



XII CONGRESSO INTERNACIONAL DE  
CONTABILIDADE, CUSTOS E QUALIDADE  
DO GASTO NO SETOR PÚBLICO | 2022

# Maturidade da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros

Cristina Mac Dowell  
Especialista Líder de Gestão Fiscal  
Banco Interamericano de Desenvolvimento  
(BID)

# Agenda



Diagnóstico Maturidade dos processos da gestão fiscal



Diagnóstico dos SIAFIC subnacionais

# O que é a MD-GEFIS?

É um **instrumento de avaliação do nível de maturidade** dos processos da gestão fiscal dos entes subnacionais brasileiros.



# Desempenho fiscal



# Características da MD-GEFIS

Visão integrada da  
**Gestão Fiscal**  
com foco na **Transformação Digital**

Considera especificidades  
**dos entes subnacionais brasileiros**

# EIXO I

Gestão Fazendária  
e Transparência Fiscal

GF

# EIXO II

Administração Tributária  
e Contencioso Fiscal

AT

Visão integrada  
da gestão fiscal

AF

# EIXO III

Administração Financeira  
e Gasto Público

**EIXO I - GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL (GF)**

**GF-1 Governança pública**

**GF-2 Gestão de riscos**

**GF-3 Gestão de pessoas**

**GF-4 Gestão de tecnologia da informação**

**GF-5 Gestão de aquisições e materiais**

**GF-6 Transparência e cidadania fiscal**

**EIXO II - ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL (AT)**

**AT-1 Políticas e gasto tributário**

**AT-2 Cadastro e  
obrigação tributária**

**AT-3 Fiscalização e  
inteligência fiscal**

**AT-4 Contencioso fiscal**

**AT-5 Serviços ao contribuinte**

**AT-6 Cobrança e arrecadação**



**EIXO III - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO (AF)**

**AF-1 Planejamento e execução  
orçamentária**

**AF- 2 Programação e Execução Financeira**

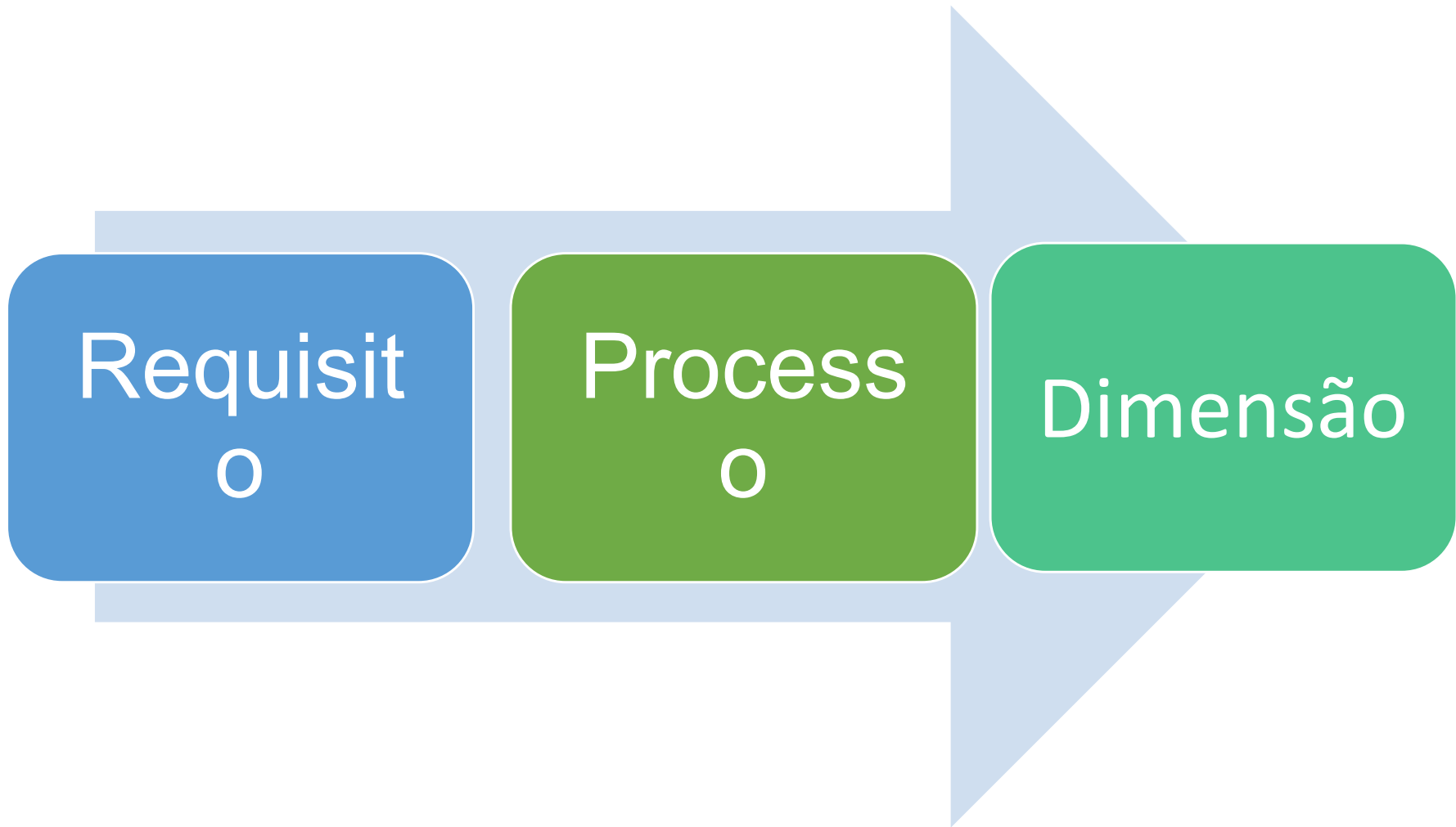
**AF-3 Gestão de ativos  
e passivos**

**AF-4 Gestão contábil**

**AF-5 Gestão da dívida pública**

**AF-6 Gestão de custos e gastos públicos**

# Como é avaliada a maturidade da gestão fiscal?



# Maturidade das dimensões

Classificação do grau de maturidade fiscal



# Etapas do Processo de Aplicação

Preparação  
o

Aplicação

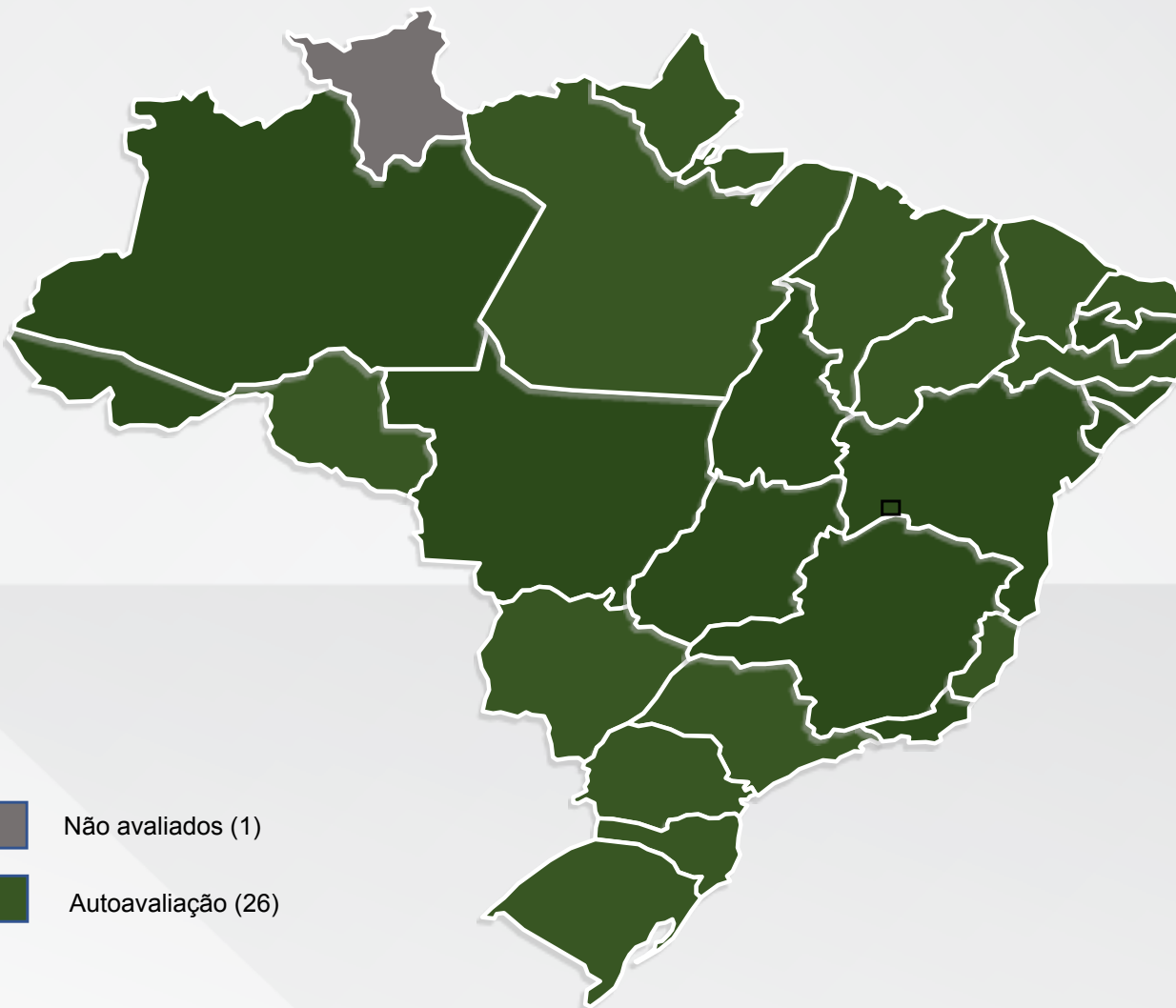
Devolutiva

Relatório

# O que sabemos sobre a maturidade da Gestão Fiscal dos estados?

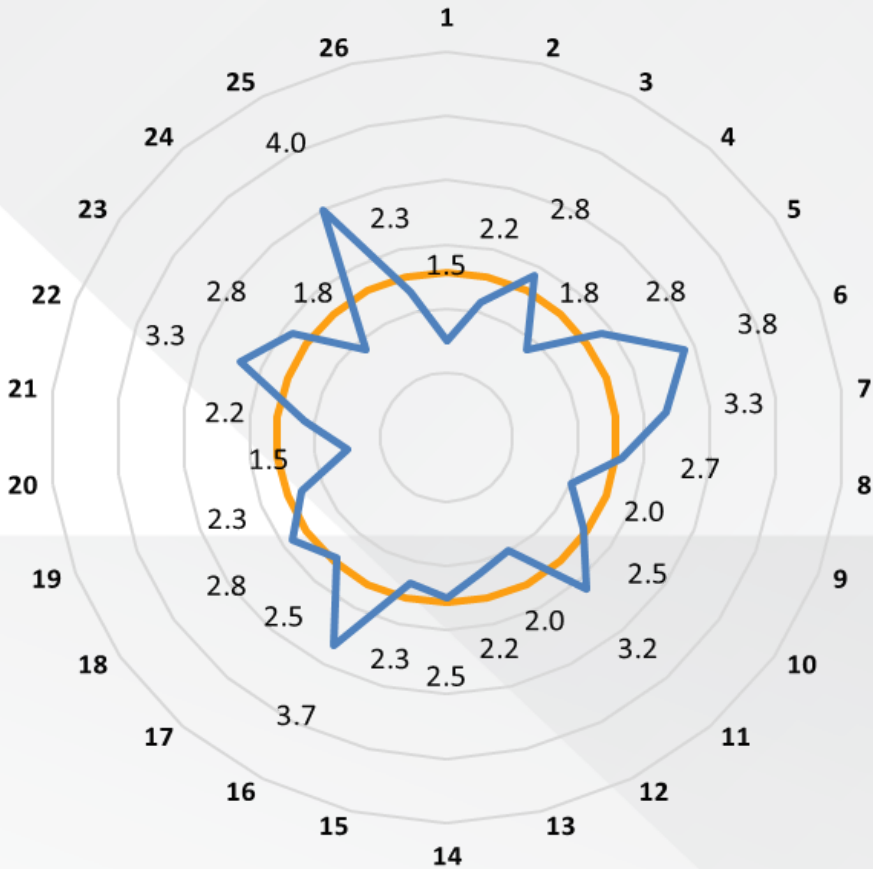
# Mapa da MD-GEFIS

AM  
AC  
AL  
AP  
BA  
CE  
DF  
ES  
GO  
MA  
MG  
MS  
MT  
PA  
PB  
PE  
PI  
PR  
RJ  
RN  
RO  
RS  
SC  
SE  
SP  
TO

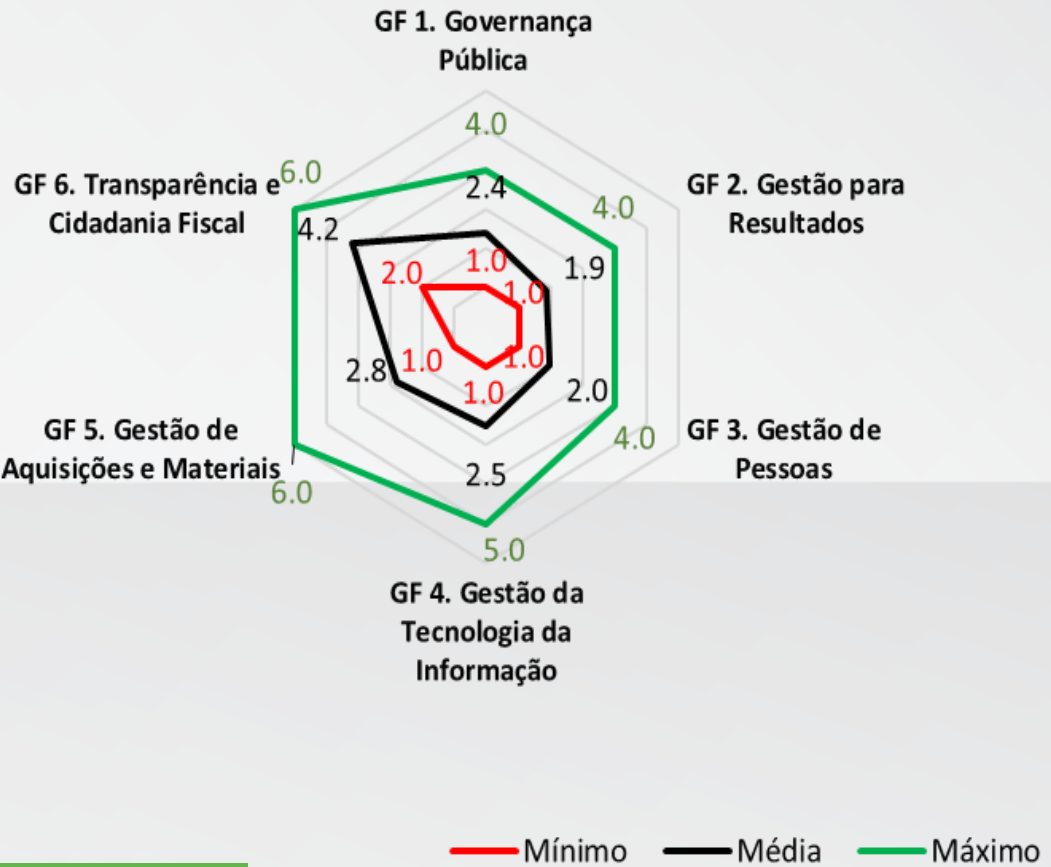


# Gestão Fazendária e Transparência Fiscal

## 26 estados

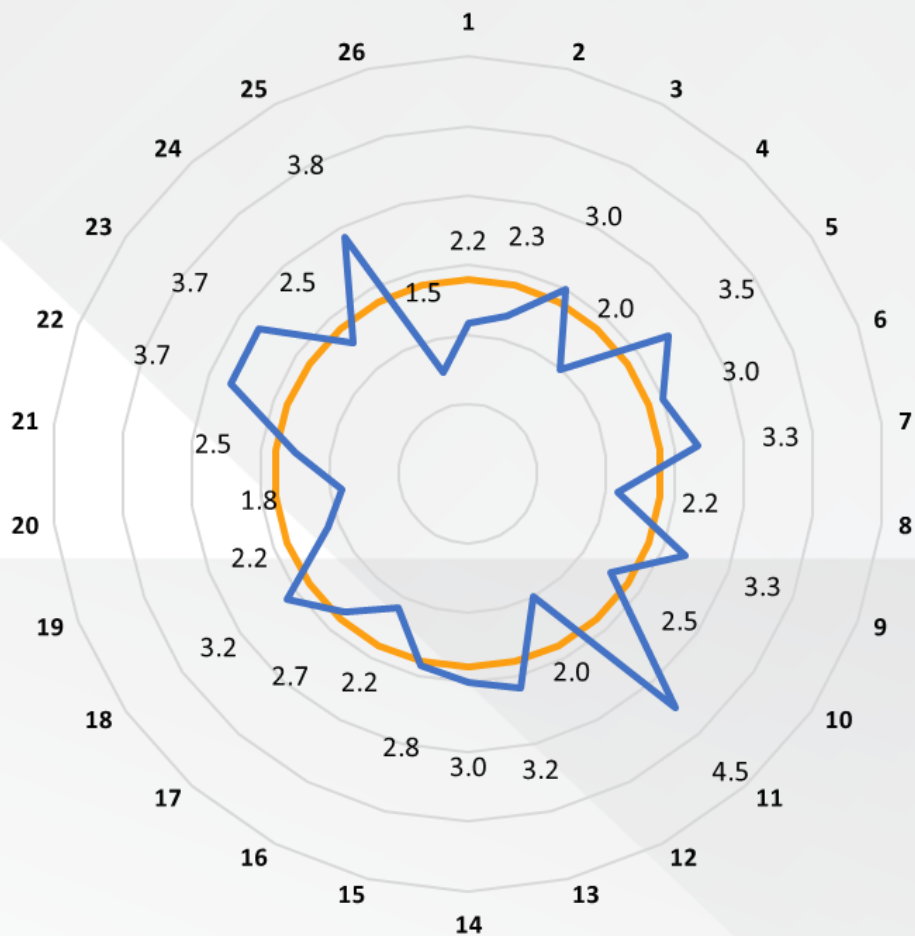


Dimensão  
Nota máxima = 6

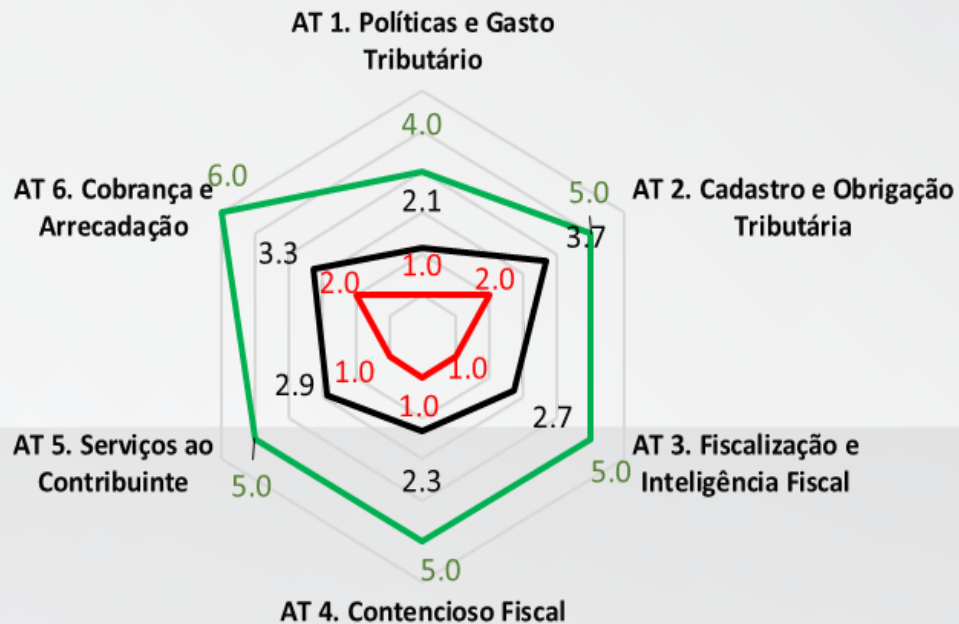


# Administração Tributária e Contencioso Fiscal

## 26 estados



Dimensão  
Nota máxima = 6

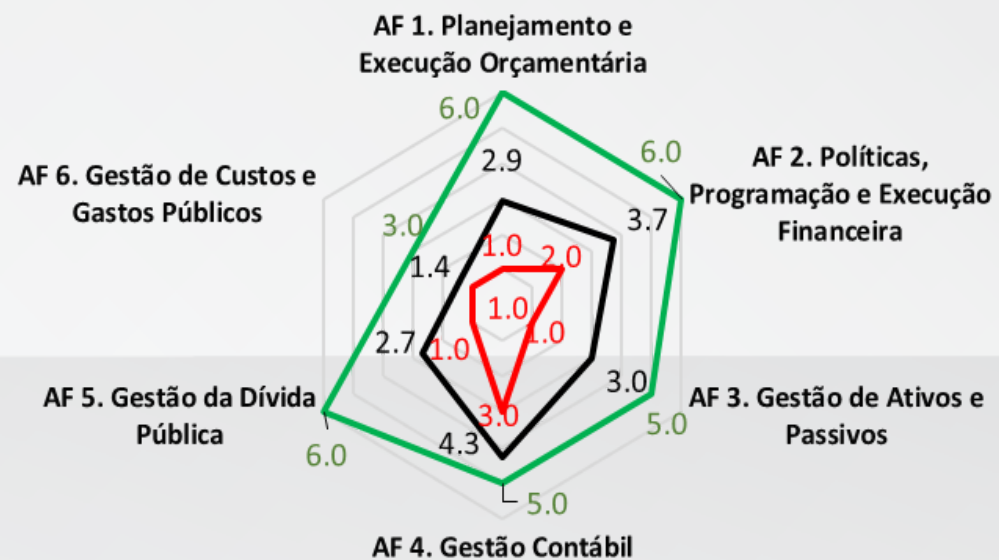
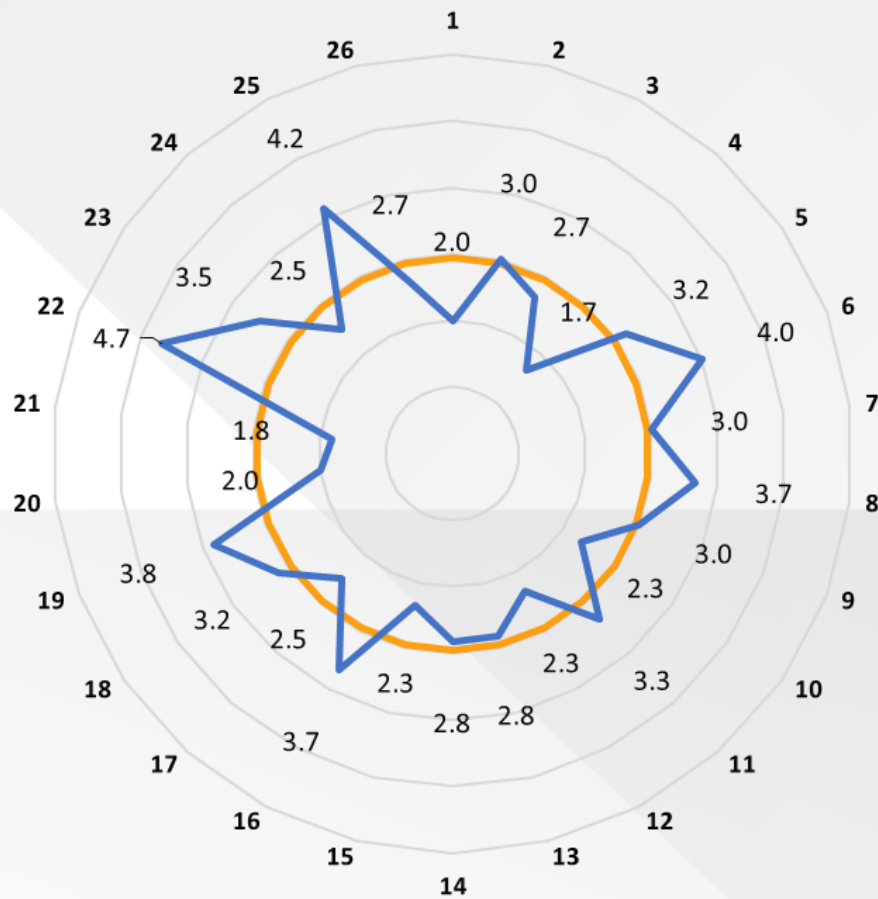


— Mínimo — Média — Máximo



# Administração Financeira e Gasto Público

## 26 estados



Dimensão  
Nota máxima = 6

— Mínimo — Média — Máximo

# Algumas Conclusões

Áreas como transparência fiscal e gestão contábil, muito normatizadas no país, destacam-se pelo maior nível de maturidade.

Áreas como cadastros, documentos e escrituração eletrônicas, que receberam grandes iniciativas de padronização e investimentos no PROFISCO, apresentam menor discrepância entre estados e maturidade mais alta.

Temas como inovação, qualidade dos gastos públicos e gestão de riscos necessitam maior atenção e, por isso, têm sido alvo de diversas iniciativas do Banco para disseminação de conhecimento e apoio técnico aos estados.

A gestão de pessoas nas secretarias de fazenda ainda é, de modo geral, uma atividade cartorial e precisa ser priorizada em novos projetos.

# Achados - Administração Financeira e Gasto Público

- Gestão dos investimentos em etapa muito inicial de desenvolvimento
- Frágil monitoramento e avaliação dos resultados e impactos da implementação das políticas financeiras
- Inexistência de gestão de haveres financeiros e mobiliários pelos estados
- Análises de riscos fiscais não incorporam informações sobre passivos contingentes oriundos de ações judiciais
- 70% dos estados ainda tem que desenvolver integrações com sistemas corporativos, preparação de bases de dados e ajustes nos sistemas contábeis para se adequar ao regime de competência e aos procedimentos contábeis patrimoniais
- Incipiente análise de sustentabilidade da dívida pública, utilizando diferentes cenários
- Inexistência de direcionamento estratégico para gestão de custos e uso das suas informações para tomada de decisão



# **As Revisões do Segundo Ciclo**

**Forte apoio dos Grupos Técnicos na  
validação dos requisitos**

# Abordagens em Destaque

Gestão de Riscos

Transformação Digital

Uso intensivo das informações para tomada de decisão

Inovação e Automação de Processos

# Diagnóstico dos **SIAFICs** dos Entes Subnacionais



# Diagnóstico dos **SIAFICs** dos Entes Subnacionais

# Escopo do estudo

- Avaliar a maturidade dos SIAFICs dos entes subnacionais;
- Identificar oportunidades de melhoria em implementações futuras nas organizações;
- Identificar desafios e tendências dos SIAFICs à luz do desenvolvimento de novos sistemas e avanços tecnológicos.

# Diagnóstico dos **SIAFICs** dos Entes Subnacionais

## 1. Diagnóstico dos **SIAFICs** Subnacionais



- **Fonte de informação:** pesquisa de diagnóstico, realizada via formulário eletrônico com respostas auto declaratórias, compiladas via Excel.
- **Discussão:** nível de atendimento dos módulos e macro requisitos.

**Informações complementares:**

- ☐ Utilização do SIAFIC pelos Poderes;
- ☐ Contabilidade aplicada ao setor público e;
- ☐ Integrações.

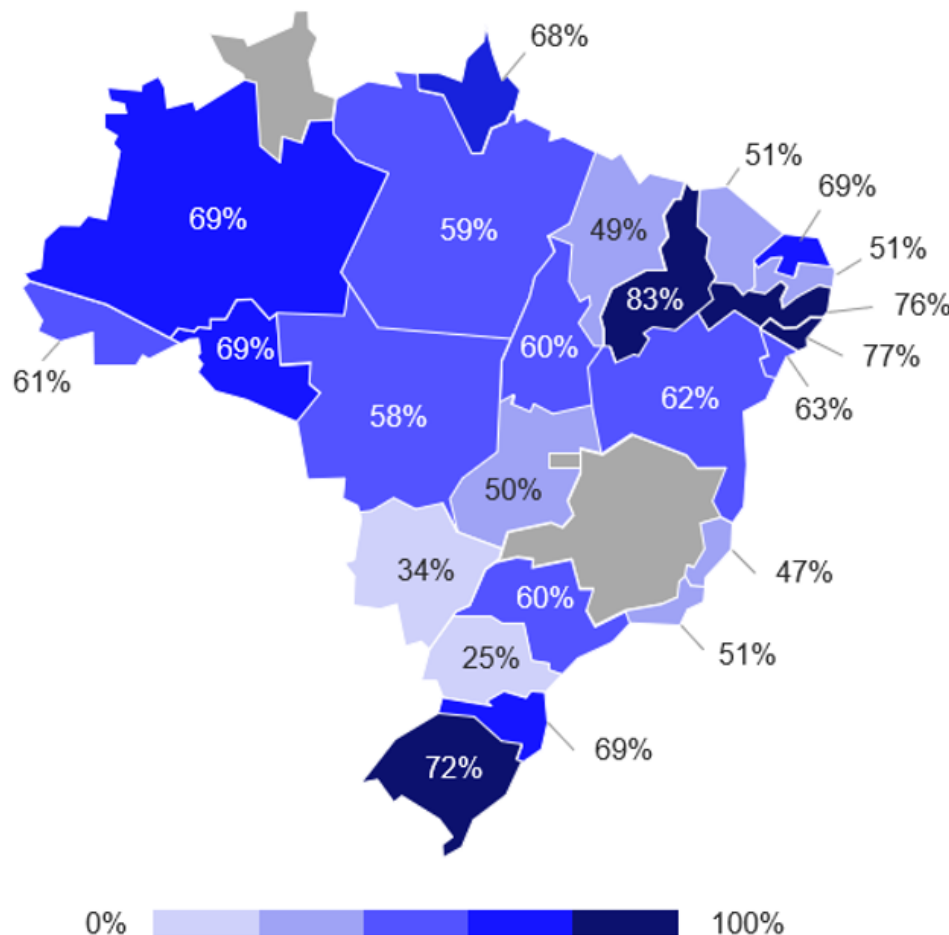
Nº	Módulos Avaliados
1	Planejamento orçamentário
2	Execução orçamentária
3	Execução financeira
4	Conciliação bancária
5	Contabilidade
6	Emendas parlamentares
7	Custos e Gasto público
8	Gestão da dívida pública
9	Patrimônio
10	Folha de pagamento
11	Fluxo de caixa
12	Contratos
13	Convênios
14	Concessões e Consórcios
15	Informações gerenciais
16	Segurança e LGPD

# Panorama Geral

O panorama geral apresenta a **média das porcentagens de atendimento dos módulos** para cada estado.

## Premissas de Avaliação

- Foram considerados como atendidos os **módulos que compõem o SIAFIC ou estão integrados com o sistema;**
- Caso o **Estado não apresentasse o conjunto de atividades parametrizadas ou integradas, constaria o não atendimento dos macro requisitos do módulo;**
- É importante salientar que essas atividades não realizadas nos SIAFICs podem, em alguns casos, ser executadas de outras formas ou em outros sistemas.



# Resultados da Quantidade de Macro Requisitos Atendidos por Estado

Ente	Planejamento orçamentário	Execução orçamentária	Execução financeira	Conciliação bancária	Contabilidade	Emendas parlamentares	Custos e Gasto Público	Gestão da dívida pública	Patrimônio	Folha de pagamento	Fluxo de caixa	Contratos	Convênios	Concessões e Consórcios	Informações gerenciais	Segurança e LGPD
	QUANTIDADE DE MACRO REQUISITOS ATENDIDOS															
	De 0 a 8	De 0 a 10	De 0 a 9	De 0 a 8	De 0 a 5	De 0 a 3	De 0 a 4	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 3	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 6	De 0 a 9	De 0 a 9
Acre	7	9	8	6	5	0	0	2	8	4	2	0	3	0	9	9
Alagoas	7	10	9	6	5	3	0	3	7	4	2	4	5	2	7	8
Amapá	7	10	9	7	5	3	0	3	8	0	2	0	5	0	9	9
Amazonas	4	10	9	5	5	3	0	0	5	5	1	5	3	3	9	8
Bahia	7	9	8	6	4	0	2	1	2	4	1	4	4	2	7	5
Ceará	2	10	9	8	5	0	0	0	3	0	1	4	3	0	8	8
Espírito Santo	4	9	7	4	5	0	0	2	0	4	0	3	0	2	8	7
Goiás	4	8	8	6	5	0	0	3	0	4	1	0	3	0	9	7
Maranhão	6	9	8	6	5	1	1	0	1	3	1	0	0	1	8	8
Mato Grosso	6	9	8	4	5	1	0	0	1	5	2	4	3	2	3	9
Mato Grosso do Sul	6	9	8	5	5	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	5
Pará	0	10	8	4	5	0	0	2	9	5	3	5	4	0	1	6

Ente	Planejamento orçamentário	Execução orçamentária	Execução financeira	Conciliação bancária	Contabilidade	Emendas parlamentares	Custos e Gasto Público	Gestão da dívida pública	Patrimônio	Folha de pagamento	Fluxo de caixa	Contratos	Convênios	Concessões e Consórcios	Informações gerenciais	Segurança e LGPD
	QUANTIDADE DE MACRO REQUISITOS ATENDIDOS															
	De 0 a 8	De 0 a 10	De 0 a 9	De 0 a 8	De 0 a 5	De 0 a 3	De 0 a 4	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 3	De 0 a 5	De 0 a 5	De 0 a 6	De 0 a 9	De 0 a 9
Paraíba	1	7	7	5	5	0	1	1	4	4	2	1	2	2	8	7
Paraná	0	8	6	2	4	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	5
Pernambuco	6	9	9	7	5	2	4	2	8	5	1	4	4	0	7	8
Piauí	8	10	9	8	5	3	0	5	7	5	1	4	5	4	8	8
Rio de Janeiro	6	7	8	6	5	0	0	0	0	0	2	5	5	2	7	6
Rio Grande do Norte	5	10	8	6	5	1	1	5	0	4	3	5	5	2	2	7
Rio Grande do Sul	6	8	8	6	5	0	3	4	8	5	2	4	5	1	5	7
Rondônia	6	10	8	5	5	3	0	5	4	3	2	4	5	0	4	8
Santa Catarina	6	10	8	5	5	2	0	3	5	5	1	5	5	2	3	9
São Paulo	8	9	8	6	5	0	2	2	9	5	0	0	0	2	9	8
Sergipe	5	9	8	4	5	1	0	1	6	5	2	3	5	0	7	8
Tocantins	0	9	9	3	5	0	0	0	7	4	3	3	4	2	9	9

# Principais Fortalezas

- **Consolidação e maturidade** dos módulos de Contabilidade, Execução Orçamentária e Execução Financeira;
- Maior representatividade para atividades relacionadas às **funcionalidades prioritárias de um SIAFIC**, enquanto instrumento para registro das informações da administração financeira e capacidade de controle destas.

98%

## Contabilidade

Alta capacidade para registro das informações dos atos e fatos inerentes à execução orçamentária, financeira e patrimonial, para controle e criação de demonstrativos, destacando a relevância dada para tal assunto.

91%

## Execução Orçamentária

Alta parametrização para realizar atividades de gerenciamento dos créditos orçamentários e despesas, de forma a possibilitar o controle do orçamento público.

90%

## Execução Financeira

Alta parametrização para realizar atividades de gerenciamento das informações acerca da movimentação de recursos, descentralização / centralização de créditos e pagamento das despesas.

# Principais Desafios

- **Formação de sistemas integrados ou módulos** para acompanhamento de Custos e Gastos Públicos, Concessões e Consórcios e Emendas Parlamentares
- Menor parametrização das atividades desses módulos, que **podem afetar processos de obtenção de recursos** ou **dificultar o processo de registro das informações** sobre utilização de recursos e eficiência dos gastos públicos.

15%

## Custos e Gastos Públicos

Ausência de funcionalidades para mensuração e acompanhamento de custos, além da baixa visibilidade sobre essas informações, impedindo a análise de eficiência dos custos e gasto público, que impacta na capacidade de avaliação para tomada de decisão.

20%

## Concessões e Consórcios

Baixa parametrização para acompanhamento de resultados alcançados e uso de recursos das concessões e consórcios, além de ausência de registro dos acordos contratuais.

32%

## Emendas Parlamentares

Baixa parametrização para acompanhamento do envio, alterações, recebimento e incorporações das leis, além de mecanismos para consultas de histórico de edições e atualizações.

# Diagnóstico dos **SIAFICs** dos Entes Subnacionais

## 2. Melhores práticas para a implementação de **SIAFICs**

# Iniciativas a serem consideradas ao implementar um sistema:

## 1. Capacidade de implementação e sustentação

A tomada de decisão entre o desenvolvimento de um sistema ou a aquisição de uma solução de mercado deve considerar a **capacidade do ente para estruturar a demanda, a especificação de projeto e a infraestrutura de tecnologia disponível**, compreendendo como será definida a estratégia de melhoria, a viabilidade de customizações e a evolução do sistema, identificado a vantajosidade de cada alternativa, considerando recursos disponíveis.

## 2. Domínio e conhecimento de negócio

O domínio das tarefas, processos e ações que definem o dia a dia do negócio reflete diretamente na **compreensão das necessidades, gaps e oportunidades** inerentes ao sistema, colaborando para um melhor alinhamento de escopo de projeto e na visão de melhoria desses processos a partir da tecnologia.

## 3. Conhecimento da realidade de mercado

Faz-se necessária uma visão de tendências, soluções disponíveis, modelos de contratação, casos de sucesso e referência, para um mapeamento da realidade de mercado, entendendo quais são as **oportunidades viáveis de evolução, a partir da troca de informações com stakeholders** (outros entes, fornecedores de sistemas, especialistas, etc.)

# Iniciativas a serem consideradas ao implementar um sistema:

## 4. Equipes para execução de projeto

A formação de equipes de projetos para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de um SIAFIC é uma etapa fundamental para uma implementação bem sucedida, com isso, **é importante compor equipes multidisciplinares para que estejam disponíveis tanto os conhecimentos das áreas de negócio quanto de tecnologia**, visando a interação técnica.

## 5. Aderência da solução às exigências normativas

A adesão aos normativos (legais, contábeis, etc.) é um processo de grande relevância, que colabora com **a capacidade de padronização no cenário nacional**, correlacionando as atividades que os diversos sistemas realizam, permitindo que seja possível a troca de experiência, mas também uma visão unificada dos objetivos gerais de um SIAFIC.

## 6. Governança e gerenciamento do projeto

O gerenciamento eficiente de projeto define grande parte do aproveitamento de oportunidades e do sucesso da implementação, desde a fase de elaboração até a fase de conclusão, dessa forma, **a busca por mecanismos de governança permitem uma capacidade maior de controle e adaptação às lideranças**, ao possibilitar um monitoramento mais próximo de atividades, prazos, recursos, ritos e testes.



# Iniciativas a serem consideradas ao implementar um sistema:

## 7. Processo de seleção e contratação

A seleção e o relacionamento com parceiros para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de sistemas influencia nas capacidades finais do SIAFIC, dessa forma **é necessário a definição de estruturas que permitam a realização de provas de conceitos, para testar a efetividade**, junto à definição de estruturas formais, como comitês, para o acompanhamento de acordos e possíveis

adequações.

## 8. Flexibilidade da tecnologia

A definição de tecnologias deve acompanhar a realidade do ente, entendendo de capacidade de sustentação, personalização, integração, migração de dados e análise de performance, com isso, **faz-se necessária uma estruturação guiada pelo monitoramento de tendências tecnológicas que se adequem ao contexto**, visando as necessidades de evolução das funcionalidades no longo

prazo.

## 9. Gestão da Mudança

Alterações de rotinas e sistemas podem gerar impactos significativos para as áreas de negócio, com isso, **é importante o gerenciamento da mudança e o nivelamento de expectativas, para que os servidores tenham as capacitações e informações necessárias** para compreender de forma mais ágil seus novos modelos de trabalho, garantindo a continuidade das atividades.

# Diagnóstico dos **SIAFICs** dos Entes Subnacionais

## 3. Tendências Tecnológicas

# Mapa futuro de tecnologias que podem ser aplicadas no SIAFIC

## Dados & Algoritmos: Plataforma de dados

**Estratégia, arquitetura Big Data** para aquisição e armazenamento de dados do SIAFIC, da administração tributária e de fontes externas.

Exemplo de Aplicação:

- *Otimização da alocação de recursos públicos (análise ex ante) com base em informações gerenciais produzidas no SIAFIC e demais fontes, com o objetivo de **aperfeiçoar o processo de definição do planejamento e programação orçamentário-financeira.***

## Dados & Algoritmos: Inteligência de dados

Intensificação da **aplicação de modelos matemáticos**, de *Machine Learning* e **evolução de dashboards** para o processo de tomada de decisão.

Exemplo de Aplicação:

- *Elaboração da **classificação da dívida pública**, com uso de modelos matemáticos, para **manutenção ou mudança do seu perfil** à luz de oportunidades identificadas em parâmetros do mercado de crédito nacional (taxa de juros) e internacional (câmbio, taxas de bancos multilaterais).*

## Relacionamento Digital: Omnichannel

Acesso aos serviços do SIAFIC por meio de **canais digitais integrados e síncronos**, oferecendo uma experiência consistente de relacionamento para o usuário.

Exemplo de Aplicação:

- *Gestão de informações, de **forma ininterrupta**, por meio do acesso em multiplataformas (celulares, tablets, desktop) para acompanhar, por exemplo, fluxo de caixa, indicadores fiscais, execução financeira, etc.*

# Mapa futuro de tecnologias que podem ser aplicadas no SIAFIC

## Processos digitais: Hiperautomação

Combinação de ferramentas **para automação de processos** com maior inteligência e menor intervenção humana.

Exemplo de Aplicação:

- *Ampliação das verificações automáticas das contas contábeis, tal como, para conciliação bancária, proporcionando um **aumento do fluxo de atividades** (escalabilidade) a partir da robotização de leitura e interpretação de extratos bancários.*

## Integração & Interoperabilidade: *API First*

Disponibilidade de **camadas de integração** para acessar as principais operações, funções e dados do SIAFIC.

Exemplo de Aplicação:

- *Utilização de dados de diferentes origens (UGs, Secretarias, Poderes, etc.) integrando informações de forma contínua, como patrimônio, folha, RH, convênios, entre outros, **reduzindo a necessidade de interação entre áreas e esforços manuais para acessar dados.***

## Infraestrutura & Segurança: Nuvem

Migração dos SIAFICs para uma **arquitetura nativa em nuvem**, de forma que possibilita o armazenamento de dados diretamente na Internet.

Exemplo de Aplicação:

- *Redução da infraestrutura de TI, tendo em vista menor utilização de espaços físicos e compra de equipamentos, **diminuindo os custos de operação.***

Faz parte do DNA do BID apoiar  
a sustentabilidade fiscal!

**Obrigada!**

Cristina Mac Dowell  
[mmacdowell@iadb.org](mailto:mmacdowell@iadb.org)

