



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

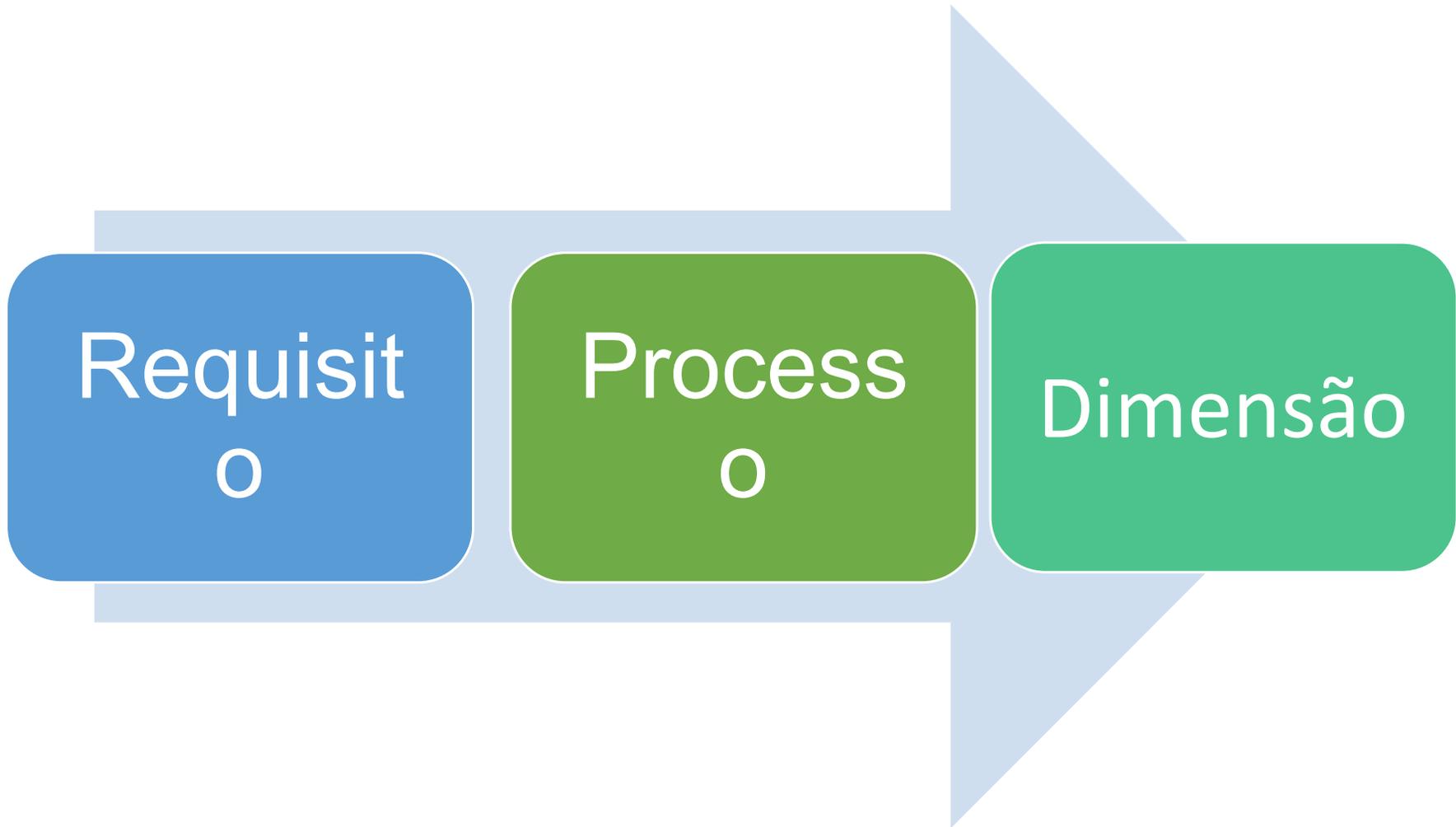
**AF-3 Gestão de ativos
e passivos**

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

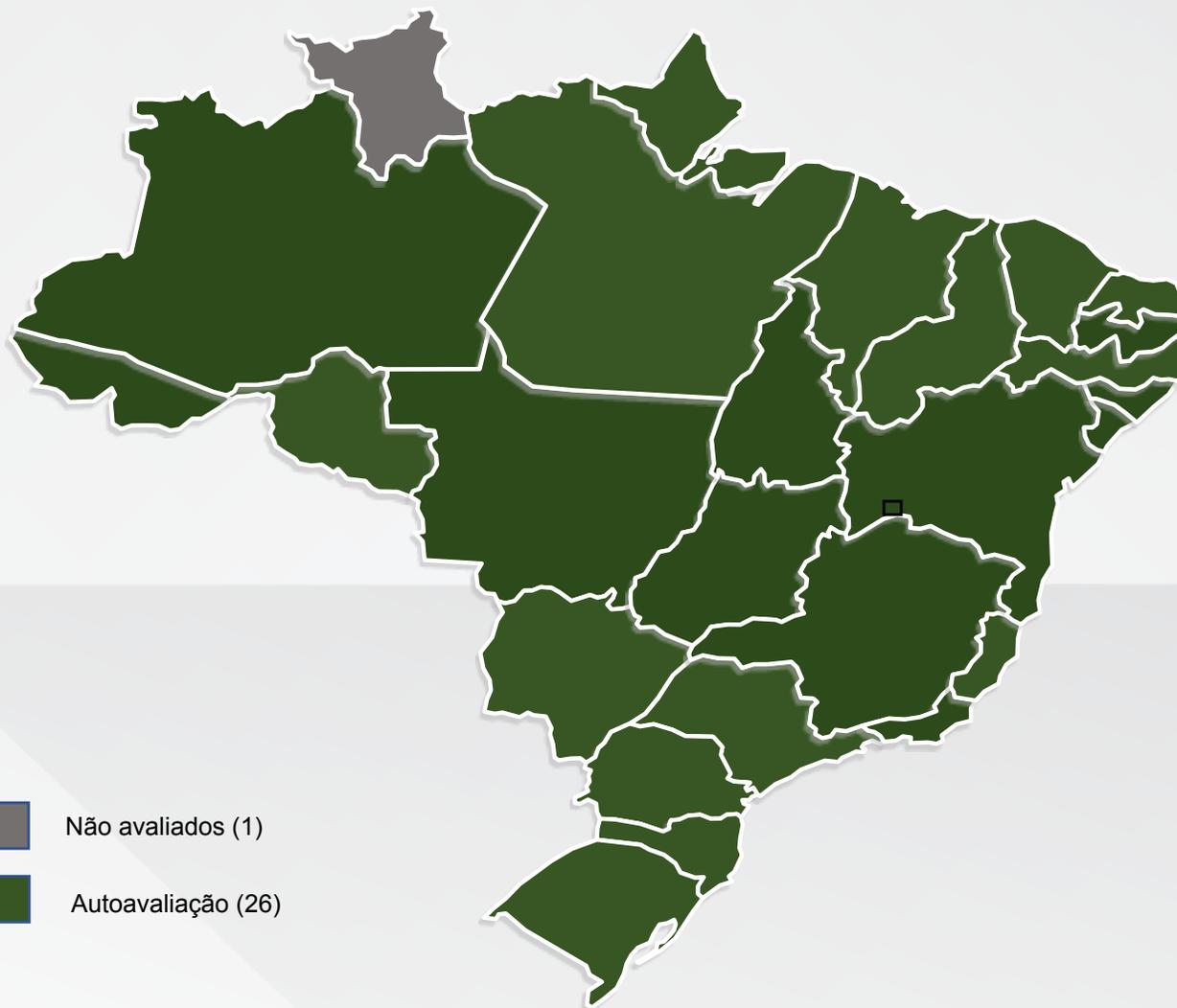
Devolutiva

Relatório

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

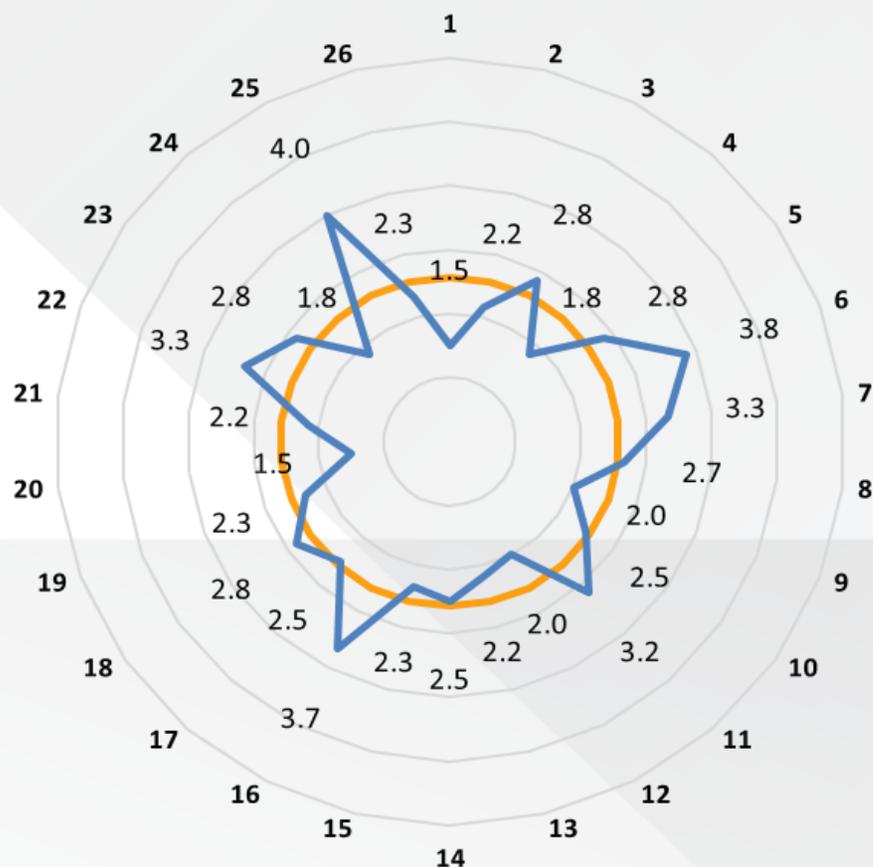
Mapa da MD-GEFIS

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

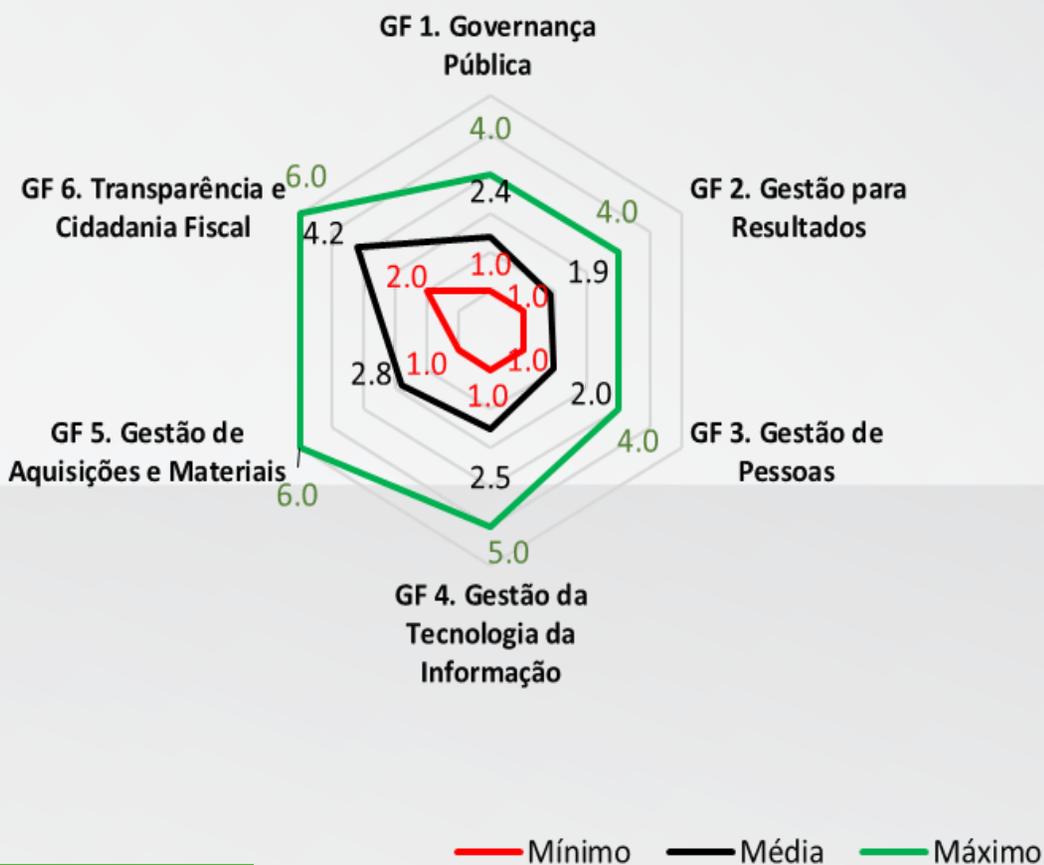


Gestão Fazendária e Transparência Fiscal

26 estados

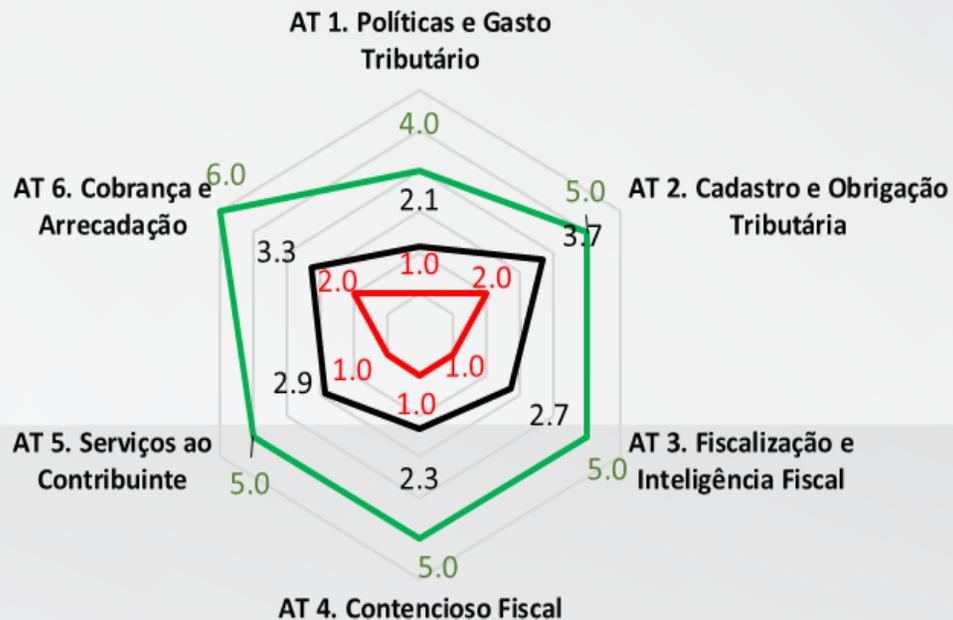
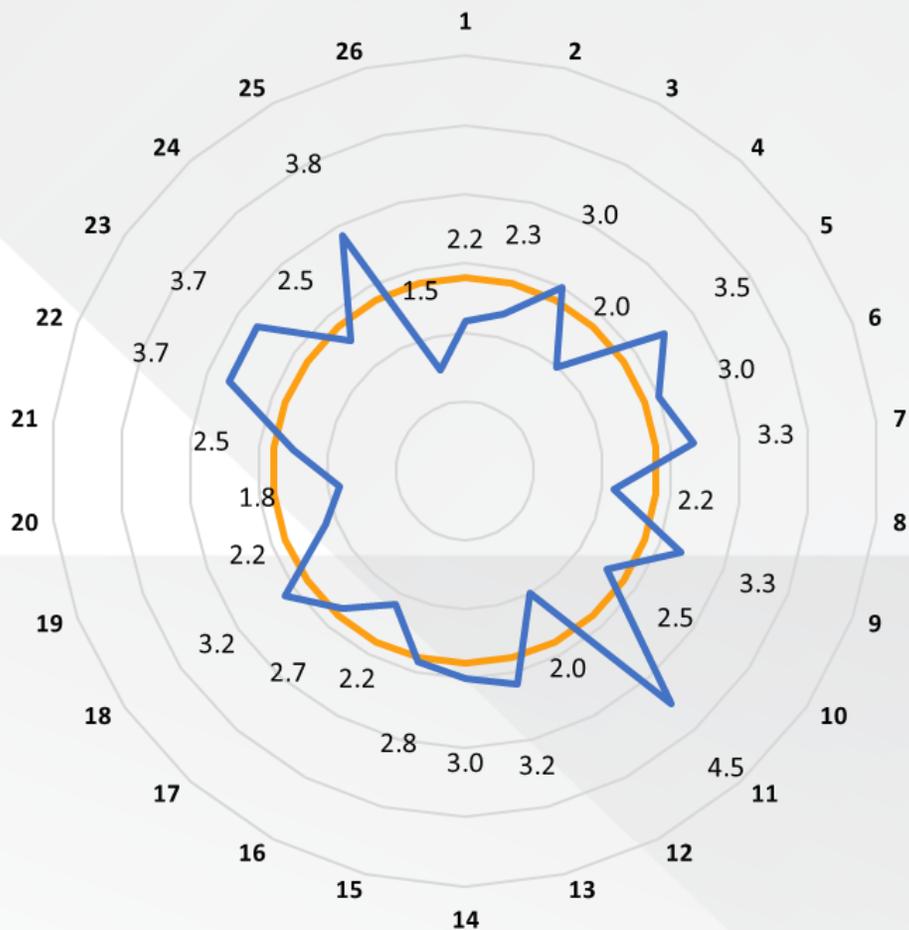


Dimensão
Nota máxima = 6



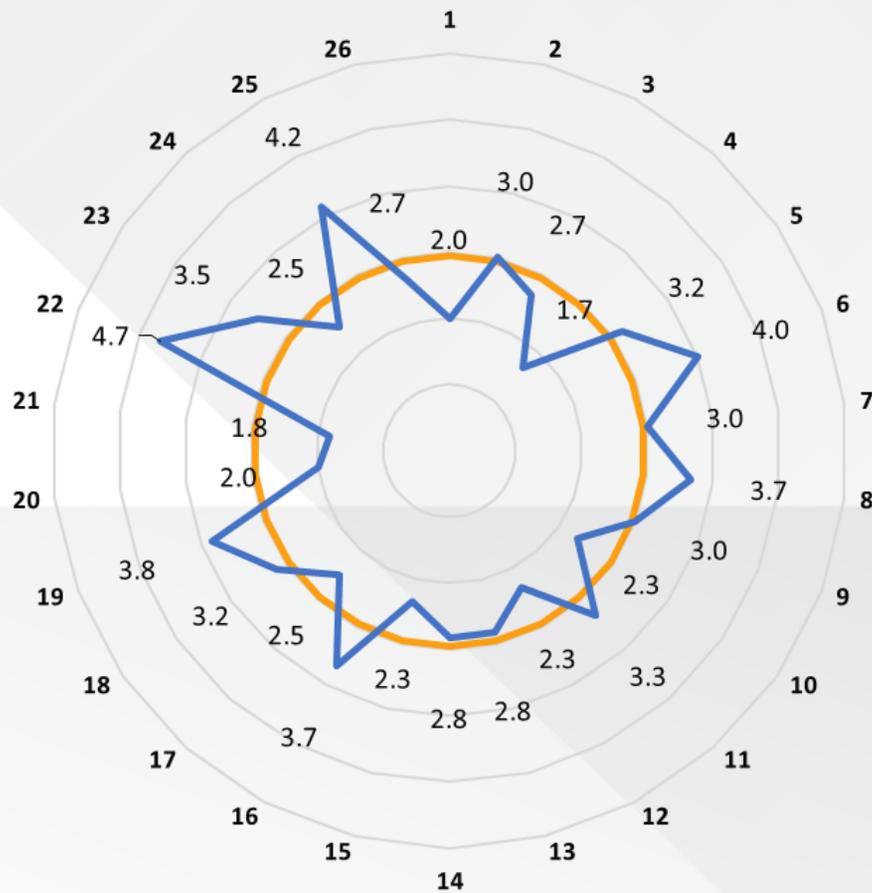
Administração Tributária e Contencioso Fiscal

26 estados



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.

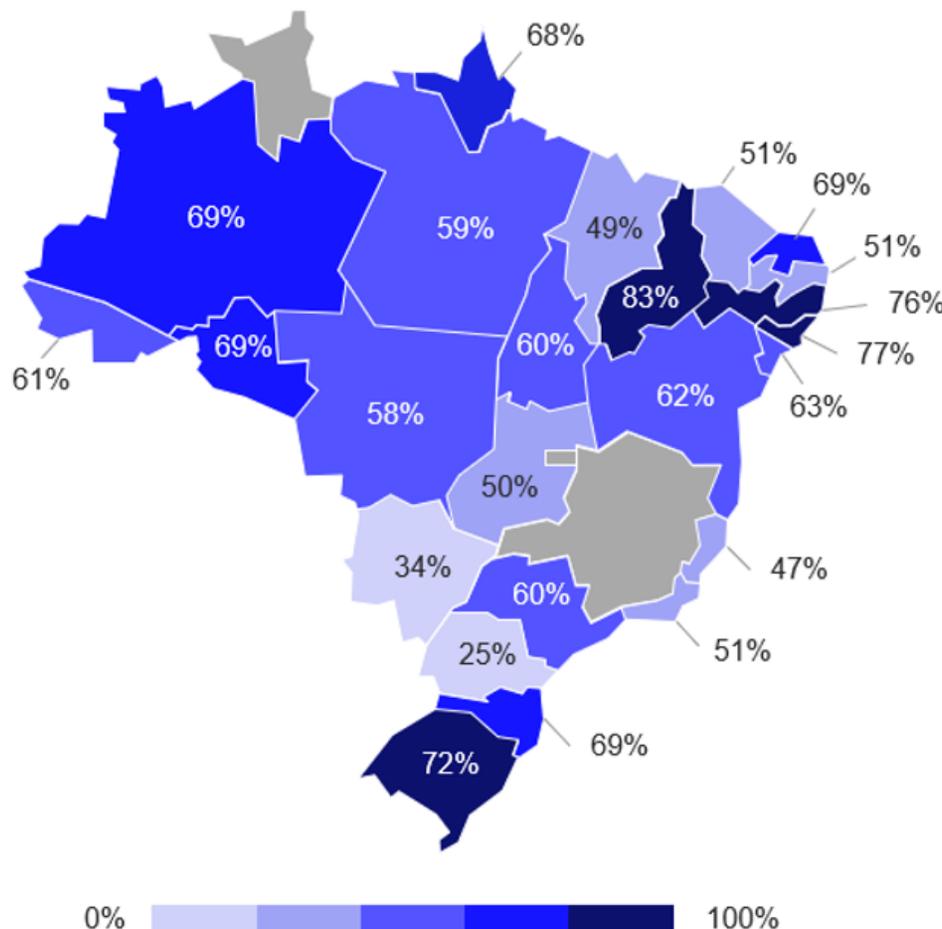
Nº	Módulos Avaliados
1	Planejamento orçamentário
2	Execução orçamentária
3	Execução financeira
4	Conciliação bancária
5	Contabilidade
6	Emendas parlamentares
7	Custos e Gasto público
8	Gestão da dívida pública
9	Patrimônio
10	Folha de pagamento
11	Fluxo de caixa
12	Contratos
13	Convênios
14	Concessões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

