



**GOVERNO DE RORAIMA**  
"AMAZÔNIA: PATRIMÔNIO DOS BRASILEIROS"

## **Carta Consulta**

**PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL DO  
ESTADO DE RORAIMA**

**PROFISCO-RR**

**Secretaria de Estado da Fazenda de Roraima**

10/11/2008

# SUMÁRIO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | INFORMAÇÕES GERAIS DA PROPOSTA .....  | 4  |
| 1.1.  | TÍTULO DO PROJETO .....   | 4  |
| 1.2   | TÍTULO ABREVIADO OU SIGLA DO PROJETO .....  | 4  |
| 1.3   | CUSTO TOTAL E FONTES DE RECURSOS.....   | 4  |
| 1.4   | PRAZO DE EXECUÇÃO .....   | 4  |
| 1.5   | INDICAÇÃO DA MOEDA E TAXA DE CÂMBIO.....  | 4  |
| 2     | JUSTIFICATIVAS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA .....   | 4  |
| 2.1   | JUSTIFICATIVAS .....  | 4  |
| 2.1.1 | Descrição da Situação-Problema .....  | 6  |
| 2.1.2 | Justificativa para a Solicitação de Financiamento Externo.....  | 9  |
| 2.1.3 | Justificativa para a Escolha da Fonte Externa.....  | 10 |
| 2.2   | APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA.....   | 11 |
| 2.2.1 | Objetivo Geral.....   | 11 |
| 2.2.2 | Objetivos Específicos.....  | 11 |
| 2.2.3 | Localização .....   | 13 |
| 2.2.4 | Beneficiários .....   | 13 |
| 2.3   | IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA .....   | 13 |
| 2.3.1 | Medidas Prévias à Execução de Ações Previstas no Projeto.....   | 13 |
| 2.3.2 | Ações Previstas para a Implementação do Projeto .....   | 14 |
| 2.3.3 | Ações e Etapas Relativas ao Projeto já Realizadas ou em Realização .....                                      | 22 |
| 2.3.4 | Previsão do modelo de manutenção das novas estruturas do projeto .....  | 23 |
| 3     | INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS RELATIVAS À PROPOSTA.....   | 23 |
| 3.1   | ARRANJO INSTITUCIONAL .....   | 23 |
| 3.2   | REPASSE DE RECURSOS .....   | 24 |
| 3.3   | PARTICIPAÇÃO DE SOCIEDADE CIVIL, COMUNIDADES E/OU SETOR PRIVADO.....  | 25 |
| 3.4   | GASTOS COM CONSULTORIA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E ESTUDOS   | 25 |
| 3.5   | OPERACIONALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO.....  | 25 |
| 3.6   | ÔNUS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DO PROJETO.....   | 25 |
| 3.7   | IMPACTO AMBIENTAL .....   | 25 |
| 4     | INFORMAÇÕES SOBRE O MUTUÁRIO, EXECUTOR E CO- EXECUTOR ...   | 26 |
| 4.1   | INFORMAÇÕES SOBRE O MUTUÁRIO.....   | 26 |
| 4.1.1 | Identificação do Mutuário.....  | 26 |
| 4.1.2 | Experiências do Mutuário com Organismos Financeiros Multilaterais e Agências Governamentais Estrangeiras..... | 26 |
| 4.1.3 | Informações sobre o Estado .....  | 26 |
| 4.1.4 | Indicação de Contra garantias .....   | 26 |
| 4.2   | INFORMAÇÕES SOBRE O EXECUTOR.....   | 26 |
| 4.2.1 | Identificação do Executor .....   | 26 |
| 4.2.2 | Experiência do executor com organismos multilaterais e agências governamentais estrangeiras .....             | 27 |
| 4.2.3 | Ações necessárias para fortalecimento institucional do executor.....  | 27 |
| 5     | DETALHAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO DA PROPOSTA .....  | 27 |
| 5.1   | CRONOGRAMA ANUAL FÍSICO-FINANCEIRO .....  | 27 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.2 | INVESTIMENTO CONSOLIDADO.....   | 27 |
| 6   | RESPONSÁVEIS PELO CONTATO COM A SECRETARIA-EXECUTIVA DA<br>COFIEX ..... | 28 |
|     | ANEXOS .....  | 29 |

## 1. INFORMAÇÕES GERAIS DA PROPOSTA

### 1.1. TÍTULO DO PROJETO

PROJETO DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO FISCAL DO ESTADO DE RORAIMA

### 1.2 TÍTULO ABREVIADO OU SIGLA DO PROJETO

PROFISCO RORAIMA

### 1.3 CUSTO TOTAL E FONTES DE RECURSOS

O valor total do projeto está orçado em US\$ 7.700.000,00 (sete milhões e setecentos mil dólares)

#### QUADRO DE CUSTO TOTAL E FONTES DE RECURSOS Valores em US\$ 1.000

| DISCRIMINAÇÃO         | VALORES US\$ | %           |
|-----------------------|--------------|-------------|
| <b> FONTE EXTERNA</b> |              |             |
| BID                   | <b>7.000</b> | <b>90%</b>  |
| <b> FONTE INTERNA</b> |              |             |
| Tesouro               | <b>700</b>   | <b>10%</b>  |
| <b>TOTAL</b>          |              | <b>100%</b> |

### 1.4 PRAZO DE EXECUÇÃO

O prazo de execução do projeto é de 4 (quatro) anos, a contar da liberação da parcela inicial.

### 1.5 INDICAÇÃO DA MOEDA E TAXA DE CÂMBIO

A moeda do contrato deverá ser o dólar americano. A paridade adotada nesta proposta é de US\$ 1,00 = R\$ 2,00 (novembro/2008).

## 2 JUSTIFICATIVAS E APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

### 2.1 JUSTIFICATIVAS

O Estado de Roraima, composto de quinze municípios, é um dos nove Estados que integram a Amazônia Legal. A maioria da malha rodoviária é estadual. Existem, porém, três estradas federais (BR-174, BR-210, BR-401 e BR-432). É dotado de correntes migratórias, com fontes principais do nordeste, norte e sul. Encontra-se em posição geográfica privilegiada, cujo campo empresarial permite

tangenciar áreas de grande consumo, minguando custos logísticos dada a proximidade com a América do Norte e os corredores europeu e asiático.

Embora todo potencial do arcabouço territorial do Estado, seja agronegócio, seja no turismo ou nas microindústrias, Roraima é carente na prestação de serviços, nas áreas pública e privada, face o legado deixado pelo ex-território.

Entretanto, a Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios da Editora Abril, uma das mais conceituadas do país, publicou em agosto do ano corrente que Boa Vista, a cidade-estado de Roraima, está entre as vinte e cinco mais promissoras cidades para se empreender. A capital tem área de 5.687 km<sup>2</sup>; com IDH (escala de 0 a 1) de 0,779; PIB (2005) de R\$ 2.265.603.000,00. Conta com aeroporto e rodoviária internacionais, 16 instituições financeiras e 182 cursos universitários. Possui alta taxa de crescimento demográfico e sua densidade é de 43,8 hab/km<sup>2</sup>.

Por outro lado, nada obstante a lentidão das mudanças, esta setentrional unidade da federação mergulha num momento de consertação na sua conjuntura, face as inarredáveis perspectivas geradas para o próximo quadriênio. A atividade turística é virgem, apesar das condições naturais extremamente propícias para essa linha de desenvolvimento. Também é promissor para produção de semi-elaborados e bio-indústria, desde que sustentável.

Nesse cenário, suscita-se a implantação, em 2008, da Área de Livre Comércio – ALC, com abrangência integral do mercado na capital Boa Vista, num entorno de 200 km. Ademais, é iminente também a implantação da Zona de Processamento de Exportação – ZPE, o que parirá uma demanda considerável para a prestação de serviço fazendário.

A Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Roraima atenta às mudanças no contexto da Administração Tributária Nacional, e a necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos de rotina e da sua estrutura tecnológica, para a racionalização, agilidade e desburocratização decidiu que, deverá iniciar esforços no sentido de viabilizar a mudança sugerida no contexto atual.

Porquanto, incontestemente é a necessidade de se modernizar a gestão pública, primordialmente buscando a ascensão pessoa-profissional dos envolvidos, em quaisquer níveis: estratégico, gerencial e operacional, malgrado o investimento preeminente em tecnologia da informação, como subsídio precípuo para a gestão de tributação, arrecadação e fiscalização.

Roraima nasceu de direito a partir da carta magna de 1988, e de fato em 1991. Esse *focus* temporal dá uma dimensão do quão suscetível à criação e modelação de novos formatos de gestão é este novel Estado. Muito mais do que esquadrihar vigas novas de gestão, cabe aos gladiadores da mudança buscar a sua excelência, a

partir da aplicação de princípios organizacionais que prezem pelas pessoas, finanças, processos, ambiente em atenção às necessidades e desejos do público-alvo. O lastro desse intuito paira necessariamente no compartilhamento dos fiscos na administração fiscal brasileira, na despona prioritária da criação, manutenção e agilidade na sintonia entre os entes federados, obrigando-os a se manterem atualizados - na integração com as instituições parceiras, carecendo, pois, de novos investimentos nas diversas áreas, em especial na tecnologia da informação, processos operacionais, estrutura física adequada e capacitação.

Em 1997 o Estado de Roraima arrecadava um pouco mais do que R\$ 4 milhões reais mensais. Ao longo dos 10 anos da implantação e execução do Programa Nacional de Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE a arrecadação média mensal ao final do programa em 2007 atingiu o montante de R\$ 35 milhões de reais mensais, comprovando assim que as ferramentas postas a disposição do fisco estadual contemplada no programa possibilitaram esta realidade.

Outro fato que pode ser constatado é o investimento realizado, com recursos próprios advindos do aumento da arrecadação, na melhoria das condições físicas na área da educação com a construção de “escolas padrão” reconhecidas nacionalmente pelas condições de atendimento aos alunos da rede estadual de ensino.

Com o incremento da arrecadação o Estado de Roraima formou através de concursos públicos o seu quadro efetivo de servidores.

Os resultados alcançados até agora credenciam o Estado de Roraima ao cumprimento das metas acordadas no PAF – Plano de Ajuste Fiscal e propiciam investimentos com grandes benefícios para a sociedade.

### **2.1.1 Descrição da Situação-Problema**

A carência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, aliados aos avanços e mudanças rápidas e profundas no bojo fiscal têm impedido o fisco estadual roraimense de implementar, de maneira mais atuante, uma tecnologia adequada. Os projetos apresentados no cenário nacional, tais como o Cadastro Sincronizado, SPED, PGDAS e ECFs pelo advento do Simples Nacional, formam um mister holístico coadunado a um espectro de anseios nitidamente fincados na Secretaria de Fazenda deste Estado de vanguarda.

A **gestão estratégica da Sefaz** não dispõe de um planejamento estratégico que defina a missão institucional e a visão de futuro, assim como os objetivos e metas

das unidades fazendárias não estão vinculados a nenhum planejamento, mas a planos de ação de curta duração.

Atrelado à falta do planejamento estratégico a Sefaz, também não dispõe de uma política de gestão fiscal, em âmbito etnográfico, por competência, por porte ou por atividade.

**A administração do patrimônio e de materiais, em todas as unidades**, enfrenta problemas de insegurança quanto ao controle dos dados referentes ao registro do patrimônio e controle na aquisição e no consumo de materiais. Não há racionalização da distribuição do consumo, face a falta de aparato tecnológico que permita monitoramento e emissão de relatórios.

Atualmente a Sefaz não dispõe de um **modelo de gestão de recursos humanos** formalizado, portanto não existe um plano de desenvolvimento profissional, as políticas de recursos humanos estão restritas ao cumprimento da legislação de pessoal. Não existem indicadores para medir o clima organizacional, identificar o perfil profissional, gerando má distribuição e alocação dos servidores.

Falta ainda na Sefaz uma **gestão do conhecimento** com metodologia para mapear, identificar e implantar as melhores práticas desenvolvidas por seus servidores ou práticas conhecidas em intercâmbios realizados pelos mesmos.

O **sistema informatizado** atual, em disposição desde o ano 2000, embora atinja, em termos amplos, o seu objetivo central que é gerar meios para a arrecadação de tributos de forma mais controlável possível, já não dá as respostas que os públicos interno e externo necessitam.

A estrutura de sistemas informatizados da Sefaz convive com uma sobrecarga, que provoca inconsistências nas informações e impossibilidade de continuidade dos trabalhos. Os sistemas informatizados não estão com os seus módulos operacionais hierarquizados, foram desenvolvidos, ao longo desse tempo, em várias linguagens e ferramentas tecnológicas que não proporcionam a integração.

Além disso, o banco de softwares tem restrições e inconsistências; as atividades são atendidas por profissionais que na sua maioria não são formados na área de tecnologia da informação e mesmo assim não passam por capacitação correspondente às atividades exercidas.

O ambiente de tecnologia da informação da Sefaz não gera condições para implantação de política de segurança, deixando o Órgão vulnerável interna e externamente. A Sefaz também não dispõe de tecnologia apropriada para absorver comunicação WEB

**Com relação à fiscalização**, vale destacar, sobre a existência das necessidades de melhoria da infra-estrutura física e tecnológica. Com relação a infra-estrutura física, a fiscalização enfrenta problemas do tipo: i) falta de espaços físicos destinados a fiscalização de veículos de grande porte principalmente no posto fiscal de Jundiá; ii) inadequação da estrutura de alojamento para estada dos servidores nos lugares de fiscalização; iii) ausência de estrutura para movimentação, armazenamento e destinação de produtos apreendidos e ferramentas de normatização e sistematização do estoque armazenado. Quanto a tecnologia, a fiscalização enfrenta os seguintes problemas: i) baixa confiabilidade nos dados gerados pelo sistema SIAT-e; ii) deficiência de atendimento de suporte tecnológico e de comunicação; iii) falta de equipamentos adequados para melhorar a fiscalização, como por exemplo, a balança do posto fiscal não é interligada com o sistema SIAT- e; iv) existência apenas de um plano de ação de fiscalização; v) falta de uma estratégia de longo prazo para definição das ações de fiscalização inclusive capacitações pontuais para a melhoria do conhecimento nas atualizações da legislação tributária e as ferramentas pertinentes.

A **administração tributária** atualmente conta com uma legislação extremamente analítica, defasada e sem a hierarquia adequada dos preceitos, gerando desta forma uma insatisfação dos servidores na realização de suas atividades e resultados.

A demora mínima de 24 horas para registro de arrecadação no sistema informatizado tributário, na Capital, e 08 dias no interior do Estado tem gerado erros e uma grande insatisfação dos contribuintes.

A falta de padronização e a baixa confiabilidade das informações geram fragilidade de controle do que é devido em consonância ao que é arrecadado, fazendo com que as informações sejam dúbias.

Atualmente a Procuradoria Geral do Estado apresenta dificuldades de monitorar a existência de execuções fiscais com base no mesmo débito, a inconsistência entre os valores constantes no SIAT-e e os valores consignados no processo físico atrelados a falta de conhecimento da legislação tributária por parte dos servidores da Procuradoria geram uma baixa recuperação dos créditos inscritos na dívida ativa.

A administração do Conselho de Recursos Fiscais convive com uma legislação com nada menos de 14 anos sem atualização, ocasionando limitação no gerenciamento das ações, na invasão de competências, assim como na limitação da aplicação da legislação a ele vinculada.

Com relação ao controle interno e correição a Sefaz não dispõe de uma área de auditoria fiscal interna nem uma corregedoria de processos administrativos



disciplinar. A lei que rege o grupo de tributação, arrecadação e fiscalização não acompanhou a evolução da legislação nacional.

O trâmite dos processos fiscais atualmente é feito de forma manual em instalações físicas distintas acarretando excesso no uso dos recursos envolvidos, assim como erros comprometedores de regras de negócio, onerando o erário.

A **Administração financeira e contábil** não dispõe de interligação entre os sistemas financeiro-contábil e tributário SIAT-e, prejudicando a geração de relatório que possam subsidiar de forma mais precisa, confiável e ágil as decisões dos gestores no trato dos dados das receitas e despesas realizadas; e na formulação de indicadores que meçam a qualidade do gasto, aplicação e cumprimento das políticas públicas de uma forma mais eficaz pela secretaria. Enfrenta também problemas de indisponibilidade quantitativa de profissionais com know-how para implantar e operar o sistema informatizado.

Com relação **ao atendimento ao contribuinte** um dos principais problemas é a necessidade constante da presença física do contribuinte nas instalações da Sefaz, para conhecimento do andamento da sua situação administrativa, fiscal e processual cuja formação do processo corre em outra Secretaria de Estado, gerando o acúmulo de materiais sobre informações ora repetidas, ora desnecessárias, com corriqueiras idas e vindas entre Órgãos Públicos elevando os custos dos recursos envolvidos.

Em se tratando do evento cadastral (abertura, alteração e baixa cadastral) o tempo de resposta hoje é excessivo, ocasionando um custo elevado no uso de materiais e uma demora no manuseio e arquivamento dos processos de evento cadastral.

### **2.1.2 Justificativa para a Solicitação de Financiamento Externo**

A Fazenda roraimense pugna a captação dos investimentos públicos estaduais na modernização fazendária vislumbrada, em face das demandas sociais em consonância com a escassez exacerbada de recursos. É imbatível o argumento sobre a necessidade de recursos adicionais, bastando uma observação pontual sobre a alocação de recursos do tesouro em áreas prioritárias – sociais, por retratarem as carências: Educação, Saúde e Segurança Pública, especialmente pela indefinição de fontes externas definidas e direcionadas nas minúcias.

Assim, far-se-á incontestável a intervenção do ente público na mudança conjuntural da sociedade roraimense através dos órgãos executores de serviços públicos – e, por conseguinte, promovendo o agigantamento das instituições na sociedade, dando musculatura ao sistema institucional de controle e fiscalização, culminando no fortalecimento institucional e financeiro do governo estadual.

O desafio da modernização fazendária vale-se da alavancagem de investimentos públicos, tendo em vista os perenes pleitos sociais junto ao Estado, que carecem de resposta por parte do ente público, cujo território está sendo alterado, realçando as políticas públicas indígenas, na delimitação exígua de seu território produtivo.

Assim, tais ações trazem para as periferias das nossas cidades aqueles que estão sendo retirados das terras, ora demarcadas, **fazendo com que o Estado tenha que aprimorar a sua arrecadação** para obter novos recursos visando atender a crescente e perene demanda social que assola o novel e sofrido Estado.

É imperativo, portanto, destinar investimentos para a modernização do fisco estadual, por meio de fontes externas, uma vez que os recursos estaduais estão alocados de forma prioritária nas diversas áreas de atuação do Estado, em especial na educação, segurança e saúde.

O financiamento externo nesta situação, tal como aconteceu com o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE funcionará como uma ferramenta de disposição de poupança, haja vista, que busca de forma primordial a efetivação do potencial econômico de arrecadação tributária do Estado de Roraima.

### **2.1.3 Justificativa para a Escolha da Fonte Externa**

A experiência da SEFAZ/RR com financiamento externo, através do Programa Nacional de Apoio à Modernização Fiscal dos Estados Brasileiros - PNAFE, foi a primeira experiência da SEFAZ/RR com financiamento externo, gerido pelo Ministério da Fazenda, com fonte originária do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, reflete positivamente até os dias atuais.

Os resultados são visíveis a olho nu e, reconhecidamente, influenciadores do incremento da arrecadação e na comodidade de muitas atividades desenvolvidas, em destaque para estrutura interna e sistema de informação que, doravante, passou a ser o esteio da gestão tributária.

É sabido em todo o território nacional que o BID goza de importância para o fomento das ações fazendárias, por deter de experiências bem sucedidas no Brasil, nas áreas públicas de gestão fazendária e previdenciária, sob costumeiro vislumbre à área fiscal.

O Banco em tela tem procedimentos detidos em financiamento de programas e que, por si só, representam uma transferência de métodos e conhecimentos bastante úteis para as instituições públicas, que não raro se porta em isolamento, sem oportunidade de compartilhar novas metodologias e procedimentos.

A musculatura absorvida pela instituição a partir dos componentes financiados trará elevados avanços na formação profissional dos agentes fazendários, fato este já substanciado por uma parte do corpo profissional pós-graduado quando da aplicação dos recursos do PNAFE, via BID.

## **2.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA**

A presente proposta baseia-se nas necessidades levantadas por estudos realizados no circuito ambiental fazendário e por ocasião da aplicação dos questionários de levantamento dos principais problemas e soluções existentes na SEFAZ/RR.

Verificou-se a necessidade urgente de aprimoramento de considerável aporte de ferramentas de tributação, arrecadação e fiscalização da Fazenda em Roraima, bem como as de acompanhamento contábil das despesas efetuadas pelo Estado, através do Departamento de Contabilidade da SEFAZ/RR, hoje realizado através do sistema SIAFEM, de propriedade do SERPRO, não obstante o estágio atual de transição na aquisição de programa de sistema financeiro estadual.

### **2.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral do projeto é dotar a SEFAZ/RR de meios de atualização tecnológica, capacitação de servidores e de excelência no atendimento ao cidadão, contribuinte ou não, com o fim magno do cumprimento da missão institucional de otimização e maximização da fiscalização e arrecadação para que o estado possa financiar as suas políticas públicas.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

De acordo com as áreas de atuação do Projeto, os seguintes objetivos específicos serão alcançados:

- Continuidade na implementação do Planejamento Estratégico da Fazenda Estadual, incluindo o *follow-up*;
- Definição, implantação e aperfeiçoamento de modelos de gestão (qualidade, resultados) e de metas além de indicadores de gestão (impactos resultados e desempenhos);
- Desenvolvimento de estudos e pesquisas aplicadas;
- Criação de módulo de IPVA com sincronização em sites públicos a partir do desenvolvimento de ferramentas de análise, arrecadação e controle;
- Adequação da estrutura física do posto fiscal fronteiro com o Estado do Amazonas;

- Revisão e atualização da estrutura organizacional, redesenho e aperfeiçoamento dos processos organizacionais;
- Obtenção de metodologia de acompanhamento de contribuintes focando a eficiência no monitoramento;
- Adequação de ambientes físicos nas unidades de atendimento;
- Continuidade da implantação de Governança Corporativa de Tecnologia da Informação – TI, primordialmente infra-estrutura, modernização de parque tecnológico, gestão eletrônica de documentos, segurança e autenticidade;
- Integração e troca de conhecimentos através de intercâmbio e redes de aprendizagem no âmbito nacional e internacional;
- Aplicar modelo uniformizado e otimizado de atendimento ao cidadão, considerando o padrão estético do ambiente físico sintonizado com as necessidades operacionais;
- Evolução da sistemática de comunicação, com a implantação do cadastro sincronizado;
- Desenvolvimento, evolução, adequação e implantação sistemática das ações vinculadas à Nota Fiscal eletrônica – NF-e, apontamento de soluções, conforme avanço da legislação pertinente;
- Diagnóstico, adequação e implantação da Nota Fiscal Avulsa eletrônica e Conhecimento de Transporte Avulso eletrônico;
- Desenvolvimento, evolução, adequação e implantação sistemática das ações vinculadas ao SPED – Escrituração Contábil Digital (ECD), apontamento de soluções, conforme avanço da legislação pertinente;
- Desenvolvimento, evolução, adequação e implantação sistemática das ações vinculadas ao SPED – Escrituração Fiscal Digital (EFD), apontamento de soluções, conforme avanço da legislação pertinente;
- Diagnóstico, formulação e aplicações de ações na sincronia entre os sistemas FIPLAN e SIAT-e, por plataforma WEB;
- Criação de portal eletrônico de atendimento, com disponibilização de 43 (quarenta e três) serviços;
- Promover a digitalização de processos de fiscalização, dossiês e documentos fiscais;
- Simplificar, racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, com disponibilidade em tempo real;
- Atualização de organograma com definições de atribuições, com adoções de fluxograma, normas e manuais sistematizados;
- Mapear o perfil gerencial dos Servidores e implantar treinamento e desenvolvimento com base nos conhecimentos, atitudes e habilidades;
- Desenvolver e implantar medidas de desempenho e responsabilidade, e monitoramento de conduta.

### **2.2.3 Localização**

As ações em pauta vingarão em boa parte na própria sede da SEFAZ, na capital roraimense, em destaque para as atividades de sistema de informação e capacitação de profissionais, apesar da abrangência global do projeto em todo o espaço territorial do Estado de Roraima.

### **2.2.4 Beneficiários**

Todas as ações beneficiarão direta ou indiretamente todos os contribuintes no raio estadual, no universo cadastral de quase 6.000 (seis) mil contribuintes ativos, respeitando a expectativa de incremento neste quantitativo face as implantações da Área de Livre Comércio – ALC, e Zona de processamento de Exportação – ZPE, propiciando, portanto, uma maior arrecadação para o Estado.

Gozarão, todos os servidores fazendários, que utilizam as ferramentas do SIAT-e, SIAFEM/FIPLAN, pelas melhorias nas condições de trabalho na acessibilidade e efetividade, resultando no incremento consoante na produtividade, na coordenação e no controle.

Os benefícios serão extensivos às entidades de classe, pelo modelo de gestão transparente e acessível almejado pela SEFAZ/RR, procriando redução de gastos, especialmente tempo. Além disso, venturoso será também para os contabilistas, pois haverá maior proximidade e afinidade entre as partes, na facilidade do trato das informações no primórdio da informatização das tarefas e rotinas.

E ainda, todos os Municípios roraimenses, pelo aumento natural das suas receitas provenientes de transferências estaduais, em decorrência do aumento de arrecadação dos impostos.

Por fim, a população roraimense, pela melhor comodidade e acessibilidade aos serviços ofertados pelo ente público; pela maior transparência institucional e disponibilidade de recursos para a melhoria e ampliação da gama de serviços oferecidos, oriundas de atuações arrecadatórias mais eficazes e, de caso pensado, na atração de recursos para programa de investimento gerenciais parindo salvaguardas pecuniárias para as áreas finalísticas, quais sejam: Educação, Saúde e Segurança.

## **2.3 IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA**

### **2.3.1 Medidas Prévias à Execução de Ações Previstas no Projeto**

Dispensável é, doravante, quaisquer medidas jurídicas ou legais para a execução do projeto, posto que a captação dos recursos foi aprovada pela Assembléia

Legislativa Estadual, Lei nº. 684/08, publicada no Diário Oficial do Estado nº. 916, do dia 02 de outubro de 2008; bem assim, não há óbices concernentes a desapropriações ou reassentamentos.

### 2.3.2 Ações Previstas para a Implementação do Projeto

Destarte, com base na captação de dados e informações dos pares envolvidos nas ações fazendárias, foi possível identificar as macro-ações que devem ser desenvolvidas e implantadas na SEFAZ/RR, no quadriênio fixado para a execução do projeto, agrupadas em Componentes e Subcomponentes e seus respectivos resultados esperados.

| <b>COMPONENTES/ SUBCOMPONENTES E PRODUTOS AÇÕES PREVISTAS NO PROJETO</b>                                      | <b>RESULTADOS OU METAS A ALCANÇAR</b>   |
|---|---|
| <b>I. GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA</b>  |   |
| I - Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica  |   |
| I.1 - Planejamento e gestão estratégica implantado  | a. 100% das unidades da Sefaz com objetivos e plano de metas monitorados e vinculados ao planejamento estratégico<br><br>b. Modelo de gestão por resultados e indicadores implantado em todas as unidades da Sefaz  |
| I.2 - Definição e implantação do modelo de previsão e análise da arrecadação potencial de tributos implantado | a. 60 servidores capacitados na metodologia de planejamento e políticas fiscais, num prazo de 24 meses<br><br>b. Unidades da Sefaz participando do planejamento da arrecadação fiscal, em 36 meses<br><br>c. Desenvolvimento e implantação do módulo de IPVA no SIAT-e, em 12 meses<br><br>d. 100% de controle da arrecadação de IPVA, sendo realizado pela Sefaz<br><br>e. 10 servidores capacitados para atender as demandas do aumento da arrecadação de IPVA, num período de 04 anos. |
| I.3 - Adequação da estrutura física do posto fiscal do Jundiá implantada                                      | a. Acréscimo na arrecadação de tributos em 20%, num período de 04 anos;<br><br>b. Maior agilidade, eficácia, eficiência, efetividade e economicidade nas ações desenvolvidas no posto fiscal do Jundiá<br><br>c. Integração dos órgãos de controle do Estado<br><br>d. Geração de base de dados estatísticos acerca da entrada e saída de mercadorias e imigração.  |

|  |   |
|--|---|
| 1.4 - Adequação de estruturas e processos organizacionais implantada                         | <p>a. 100% dos processos de trabalho da Sefaz mapeados, redesenhados e manualizados, em 24 meses</p> <p>b. Estrutura organizacional redefinida e implantada com base nos processos de trabalho, em 36 meses</p> <p>c. Unidades da Sefaz com manuais de trabalho operativos, implantados em 36 meses;</p> <p>d. 110 servidores capacitados no novo modelo organizacional, em 36 meses</p>  |
| 2 - Cooperação interinstitucional nacional e internacional                                   |   |
| 2.1 – Programa de intercambio de aprendizagem, e soluções e conhecimento implantado na Sefaz | <p>a. Participação de servidores da Sefaz em 80% dos fóruns institucionais integradores, por ano</p> <p>b. Participação em 08 visitas técnicas de aprendizagem e conhecimento, por ano</p>  |
| 2.2 – Modelo de gestão e disseminação de conhecimento e boas práticas institucionalizado     | <p>a. Pelo menos 01 boa prática na área fiscal disseminada e implantada, por ano</p> <p>b. Participação em 02 eventos de discussões de boas práticas na área fiscal, por ano</p>  |
| 3. Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária                             |   |
| 3.1 - Adequação e atualização da legislação tributária implantada                            | <p>a. Redução de 50% nos prazos médios de tramitação dos processos administrativos tributários</p> <p>b. Eliminação de 80% das inconsistências nos procedimentos de cobrança dos tributos estaduais</p> <p>c. 2% de incremento na arrecadação tributária estadual</p> <p>d. Facilitar o entendimento e o cumprimento da legislação tributária pelo contribuinte</p>   |
| 3.2 - Adequação e atualização do processo administrativo fiscal implantada                   | <p>a. Manter a satisfação dos servidores em, no mínimo, 70%</p> <p>b. Adoção de metodologia eletrônica de trabalho, no prazo de 18 meses, com capacitação de 12 Servidores Públicos</p> <p>c. Implantação em 12 meses de digitalização de processos, com redução de trâmite de 21 dias para 48 horas</p> <p>d. Disponibilidade de consulta <i>on line</i> para o universo de contribuintes que contêm processos em trâmite</p> <p>e. Redução de custos de material, patrimônio e pessoas em 10%</p> |
| 3.3 - Novo modelo de acompanhamento da arrecadação implantado                                | <p>a. Reduzir para 1 hora o tempo de transmissão de pagamentos dos tributos pelo sistema bancário.</p> <p>b. Reduzir para 12 horas o tempo de transmissão de pagamentos dos tributos realizados nos postos fiscais do interior.</p> <p>c. Reduzir o prazo médio da execução das ações de</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>cobrança para 15 dias, considerando os 10 dias legais e os 5 dias de tolerância.</p> <p>d. Celeridade na cobrança dos débitos lançados pelo sistema fronteira, enviados através de cobrança via aviso de débito.</p> <p>e. Aumento de 80% da arrecadação de IPVA, em 4 anos.</p> <p>f. Implementação do módulo de parcelamento de IPVA de débitos de exercícios anteriores, em 18 meses.</p>   |
| <p>3.4 - Automação e informatização da fiscalização de trânsito e estabelecimento implantada</p> | <p>a. 50% de eliminação dos erros de cálculo em todas as fases de lançamento do ICMS</p> <p>b. Reduzir em média de 30% para 10% a margem de erro dos valores lançados no documento de arrecadação (DARE)</p> <p>c. Aumento do controle e acompanhamento em 90% dos estabelecimentos usuários de ECF através da implantação do módulo eletrônico de ECF no sistema SIAT-e</p> <p>d. Proporcionar auditorias fiscais através de análises e cruzamentos eletrônicos de dados em 90% dos contribuintes</p> <p>e. Monitoramento e análise de 90% das operações de entrada e saída de mercadorias através da análise de dados setoriais</p>   |
| <p>3.5 - Desenvolvimento, remodelagem e construção de nova versão do SIAT-e implantado</p>       | <p>a. Oportunidade de inovações tecnológicas com reflexo de aumento de 40% na arrecadação</p> <p>b. Cumprimento em 100% da legislação a partir da atualização e remodelação das regras de negócio</p> <p>c. Implantação da conta-corrente, por contribuinte, com controle em partidas dobradas: entradas e saídas, e geração de relatórios com conta-corrente única, por contribuinte, visando a efetividade das informações, com implantação em 36 meses</p> <p>d. Redução em 20% dos erros fiscais na emissão de relatórios de débitos</p> <p>e. Definição de linguagem única do SIAT-e, com padronização de desenvolvimento, produção, segurança e aplicabilidade das ferramentas e resguardando a confiabilidade das informações guardadas e disponibilizadas, gerando uma confiabilidade mínima de 90%</p> <p>f. 100% das regras de negócio do SIAT-e codificadas e manualizadas eletronicamente</p> <p>g. Avanço na implantação do SPED e implantação integral de CADSINC, Simples Nacional, Rede Sim, em</p> |



|  |   |
|--|---|
|  | <p>48 meses</p> <p>h. Atualização de versão do banco de dados Oracle, condicionando segurança e agilidade em percentual não inferior a 90%, na captação de informações e geração de relatórios.</p> <p>i. Possibilidade de comunicação rápida e confiável na aplicabilidade do PGDAS, via SRF; CADSINC, via JUCERR, PMBV e SRF; SPED; Rede SIM.</p> <p>j. Maior disponibilidade de memória de armazenamento de dados em 40%, no SIAT-e</p> <p>k. 100% dos processos mapeados e redesenhados e definição de responsabilidades por servidor envolvido</p> <p>l. 80 servidores capacitados no novo sistema SIAT-e</p> <p>m. Implantação de plataforma WEB, tornando possível a implantação de 43 serviços via portal, além de possibilitar a comunicação entre as fazendas nacionais, num prazo de 24 meses,</p> <p>n. Criação de Portal com a disponibilidade de 43 serviços, com implantação em 24 meses reduzindo o fluxo de cidadãos no órgão em 60%, e gerando economicidade no quantitativo de pessoas, material e patrimônio;</p> |
| 3.6 - Gestão de contribuintes de micro-empresas e empresas de pequeno porte implantada | <p>a. Definições de estratégias de controle na movimentação contábil/tributária, com capacitação ao grupo de trabalho e pares envolvidos – total de 48 servidores, num prazo de 12 meses, com acréscimo no primeiro semestre de monitoramento em 20% da arrecadação</p> <p>b. Disponibilidade de módulo no sistema informatizado que ofereça informações <i>full time</i> e <i>on line</i>, inclusive com a geração de relatórios contributivos para incremento da arrecadação em 20%</p> <p>c. Adequação do SIAT-e na comunicação entre os órgãos das demais esferas, para fins de comunicação entre as secretarias para fiscalização de 4.000 empresas</p>  |
| 3.7 – Sistemática de gestão de crédito acumulado implantada                            | <p>a. Revisão e formulação de novas regras de negócios, em 12 meses, com recuperação de crédito tributário em R\$ 8.000.000,00 decrescente quanto ao crédito anteriormente constituído</p> <p>b. Disponibilidade de link de consulta e ferramenta de simulação de parcelamento no portal eletrônico, beneficiando 6.000 contribuintes</p> <p>c. Integração com a PROGE, com o compartilhamento de</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | 100% das informações comuns aos órgãos;   |
| 3.8 – Sistemática de Gestão dos benefícios e renúncias fiscais implantada                         | <p>a. Conhecimento de 100% dos benefícios oferecidos pelo Estado aos contribuintes</p> <p>b. Monitoramento e atualização de 100% dos contratos de benefícios concedidos aos contribuintes</p> <p>c. Geração de relatórios por data, por CNAE, por local/região, por relevância, com perfis, memória e prospecção de receitas e subsídios</p> <p>d. Geração de métricas de controle de risco de renúncia fiscal, quantitativa e qualitativa</p>  |
| 3.9 - Inteligência fiscal implantada  | <p>a. Redução em 25% da sonegação no Estado</p> <p>b. Disponibilizar indicadores de indícios de ilícitos fiscais aos setores competentes de fiscalização</p> <p>c. Aumentar em 40% as ações de inteligência fiscal</p> <p>d. 100% de integração com os órgãos federais, estadual e municipais envolvidos diretamente com as atividades gerais de arrecadação das pessoas físicas e jurídicas.</p> <p>e. Criação da estrutura organizacional da Inteligência Fiscal na estrutura da Sefaz.</p> <p>f. Gestão dos processos e atividades do trato da informação.</p> |
| 3.10 – Sistemática de gestão de processos implantada, com integração da PROGE e da SEFAZ          | <p>a. Evitar duplicidade de ajuizamento de ações</p> <p>b. Acréscimo de 40% no número de processos ajuizados por ano</p> <p>c. Controle efetivo dos processos tramitados SEFAZ-PROGE</p> <p>d. Capacitação de 16 servidores quanto ao uso do SIAT-e</p>   |
| 4. Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital |   |
| 4.1 - Cadastro Sincronizado Nacional implantado   | <p>a. Tempo de concessão de inscrição cadastral - e demais eventos, exceto baixa cadastral - provisória para definitiva em 48 horas</p> <p>a. Disponibilidade eletrônica na sincronização de informações entre os órgãos, nos eventos cadastrais</p> <p>b. Redução em 10% de custos no consumo de materiais</p> <p>c. Gerenciamento e arquivamento eletrônico de 80% dos eventos cadastrais</p> <p>d. Organização eletrônica dos 15.000 dossiês – ativos e não ativos</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | e. Capacitação de 60 servidores, no manuseio da ferramenta CADSINC   |
| 4.2 - SPED - Nota Fiscal Eletrônica – NF-e e Conhecimento de Transporte Eletrônico – CT-e implantado | a. Redução em 60% na emissão de Nota Fiscal física, em 48 meses<br>b. Incremento da arrecadação em 5%  |
| 4.3 - SPED – Escrituração Contábil Digital (ECD) implantado  | a. Eliminar a escrituração em papel dos livros fiscais e contábeis em 36 meses<br>b. Adequação de 100% do SIAT-e na recepção de informações, layoutização e geração de relatórios  |
| 4.4 - SPED – Escrituração Fiscal Digital (EFD) implantado  | a. Reduzir o tempo médio de execução da ação fiscal em uma empresa em 60% em 36 meses<br>b. Aumentar em R\$ 200.000,00/ano o recolhimento dos Autos de Infração quitados, em 36 meses<br>c. Adequação de 100% do SIAT-e na recepção de informações, layoutização e geração de relatórios   |
| <b>II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL</b>   |  |
| 5 - Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal                         |  |
| 5.1 - Atualização da legislação e normatizações implantada   | a. Redução do tempo médio na tramitação do processo administrativo fiscal, em virtude do valor de alçada;<br>b. 100% de julgadores capacitados na área de legislação tributária  |
| <b>III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO</b>                                 |  |
| 6. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira                                  |  |
| 6.1 - Migração do sistema SIAFEM para o sistema FIPLAN implantada                                    | a. 100% da base de dados contábil do SIAFEM migrado para o FIPLAN, em 18 meses;<br>b. 100% dos dados financeiros e contábeis do Estado integrados<br>c. Emissão de relatórios orçamentários, financeiros e contábeis para auxiliar na tomada de decisão dos gestores, em 48 meses<br>d. Melhoria da gestão receita <i>versus</i> despesa<br>e. Integração e compartilhamento das informações orçamentárias, financeiras e contábeis da Sefaz com a Seplan para melhoria da gestão orçamentária |
| 7. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio                 |  |
| 7.1 – Sistemática de controle de patrimônio e materiais implantada                                   | a. 100% das unidades da Sefaz com controle eletrônico informatizado do patrimônio e materiais atualizados<br>b. Redução de 10% das despesas administrativas e de custeio, na unidades da SEFAZ, capital e interior<br>c. Utilização de 20% de materiais recicláveis e reaproveitáveis, num prazo de 18 meses   |
| <b>IV. GESTÃO DE PRODUTOS ESTRATÉGICOS</b>   |  |
| 9. Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade                     |  |

|   |   |
|---|---|
| 9.1 - Sistemática de atendimento ao cidadão contribuinte implantada                               | <p>a. Aumento em 37 serviços prestados aos cidadãos contribuintes disponibilizados via <i>web</i></p> <p>b. 80% dos serviços padronizados com a adoção e otimização da tecnologia da informação e capacitação dos servidores envolvidos direta ou indiretamente, em 24 meses</p> <p>c. Resposta de 60% das demandas advindas dos canais de comunicação: ouvidoria fazendária, fale conosco, disk denúncias, perguntas frequentes, entre outros, em até 05 dias úteis</p> <p>d. Geração de, pelo menos, 80% dos indicadores necessários para medir o nível de serviço dos atendimentos</p> |
| 9.2 – Programa de Educação Fiscal do Estado de Roraima ampliado e com sustentabilidade financeira | <p>a. Capacitação e socialização de 120 professores da rede pública, por ano</p> <p>b. 4.800 alunos socializados e conscientizados no trato com tributos federais, estaduais e municipais</p> <p>c. 10% dos servidores do quadro fazendário capacitado pelo programa de educação fiscal, por ano</p> <p>d. 30% das escolas da rede pública integrando o programa, em 04 anos</p>  |
| <b>10. Modernização da gestão tecnológica e aperfeiçoamento dos serviços internos e externos</b>  |   |
| 10.1 - Plano Integrado de Tecnologia da Informação implantado                                     | <p>a. Criação da estrutura organizacional da TI na estrutura da Sefaz.</p> <p>b. Gestão dos processos e atividades de desenvolvimento de sistemas para informação da secretaria</p> <p>c. Sistemas operacionais e softwares básicos e avançados atualizados, em 36 meses</p> <p>d. Adequação da área de TI às normas e práticas inerentes à governança de TI</p>  |
| 10.2 - Organização e gestão de tecnologia de informação implantada                                | <p>a. Organização, coordenação e operacionalização da gestão de tecnologia de informação definida e em funcionamento até o final do projeto, em 48 meses</p> <p>b. Melhoria de gestão da área de tecnologia e a capacitação técnica da equipe</p> <p>c. Estruturação da carreira dos profissionais da área de TI</p>  |
| 10.3 - Sistemática de governança de política de segurança de dados e informações implantada       | <p>a. Redução do número de ordens de serviços reparadoras em 60%;</p> <p>b. Aumento da satisfação do cliente em 80%;</p> <p>c. Identificação de 100% dos riscos de sistema de</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>informação de maior severidade ao negócio da Sefaz.</p> <p>d. Identificação de 80% dos riscos de infra-estrutura de maior severidade ao negócio da Sefaz.</p> <p>e. Reduzir em 80% os riscos de ameaça e vulnerabilidade sobre os recursos da tecnologia da informação.</p> <p>f. 100% das demandas de informática atendidas dentro das normas de segurança e formalização das regras de negócio</p> <p>g. Aumento em 70% do nível de conhecimento dos servidores de desenvolvimento e suporte sobre segurança da informação</p> |
| 10.4 - Integração de sistemas informatizados de arrecadação e contabilidade implantada    | <p>a. 100% do banco de dados compartilhado para trabalhar com sistemas integrados</p> <p>b. 100% de acesso às informações pelos gestores públicos e cidadãos contribuintes</p>  |
| 10.5 - Portal do servidor (Serviços web) implantado                                       | <p>a. Aumento de 10 (dez) serviços prestados aos servidores disponibilizados via <i>web</i></p>   |
| 10.6 - Gestão eletrônica de documentos na SEFAZ implantada                                | <p>a. Redução para 48 horas no trâmite das informações inerentes aos processos administrativos fiscais na Sefaz</p> <p>b. Redução em 80% no prazo de trâmite processual fiscal na Sefaz</p> <p>c. 70% dos documentos fiscais armazenados eletronicamente</p> <p>d. Compartilhamento e disponibilidade em <i>real time</i> em escala dos processos e documentos</p>  |
| 11. Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos   |   |
| 11.1 - Modelo de Gestão de RH implantadas   | <p>a. 100% das atribuições e funções dos servidores redefinidas de acordo com o perfil do cargo</p> <p>b. Adequação de 100% dos servidores ao perfil dos cargos, em nível gerencial</p>   |
| 11.2 - Sistema informatizado de gestão de pessoas implantado                              | <p>a. Banco de dados de gestão de pessoas 100% informatizado e atualizado;</p> <p>b. Disponibilidade <i>on line</i> e <i>real time</i> de informações de produtividade do grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização - TAF</p>  |
| 11.3 - Plano de Desenvolvimento dos servidores da Sefaz implantado                        | <p>a. Programa de desenvolvimento de 80% do grupo TAF capacitado e 60% do pessoal da área administrativa implantado em 48 meses</p>   |
| 11.4 - Código e comissão de ética dos servidores da Sefaz implantado e institucionalizado | <p>a. Criação e implantação de código e comissão de ética, com ações voltadas para a formação e solidificação de cultura organizacional holística com fins comuns, com abrangência para 100% dos servidores, visando maior justiça fiscal, a predominância da supremacia do interesse público em relação ao privado, implantado e</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | institucionalizado em 36 meses  |
| 12. Fortalecimento da gestão do conhecimento               |   |
| 12.1 - Gestão da inovação dos produtos da Sefaz implantada | a. Geração de grupo de inovação e criação de 04 novos produtos por ano - interno e externo, que gerem aumento na arrecadação, implantada em 48 meses. |
| 12.2 - Gestão da comunicação implantada                    | b. Acessibilidade das informações para 100% dos servidores, com implantação de programa de comunicação, implantada em 36 meses                        |

### 2.3.3 Ações e Etapas Relativas ao Projeto já Realizadas ou em Realização

Atualmente, a Sefaz vem desenvolvendo ações significativas em relação a:

Para a melhoria da **gestão estratégica**, a secretaria desenvolve atualmente ações voltadas para Elaboração de Planejamento Estratégico.

Na área de **tecnologia da informação** as ações em andamento são: i) criação da Coordenadoria de Tecnologia de Informatização; ii) adoção de política de segurança WEB; iii) desenvolvimento de uma nova versão do sistema informatizado fazendário – SIAT-e; iv) atualização das licenças de uso de sistemas; v) implantação de gestão única de resolução – *Help Desk*; vi) desenvolvimento do conta-corrente informatizado; vii) remontagem e adequação de módulo específico para controle de arrecadação de créditos via PROGE.

Na área de **arrecadação tributária** a Sefaz desenvolve atualmente: i) implementação da coordenação e controle da arrecadação por substituição tributária e da gestão do SINTEGRA; ii) atualização de layouts de documentos de arrecadação via sistema informatizado; iii) definição para operacionalização por módulo da arrecadação nos moldes da Lei 123/06, como suporte para as ações de fiscalização; iv) automação dos recolhimentos de tributos em unidades próprias de arrecadação;

Com relação a **fiscalização** a Sefaz desenvolve atualmente: i) definição de tabelas para auditoria e controle das ações de fiscalização; ii) elaboração de módulo informatizado de ECF, conjugado com cartão de crédito.

Com relação a **administração tributária** a Sefaz desenvolve atualmente: i) atualização simplificadora de carta de fluxo informatizada de processos fiscais; ii) atualização na base de dados da versão CNAE 2.0; iii) atualização de guias de informação; iv) revisão das regras de negócio das operações dos créditos parcelados, em dívida ativa e em REFIS; v) formação de módulo informatizado para implantação de Cadastro Sincronizado, via PGD da SRF; vi) estruturação na implantação da comunicação do SPED: Nota Fiscal Eletrônica; Escrituração Fiscal; Escrituração Contábil; conhecimento de Transporte Eletrônico.

### **2.3.4 Previsão do modelo de manutenção das novas estruturas do projeto**

As novas estruturas adquiridas através do projeto serão mantidas com recursos do Estado, dentro da previsão de aumento da arrecadação, que indelevelmente virá com a implantação da nova estrutura e do novo modelo de gestão, com reflexo direto na arrecadação do Estado. Vê-se a preocupação dos membros envolvidos na presente ação em alicerçar a gestão tributária a partir da tecnologia da informação, algo impreterível para a fiscalização, por conta do municiação de dados, e para arrecadação, devido a eficácia e efetividade do controle.

Não prospera, no entanto, falarmos de superposição das aquisições e contratações do projeto e os equipamentos eventualmente recebidos, por meio de convênio com o Ministério da Fazenda, por exemplo, SPED. Suscita-se, pois, que os recursos ora rogados pertinem-se à gestão tributária dos bens adquiridos de fontes outras.

## **3 INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS RELATIVAS À PROPOSTA**

### **3.1 ARRANJO INSTITUCIONAL**

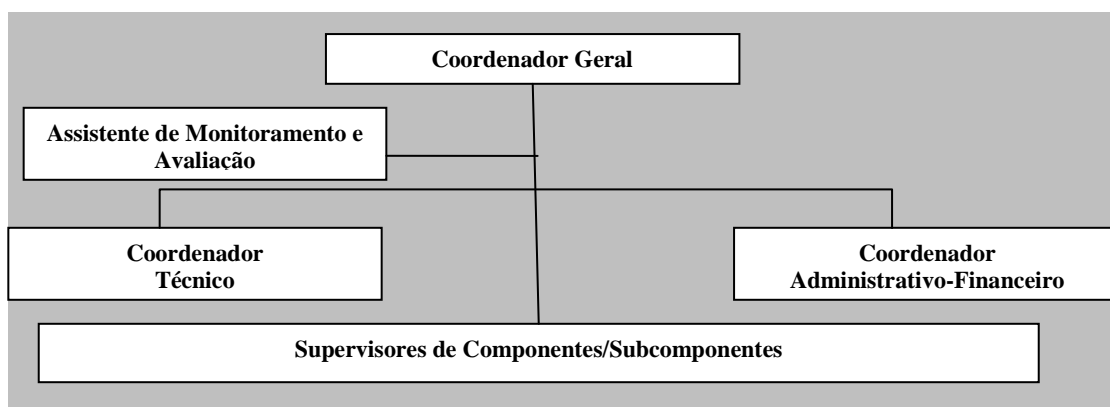
A execução do projeto será coordenada pela Secretaria de Estado da Fazenda, por meio do Fundo de Modernização e Desenvolvimento Fazendário – FUNSEFAZ, nos moldes de uma Unidade de Coordenação do Projeto – UCP. Ao FUNSEFAZ, caberá coordenar e supervisionar a execução do projeto; gerenciar a aplicação dos recursos financeiros e interagir com os demais órgãos intervenientes na execução do projeto. A execução orçamentária do projeto seguirá as diretrizes definidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, (Lei 678 de 05 de agosto de 2008). Em suma, a Secretaria da Fazenda fará as contratações das obras, equipamentos e serviços, e efetivará os pagamentos respectivos, pois ela é a responsável pela execução das ações. Caberá à Secretaria Estadual de Infra-estrutura – SEINF o gerenciamento da execução física das obras.

Outras entidades terão participação conforme sua competência institucional na administração pública estadual, como a Procuradoria Geral do Estado e Comissão Permanente de Licitação, sendo esta atualmente responsável pela efetivação de todas as licitações do Estado, sendo o edital preparado pela Pasta específica, no caso na própria SEFAZ.

Outro órgão que participa do processo de aquisições no Estado é a Secretaria Extraordinária de Tecnologia da Informação – SETI, que analisa e aprova o projeto básico de todas as aquisições na área de Tecnologia de Informação, buscando, dentre outros aspectos, obter uma padronização mínima de sistemas e equipamentos adquiridos pelo governo estadual, bem como uma economia na utilização de recursos.

Todo esse arranjo institucional está em um estágio bem amadurecido no governo estadual, não havendo previsão de problemas de execução e/ou operacionalização de ações que emperrem o projeto. Não há previsão de agente financeiro específico para o projeto, pois este será acordado entre o Estado e o BID diretamente.

A UCP compõe-se de:



Os cargos são ocupados pelos seguintes servidores do quadro permanente de pessoal da Sefaz:

- Coordenador Geral** – Edson Carvalho de Moraes – Coordenador Geral do FUNSEFAZ - Mat. 716855 - diretamente subordinado ao Secretário de Fazenda do Estado de Roraima;
- Coordenador Técnico** – Vilmar Lana Júnior – Fiscal de Tributos Estaduais - Mat. 051235022 - subordinado ao Coordenador Geral;
- Coordenador Administrativo-Financeiro** – Edson Lopes da Silva Filho – Contador - Mat. - subordinado ao Coordenador Geral;
- Assistente Técnico de Monitoramento e Avaliação** — Dinélica da Silva Medeiros – Assistente Administrativo - Mat. 040004701- subordinado ao Coordenador Geral;
- Supervisores de Componentes/Subcomponentes:** Luzilena Socorro Fernandes Oliveira, Mat. 050001634; Dejanete Rodrigues Carreiro, Mat. 050001683; Adilma Rosa de Castro Lucena, Mat. 050001598; Antônio Rodrigues de Mendonça, Mat 716854; Ana Cláudia Freitas Gomes, Mat. 050001660; Josimar Lins Pereira Filho, Mat. 020001006; Elivan Holanda Franco, Mat. 020096409; Rosicleide Gomes Barbosa, Mat. 007168756; Geize Lima Diógenes, Mat. 1667-5; Palmira Leão de Souza, Mat. 050001689; Carlos Dener Lima Bezerra, Mat. 020041716; Jarbas Menezes de Albuquerque, Mat. 050001668; Adir Arantes de Araújo, Mat. 050001659-4 e Francisco das Chagas Batista.

### 3.2 REPASSE DE RECURSOS



Não está previsto repasse de recursos a outras esferas do Governo.

### **3.3 PARTICIPAÇÃO DE SOCIEDADE CIVIL, COMUNIDADES E/OU SETOR PRIVADO**

As entidades de classes e sindicatos representantes dos contribuintes devem participar de várias ações. As mudanças decorrentes da implantação do Cadastro Sincronizado, SPED e Nota Fiscal Eletrônica deverão ser discutidas e compartilhadas com essas entidades, através de Seminários, ferramentas de educação à distância, internet.

Os contribuintes também deverão ser consultados, através de suas associações, ou diretamente pela internet, nas ações de melhoria na Comunicação Externa e Relacionamento com a Sociedade.

### **3.4 GASTOS COM CONSULTORIA, ASSISTÊNCIA TÉCNICA E ESTUDOS**

A contratação de consultorias especializadas será necessária durante a execução do projeto. Teremos que contratar uma consultoria para elaboração do termo de referência das diversas ações que o projeto contemplará, principalmente na elaboração e desenvolvimento do sistema para as ações de implementação do SPED, Nota Fiscal Eletrônica e Cadastro Sincronizado.

### **3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DO INVESTIMENTO**

A SEFAZ/RR será a única entidade a operacionalizar o projeto e caberá à Secretaria a operacionalização e manutenção das obras executadas e equipamentos adquiridos no projeto.

### **3.6 ÔNUS E BENEFÍCIOS DECORRENTES DO PROJETO**

Não há ônus previstos para a entidade executora, por se tratar de um projeto de características primordialmente administrativas de natureza tributária/fiscal, não havendo a previsão de nenhum impacto, para a saúde, a segurança e o bem estar da população alvo, para as atividades sociais e econômicas e para a qualidade dos recursos ambientais.

### **3.7 IMPACTO AMBIENTAL**

Não há previsão de impacto ambiental decorrente da execução do projeto, por se tratar de um projeto de características primordialmente administrativas de natureza tributária/fiscal, não havendo a previsão de nenhum impacto ambiental, dentre aqueles elencados no manual da Carta Consulta distribuídos aos Estados.

## **4 INFORMAÇÕES SOBRE O MUTUÁRIO, EXECUTOR E CO-EXECUTOR**

### **4.1 INFORMAÇÕES SOBRE O MUTUÁRIO**

#### **4.1.1 Identificação do Mutuário**

Governo do Estado de Roraima

#### **4.1.2 Experiências do Mutuário com Organismos Financeiros Multilaterais e Agências Governamentais Estrangeiras**

As informações a respeito da experiência do Mutuário com organismos financeiros encontram detalhadas no Anexo I.

#### **4.1.3 Informações sobre o Estado**

Ver Anexo II e informações complementares.

#### **4.1.4 Indicação de Contra garantias**

Apresentam-se como contra garantias as receitas do Estado de Roraima, provenientes do:

I - Fundo de Participação dos Estados - FPE;

II – Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS.

### **4.2 INFORMAÇÕES SOBRE O EXECUTOR**

#### **4.2.1 Identificação do Executor**

A execução e a coordenação das ações previstas no projeto dar-se-ão no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda de Roraima.

A estrutura organizacional da Secretaria é composta de 349 servidores, distribuídos no Conselho de Contribuintes, Corregedoria Fazendária, Fundo de Modernização e Desenvolvimento Fazendário, 04 Departamentos, 07 Agências descentralizadas e 03 Postos Fiscais, sendo que a execução, supervisão e coordenação do projeto serão realizadas por aproximadamente 18 servidores da Sefaz.

#### **4.2.2 Experiência do executor com organismos multilaterais e agências governamentais estrangeiras**

A Secretaria de Estado da Fazenda tem experiência acumulada na execução do PNAFE. O projeto se iniciou no ano de 1997 e foi encerrado em 2006. Ver Anexo I.

Nesse período foram investidos US\$ 8.262.840,00 (oito milhões, duzentos e sessenta e dois mil e oitocentos e quarenta dólares). Do total dos recursos, US\$ 4.131.417,73 (quatro milhões, cento e trinta e um mil, quatrocentos e dezessete dólares e setenta e três centavos de dólar) foram oriundos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), e o restante com recursos próprios do Tesouro Estadual.

#### **4.2.3 Ações necessárias para fortalecimento institucional do executor**

Não se identificou a necessidade de ações prévias de fortalecimento institucional do órgão Executor. A Secretaria de Fazenda de Roraima possui um quadro de servidores efetivos, uma estrutura gerencial e um corpo de gestores capacitados, que serão fortalecidos e aprimorados no decurso do desenvolvimento do projeto.

### **5 DETALHAMENTO FÍSICO-FINANCEIRO DA PROPOSTA**

#### **5.1 CRONOGRAMA ANUAL FÍSICO-FINANCEIRO**

Ver Anexo IIIA.

#### **5.2 INVESTIMENTO CONSOLIDADO**

Ver Anexo IIIB.

## 6 RESPONSÁVEIS PELO CONTATO COM A SECRETARIA-EXECUTIVA DA COFIEX

### TITULAR

|           |                                      |
|-----------|--------------------------------------|
| NOME:     | Antônio Leocádio Vasconcelos Filho   |
| CARGO:    | Secretário Estadual                  |
| ÓRGÃO:    | Secretaria Estadual de Fazenda       |
| TELEFONE: | +55 95 2121-9005 / 9070              |
| ENDEREÇO: | Praça do Centro Cívico, 466 – Centro |
| CEP:      | 69.301-380                           |
| FAX:      | +55 95 2121-9075                     |
| E-MAIL:   | leocadio@sefaz.rr.gov.br             |

### SUBSTITUTO

|           |   |
|-----------|---|
| NOME:     | Edson Carvalho de Moraes                                      |
| CARGO:    | Coordenador Geral   |
| ÓRGÃO:    | Fundo de Modernização e Desenvolvimento Fazendário – FUNSEFAZ |
| TELEFONE: | +55 95 2121-9007 / 9011                                       |
| ENDEREÇO: | Praça do Centro Cívico, 466 – Centro                          |
| CEP:      | 69.301-380  |
| FAX:      | +55 95 2121-9090  |
| E-MAIL:   | edsonmoraes@sefaz.rr.gov.br                                   |

## **ANEXOS**

**ANEXO I: EXPERIÊNCIAS COM ORGANISMOS FINANCEIROS  
MULTILATERAIS E AGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS  
ESTRANGEIRAS**

**ANEXO II: CRONOGRAMA DE COMPROMISSOS**

**ANEXO IIIA: CRONOGRAMA ANUAL FÍSICO – FINANCEIRO**

**ANEXO IIIB: INVESTIMENTO CONSOLIDADO**

**ANEXO I**  
**EXPERIÊNCIAS COM ORGANISMOS FINANCEIROS MULTILATERAIS**  
**E AGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS ESTRANGEIRAS**

|          | AGÊNCIA  | TÍTULO DO PROJETO | Nº DO CONTRATO | VALOR (US\$ 1.000) |              |       | PRAZOS DE EXECUÇÃO (ANOS) |         |
|----------|----------|-------------------|----------------|--------------------|--------------|-------|---------------------------|---------|
|          |          |                   |                | EMPRÉSTIMO         | DESEMBOLSADO |       | ORIGINAL                  | EFETIVO |
|          |          |                   |                |                    | VALOR        | %     |                           |         |
| MUTUÁRIO | BID      | PNAFE             | CEF 980/OC-RR  | 4.280              | 4.131,42     | 96,53 | 5                         | 8       |
| EXECUTOR | SEFAZ/RR | PNAFE             | CEF 980/OC-RR  | 4.280              | 4.131,42     | 96,53 | 5                         | 8       |

**ANEXO II**  
**CRONOGRAMA DE COMPROMISSOS**

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| ESTADO                     | RORAIMA |
| CRONOGRAMA DE COMPROMISSOS |         |
| POSIÇÃO: 31/05/2008        |         |

| ESPECIFICAÇÃO                               | VENCIDO E NÃO PAGO | R\$ 1,00      |               |               |               |               |               |                |           |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------|
|   |                    | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014 a 2030    | APÓS 2030 |
| TOTAL DE COMPROMISSOS (1+2)                 |                    | 73.470.688,36 | 79.021.411,37 | 49.757.086,34 | 49.941.911,34 | 50.065.660,56 | 49.454.691,28 | 383.609.480,54 |           |
| 1.SERVIÇO DA DÍVIDA FUNDADA TOTAL (INT=EXT) |                    | 73.470.688,36 | 79.021.411,37 | 49.757.086,34 | 49.941.911,34 | 50.065.660,56 | 49.454.691,28 | 383.609.480,54 |           |
| - AMORTIZAÇÕES                              |                    | 62.227.120,64 | 68.239.637,15 | 39.377.685,24 | 39.357.823,44 | 39.180.715,95 | 38.214.219,56 | 323.638.157,58 |           |
| - ENCARGOS                                  |                    | 11.243.567,72 | 10.781.773,86 | 10.379.401,10 | 10.584.087,90 | 10.884.944,61 | 11.240.471,72 | 59.971.322,96  |           |
| 1.1 INTERNA                                 |                    |               |               |               |               |               |               |                |           |
| - AMORTIZAÇÕES                              |                    | 56.175.063,50 | 62.187.580,35 | 39.377.685,24 | 39.357.823,44 | 39.180.715,95 | 38.214.219,56 | 323.638.157,58 |           |
| - ENCARGOS                                  |                    | 10.154.197,72 | 10.213.633,86 | 10.379.401,10 | 10.584.087,90 | 10.884.944,61 | 11.240.471,72 | 59.971.322,96  |           |
| 1.2 EXTERNA                                 |                    |               |               |               |               |               |               |                |           |
| - AMORTIZAÇÕES                              |                    | 6.052.057,14  | 6.052.057,16  |               |               |               |               |                |           |
| - ENCARGOS                                  |                    | 1.089.370,00  | 568.140,00    |               |               |               |               |                |           |
| 2.CONTRAPARTIDA DE EMPRÉSTIMOS JÁ FIRMADOS  |                    |               |               |               |               |               |               |                |           |

OBS: O QUADRO DEVERÁ ESTAR ASSINADO PELO RESPONSÁVEL PELO CONTROLE DA DÍVIDA

(\*) ESPECIFICAR DATA PARA QUAL A POSIÇÃO DA DÍVIDA É VÁLIDA

(\*\*) ESPECIFICAR A MOEDA E DATA DOS PREÇOS EM QUE ESTÃO OS VALORES

(\*\*\*) ESPECIFICAR O ANO DE TÉRMINO DOS COMPROMISSOS

**ANEXO IIIA**  
**CRONOGRAMA ANUAL FÍSICO – FINANCEIRO**

Valores em US\$ 1,00

| COMPONENTE / SUBCOMPONENTE  | Ano I      |           |            | Ano II     |            |            | Ano III    |            |            | Ano IV    |       |           | TOTAL      |            |              |
|---|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-------|-----------|------------|------------|--------------|
|   | BID        | Local     | Total      | BID        | Local      | Total      | BID        | Local      | Total      | BID       | Local | Total     | BID        | Local      | Total        |
| CUSTOS TOTAIS (DIRETOS+ADM)   | 1.255.869  | 52.500    | 1.308.369  | 3.509.334  | 402.500    | 3.911.834  | 1.618.064  | 245.000    | 1.863.064  | 616.733   | -     | 616.733   | 7.000.000  | 700.000    | 7.700.000    |
| CUSTOS DIRETOS  | 1.242.915  | 52.500    | 1.295.415  | 3.483.426  | 402.500    | 3.885.926  | 1.592.156  | 245.000    | 1.837.156  | 603.779   | -     | 603.779   | 6.922.275  | 700.000    | 7.622.275    |
| I. GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA   | 202.217    | -         | 202.217    | 1.742.120  | -          | 1.742.120  | 710.457    | -          | 710.457    | 97.961    | -     | 97.961    | 2.752.755  | -          | 2.752.755    |
| 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica   | 192.217    | -         | 192.217    | 1.722.120  | -          | 1.722.120  | 690.457    | -          | 690.457    | 77.961    | -     | 77.961    | 2.682.755  | -          | 2.682.755    |
| 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional   | 10.000     | -         | 10.000     | 20.000     | -          | 20.000     | 20.000     | -          | 20.000     | 20.000    | -     | 20.000    | 70.000     | -          | 70.000       |
| II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL   | 412.562    | 52.500    | 465.062    | 585.088    | 402.500    | 987.588    | 121.875    | 245.000    | 366.875    | 20.000    | -     | 20.000    | 1.139.525  | 700.000    | 1.839.525    |
| 3. Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária                                    | 272.212,50 | 52.500,00 | 324.712,50 | 447.387,50 | 402.500,00 | 849.887,50 | 121.875,00 | 245.000,00 | 366.875,00 | 20.000,00 | -     | 20.000,00 | 861.475,00 | 700.000,00 | 1.561.475,00 |
| 4. Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital   | 113.350,00 | -         | 113.350,00 | 110.700,00 | -          | 110.700,00 | -          | -          | -          | -         | -     | -         | 224.050,00 | -          | 224.050,00   |
| 5. Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal                         | 27.000,00  | -         | 27.000,00  | 27.000,00  | -          | 27.000,00  | -          | -          | -          | -         | -     | -         | 54.000,00  | -          | 54.000,00    |
| III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO                                       | 56.875     | -         | 56.875     | 61.125     | -          | 61.125     | -          | -          | -          | -         | -     | -         | 118.000    | -          | 118.000      |
| 6. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira                                 | 36.500     | -         | 36.500     | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -         | -     | -         | 36.500     | -          | 36.500       |
| 7. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio                | 20.375     | -         | 20.375     | 61.125     | -          | 61.125     | -          | -          | -          | -         | -     | -         | 81.500     | -          | 81.500       |
| 8. Aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno e correição                                   | -          | -         | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -          | -         | -     | -         | -          | -          | -            |
| IV. GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS   | 571.261    | -         | 571.261    | 1.095.093  | -          | 1.095.093  | 759.823    | -          | 759.823    | 485.818   | -     | 485.818   | 2.911.995  | -          | 2.911.995    |
| 9. Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade                    | 129.308    | -         | 129.308    | 258.617    | -          | 258.617    | 258.617    | -          | 258.617    | 129.308   | -     | 129.308   | 775.850    | -          | 775.850      |
| 10. Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação | 305.703    | -         | 305.703    | 591.477    | -          | 591.477    | 371.207    | -          | 371.207    | 230.884   | -     | 230.884   | 1.499.270  | -          | 1.499.270    |
| 11. Aperfeiçoamento da gestão de Recursos Humanos   | 131.875    | -         | 131.875    | 227.500    | -          | 227.500    | 122.500    | -          | 122.500    | 122.500   | -     | 122.500   | 604.375    | -          | 604.375      |
| 12. Fortalecimento da gestão do conhecimento  | 4.375      | -         | 4.375      | 17.500     | -          | 17.500     | 7.500      | -          | 7.500      | 3.125     | -     | 3.125     | 32.500     | -          | 32.500       |
| ADMINISTRAÇÃO   | 12.954     | -         | 12.954     | 25.908     | -          | 25.908     | 25.908     | -          | 25.908     | 12.954    | -     | 12.954    | 77.725     | -          | 77.725       |



## ANEXO IIIB

## INVESTIMENTO CONSOLIDADO

Valores em US\$ 1,00

| COMPONENTE / SUBCOMPONENTE  | Capacitação    | Consultoria      | Equip e Sistemas de Informação | Equip, Mat e Serv Apoio Operacional | Instalações Físicas | TOTAL            |
|---|----------------|------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------|
| <b>CUSTOS DIRETOS</b>   |                |                  |                                |                                     |                     |                  |
| <b>I. GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA</b>  | <b>100.255</b> | <b>582.500</b>   | <b>70.000</b>                  | <b>250.000</b>                      | <b>1.750.000</b>    | <b>2.752.755</b> |
| 1. Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica   | 30.255         | 582.500          | 70.000                         | 250.000                             | 1.750.000           | 2.682.755        |
| 2. Cooperação interinstitucional nacional e internacional   | 70.000         | -                | -                              | -                                   | -                   | 70.000           |
| <b>II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL</b>  | <b>160.100</b> | <b>434.550</b>   | <b>677.850</b>                 | <b>567.025</b>                      | <b>-</b>            | <b>1.839.525</b> |
| 3. Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária                                    | 127.100        | 248.000          | 619.350                        | 567.025                             | -                   | 1.561.475        |
| 4. Aperfeiçoamento da gestão do cadastro e implantação do sistema público de escrituração digital   | 19.000         | 146.550          | 58.500                         | -                                   | -                   | 224.050          |
| 5. Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal                         | 14.000         | 40.000           | -                              | -                                   | -                   | 54.000           |
| <b>III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, PATRIMONIAL E CONTROLE INTERNO</b>                                | <b>33.000</b>  | <b>25.000</b>    | <b>60.000</b>                  | <b>-</b>                            | <b>-</b>            | <b>118.000</b>   |
| 6. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira                                 | 16.500         | 20.000           | -                              | -                                   | -                   | 36.500           |
| 7. Melhoria da eficiência e da eficácia da administração de material e de patrimônio                | 16.500         | 5.000            | 60.000                         | -                                   | -                   | 81.500           |
| 8. Aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno e correição                                   | -              | -                | -                              | -                                   | -                   | -                |
| <b>IV. GESTÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS</b>  | <b>473.100</b> | <b>999.375</b>   | <b>1.055.620</b>               | <b>383.900</b>                      | <b>-</b>            | <b>2.911.995</b> |
| 9. Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade                    | 59.700         | 65.000           | 267.250                        | 383.900                             | -                   | 775.850          |
| 10. Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação | 25.900         | 685.000          | 788.370                        | -                                   | -                   | 1.499.270        |
| 11. Aperfeiçoamento da gestão de Recursos Humanos   | 387.500        | 216.875          | -                              | -                                   | -                   | 604.375          |
| 12. Fortalecimento da gestão do conhecimento  | -              | 32.500           | -                              | -                                   | -                   | 32.500           |
| <b>SUBTOTAL CUSTOS DIRETOS</b>  | <b>766.455</b> | <b>2.041.425</b> | <b>1.863.470</b>               | <b>1.200.925</b>                    | <b>1.750.000</b>    | <b>7.622.275</b> |
| %   | 10,06%         | 26,78%           | 24,45%                         | 15,76%                              | 22,96%              | 100,00%          |
| <b>ADMINISTRAÇÃO</b>  |                |                  |                                |                                     |                     |                  |
| A1 - Gestão do Projeto  | 31.375         | -                | -                              | 45.000                              | -                   | 76.375           |
| A2 - Monitoramento e avaliação  | 1.350          | -                | -                              | -                                   | -                   | 1.350            |
| <b>SUBTOTAL ADMINISTRAÇÃO</b>   | <b>32.725</b>  | <b>-</b>         | <b>-</b>                       | <b>45.000</b>                       | <b>-</b>            | <b>77.725</b>    |
| %   | 42,10%         | 0,00%            | 0,00%                          | 57,90%                              | 0,00%               | 100,00%          |
| <b>TOTAL GERAL</b>  | <b>799.180</b> | <b>2.041.425</b> | <b>1.863.470</b>               | <b>1.245.925</b>                    | <b>1.750.000</b>    | <b>7.700.000</b> |