

TERMO DE REFERÊNCIA

Projeto BRA/97/032
“Coordenação do Programa de Modernização Fiscal dos Estados Brasileiros - PNAFE”

Contrato de Empréstimo n.º 980/OC-BR
entre a
República Federativa do Brasil
e o
Banco Interamericano de Desenvolvimento

AVALIAÇÃO MANDATÁRIA DO PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À
ADMINISTRAÇÃO FISCAL PARA OS ESTADOS BRASILEIROS - PNAFE

Novembro de 2002

TERMO DE REFERÊNCIA

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA NACIONAL DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO FISCAL PARA OS ESTADOS BRASILEIROS

1. CONTEXTO GERAL

O PNAFE foi desenhado com o propósito de minimizar as disparidades entre as várias Administrações Tributárias e Financeiras dos Estados e criar as bases para a integração dos diferentes sistemas estaduais, de forma a possibilitar maior apoio às administrações estaduais menos desenvolvidas e contribuir para a obtenção de maior homogeneidade na atuação fiscal da Administração Pública e de maior equidade na estrutura e no funcionamento do federalismo fiscal brasileiro.

Nesse sentido, o BID estabeleceu critérios de dimensionamento e de financiamento para os distintos Projetos de cada Estado, de maneira a atender seus diferentes graus de necessidades e garantir recursos para todos os Estados.

O objetivo geral do Programa é melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. Para atingir este objetivo, o PNAFE prevê o apoio a Projetos de modernização fiscal destinados a:

- (i) aperfeiçoar os mecanismos legais, operacionais, administrativos e tecnológicos com que contam os distintos órgãos responsáveis pela administração fiscal dos Estados;
- (ii) fortalecer e integrar a administração financeira e consolidar a auditoria e o controle internos dos Estados;
- (iii) aperfeiçoar o controle do cumprimento das obrigações tributárias por parte do contribuinte, mediante a implantação de novas técnicas e metodologias de arrecadação e fiscalização tributárias; e
- (iv) agilizar a cobrança coativa da dívida tributária e fortalecer os processos de integração entre as administrações tributárias e os órgãos de cobrança judicial.

O Órgão Executor do Programa é o Ministério da Fazenda, através da sua Secretaria - executiva, que implantou a UCP – Unidade de Coordenação do Programa, que possui as seguintes finalidades:

- (i) apoiar os Estados na elaboração dos Projetos;
- (ii) certificar a elegibilidade dos Estados para participar do Programa, dos Projetos e das atividades a serem financiadas com recursos do Programa;
- (iii) coordenar a formalização dos contratos entre os Estados e a CEF;
- (iv) supervisionar a execução desses contratos;
- (v) aprovar a programação de desembolso de acordo com este regulamento;
- (vi) fomentar e coordenar as propostas de integração dos Projetos em nível estadual e municipal;
- (vii) fomentar o intercâmbio de informações e experiências entre os Projetos, no âmbito nacional e internacional, através de seminários e cursos, a fim de alcançar economias de escala;

- (viii) coordenar com o BID os procedimentos de aprovação e execução dos Projetos e prestar apoio ao BID nas avaliações periódicas.

Os recursos do Programa são destinados aos Estados, mediante financiamento administrado pela CEF, que funciona como agente financeiro para a União. O Programa foi definido com dois componentes principais:

Componente I – Assistência Técnica e Coordenação: este componente visa fortalecer o Ministério da Fazenda para que possa desempenhar suas funções de supervisão, integração e coordenação da área fiscal em nível nacional, de forma mais eficiente. Os recursos do Programa são utilizados na criação e operação da Unidade de Coordenação do Programa – UCP, na realização de conferências e cursos em nível nacional e na prestação de assistência técnica aos Estados para preparação de Projetos de administração tributária e financeira.

Componente II – Administração Fiscal: este componente está destinado a financiar os Projetos de modernização fiscal dos Estados nas áreas de administração tributária e financeira.

Uma vez contratados os Subempréstimos com os Estados, através da Caixa Econômica Federal, as UCEs – Unidades de Coordenação Estadual, criadas formalmente junto às Secretarias Estaduais para coordenar e apoiar a implementação dos Projetos, iniciaram os procedimentos de licitação para a contratação de serviços de consultoria e aquisições dos materiais e equipamentos incluídos no Projeto, conforme normas de licitação do BID.

O PNAFE orienta-se pelo seguinte conjunto de diretrizes básicas fixadas pelo BID:

- (i) **Fortalecimento institucional** – definição de ações que representam forte investimento no desenvolvimento dos Recursos Humanos, de modo a viabilizar a mudança cultural exigida em processos de modernização; distribuição do investimento entre as diversas áreas organizacionais, de forma a possibilitar um processo equilibrado de modernização;
- (ii) **Integração** – estabelecimento de intercâmbio de informações entre os três níveis de Governo; desenvolvimento de programas e ações em conjunto com outros Estados; estabelecimento de parcerias com diversos segmentos da sociedade e integração e acesso à bases de dados externas;
- (iii) **Gestão** – apresentação de condições de estímulo aos recursos humanos integrantes das carreiras específicas; definição de programas permanentes de desenvolvimento gerencial e técnico; descentralização de atribuições operacionais; ampliação da autonomia financeira e institucionalização do sistema de planejamento e de avaliação por resultados;
- (iv) **Tecnologia** - alinhamento das ações da área de tecnologia da informação com o modelo organizacional; institucionalização da gestão de informática com as atribuições básicas de planejamento estratégico, decisão normativa da área; gerência de desenvolvimento; administração de dados e segurança e auditoria de sistemas; adoção de arquiteturas abertas e tecnologias que disponham de cobertura estadual de suporte técnico; e provimento de condições para a entrada de dados diretamente em meio magnético ou transmissão eletrônica.

Componentes comuns e específicos do Programa, conforme definição do BID:

Componentes	Descrição
Comuns	
a. Organização e gestão	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimento dos recursos humanos e da capacitação técnica e gerencial; reestruturação e melhoria global de processos organizacionais, do modelo de funcionamento, da estrutura organizacional, de sistemas de comunicação interno e externo.
b. Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> Reestruturação e fortalecimento da área de informática, ampliação da autonomia da gestão dos recursos de informação, implantação de redes, hardware e software básico.
c. Coordenação do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> Estruturação do planejamento, execução, controle e avaliação do Projeto de modernização, definição de ambiente e instrumentos para a UCE/Equipe do Projeto.
d. Legislação	<ul style="list-style-type: none"> Revisão e simplificação da base legal, inclusive de penalidades, consolidação e disponibilização interna e externa, em meio magnético.
e. Integração	<ul style="list-style-type: none"> Definição de modelos de integração e troca de informação entre os Estados, os três níveis de Governo e outras entidades públicas e privadas.
Tributário	
a. Cadastro	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da definição: formulários, dados, procedimentos, controles e sistemas; concepção de planos de depuração e integração com outros cadastros.
b. Declaração	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da definição: formulários, dados, procedimentos, captação eletrônica, desenvolvimento de instrumentos de controles e sistemas.
c. Arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> Reformulação do modelo de rede própria; captação eletrônica de dados; revisão e ampliação de auditoria e contratos com a rede bancária.
d. Cobrança Administrativa e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> Implantação de modelo de conta corrente e de programas de controle e seletividade da cobrança administrativa e judicial.
e. Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> Definição de modelo de controle do trânsito de mercadorias e de grandes contribuintes; criação da pesquisa ou inteligência fiscal; desenvolvimento de métodos, instrumentos e sistemas para a ação fiscal.
f. Contencioso Administrativo e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> Revisão dos procedimentos; definição e implantação de sistema de acompanhamento e controle.
g. Atendimento ao contribuinte	<ul style="list-style-type: none"> Revisão e simplificação de procedimentos, integração de atividades e adaptação de instalações físicas.
h. Estudos econômico - tributários	<ul style="list-style-type: none"> Definição de métodos e instrumentos; implantação de bases internas e acesso a bases externas, para avaliação por resultados e análise de potencial.
Financeiro	
a. Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> Definição de normas e diretrizes orçamentárias; formulação de anteprojetos, consolidação e análise; apresentação e defesa perante o Poder Legislativo; programação, acompanhamento e avaliação da execução.
b. Controle financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Definição ou revisão de normas de ordenamento de despesa; execução de pagamentos; controle de caixa e das contas bancárias; programação da execução de caixa e de conciliação bancária; emissão de títulos de curto prazo, e colocação de excedentes financeiros.
c. Dívida Pública	<ul style="list-style-type: none"> Definição ou revisão de normas para programação, negociação, autorização e contratação de créditos internos e externos; registro de operações de crédito; ordem de pagamento do

	serviço e amortização de créditos contraídos pela administração direta e instituições descentralizadas sem autonomia administrativa; cronogramas de desembolso.
d. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Definição ou revisão de normas para registro das operações orçamentárias, financeiras e patrimoniais e seus efeitos contábeis; preparação de classificações contábeis; consolidação da informação financeira estadual e produção de informações consolidadas.
e. Auditoria e Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> Emissão ou revisão de normas para que as entidades públicas verifiquem a legalidade e a propriedade de suas operações administrativas; verificação do cumprimento das normas na administração direta e nas entidades descentralizadas não autônomas; avaliação da gestão das entidades da administração direta.
f. Sistema Integrado de Administração Financeira	<ul style="list-style-type: none"> Reformulação ou concepção, desenvolvimento e implantação de sistema integrado de Administração Financeira; que inclua as áreas de orçamento, execução financeira, dívida pública e contabilidade.

2. PROJETOS PNAFE - PNUD

Após a assinatura do contrato de empréstimo com o BID, as Secretarias de Fazenda dos Estados começaram a manifestar interesse, junto à Agência Brasileira de Cooperação e ao PNUD, em desenvolver Projetos de cooperação, conforme relação abaixo:

2.1 BRA/97/001 – São Paulo

Título: Programa de Modernização Fiscal do Estado de São Paulo
 Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo
 Data de assinatura do PRODOC: 17/07/1997
 Validade: 30/06/2003
 Valor orçamentário: US\$ 30.000.000,00

2.2 BRA/97/004 – Maranhão

Título: Reforma Fiscal do Setor Público do Maranhão
 Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão
 Data de assinatura do PRODOC: 01/04/1997
 Validade: 31/12/2003
 Valor orçamentário: US\$ 11.564.263,00

2.3 BRA/97/009 – Pernambuco

Título: Modernização Fiscal do Setor Público de Pernambuco
 Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco
 Data de assinatura do PRODOC: 01/09/1997
 Validade: 31/12/2003
 Valor orçamentário: US\$ 15.445.546,00

2.4 BRA/97/011 – Mato Grosso do Sul

Título: Modernização Fiscal do Estado do Mato Grosso do Sul
 Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul
 Data de assinatura do PRODOC: 25/08/1997
 Validade: 31/12/2004

Valor orçamentário: US\$ 14.091.992,00

2.5 BRA/97/014 – Pará

Título: Modernização Fiscal do Setor Público do Pará
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Pará
Data de assinatura do PRODOC: 25/08/1997
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 15.010.000,00

2.6 BRA/97/018 – Governo do Distrito Federal

Título: Modernização Fiscal do Governo do Distrito Federal
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Governo do Distrito Federal
Data de assinatura do PRODOC: 08/09/1997
Validade: 31/12/2002
Valor orçamentário: US\$ 8.840.562,00

2.7 BRA/97/020 – Paraíba

Título: Projeto de Modernização e Reestruturação da Administração Tributária
Agência de Execução: Secretaria das Finanças do Estado da Paraíba
Data de assinatura do PRODOC: 01/09/1997
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 15.430.238,00

2.8 BRA/97/021 – Rio Grande do Norte

Título: Modernização Fiscal do Setor Público do Rio Grande do Norte
Agência de Execução: Secretaria de Tributação do Estado do Rio Grande do Norte
Data de assinatura do PRODOC: 01/09/1997
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 11.003.172,00

2.9 BRA/97/023 – Espírito Santo

Título: Modernização Fiscal do Setor Público do Espírito Santo
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo
Data de assinatura do PRODOC: 17/11/1997
Validade: 31/12/2002
Valor orçamentário: US\$ 15.593.109,00

2.10 BRA/97/026 – Rio Grande do Sul

Título: Modernização Fiscal do Rio Grande do Sul
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul
Data de assinatura do PRODOC: 09/02/1998
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 25.458.461,00

2.11 BRA/97/031 – Amapá

Título: Programa para a Modernização da Administração do Tesouro do Estado do Amapá
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Amapá
Data de assinatura do PRODOC: 02/01/1998

Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 3.533.718

2.12 BRA/97/032 – Coordenação PNAFE

Título: “Coordenação do Programa de Modernização Fiscal dos Estados Brasileiros - PNAFE”
Agência de Execução: Ministério da Fazenda
Data de assinatura do PRODOC: 01/01/1998
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 6.411.185

2.13 BRA/97/035 – Tocantins

Título: Modernização Fiscal do Setor Público de Tocantins
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins
Data de assinatura do PRODOC: 22/12/1997
Validade: 31/12/2002
Valor orçamentário: US\$ 3.493.455

2.14 BRA/97/037 – Piauí

Título: Modernização da Adm. Tributária e Financeira do Estado do Piauí
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí
Data de assinatura do PRODOC: 31/07/2003
Validade: 29/12/1997
Valor orçamentário: US\$ 6.070.556

2.15 BRA/97/038 – Minas Gerais

Título: Programa de Reestruturação e Modernização da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado de Minas Gerais
Data de assinatura do PRODOC: 29/12/1997
Validade: 31/01/2003
Valor orçamentário: US\$ 27.261.888

2.16 BRA/97/040 – Sergipe

Título: Modernização Fiscal do Setor Público de Sergipe
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe
Data de assinatura do PRODOC: 01/01/1998
Validade: 31/01/2003
Valor orçamentário: US\$ 3.737.542

2.17 BRA/98/013 – Rio de Janeiro

Título: Modernização Fiscal do Setor Público do Estado do Rio de Janeiro
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio de Janeiro
Data de assinatura do PRODOC: 05/11/1998
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 25.978.284

2.18 BRA/99/013 – Paraná

Título: Modernização da Administração Fiscal do Estado do Paraná

Agência de Execução: Secretaria
Data de assinatura do PRODOC: 18/01/2000
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 10.501.829

2.19 BRA/99/014 – Amazonas

Título: Projeto de Modernização Fiscal do Estado do Amazonas
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas
Data de assinatura do PRODOC: 10/12/2000
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 11.170.115,00

2.20 BRA/99/015 – Rondônia

Título: Modernização Fiscal do Setor Público de Rondônia
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado de Rondônia
Data de assinatura do PRODOC: 20/12/1999
Validade: 31/03/2003
Valor orçamentário: US\$ 5.778.730,00

2.21 BRA/00/002 – Ceará

Título: Modernização Fiscal do Estado do Ceará
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará
Data de assinatura do PRODOC: 15/04/2000
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 1.248.000,00

2.22 BRA/01/004 - Bahia

Título: Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda da Bahia
Agência de Execução: Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
Data de assinatura do PRODOC: 15/08/2001
Validade: 31/12/2003
Valor orçamentário: US\$ 3.000.000,00

3. CONTEXTO ESPECÍFICO

A avaliação de *meio termo* tem por objetivo verificar o cumprimento dos objetivos iniciais do Programa, bem como verificar a necessidade de revisão em função de novas perspectivas sociais, política e econômicas.

A avaliação do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros será de extrema importância na medida que este Programa se entrelaça de maneira particular e abrangente à Reforma Tributária do Brasil, à estratégia de ação do próximo Governo eleito, em especial às estratégias de aumento da arrecadação, maiores gastos com os programas sociais e aumento dos salários dos trabalhadores. Neste sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de um trabalho ostensivo e criterioso de análise dos resultados de execução do Programa e de proposição de recomendações para acompanhamento e reforço dos seus objetivos.

4. OBJETIVO

Avaliar os resultados do PNAFE em termos da eficiência, da eficácia e da efetividade em sua implementação, e apresentar sugestões/recomendações aos órgãos e entidades responsáveis pela gestão do Programa (UCP/Ministério da Fazenda, PNUD e UAP/ABC) para acompanhamento, avaliação e reforço dos benefícios originais do Programa.

5. QUESTÕES A SEREM ABORDADAS NA AVALIAÇÃO

(considerando-se a estrutura do Programa BID)

“Aumentar a eficiência, ‘responsabilização’ e transparência na arrecadação dos impostos e na execução orçamentária em 22 dos 27 Estados.”

Componentes	Descrição
Comuns	
a. Organização e gestão	<ul style="list-style-type: none">Foi definida a missão da SEFAZ?Foi desenvolvido um planejamento estratégico para a SEFAZ?Foram estabelecidas metas de desempenho para a SEFAZ?Foi institucionalizado novo modelo de gestão para a SEFAZ?Os processos estratégicos e operacionais foram simplificados?Ocorreram mudanças de valores, culturais, de estrutura de poder na SEFAZ?As unidades da SEFAZ estão funcionando adequadamente?Foram estabelecidos procedimentos para geração de metas e resultados desejados para a SEFAZ?Os servidores foram capacitados e treinados para atuar no novo ambiente? Quantos servidores? Quais áreas?Foi feito Plano de desenvolvimento e carreira das pessoas para a SEFAZ?O Plano de Desenvolvimento e carreira foi institucionalizado?Os servidores foram avaliados?Foram realizados concursos públicos para admissão de novos servidores? Para que áreas da SEFAZ?Existem informações gerenciais disponíveis para a SEFAZ?
b. Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none">Foram desenvolvidas e implantadas redes elétricas e de comunicação de dados?Foram desenvolvidos e implantados sistemas integrados informatizados?A SEFAZ foi adequadamente equipada para atender a sua missão e o seu planejamento estratégico?Os servidores foram capacitados e treinados para atuar no novo ambiente? Quantos servidores? Quais áreas?
c. Coordenação do Projeto	<ul style="list-style-type: none">A equipe de coordenação do Projeto foi adequadamente capacitada e treinada para exercer sua função? Quantos membros da equipe? Quais áreas?As instalações da coordenação foram adequadamente equipadas?A equipe de coordenação teve apoio dos níveis estratégicos e operacionais da SEFAZ para exercer sua função?A equipe do Projeto realizou “benchmarking” das melhores práticas no âmbito do PNAFE?

	<ul style="list-style-type: none"> Quais as atividades realizadas pelo Projeto?
d. Legislação	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos? A Legislação foi atualizada? Quantas atualizações? Em que áreas? A Legislação foi disponibilizada para os servidores e contribuintes? Em que meios? (papel, Internet, etc.)
e. Integração	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos? Foram desenvolvidos e implantados modelos integrados na SEFAZ? Foram realizados convênios de cooperação técnica? Com quais instituições?
Tributário	
a. Cadastro	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? O cadastro de contribuintes foi saneado e modernizado? Foi realizado o controle eletrônico de autorizações? Foi implantado o CNAE – Fiscal? Existe integração com outras áreas da SEFAZ? Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
b. Declaração	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? Qual foi o quantitativo de declarações? Quantas declarações foram apresentadas em meio magnético? Existe integração com outras áreas da SEFAZ? Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
c. Arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? Foram implantados mecanismos de pagamentos alternativos? A Receita pode ser validada <i>on line</i>? Existe integração com outras áreas da SEFAZ? Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
d. Cobrança Administrativa e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? Os parcelamentos foram monitorados pelo Sistema? Estão disponíveis os valores dos débitos declarados e cobrados? E os omissos? Foi feita modernização da cobrança administrativa? Qual? Existe integração com outras áreas da SEFAZ? Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
e. Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> Os métodos de fiscalização foram modernizados? Quantos? Quais? Foi realizado monitoramento de contribuintes? Foi implantada a lavratura eletrônica de auto de infração? Quais foram as ações fiscais? De que forma foi realizado o combate à sonegação? Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? Existe integração com outras áreas da SEFAZ? Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
f. Contencioso Administrativo e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? Quais foram as ações desenvolvidas relativas à modernização da cobrança do Contencioso?

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o valor dos processos julgados? • Qual a quantidade dos processos julgados? • Quais os valores executados? • Foi realizada execução positiva? • A Procuradoria Fiscal foi inserida no Projeto? Com que finalidade? Qual o grau de integração com o Projeto? • Foi feita automação judicial? Foram desenvolvidas outras ações relativas à área judicial? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
g. Atendimento ao contribuinte	<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • O contribuinte está sendo atendido mais rapidamente? • Tornou-se mais fácil para o contribuinte ser atendido (serviços em meio eletrônico)? • Quantas solicitações foram tratadas? • As informações foram disponibilizadas para os contribuintes e servidores? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
h. Estudos econômico - tributários	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os benefícios fiscais? • Qual a receita de ICMS? • Qual é a evolução da receita arrecadada? • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • Foram desenvolvidos estudos econômico - tributários? Quantos? Em que áreas? Qual a finalidade destes estudos? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
Financeiro	
a. Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • As unidades orçamentárias foram interligadas? • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • O método de elaboração do orçamento foi melhorado? Como? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
b. Controle financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • É possível realizar pagamentos através do Sistema? • As receitas estão disponibilizadas em Conta Única? • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • O controle financeiro melhorou? Como? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
c. Dívida Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o estoque da dívida? • Qual o pagamento da dívida? • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
d. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o número de dias de atraso para a contabilização mensal? • Qual é o número de dias para fechamento da contabilidade do ano? • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • Foram realizadas melhorias na área de contabilidade? Quais?

	<ul style="list-style-type: none"> • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
e. Auditoria e Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • O controle interno foi institucionalizado? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
f. Sistema Integrado de Administração Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Os servidores foram capacitados e treinados no componente? Quantos servidores? • Existe integração com outras áreas da SEFAZ? • Existe integração com outras Secretarias e/ou MF?
Resultados para o Estado	
Informações relativas ao período de execução do Projeto (1997-2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Houve aumento da arrecadação do Estado? • Houve aumento da capacidade de investimento do Estado com recursos próprios? • Houve aumento de investimentos com Programas Sociais? • Foram realizados Programas de Educação Tributária para a população? (nasce nas escolas para as crianças e 1º grau)

6. INDICADORES DE EXECUÇÃO DO PNAFE - Série: 1997-2001

Coordenados pela UCP/Ministério da Fazenda Desenvolvidos em conjunto pelos Projetos e UCP

Ver **Anexo I** que contém definição dos indicadores, objetivo, solução técnica, metodologia de medição entre outros.

Componentes	Título do Indicador
Comuns	
a. Organização e gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores treinados • Avaliação de servidores • Estabelecimento de metas
b. Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização em TI • Estações de trabalho • Acesso à Rede
c. Coordenação do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades realizadas pelo Projeto
d. Legislação	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação na INTERNET
e. Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Convênio de cooperação técnica
Comuns	
a. Cadastro	<ul style="list-style-type: none"> • Controle Eletrônico de Autorizações • Implantação do CNAE - Fiscal
b. Declaração	<ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo de declarações • Declarações em meio magnético
c. Arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos alternativos • Receita validada <i>on line</i>
d. Cobrança Administrativa e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Parcelamentos monitorados pelo sistema • Débitos declarados e cobrados(valor) • Omissos
e. Fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de contribuintes • Lavratura eletrônica de auto de infração • Ações fiscais

f. Contencioso Administrativo e Judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de processos julgados • Quantidade de processos julgados • Valores executados • Execução positiva
g. Atendimento ao contribuinte	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitações tratadas • Serviços em meio eletrônico
h. Estudos econômico - tributários	<ul style="list-style-type: none"> • Receita de ICMS • Benefícios fiscais • Evolução da receita arrecadada
Financeiro	
a. Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades orçamentárias interligadas • Programas no PPA e na LOA
b. Controle financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Receitas via Conta Única • Pagamentos via Sistema
c. Dívida Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Estoque de dívida • Pagamento da dívida
d. Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilização mensal • Contabilização anual
e. Auditoria e Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias em Unidades Orçamentárias
f. Sistema Integrado de Administração Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Usuários do Sistema Integrado de Adm. Fiscal

7. FASES E PRODUTOS

FASE I: Elaboração do Plano de Trabalho

Produto I: Relatório de Trabalho, contendo:

- a) Caracterização do Programa;
- b) Detalhamento do objeto e do escopo de trabalho;
- c) Metodologia de desenvolvimento dos trabalhos e de relacionamento com a equipe do Programa;
- d) Definição das questões a serem analisadas;
- e) Definição das fontes de coleta de dados (mapeamento documental e identificação e seleção dos stakeholders relevantes/prioritários);
- f) Desenvolvimento dos instrumentos de coleta (roteiros para realização de cerca de 25 entrevistas, painéis e workshops);
- g) Elaboração do Cronograma de Trabalho.

FASE II – Realizações das cerca de 25 entrevistas e análise

Produto II: Relatório I de Andamento dos Trabalhos, contendo:

- Resenha analítica das entrevistas, painéis, workshops e demais documentos analisados, bem como possíveis dificuldades para o desenvolvimento dos trabalhos e pontos críticos de sucesso.

Produto III: Relatório II de Andamento dos Trabalhos, contendo:

- Resenha analítica das entrevistas, painéis, workshops e demais documentos analisados, bem como possíveis dificuldades para o desenvolvimento dos trabalhos e pontos críticos de sucesso.

FASE III – Apresentação e Validação dos Trabalhos

Produto IV: Relatório Final de Avaliação do Programa, contendo:

- a) Sumário Executivo (descrição sucinta do Programa, contexto e propósito da avaliação, principais conclusões, recomendações e lições aprendidas);
- b) Introdução (propósito da avaliação, questões-chave a serem analisadas, metodologia de avaliação e estrutura do relatório de avaliação);
- c) Contexto Nacional e do Programa;
- d) Avaliação e Conclusão sobre a formulação e a relevância do Programa;
- e) Avaliação da implementação e dos resultados do Programa (eficácia, efetividade e eficiência, incluindo-se análise sobre a execução físico-financeira);
- f) Recomendações sobre possíveis ações corretivas, bem como sugestões aos órgãos e entidades responsáveis pela gestão do Programa para acompanhamento, avaliação e reforço dos seus benefícios originais;
- g) Descrição das lições aprendidas (lições do Programa passíveis de serem aplicadas genericamente e melhores e piores práticas de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de projetos similares);
- h) Indicativo de estratégias e ações necessárias à sustentabilidade do Programa no futuro;
- i) Anexos (roteiros de entrevistas, painéis e workshops etc)

8. METODOLOGIA PRELIMINAR PROPOSTA

Seleção de quatro Projetos representativos para objeto da avaliação, considerando-se os seguintes aspectos: grau de complexidade, resultados obtidos, volume de recursos, abrangência por região, entre outros.

Nos demais Projetos deverá ser aplicado formulário/questionário específico.

9. PRAZO

Para elaboração dos produtos e realização dos serviços descritos neste termo de referência estima-se um prazo de 4 (quatro) meses a partir do início dos trabalhos.

10. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

A seguir, é apresentado o cronograma de trabalho, envolvendo as atividades a serem desenvolvidas para o alcance do objetivo referido no item 4 acima. Os prazos passam a valer a partir do dia seguinte à assinatura do Contrato.

FASES	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês
I – Elaboração do Plano de Trabalho				
II – Realização das entrevistas e análise				
III – Apresentação e Validação Final dos trabalhos				

11. CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

Estima-se o valor de **R\$** ...(...) para a realização dos serviços previstos neste Termo de Referência. O percentual de desembolso correspondente a cada um dos produtos está descrito na coluna à direita abaixo.

FASES	PRODUTOS	DESEMBOLSOS
I – Elaboração do Plano de Trabalho	Produto I	25%
II – Realização das entrevistas e análise	Produto II	25%
	Produto III	25%
III – Apresentação e Validação Final dos trabalhos	Produto IV	25%
	Total	100%

12. RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO NO PNUD

Maria Ligaya Fujita – Coordenadora do Programa