>CORINF</b>	– Coordenadoria de Macroárea de Infraestrutura
<b>CORQUA</b>	– Coordenadoria de Macroárea de Qualidade de Vida
<b>COSEA</b>	– Coordenadoria Setorial de Auditoria
<b>COSEC</b>	– Coordenadoria Setorial de Contabilidade
<b>COSO</b>	– Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

<b>COTAB</b>	– Coordenadoria de Tabelas Sistêmicas
<b>CRASE/RJ</b>	– Conselho de Recursos Administrativos dos Servidores do Estado do Rio de Janeiro
<b>CSRRF</b>	– Conselho de Supervisão de Regime de Recuperação Fiscal
<b>CTC</b>	– Certidão de Tempo de Contribuição
<b>CTCE</b>	– Corregedoria Tributária de Controle Externo
<b>CT-e</b>	– Conhecimento de Transporte Eletrônico
<b>CT-e OS</b>	– Conhecimento de Transporte Eletrônico Outros Serviços
<b>CUTE</b>	– Conta Única Tesouro do Estado do Rio de Janeiro
<b>DABAL</b>	– Departamento de Análise de Balanços
<b>DACON</b>	– Departamento de Análise Contábil
<b>DARJ</b>	– Documento de Arrecadação do Estado do Rio de Janeiro
<b>DCASP</b>	– Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público
<b>DCL</b>	– Dívida Consolidada Líquida
<b>DCPS</b>	– Diretoria de Concursos e Processos Seletivos
<b>DDCON</b>	– Departamento de Demonstrativos Contábeis
<b>DEAI</b>	– Departamento de Acompanhamento e Implementações
<b>DEAT</b>	– Departamento de Atendimento e Orientação Contábil
<b>DEC</b>	– Domicílio Eletrônico do Contribuinte
<b>DECLAN</b>	– Declaração Anual para o IPM
<b>DECOB</b>	– Departamento de Consolidação de Balanços
<b>DECOG</b>	– Departamento de Contas de Governo
<b>DECON</b>	– Departamento de Configuração Contábil do Sistema Informatizado
<b>DEGASE</b>	– Departamento Geral de Ações Sócio Educativas do Estado do Rio de Janeiro
<b>DEMAN</b>	– Departamento de Elaboração de Manuais
<b>DENOT</b>	– Departamento de Elaboração de Notas Técnicas
<b>DEPESC</b>	– Departamento de Pesquisas e Estudos Contábeis
<b>DEREF</b>	– Departamento de Relatórios Fiscais
<b>DETAB</b>	– Departamento de Tabelas Sistêmicas
<b>DEVEC</b>	– Declaração do Valor de Aquisição da Energia Elétrica em Ambiente de Contratação Livre
<b>DF-e</b>	– Documento Fiscal Eletrônico
<b>DGPI</b>	– Departamento de Gestão do Patrimônio Imóvel
<b>DOERJ</b>	– Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro
<b>DTP</b>	– Despesa Total com Pessoal
<b>DUDA</b>	– Documento Único do DETRAN de Arrecadação
<b>EAD</b>	– Ensino à Distância
<b>EC</b>	– Emenda Constitucional
<b>EFAZ-RJ</b>	– Escola Fazendária do Estado do Rio de Janeiro
<b>EFD</b>	– Escrituração Fiscal Digital

**EGP-SEPLAG** – Escritório de Gestão de Projetos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

**EGPP** – Escola de Gestão e Políticas Públicas

**ENCE** – Escola Nacional de Ciências Estatísticas

**e-OUV** – Sistema de Ouvidoria

**e-TCERJ** – Plataforma Digital do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

**EPPGG** – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

**ESAF** – Escola de Administração Fazendária

**ESIC-RJ** – Serviço de Informação ao Cidadão/Ouvidoria

**FACI-RJ** – Fundo de Aprimoramento do Controle Interno

**FAF** – Fundo Especial de Administração Fazendária

**FEFF** – Fundo Estadual de Equilíbrio Fiscal

**FPE** – Fundo de Participação dos Estados

**FUNDES** – Fundo de Desenvolvimento Econômico e Social

**GATAP** – Gratificação de Atividade Temporária de Auxiliar ou Professor de Curso

**GEE** – Gratificações de Encargos Especiais

**GEFE** – Grupo de Trabalho de Educação Fiscal

**GES** – Política de Gestão Estratégica de Suprimentos

**GESPERJ** – Sistema de Gestão de Pessoas do Estado do Rio de Janeiro

**GFP** – Gestão de Finanças Públicas do Estado do Rio de Janeiro

**GIA** – Guia de Informação

**GNRE** – Guia Nacional de Recolhimento de Tributos Estaduais

**GPACT** – Grupo Permanente de Apoio à Capacitação e Treinamento

**GRD** – Guia para Regularização de Débitos

**GRE** – Guia de Recolhimento do Estado do Rio de Janeiro

**GRERJ** – Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Rio de Janeiro

**GT** – Grupo de Trabalho

**GTCON/RJ** – Grupo de Trabalho de Procedimentos Contábeis do Estado do Rio de Janeiro

**GT-DÍVIDA** – Grupo de Trabalho sobre Dívida

**GTMED** – Grupo de Trabalho de Medicamentos

**IA-CM** – The Internal Audit Capability Model (IA-CM) for the Public Sector

**ICMS** – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços.

**INPC** – Índice Nacional e Preços ao Consumidor

**IOERJ** – Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro

**IPM** – Índice de Participação dos Municípios

**IPVA** – Imposto Sobre Propriedades de Veículos Automotores

**ISP/SESEG** – Instituto de Segurança Pública/ Secretaria de Estado de Segurança

**ITCF** – Índice de Transparência e Cidadania e Transparência Fiscal

**ITD** – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e por Doação de Quaisquer Bens e Direitos

<b>J-PAL</b>	– Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<b>JRF</b>	– Junta de Revisão Fiscal
<b>JUCERJA</b>	– Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro
<b>LAI</b>	– Lei de Acesso à Informação
<b>LC</b>	– Lei Complementar
<b>LDO</b>	– Lei de Diretrizes Orçamentárias
<b>LME</b>	– Limite Máximo de Empenhamento
<b>LNT</b>	– Levantamento das Necessidades de Treinamento
<b>LOA</b>	– Lei Orçamentária Anual
<b>LRF</b>	– Lei de Responsabilidade Fiscal
<b>MIT</b>	– Massachusetts Institute of Technology
<b>MPE/EPP</b>	– Micro e Pequena Empresa/Empresa de Pequeno Porte
<b>MPF</b>	– Ministério Público Federal
<b>MPRJ</b>	– Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro
<b>MSC</b>	– Matriz de Saldos Contábeis
<b>MTEF</b>	– Medium-Term Expenditure Framework
<b>NBCASP</b>	– Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
<b>NE</b>	– Nota de Empenho
<b>NERJ</b>	– Núcleo Estadual no Rio de Janeiro
<b>NFA</b>	– Nota Fiscal Avulsa
<b>NFC-e</b>	– Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica
<b>NF-e</b>	– Nota Fiscal Eletrônica
<b>NL</b>	– Nota de Liquidação
<b>NP</b>	– Nota de Patrimônio
<b>NPLEMDI</b>	– Núcleo de Planejamento Estratégico, Modernização e Desempenho Institucional da SUBGEST
<b>OCJ</b>	– Orientação de Cumprimento de Julgado
<b>PACT</b>	– Plano Anual de Capacitação e Treinamento
<b>PAD</b>	– Processo Administrativo Disciplinar
<b>PAF</b>	– Programa de Ajuste Fiscal
<b>PAI</b>	– Plano de Ação e de Investimentos
<b>PAR</b>	– Processo Administrativo de Responsabilização
<b>PASEP</b>	– Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
<b>PBEV</b>	– Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular
<b>PCASP</b>	– Plano de Contas Aplicado ao Setor Público
<b>PD</b>	– Programação de Desembolso
<b>PDTI</b>	– Plano Diretor de Tecnologia da Informação
<b>PDV</b>	– Programa de Demissão Voluntária
<b>PEF-RJ</b>	– Programa de Educação Fiscal

<b>PGA</b> – Plano de Gestão Administrativa
<b>PGE</b> – Procuradoria Geral do Estado
<b>PI</b> – Política de Investimentos
<b>PLS</b> – Plano de Logística Sustentável
<b>PPA</b> – Plano Plurianual
<b>PPED/UFRJ</b> – Pós-Graduação em Políticas Públicas / Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>PPP</b> – Parcerias Público-Privadas
<b>PRF</b> – Plano de Recuperação Fiscal
<b>PRODERJ</b> – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do ERJ PROEIS – Programa Estadual de Integração na Segurança
<b>PROFISCO-I</b> – Programa de Apoio à Gestão dos Fiscos do Brasil
<b>PROFORT</b> – Programa Federal de Fortalecimento das Ouvidorias
<b>PROGESTÃO II</b> – Programa de Fortalecimento da Gestão do Setor Público e do Desenvolvimento Territorial Integrado – Rio Metrópole
<b>PROGESTÃO RPPS</b> – Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social
<b>Programa ID Funcional</b> – Programa Identidade Funcional
<b>RCL</b> – Receita Corrente Líquida
<b>RDC</b> – Regime Diferenciado de Contratação
<b>REDELOG</b> – Rede Logística
<b>REDEPAT</b> – Rede de Patrimônio Imóvel
<b>REDE SUSTENT</b> – Rede de Edifícios Públicos Sustentáveis
<b>REDETRANSP</b> – Rede de Gerenciadores de Transportes Oficiais
<b>REGIN</b> – Sistema de Registro Integrado
<b>RERCT</b> – Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária
<b>RFB</b> – Receita Federal do Brasil
<b>RGF</b> – Relatório de Gestão Fiscal
<b>RIG</b> – Rede Integrada de Gestão
<b>RIOPREVIDÊNCIA</b> – Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro
<b>RJPrev</b> – Fundação de Previdência Complementar do Estado do Rio de Janeiro
<b>RNCP</b> – Rede Nacional de Compras Públicas
<b>RP</b> – Restos a pagar
<b>RPPS</b> – Regime Próprio de Previdência Social
<b>RPV</b> – Requisição de Pequeno Valor
<b>RREO</b> – Relatório Resumido de Execução Orçamentária
<b>RRF</b> – Regime de Recuperação Fiscal
<b>SAP BI</b> – SAP Business Intelligence
<b>SAPE</b> – Sistema de Acompanhamento de Projetos Especializados
<b>SATE</b> – Sistema de Apoio ao Tesouro Estadual



<b>SATI</b>	– Subsecretaria Adjunta de Tecnologia de Informação
<b>SBM</b>	– Sistema de Bens Móveis
<b>SEFAZ</b>	– Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento
<b>SEI</b>	– Sistema Eletrônico de Informações
<b>SEPLAG</b>	– Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
<b>SERPRO</b>	– Serviço Federal de Processamento de Dados
<b>SGPD</b>	– Superintendência de Gestão do Processo Digital
<b>SIADC</b>	– Sistema Integrado de Aquisição e Distribuição de Combustíveis Derivados de Petróleo
<b>SIAFEM/RJ</b>	– Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios do Rio de Janeiro
<b>SIAFE-Rio</b>	– Sistema Integrado de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil do Rio de Janeiro.
<b>SIAUDI</b>	– Sistema de Auditoria
<b>SIC</b>	– Serviço de Informação ao Cidadão/Ouvidoria
<b>SICAD</b>	– Sistema Integrado de Cadastro de Contribuintes
<b>SICIERJ</b>	– Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro
<b>SICONFI</b>	– Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro
<b>SICOPREV</b>	– Sistema de Cooperação Previdenciária
<b>SICRJ</b>	– Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão
<b>SIF</b>	– Sistema de Identidade Funcional
<b>SIGA</b>	– Sistema Integrado de Gestão de Aquisições
<b>SIGA II</b>	– Novo Sistema Integrado de Gestão de Aquisições
<b>SIGAP</b>	– Sistema Integrado de Gestão Administrativa e Previdenciária
<b>SIGEPAT</b>	– Sistema Estadual de Gestão do Patrimônio Imóvel
<b>SIGMIS</b>	– Sistema de Gestão de Metas e Indicadores de Saúde
<b>SIGRH/RJ</b>	– Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Estado do Rio de Janeiro
<b>SIGT</b>	– Sistema Integrado de Gestão Tributária
<b>SILEP</b>	– Sistema de Legislação de Pessoal
<b>SINCAD</b>	– Novo Sistema Integrado de Cadastro de Contribuintes
<b>SIOPE</b>	– Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação
<b>SIOPS</b>	– Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde
<b>SIPAD</b>	– Sistema de Processo Administrativo Disciplinar
<b>SIPLAG</b>	– Sistema de Inteligência Planejamento e Gestão
<b>SISBIN</b>	– Sistema Brasileiro de Inteligência
<b>SISCOM</b>	– Sistema de Cobrança e Monitoramento
<b>SISPAT</b>	– Sistema de Patrimônio Imóvel
<b>SISPATRI</b>	– Sistema de Controle de Bens Patrimoniais dos Agentes Públicos
<b>SISPEP</b>	– Sistema de Informação de Projeções e Estatísticas Populacionais
<b>SOC</b>	– Sistema de Operação de Crédito
<b>SPD</b>	– Sistema de Processo Digital

<b>SPED</b>	– Sistema Público de Escrituração Digital
<b>SPG</b>	– Sistema de Planejamento e Gestão
<b>SPO</b>	– Sistema de Planejamento e Orçamento
<b>SPU</b>	– Secretaria de Patrimônio da União
<b>SSER</b>	– Subsecretaria de Estado de Receita
<b>STF</b>	– Supremo Tribunal Federal
<b>STN</b>	– Secretaria do Tesouro Nacional
<b>SUASC</b>	– Superintendência de Acompanhamento de Sistemas Contábeis
<b>SUBAGE</b>	– Subsecretaria de Articulação e de Gestão
<b>SUBAP</b>	– Subsecretaria de Administração de Pessoal
<b>SUBCONT</b>	– Subsecretaria de Contabilidade Geral do Estado
<b>SUBDP</b>	– Subsecretaria de Carreiras, Remuneração e Desenvolvimento de Pessoas
<b>SUBFIN</b>	– Subsecretaria de Finanças
<b>SUBGEP</b>	– Subsecretária de Gestão de Pessoas
<b>SUBGEST</b>	– Subsecretaria de Gestão
<b>SUBGI</b>	– Subsecretaria de Gestão Institucional
<b>SUBOR</b>	– Subsecretaria de Orçamento
<b>SUBPL</b>	– Subsecretaria de Planejamento
<b>SUBPLEM</b>	– Subsecretaria de Planejamento Estratégico e Modernização Fazendária
<b>SUBPLO</b>	– Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
<b>SUCIEF</b>	– Superintendência Estadual de Cadastro e Informações Econômico-Fiscais
<b>SUGER</b>	– Superintendência de Relatórios Gerenciais
<b>SUMOG</b>	– Subsecretaria de Modernização da Gestão
<b>SUNOT</b>	– Superintendência de Normas Técnicas
<b>SUPLOG</b>	– Superintendência de Logística
<b>SUPOF</b>	– Subsecretaria de Política Fiscal
<b>SUPPAT</b>	– Superintendência de Patrimônio
<b>SUSEC</b>	– Superintendência das Coordenadorias Setoriais de Contabilidade
<b>TAC</b>	– Termo de Ajustamento de Conduta
<b>TCE/RJ</b>	– Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro
<b>TET</b>	– Termo de Entendimento Técnico entre o Estado do Rio de Janeiro e a Secretaria do Tesouro Nacional
<b>TI</b>	– Tecnologia de Informação
<b>TIC</b>	– Tecnologia da Informação e Comunicação *
<b>TJRJ</b>	– Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
<b>UCT</b>	– Unidade de Contabilidade
<b>UG</b>	– Unidade Gestora
<b>UGP</b>	– Unidade Gestora de Projetos e Programas Financiados
<b>UO</b>	– Unidade Orçamentária
<b>ZEE</b>	– Zoneamento Econômico Ecológico





GOVERNO DO  
**Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
FAZENDA E  
PLANEJAMENTO