

V Seminário do Fisco Paranaense



Desenvolvimento Corporativo e Gestão Pública



Índice

Palavra do presidente.....	03
Educação Corporativa na Gestão Pública.....	04
Ética no serviço público.....	10
Gestão por competência – uma nova forma de gestão.....	15
Desenvolvimento humano: o ser em evolução.....	19
Desenvolvimento gerencial – promovendo crescimento.....	23
Educação corporativa na Sefaz Bahia.....	27
O presente e o futuro da EaD na Sefa: a experiência da Esat...	31
Sistemas de Administração Tributária.....	36
Phoenix: Uma Realidade Sem Volta.....	41
Relatórios de Análise Fiscal (Projeto Phoenix).....	44

REVISTA DO V SEMINÁRIO DO FISCO PARANAENSE

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: José Carlos Carvalho
Vice-Presidente Sindical: Wanderci
Polaquini
Vice-Presidente de Administração: Nilce
Costa de Oliveira Nascentes
Vice-Presidente de Finanças: Olávio Pires
Pereira
Vice-Presidente de Aposentados e
Pensionistas: Delcídes Toneli

SUPLENTE

Sérgio Luiz de Oliveira Franco; Nilton José
Rodrigues de Oliveira; Pedro Luiz de Paula
Neto; Claudiné de Oliveira.

CONSELHO FISCAL

Ghefferson Tavares; Murilo Ferreira
Wallbach; Fernando Rogério Lenzi; Luiz
Fernandes de Moraes Junior; Carlos Alberto
Stadler

SUPLENTE

Domingos Casselli Mansani Tavares;
Luiz Ciruelos Sobrinho; José Antonio Sarturi

CONSELHO DE REPRESENTANTES

SINDICAIS

Reginaldo de França; Sandra Regina
Alves; Carlos Alberto Tomé Coradi; João
Marcos Trípoli; Joaquim Antonio da Silva
Maia; Fernando Takeshi Ishikawa; Manoel
Marques Neto; Wagner de Faria Lima;
Genildo Duffeche Tibes; Márcio Antonio
Rib. Rosa Mazini; Luiz Antonio Marqueze;
José Carlos Endlich; Odair Miguel Belato;
Osni Vito; Ademar Caetano da Silva; Rejane
Carla Fuhr Bonamigo; Plínio Luiz Faedo.

SUPLENTE

Salvador Raymundo Marin; Evaldo Ernesto
Casagrande; Lauro Luiz Vasconcellos Costa;
Wilson Rogério Krepsz; Jacir Ailton da
Silveira; Edson Akinori Molimoto; Ignês
Bruchez; Renato José Brisola; Erson Lopes da
Silva; Lúcia Ana Pinguello; Fred Muniz.

Publicação do Sindicato dos Auditores
Fiscais da Receita do Estado do Paraná
Rua Alferes Ângelo Sampaio, 2580
CEP 80250-120
Curitiba-PR - Fone (41) 3221-5300
www.sindafep.com.br

EQUIPE DE REDAÇÃO

Abridor de Latas

PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E ILUSTRAÇÃO

Abridor de Latas

www.abridordelatas.com.br

Palavra do presidente



O constante desenvolvimento dos Auditores Fiscais, agentes da administração tributária, contribui grandemente para o alcance da excelência na realização dos trabalhos pertinentes à Coordenação da Receita Estadual (CRE). Isto, por conseguinte, conduz à oferta de serviços de melhor qualidade à sociedade – o que, em suma, é a missão da Receita Estadual.

Sem dúvida, é possível e necessário fomentar esse desenvolvimento por intermédio de políticas de gestão de pessoas adequadas.

Com base nessas premissas, o Sindicato dos Auditores Fiscais da Receita

do Estado do Paraná (SINDAFEP), com o apoio da Escola de Administração Tributária (Esat), realizou em Curitiba, de 28 a 30 de abril de 2015, o V Seminário do Fisco Paranaense, com o tema Desenvolvimento Corporativo e Gestão Pública.

Com exposições apropriadas ao tema, os palestrantes ofertaram seus saberes aos presentes e permitiram contato com importantes ensinamentos.

Com o Seminário ficou muito evidente que o desenvolvimento da Administração Pública está intimamente associado ao desenvolvimento dos agentes públicos. É necessário, portanto, que

sejam definidas políticas de desenvolvimento adequadas, sem esquecer que o profissional e o humano são indissociáveis e, por conseguinte, devem ser olhados de forma plena, integral.

Além disso, é fundamental que as áreas responsáveis pela realização das políticas de desenvolvimento recebam o apoio necessário para que bem executem sua missão.

Assim, é necessário definir o foco, traçar as metas, manter o farol alto e desenvolver ações edificantes, pois, com isso, todos ganham: os servidores, a instituição, o estado, a sociedade.



Educação corporativa na gestão pública

Foram apresentadas, durante o V Seminário do Fisco Paranaense, nove palestras sobre o desenvolvimento dos servidores públicos e da instituição

O V Seminário do Fisco Paranaense, promovido pelo Sindicato dos Auditores Fiscais da Receita do Estado do Paraná (SINDAFEP) em parceria com a Escola de Administração Tributária (Esat), foi

realizado entre 28 e 30 de abril de 2015. O tema escolhido para esse ano foi *Educação Corporativa na Gestão Pública*.

O evento foi realizado na sede da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Paraná (OAB-PR) e contou com a presença massiva dos Auditores Fiscais paranaenses. O evento pôde ser acompanhado pelos demais Auditores de todo o país por web conferência.

ABERTURA

Na cerimônia de abertura do evento, realizada no dia 23, compuseram a

mesa o presidente do SINDAFEP, José Carlos Carvalho, o diretor da Coordenação da Receita do Estado (CRE), José Aparecido Valencio da Silva, o coordenador da Esat, Carlos Dell’Agnelo, o presidente da Federação Nacional do Fisco Estadual e Distrital (Fenafisco), Manoel Isidro dos Santos Neto, e a vice-presidente de administração do SINDAFEP, Nilce Costa de Oliveira Nascentes.

Segundo Carvalho, o Seminário é um momento que possibilita grande reflexão aos Auditores.

“Vivemos, sim, uma fase difícil para a categoria, mas é por meio destes momentos que crescemos. O V Seminário do Fisco Paranaense é uma pequena contribuição para que essa classe realmente trabalhadora e corajosa seja cada vez maior e mais forte”, afirmou Carvalho.

Para Dell’Agnelo, os servidores devem se fortalecer cada vez mais e aproveitar as oportunidades de conhecimento proporcionadas pelo Seminário para, a partir disso, implementar ações positivas.

“Nós servidores públicos somos os ‘agentes’ da administração fazendária. Agente quer dizer ‘aquele que faz’. Podemos ser como os bonsais, que se adaptam, florescem e dão frutos mesmo depois de terem as raízes cortadas. Podemos construir essa realidade positiva”, incentivou o coordenador da Esat.

Durante a abertura, a vice-presidente de administração do SINDAFEP ressaltou a ideia de formação continuada dos Auditores que norteia o evento desde a sua concepção em 2011.

“O Seminário do Fisco Paranaense tem justamente esta função de nos trazer a grandes reflexões. Nossos temas nunca são por acaso. A capacitação deve ser a menina dos olhos de qualquer funcionário competente, responsável e eficaz. Precisamos refletir sobre quem somos, onde estamos, o que fazemos, e se fazemos com qualidade – porque a sociedade irá nos cobrar isso”, destacou Nilce.

Para o diretor da CRE, o evento tem trazido grande frutos e a dis-

cussão se estendido para além dele. Segundo ele, o Seminário caminha junto com o trabalho da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná (Sefa) em busca do aprimoramento dos servidores, pensando não apenas na questão do ser humano, mas também no desenvolvimento – muito forte nos últimos anos, especialmente no setor tecnológico – da instituição, e o legado para os servidores públicos que virão no futuro.

Para o presidente da Fenafisco, investir em capacitação é essencial. “É preciso erguer a cabeça e divulgar os resultados positivos em todos os cantos do Paraná”, afirmou Santos Neto. “O Seminário do Fisco Paranaense é um evento de grande qualidade e importância que soma muito à vida pessoal e profissional dos servidores públicos.”

Durante os três dias do evento, a categoria pôde acompanhar nove palestras com o objetivo de disseminar conhecimentos sobre a importância do desenvolvimento dos servidores

públicos nas áreas comportamental, gerencial e técnica, aliados à missão, à visão, aos valores e ao planejamento da instituição, e estimular a criação de uma cultura de autoaperfeiçoamento entre eles.

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

Após a cerimônia de abertura, teve início a rodada de palestras desta edição do Seminário, com uma apresentação sobre ética no serviço público, ministrada pelo procurador-geral de Justiça Gilberto Giacoia e pelo professor e advogado Francisco Zardo.

Para Giacoia, a corrupção é um vício herdado do mundo ibérico que desembarcou no Brasil com a primeira caravela, e acompanha o desenvolvimento da nação, mas – apesar de desafiar o Estado e o serviço público de modo geral – há um panorama positivo, com propostas de aperfeiçoamento da legislação e mecanismos para coibir os desvios administrativos.



“Há uma crise na ética e na honra funcional que nos perturba, mas a instituição arrecadadora do Fisco que trabalha com ética tem o poder de mudar a lógica da concentração do poder e da riqueza. Que nosso trabalho possa ao menos fecundar o caminho da esperança da vitória do homem pela sua dignidade moral”, expressou o procurador-geral.

Zardo salientou as características da lei 12.846/2013, chamada Lei Anticorrupção, regulamentada recentemente pela presidente, Dilma Rousseff. É um mecanismo que contribui para as práticas éticas nas organizações e, conseqüentemente, para a melhoria das atividades do serviço público, versando sobre a responsabilidade jurídica, a responsabilização das empresas por atos cometidos no exterior, e prevendo a possibilidade de sanções administrativas e judiciais.

A lei oferece ainda a possibilidade de acordos de leniência, que suavizam as penalidades e incentivam



os programas de integridade. “O Ministério Público (MP) atua em coibir os desvios, mas a lei espera uma contrapartida das empresas, da maneira como podem contribuir”, disse.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Na manhã do dia 29, a consultora nas áreas de Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas, coaching e docente em cursos de pós-

-graduação, Léia Cordeiro Gaglianone, abriu os trabalhos do segundo dia do Seminário, com a palestra *Gestão por competência – uma nova forma de gestão para a administração Pública*.

Segundo Léia, essa forma de gestão já é comum na iniciativa privada, mas existe uma resistência a ela no funcionalismo público – que vem sendo vencida nos últimos anos.

“As competências são repertórios de comportamentos de algumas pessoas ou organizações que dominam ou disponibilizam o que as faz se destacar de outras em contextos específicos”, explicou.

De acordo com a docente, esse tipo de gestão consegue conduzir os servidores a atingir os objetivos estratégicos da instituição por meio do trabalho nos gaps que eles possam apresentar. É um modelo que trabalha a partir de objetivos e que tira as pessoas de suas zonas de conforto. “Investir nas potencialidades individuais adormecidas é trabalhar para transformar conhecimento individual em conhecimento coletivo da instituição”, salientou a consultora.



DESENVOLVIMENTO HUMANO

Na segunda parte da manhã, os Auditores Fiscais compareceram à palestra da diretora regional do Centro de Treinamento Regional da Escola de Administração Fazendária do Ceará (Centresaf/CE), Maria Margarida de Souza, que teve como tema *Desenvolvimento humano: o ser em evolução*.

“A nova ótica do desenvolvimento humano busca ver a pessoa humana com todas as suas possibilidades, capacidades, habilidades e competências”, expôs Maria Margarida.

Segundo ela, o desenvolvimento compreende o período desde a infância até a maturidade. Além dos fatores genéticos e fisiológicos, os fatores do meio – culturais, sociais, práticas do dia a dia – são responsáveis pelo crescimento humano e o desenvolvimento dos talentos de cada um.

A diretora destacou motivação e empreendedorismo como cruciais para o desenvolvimento humano. Incentivando a criação de uma cultura de constante aperfeiçoamento dentro do



serviço público, convidou à reflexão sobre o papel dos gestores na formação e desenvolvimento das pessoas dentro das secretarias.

DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Na tarde do dia 29, a primeira mesa versou sobre *Desenvolvimento gerencial – promovendo crescimento pessoal e institucional*, e foi ministrada pelo

servidor do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) e gestor da Escola Corporativa no Setor Público da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE) de fevereiro de 2011 a fevereiro de 2015, João Carlos Gonçalves Cavalcanti.

Trabalhando com a figura do gestor na prática, Cavalcanti partiu dos dilemas que perpassam a equação do “ser gestor” – a infelicidade e o desconforto – para salientar o autoconhecimento e as boas relações interpessoais como características do bom gestor. Com isso, é possível fortalecer as instituições públicas e melhorar os serviços prestados à sociedade.

O universo de atuação dos gestores, segundo o palestrante, é formado pelas pessoas, pelas atividades e pelos resultados. Na sua avaliação, um bom gestor é paciente e especialista nos elementos desse universo, atuando como articulador, coordenador e mediador.

Ele destacou a importância do gestor dentro do cenário da educação corpo-



rativa. “Ela tem como objetivo preparar todos os servidores para tirar vantagens das mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais da organização. Nesse sentido, a comunicação é importantíssima”, frisou.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O diretor da Universidade Corporativa da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (UCS/Sefaz-BA), Ricardo Alonso Gonzalez, falou sobre *Educação corporativa na Sefaz: conceito, estrutura, resultados e desafios*, encerrando as atividades do segundo dia do V Seminário do Fisco Paranaense.

A educação corporativa tem muitas particularidades, de acordo com Gonzalez. “É uma relação entre colegas. Precisamos oferecer uma prática pedagógica adequada, não infantilizada.”

A Sefaz/BA conta com uma universidade corporativa que funciona

por instrutorias interna e externa, e seminários, workshops, congressos e outros eventos externos. Seu foco principal tem sido a capacitação dos servidores lotados no interior do estado.

De acordo com o diretor da UCS, a capacitação dos servidores pode proporcionar excelentes resultados, se bem planejada. “A capacitação precisa contar com o posicionamento estratégico da organização, e os treinamentos oferecidos precisam estar alinhados ao que se espera dos servidores”, explicou.

EXPERIÊNCIAS DA ESAT

No dia 30, o gerente da área de comunicação e Educação a Distância (EaD) da Esat e Auditor Fiscal, Mário Sérgio da Silva Brito, trouxe discussões sobre *O presente e o futuro da EaD na Sefa: a Experiência da Esat*.

Segundo Brito, o conceito de EaD promove autonomia e flexibilidade

na formação. Na legislação brasileira, é enfatizada também a utilização de meios e tecnologias que fundamentem inclusão digital e o distanciamento temporal e geográfico entre os participantes dessa modalidade de ensino.

A modalidade da Esat se ancora na EaD e tem alcançado bastante sucesso desde o início de suas atividades em julho de 2014. De acordo com Auditor Fiscal, foram certificados mais de 660 servidores públicos, contam atualmente com 1.238 inscrições e média de 40 usuários ativos por dia.

“Na Esat, a ideia é trazer a possibilidade de ampliação de formação dos servidores públicos sem precisar nos prender a um único formato de ensino, explorando estratégias para potencializar esse processo na nossa organização”, destacou. Nos testes de reação, a avaliação positiva superou 70% em todas as categorias pesquisadas.

MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO TRIBUTÁRIA

Na palestra *Projeto de substituição e Modernização dos Sistemas de Administração Tributária*, o Auditor Fiscal da Assessoria e Gerência de Tecnologia da Informação (AGTI) da CRE, Daniel Barbosa Gomes, abordou o processo de modernização tecnológica que está em curso na Sefa.

O objetivo do chamado Sistema de Gestão Tributária é oferecer velocidade de cruzamento de dados e interface amigável, e simplificar os processos de trabalho dos Auditores Fiscais e contribuintes. Para isso, realizaram o



mapeamento dos processos da CRE, pesquisas sobre os sistemas de outros órgãos fazendários e prospecção tecnológica – pesando prós e contras de cada opção de solução.

“Procuramos pela melhor opção de Custo Total de Propriedade (TCO), os melhores resultados, o maior retorno de investimento (ROI) e o menor risco”, afirmou.

PROJETO PHOENIX

Na terceira palestra da manhã, intitulada *Phoenix: uma realidade sem volta*, o Auditor Fiscal da AGTI e coordenador do Comitê Executivo do Conselho Gestor de Soluções Analíticas da CRE, Glauco Oscar Ferraro Pires, apresentou as conquistas obtidas até agora com a implantação do Projeto Phoenix.

Para Pires, o Phoenix está conseguindo revolucionar a área de análise de dados da Receita Estadual. “O objetivo do Projeto é a implementação de um novo ambiente analítico na Sefa, que disponibilize acesso amplo e eficiente de dados e informações produzidos pelos sistemas corporativos aos funcionários da Secretaria”, informou.

O Phoenix tem três objetivos específicos, que envolvem desenvolvimento e suplementação de um banco de dados, uma solução de Business Intelligence (BI) e uma ferramenta de auditoria fiscal mais eficientes.

“Apesar da realidade nefasta em termos de tecnologia que vivíamos e sofríamos, hoje somos referência nacional em tecnologia de análise de dados, obtendo inclusive reconhecimento internacional. Hoje são 10 mil

consultas diárias e mais de 40 processos já disponíveis na base de dados”, comemorou o coordenador.

RAF

Os *Relatórios de Análise Fiscal (RAFs)* foram tema da comunicação que encerrou as atividades do Seminário, a cargo do Auditor Fiscal da 1ª Delegacia Regional da Receita (DRR) Marcio Tadeu de Miranda.

Subprojeto do Phoenix, os RAFs estão sendo desenvolvidos tendo em mente a abrangência na utilização, a sequência lógica dos relatórios, a racionalização de uso e seu emprego na gestão e auditoria fiscais.

“Os RAFs podem ser utilizados por qualquer Auditor Fiscal, mesmo aqueles sem conhecimento avançado em informática. Com um clique, os servidores têm a auditoria pronta, e os recursos oferecidos por eles permitem que esse processo seja direcionado, focando no que é relevante”, enfatizou Miranda.

Os Relatórios são divididos em três tipos: RAF – Empresa, voltado ao trabalho de auditoria; RAF – Estado, com relatórios para o gestor; e RAF – Alerta, que registra situações incomuns a serem verificadas.

“Eles são parte de um conjunto de estratégias e ações em andamento para garantir o acesso dos Auditores aos dados fiscais. O interessante disso é a possibilidade de acesso às diversas bases da Receita Estadual por meio de um portal de acesso único”, concluiu.

AVALIAÇÃO

Na avaliação do presidente do SINDAFEP, José Carlos Carvalho, o saldo do evento foi bastante positivo. “Agradecemos aos Auditores que estiveram aqui e aos que nos acompanharam pela internet pela participação e, especialmente, aos palestrantes e à nossa equipe que montou o Seminário, onde os assuntos se entrelaçaram e complementaram. O nosso sentimento é de muita alegria e satisfação com o resultado”, afirmou.





Ética no serviço público

A palestra de abertura do V Seminário do Fisco Paranaense teve como tema a ética no serviço público e foi proferida pelo procurador-geral de Justiça Gilberto Giacoia e pelo professor Francisco Zardo

“A Lei Anticorrupção (12.846/2013) veio para tentar aprimorar a ética no serviço público”, iniciou Francisco Zardo – professor da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR e dos cursos de pós-graduação em Direito da Universidade Positivo (UP) e da Faculdade da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), e advogado coordenador do Núcleo de Direito Administrativo do Escritório Professor René Dotti.

Segundo Zardo, apesar de existirem leis sobre a conduta ética, sobre a apuração de desvios, o Código Penal, a Lei de Improbidade, processos disci-

plinares e outras legislações setoriais, ainda há lacunas que precisam ser preenchidas pela Lei Anticorrupção.

Entre elas está a responsabilização objetiva de instituições que têm relação com a administração pública, independentemente de dolo ou culpa. “O funcionário praticar um ato isolado não exonera o nome da empresa, se ele atuou em nome dela”, explicou o palestrante.

A lei elenca diversas condutas que classifica como lesivas, a maioria dizendo respeito a contratos e licitações.

São considerados prejudiciais os atos praticados no interesse de pessoas jurídicas que vão contra o patrimônio nacional ou estrangeiro, os princípios da administração pública (eficiência, igualdade, impessoalidade, legalidade, moralidade) e os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

Prometer ou oferecer vantagens a agentes públicos ou dificultar as atividades de investigação ou fiscalização dos órgãos públicos – burlando a lei – também aparecem nesta lista.

A legislação abre caminho para a punição de atos cometidos por empresas brasileiras no exterior – respondendo no Brasil, segundo as leis nacionais, às autoridades locais. Compete à Controladoria Geral da União (CGU) a aplicação das sanções nestes casos.

De acordo com Zardo, estão previstos dois tipos de sanção. As de natureza administrativa são apuradas



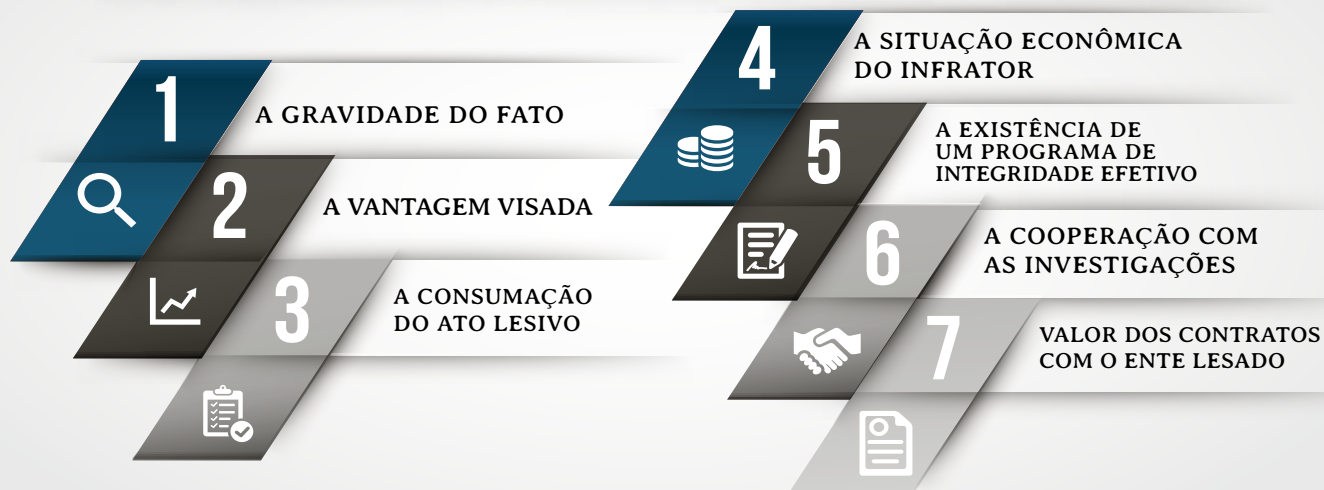
internamente e aplicadas pela própria administração; elas incluem multa, que vai de 0,1% a 20% do faturamento bruto – que varia de acordo com fatores agravantes ou atenuantes –, e a publicação extraordinária da decisão condenatória às expensas da própria empresa.

“Essa é uma sanção moral, que pretende atingir a imagem social da empresa, inclusive no aspecto pecuniário.”

Já as sanções de natureza judiciária incluem perda de bens, interdição de atividades ou setores da empresa, impedimento de recebimento de in-

CIRCUNSTÂNCIAS ATENUANTES

E/OU AGRAVANTES NA AVALIAÇÃO DA CONDUTA DA EMPRESA



centivos fiscais ou empréstimos de órgãos e bancos públicos ou, a mais drástica, dissolução compulsória da empresa.

“O MP atua coibindo os desvios, mas a lei espera uma contrapartida das empresas. O Estado está procurando fazer a sua parte, mas e as empresas? De que maneira elas podem contribuir?”, questionou o professor.

ACORDOS DE LENIÊNCIA

Com a Lei Anticorrupção, cria-se a possibilidade dos acordos de leniência em que a empresa, ao reconhecer suas falhas e aceitar colaborar com a autoridade, recebe isenção ou atenuação de suas sanções.

“É estranho falar em acordo de leniência, muitos dizem: ‘mas está negociando com o bandido, é preciso levar o processo punitivo até o final’. Esse é o pensamento tradicional. Hoje em dia, há uma compreensão de que as decisões tomadas por consenso são

muito mais fáceis de serem efetivadas na prática”, explicou Zardo.

Ele defende que no consenso, a administração abre mão de parte da sua prerrogativa sabendo que aquilo será mais efetivo do que levar um processo por anos com resultado incerto.

A realização dos acordos de leniência compete à autoridade máxima de uma determinada esfera. Em contrapartida, pode haver redução de até 2/3 da multa, isenção da pena, publicação extraordinária da decisão condenatória ou da proibição de recebimento de incentivos fiscais e empréstimos, e a isenção das penas previstas nas leis de licitações – como o impedimento e a proibição de licitar.

O procedimento foi regulamentado recentemente pela CGU. Segundo Zardo, a empresa propõe ao órgão o seu interesse em um acordo de leniência e, a partir disso, cria-se uma comissão sigilosa para negociar os termos. Se o acordo não redundar, os documentos são devolvidos à empre-

sa sem retenção de cópias e ela segue respondendo ao processo normalmente.

Embora o acusado faça acordo de leniência com base na Lei Anticorrupção, ele continua sujeito a todas as demais ações existentes para coibir a corrupção. Ou seja: a celebração de um acordo não impede ajuizamento de ação de improbidade ou de ação penal.

“Esse é um defeito apontado na lei”, apontou o advogado. “Hoje, se diz que é muito desencorajador firmar um acordo de leniência justamente pela falta de garantias de que quem o faz não será molestado em outras searas. Talvez a lei tenha de ser aprimorada para incentivar a prática.”

PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Finalmente, há o incentivo a programas de integridade (compliance). “O código de ética da empresa deve

REQUISITOS PARA UM ACORDO DE LENIÊNCIA

1

SER A PRIMEIRA EMPRESA A PROCURAR AS AUTORIDADES



2

CONFESSAR E CESSAR A PRÁTICA



3

IDENTIFICAR OS DEMAIS ENVOLVIDOS



4

COLABORAR PERMANENTEMENTE COM AS INVESTIGAÇÕES



ser conhecido por todos, pautar o dia a dia e ser visível e inequívoco na conduta da alta direção. A premissa clara é de que o cumprimento à lei deve vir antes do lucro”, salientou Zardo.

Pelo decreto 8.420/2015, a existência de mecanismos internos de controle garante benefícios na hora da aplicação da pena, como redução de até 6% na multa. Do contrário, ela pode ser agravada em até 2,5%.

“Na elaboração do código é preciso levar em conta os momentos em que a empresa se relaciona com a administração pública. Deve incluir políticas sobre doações, viagens, brindes e ofertas indevidas, e se aplicar a terceiros que prestem serviços à empresa”, destacou o advogado.

Segundo Zardo, o código de ética deve ser revisto periodicamente, já que a realidade é dinâmica e leis e atividades das empresas sofrem modificações. “A aplicação de um programa de compliance efetivo provoca melhorias não só no aspecto ético da empresa, mas também na qualidade dos profissionais que atuam em nome dela”, finalizou.

CONJUNTURA NACIONAL

Para o procurador-geral de Justiça Gilberto Giacoia a conjugação da crise econômico-financeira com a crise política ameaça a estabilidade republicana e a governabilidade. “Isso não ofusca a afinidade e a proximidade dos objetivos do MP e da categoria funcional. A administração pública só é viável pela combatividade, integridade e lisura dos agentes fiscais”.



Aproximadamente 70% das pautas manifestadas recentemente nas ruas se concentram na indignação com a corrupção. Noticiada internacionalmente, aliada à ineficiência política em combatê-la, ela ameaça a estabilidade de empresas tradicionalmente fortes.

“A corrupção afeta a estabilidade política e reflete-se no bem-estar do cidadão brasileiro quando diminui os investimentos públicos em saúde, educação, infraestrutura, segurança, habitação e outros direitos essenciais à vida”, afirmou Giacoia.

VÍCIO HERDADO

A corrupção é um problema mundial, que atinge e envolve cidadãos, governos, instituições, empresas públicas e privadas. A Lei Anticorrupção garante a possibilidade de se alcançar o corruptor até mesmo no cenário internacional – com as ferramentas normativas de que se dispunha até então, apesar do esforço, o corruptor ficava às margens da ação.

“Resultado de uma relação patrimonialista entre estado e sociedade, a concentração do poder e da riqueza – e a corrupção – se instala desde as

“O MINISTÉRIO PÚBLICO ATUA COIBINDO OS DESVIOS, MAS A LEI ESPERA UMA CONTRAPARTIDA DAS EMPRESAS. O ESTADO ESTÁ PROCURANDO FAZER A SUA PARTE, MAS E AS EMPRESAS? DE QUE MANEIRA ELAS PODEM CONTRIBUIR?”

Francisco Zardo

origens do Brasil. Nos Estados Unidos, se constrói uma sociedade no sangue, na Guerra Civil, mais solidificada no conceito de res publica. Aqui acontece o contrário. Com as capitâneas hereditárias, se divide um país continental e se distribui o território a títulos nobiliárquicos. Como diz Faoro, a corrupção é um vício herdado do mundo ibérico”, destacou Giacoia.

Segundo o procurador-geral, “o nepotismo desembarca em terras brasileiras com a primeira caravela e está presente em todos os momentos mais importantes da vida nacional. A configuração histórica desta a partir da lógica da concentração de riqueza e poder acompanha as transformações desde o império até a república”.

NOVO HORIZONTE

O último quarto de século traz uma ordem jurídica aberta e sensível aos movimentos, anseios e necessidades da nação brasileira. Nele se disponibilizaram ferramentas importantes aos agentes públicos –

como a Lei de Improbidade, a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Lavagem de Dinheiro, da Ficha Limpa, do acesso à informação, e a Lei Anticorrupção.

“A luz no fim do túnel é recente. Olhamos para um novo horizonte”, refletiu Giacoia. “Existem condições de transformação da história de nossa formação social caracterizada pelas desigualdades, pela privação de bens e direitos, e pela exclusão.”

Para ele, a compreensão desse quadro passa pelo abandono da noção estreita e funcional de violência, cotidianamente associada à noção de criminalidade – tipificada em delitos convencionais, como furtos, roubos e sequestros.

“Ações que revelam desvios pessoais que devem ser combatidos, logicamente, mas geram a sensação superficial de que o combate a essa violência é suficiente, ajudando a encobrir ou tornar intocáveis suas fontes geradoras, que estão na chamada criminalidade não convencional”, frisou.

Em retrospectiva, o Brasil criou as condições normativas para se estruturar melhor, mas – para fora do oásis de privilégios – a geografia política e econômica é um chão desértico onde persiste a exclusão e a desigualdade, avaliou o procurador-geral. O grande desafio é superar o trinômio corrupção-impunidade-miséria.

“Há uma carência de políticas públicas inclusivas, pela falta de verbas perdidas na vala da criminalidade dou-rada. Precisa-se de instituições públicas não iguais para todos, mas com coração e coragem para fazer a diferença. É essa a nossa missão: tentar um compromisso de atuação cada vez mais vinculada à visão crítica do Direito; não o Direito romântico que se calcificou nos círculos acadêmicos como um fim em si mesmo, mas que está distante das enormes contradições da pessoa humana para a qual se dirige”, disse o procurador-geral.

É dentro dessa perspectiva, segundo Giacoia, que a atuação da administração pública garante a construção de um país mais comprometido com os valores morais e a saúde de seu tecido social. Este momento da história brasileira pede uma reflexão para além das necessidades de gestão administrativa ou estruturais das instituições públicas.

“Há uma crise na ética e na honra funcional que nos perturba. A construção de um país mais justo está sob nossa responsabilidade. A instituição arrecadadora do Fisco que trabalha com ética vai acabar por mudar essa lógica da concentração do poder e da riqueza. Que nosso trabalho possa ao menos fecundar o caminho da esperança na vitória do homem pela sua dignidade moral”, arrematou Giacoia.





Gestão por competência – uma nova forma de gestão

*Abrindo os trabalhos
do segundo dia do
V Seminário do Fisco
Paranaense,
a docente e
consultora
Léia Cordeiro
Gaglionone
discutiu a gestão
por competência
no âmbito da
administração pública*

As competências são definidas como repertórios de comportamentos de algumas pessoas ou organizações que dominam ou disponibilizam o que as faz se destacar de outras em contextos específicos, explicou a consultora nas áreas de Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Pessoas, coaching e docente em cursos de pós-graduação, Léia Cordeiro Gaglionone.

Segundo Léia, “quando compramos um produto, temos poder de escolha, mas no serviço público, não existe a escolha. A sociedade demanda excelência. A qualidade entra como obrigação

e norte para definir quais competências são fundamentais”.

Uma vez definidas, as competências de trabalho precisam ser direcionadas. Segundo a palestrante, os servidores têm de estar capacitados para transformar conhecimentos e habilidades em atitudes de alta performance por meio dos comportamentos adequados, capazes de gerar resultado com qualidade e oportunidade. Para isso, é preciso ter uma linha de gestão.

A gestão por competência está há muito tempo na iniciativa privada e, na iniciativa pública, vem sendo implan-

“OS SERVIDORES TÊM DE ESTAR CAPACITADOS PARA TRANSFORMAR CONHECIMENTOS E HABILIDADES EM ATITUDES DE ALTA PERFORMANCE POR MEIO DOS COMPORTAMENTOS ADEQUADOS, CAPAZES DE GERAR RESULTADO COM QUALIDADE E OPORTUNIDADE.”

Léia Cordeiro Gaglionone

tada no decorrer dos últimos anos. “Ela não é uma teoria, é uma vivência. Não é uma gestão utópica, mas real e concreta; e pode ser aplicada à esfera pública, já que a estabilidade permite que as trajetórias se definam”, defendeu a consultora.

Por ser uma forma de trabalhar a partir de resultados, a gestão por competência é um processo de construção. “Não dá para simplesmente reproduzir estratégias de outras organizações”, ressaltou Léia.

GIGANTE DESPERTO

Para a palestrante, o estereótipo de que o serviço público é um gigante adormecido – sem mobilidade por con-

ta do seu tamanho – cria uma zona de conforto.

“Independentemente da forma da instituição, do número de pessoas envolvidas, princípios e valores, não existe valor de estagnação: a instituição é formada por pessoas, com o objetivo de prestar serviços em um mundo cada vez mais integrado”, sublinhou Léia. “Não existe mundo separado em iniciativa pública e privada. Existem normas e decretos que regulamentam cada uma delas, mas somos um só.”

Segundo ela, a partir de 1995, temos um serviço público mais voltado ao cidadão do que à burocracia-papelada. A ideia é transformar a administração

pela ruptura com os modelos tradicionais.

Recentemente, a sociedade globalizada está verbalizando antigas questões, como o papel do estado em todas as esferas e as políticas públicas necessárias para promover a competitividade.

“Qual o papel dos Auditores Fiscais dentro da instituição, que precisa fazer entregas para a sociedade, somados a outras organizações que dão – ou não – a sustentação para o Estado?”, questionou.

ALINHAMENTO

A Organização das Nações Unidas (ONU) apresenta componentes para a gestão de pessoas no serviço público que, para a docente, mostram a abordagem da gestão por competência.

Foi enfatizado pela palestrante o foco no mérito, em normas profissionais e gestão de resultados, e em critérios de promoção que prezem eficiência em vez de no tempo de serviço: “se você prevê o resultado, saberá como chegar lá. A gestão por competência entra para dar essa sustentação e mecanismos de controle e avaliação objetiva.”

Segundo Léia, o gestor precisa atuar com as bases em conjunto de competências. A liderança ocorre pelos dois lados – o gestor se posicionando como tal, e o servidor cobrando esta postura dele.

“A partir disso, é possível alinhar as pessoas dentro do processo de gestão, que não pode estar desvinculado das demandas das gestões públicas e das estratégias dos planos de desenvolvimento da organização”, afirmou.



De acordo com Léia, sem um alinhamento das estratégias da instituição, energia e recursos serão perdidos. “As organizações estarem atuando não significa que estejam alinhadas. O alinhamento é o diferencial. Na iniciativa privada, o diferencial é a competitividade com as outras empresas. Na pública, é na maneira como a organização é percebida pela sociedade.”

PREMISSAS BÁSICAS

Para qualquer modelo de planejamento estratégico existem premissas básicas. Entre elas estão a avaliação do cenário, das necessidades do mercado, sociedade e clientela, e os fatores críticos de sucesso. Com isso, é possível sustentar a visão da organização pela sociedade – o que é preciso fazer para atender às necessidades do cidadão tendo cuidado com os fatores críticos para garantir o sucesso.

“Os norteadores devem estar vinculados aos valores da organização. Essa definição do papel estratégico vai mostrar qual o papel tático dos gestores, que pela análise dos clientes, concorrência, mercado e ambiência interna e externa, podem estabelecer qual a estrutura que a organização precisa para atender a essa demanda”, disse a consultora.

Segundo a docente, isso leva à definição das ações estratégicas, como as projeções financeiras, e à determinação do modelo de gestão mais adequado. Mas é preciso rever o caminho e analisar onde é preciso remanejar valores e investimentos.

A gestão por competência se apoia em três pilares: conhecimentos, comportamentos adequados e habilidades necessárias para se fazer a entrega em



cada cargo. “Fazendo essa avaliação, se pode ver quais são as lacunas dos servidores e oferecer ações de capacitação, que é a maneira pela qual esse modelo de gestão trabalha”, afirmou.

APLICABILIDADE

De acordo com a docente, por contribuir diretamente para o cumprimento do planejamento estratégico, a gestão por competência melhora os serviços públicos prestados. Objetivamente, pode orientar editais de concurso visando a seleção de novos servidores, e orientar a alocação destes adequadamente nas diversas estruturas orgânicas da instituição.

“Ela propicia o conjunto de ferramentas para se ter o DNA da instituição. Antigamente se falava muito em ‘vestir a camisa’, mas camisa é algo que se coloca e tira. Quando se pensa no DNA estão incorporadas competências técnicas e comportamentais para o sucesso das entregas necessárias”, destacou Léia.

Segundo ela, o investimento na gestão por competência é menor e mais eficiente, por ir diretamente nas áreas que apresentam carências. Mesmo que a lista completa de competências exigidas por uma instituição seja extensa, diminui-se o desgaste dos servidores, que sabem o que se espera deles e podem trabalhar nas lacunas.

No caso do serviço público, a estabilidade da organização parece um entrave apenas a princípio, podendo alavancar esse processo. “É uma forma de perpetuar práticas que fazem sentido

**“A GESTÃO POR
COMPETÊNCIA
ENTRA PARA DAR
ESSA SUSTENTAÇÃO
E MECANISMOS
DE CONTROLE E
AVALIAÇÃO OBJETIVA.”**

Léia Cordeiro Gaglionone

para os novos momentos e atualizar as que não servem mais”, disse Léia.

Um modo de se implantar a gestão por competência é a partir de áreas piloto, do micro para o macro. “Mostrando que é possível, outras áreas são incentivadas”, frisou.

No caso da CRE, Léia avaliou que “já está pautada na questão das competências e, assim, tem os norteado-

res. Bastaria implementar a gestão por competência efetivamente.”

EXEMPLOS

Organizações como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e a Secretaria de Finanças de Minas Gerais já utilizam o modelo, enquanto algumas secretarias do Espírito Santo e do Nordeste seguem neste caminho.

“Constatou-se melhorias na eficiência, eficácia e na qualidade dos serviços públicos, a atuação pelo desenvolvimento permanente dos servidores de maneira focada, evitando a descontinuidade do serviço. Num primeiro momento, foi preciso investimento e mobilização de todos, mas depois existe a racionalização efetiva, não só em valores, mas também em entregas”, enfatizou a consultora.

CAPITAL HUMANO

Toda forma de gestão precisa passar por um processo de sensibilização e pensar em capital humano, defende a consultora. “Investir nas potencialidades individuais adormecidas é trabalhar para transformar conhecimento individual em conhecimento coletivo, que se transforma em conhecimento da instituição, se acontecer dentro dela.”

Segundo Léia, é necessário o reposicionamento do gestor público, que é quem pode provocar essa reflexão. “A gestão por competência requer envolvimento geral para que venha a funcionar. Ela tira as pessoas de sua zona de conforto”, concluiu.



**“INVESTIR NAS
POTENCIALIDADES
INDIVIDUAIS
ADORMECIDAS É
TRABALHAR PARA
TRANSFORMAR
CONHECIMENTO
INDIVIDUAL EM
CONHECIMENTO
COLETIVO.”**

Léia Cordeiro Gaglionone





Desenvolvimento humano: o ser em evolução

Encerrando os trabalhos da manhã do segundo dia do V Seminário do Fisco Paranaense, a diretora regional do Centesaf/CE, Maria Margarida de Souza, chamou à reflexão sobre a gestão de pessoas pela perspectiva do desenvolvimento humano.

A segunda palestra da manhã do segundo dia chamou à reflexão sobre o desenvolvimento humano, a sua importância e o modo ideal para ser realizado, com a busca pelo crescimento dos servidores.

A nova ótica do desenvolvimento humano busca ver a pessoa humana com todas as suas possibilidades, capacidades, habilidades e competências, explicou Maria Margarida.

FATORES DE INFLUÊNCIA

O desenvolvimento compreende o período desde a infância até a matu-

ridade, destacou. Os fatores agregadores vão além dos genéticos e fisiológicos, e incluem fatores do meio.

“Fatores culturais, sociais, práticas do dia a dia – são essas experiências que fazem cada um de nós crescer e desenvolver seus talentos, que são a raiz das nossas competências”, afirmou a palestrante.

Segundo ela, os seres humanos nascem mergulhados na cultura – num aparato de tradições, crenças, mitos –, que é palco das principais transformações na sociedade.

“Como estamos nos adaptando a essa nova cultura?”, questionou Maria Marga-

rida. “Independentemente da formação, a informação chega, e cada indivíduo a apreende à sua maneira, de acordo com sua percepção, valores, crenças e forma de ver.”

CAMPOS DE EXISTÊNCIA

De acordo com o teórico e psicólogo bielorusso, Lev Vigotsky, nosso desenvolvimento ao longo da vida se dá em quatro campos de existência: afetivo, cognitivo, social e motor.

A palestrante destacou que no campo afetivo se criam os laços de carinho, afetividade e segurança, o respeito e os grupos sociais. O campo cognitivo é o do conhecimento, de aprender e reaprender: “no contexto da nossa instituição, como estamos pondo em prática e disseminando o novo conhecimento técnico, operacional, gerencial e político?”, indagou.

O campo social compreende o trabalho em equipe, a formação dos

A CHAVE DO DESENVOLVIMENTO

- C**onhecimentos
- H**abilidades
- A**titudes
- V**alores
- E**spiritualidade

grupos de trabalho, o respeito ao outro, a si e aos limites das pessoas. No campo motor, estão as habilidades, o

“saber fazer” com qualidade, trazendo resultados que agreguem à instituição e que causem orgulho.

“Entender nossos limites é descobrir o que nos impede de realizar um bom trabalho, do planejamento até execução e avaliação”, enfatizou. “É um passo importante para executar esse processo com qualidade, responsabilidade, engajamento e comprometimento.”

TEORIAS

Diversas teorias foram desenvolvidas para entender o fenômeno do desenvolvimento humano.

Para os ambientalistas, a criança é tábula rasa e aprende no ambiente por mediação, imitação ou reforço. Para os inatistas, nascemos com todas as habilidades que precisamos e o meio as



dispara. Os construtivistas acreditam que o desenvolvimento é construído a partir da biologia mais as aquisições da criança com o meio.

Os sociointeracionistas postulam que o desenvolvimento se dá nas trocas entre parceiros sociais em processos de mediação e interação. Os evolucionistas acreditam que acontece no desenvolvimento das características humanas e variações individuais como produto de uma interação de mecanismos genéticos e ecológicos, envolvendo experiências únicas de cada indivíduo desde antes do nascimento.

Os psicanalistas procuram entender o desenvolvimento humano a partir de motivações conscientes e inconscientes da criança, focando seus conflitos internos durante a infância e pelo resto do ciclo de vida.

DOIS PILARES

No contexto do desenvolvimento humano, são pilares a família e a escola, destacou Maria Margarida. A primeira é a matriz da aprendizagem humana, enquanto a segunda responde pela instrução e apreensão do conhecimento. Ambas possuem funções sociais, políticas e educacionais. “O equilíbrio entre o pensar, o sentir e o fazer passa pela educação. Ela promove autoconhecimento”, disse.

“O motor da aprendizagem é a curiosidade. É o que nos faz buscar conhecimento, informações, experiências. Precisamos agir nessa direção”, ponderou a palestrante. “Até que ponto a sua curiosidade agrega à secretaria, ao trabalho que você executa?”

Para ela, nossas instituições deixam de ser humanas para serem técnicas,



mecânicas, esquecendo seu foco principal: o capital intelectual – pessoas com talentos, virtudes, deficiências e competências próprias. “Educar é um processo exclusivo do ser humano pelo qual nos tornamos cada vez mais humanos; é possível e preciso aprimorar as capacidades que os servidores já têm e capacitá-los no que apresentam dificuldade, para que eles caminhem e se desenvolvam dentro da instituição”, afirmou.

Capacitar-se, para Maria Margarida, não significa ir à sala de aula, mas o interesse na própria formação. “Nesse sentido, os servidores da Sefa estão de parabéns”, elogiou.

Traçando um paralelo com os pilares para a educação no século 21 da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), a palestrante destacou que o desenvolvimento humano nas organizações de trabalho passa pelo processo de incorporar os novos conhecimentos,

ajustando os antigos; descobrir as habilidades necessárias para realizar os trabalhos; aprender a estar junto, com confiança na instituição, na gerência e no grupo de trabalho; entender as atitudes necessárias; planejar bem a curto, médio e longo prazo; e comprometer-se com o trabalho. “O que nós queremos é um servidor cidadão, participativo e engajado”, salientou.

**“FATORES CULTURAIS,
SOCIAIS, PRÁTICAS
DO DIA A DIA – SÃO
ESSAS EXPERIÊNCIAS
QUE FAZEM CADA UM
DE NÓS CRESCER E
DESENVOLVER SEUS
TALENTOS, QUE SÃO
A RAIZ DAS NOSSAS
COMPETÊNCIAS.”**

Maria Margarida de Souza

FATORES

São fatores determinantes no desenvolvimento humano a motivação e o empreendedorismo. A motivação diz respeito ao desenvolvimento de uma ação – do querer até o fazer com qualidade. Já o empreendedorismo pode ser aprendido, segundo Maria Margarida – basta que o indivíduo se disponha.

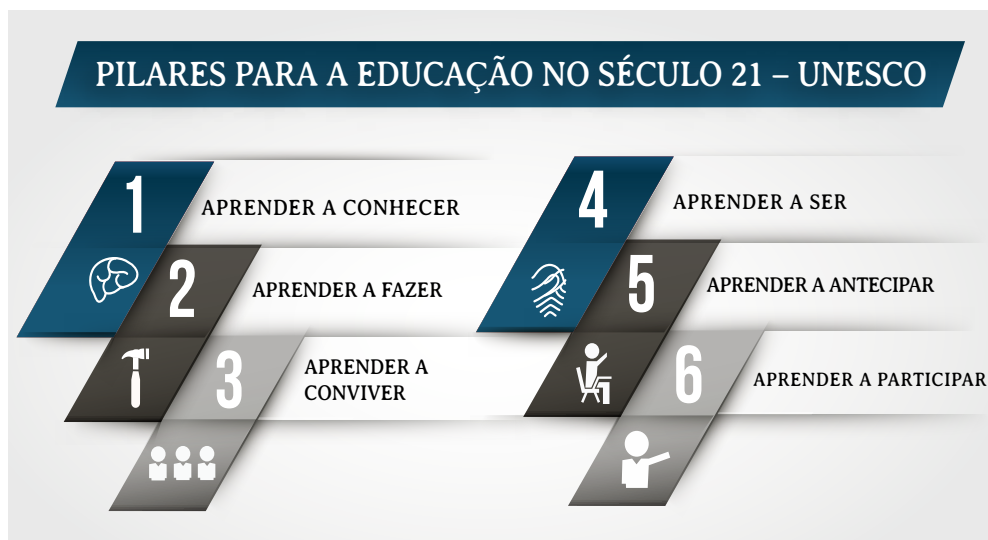
MOTIVAÇÃO

De acordo com a palestrante, a motivação é o processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar sua meta. Ela é importante para nos fazer crescer como indivíduos e como profissionais.

Maria Margarida apresentou uma hierarquia das necessidades pessoais e empreendedoras, correlacionadas. As necessidades fisiológicas estão na base dessa hierarquia em paralelo com a sobrevivência da organização; no topo, a autorrealização e o legado que a empresa deixa para a sociedade. Entre base e topo, a autoestima do indivíduo em paralelo com a responsabilidade social da instituição.

“A motivação deve ser buscada dentro de nós. Gestores responsáveis atuam na orientação das pessoas para que trabalhem com qualidade, alegria e prazer, trazendo-a à tona”, explicou.

O trabalho em equipe também é contabilizado como um fator motivador quem tem definido o que, quando, onde e de que forma quer alcançar. “É preciso haver confiança, criatividade, determinação, persistência, autonomia, liderança, disciplina, harmonia e superação. Só assim uma equipe pode



despertar seus integrantes para suas potencialidades.”

EMPREENDEDORISMO

Associado a fazer o novo ou reinventar o existente, o empreendedorismo está presente desde a Idade Média e fomentou diversas teorias.

“Somos capazes de empreendedorismo em nossas secretarias, equipes, postos de trabalho? Não basta ser. É preciso querer pôr em prática”, destacou Maria Margarida. “O empreendedor corre o risco de sucesso e de fracasso. Ele precisa ser arrojado e confiante, e buscar meios para realizar a sua visão – transformar a oportunidade em negócio de sucesso. Ele persegue o ideal até atingi-lo.”

APOIO E INCENTIVO

A palestrante finalizou sua abordagem incitando mais reflexões. “É preciso pensar o papel dos gestores dentro do Fisco. Como contribuimos para formação e desenvolvimento das pessoas em nossas secretarias? Nos responsabilizamos por nossas escolhas? Essa responsabilidade não pode ser transferida para o outro. Devemos

ter consciência de nossas limitações, e tratar as limitações do outro com respeito.”

Ela sugere que é preciso coragem para dar visibilidade aos trabalhos e boas experiências desenvolvidos dentro da instituição, pois é um trabalho coletivo, de parceria entre pessoas e setores, servidores e gestores.

“Contribuir para as organizações públicas é contribuir para a sociedade. É preciso servir essa sociedade com ética, com competência e com motivação”, finalizou.

“NOSSAS INSTITUIÇÕES DEIXAM DE SER HUMANAS PARA SEREM TÉCNICAS, MECÂNICAS, ESQUECENDO SEU FOCO PRINCIPAL: O CAPITAL INTELECTUAL – PESSOAS COM TALENTOS, VIRTUDES, DEFICIÊNCIAS E COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS.”

Maria Margarida de Souza



Desenvolvimento gerencial – promovendo crescimento

O servidor do Tribunal de Justiça de Pernambuco, João Carlos Gonçalves Cavalcanti, dialogou sobre o desenvolvimento gerencial no segundo dia do V Seminário do Fisco Paranaense

No segundo dia do V Seminário do Fisco Paranaense, o servidor do Tribunal de Justiça de Pernambuco e gestor da Escola Corporativa no Setor Público da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE) entre 2011 e 2015, João Carlos Gonçalves Cavalcanti, trabalhou na prática com um dos atores presentes em todas as organizações: o gestor.

DESCONFORTO

Segundo Cavalcanti, duas questões perpassam a equação do ser gestor: a infelicidade e o desconforto.

Pesquisas mostram que o cargo de gestor é o que possui o maior número de profissionais infelizes. A revista *Harvard Business Review* aponta a responsabilidade de cumprir projetos que não escolheram e a necessidade de atingir metas agressivas como principais causas do quadro.

Por outro lado, os gestores “são pagos para estarem desconfortáveis. Do contrário, é um sinal de que estão fazendo as coisas erradas”, destacou o palestrante. “É impossível dissociar a pessoa humana

do profissional. Como encontrar o equilíbrio nessa equação?”, questionou.

O BOM GESTOR

De acordo com Cavalcanti, são características imprescindíveis em um bom gestor o autoconhecimento e o bom relacionamento interpessoal. Vale também a máxima “elogios públicos, críticas privadas”.

“Técnica pode segurar um gestor sem essas características em sua posição, mas com o tempo há desgaste com a equipe. Se há um bom relacionamento entre gestores e colaboradores, o trabalho flui, existe proatividade e os resultados são alcançados”, salientou Cavalcanti.

Para o palestrante, o autoconhecimento começa pela observação das várias dimensões do eu. “A dimensão do eu comigo mesmo: estou satisfeito e realizado nos papéis que exerço? Do eu social: a relação com amigos e colegas, que são profes-

res informais para nós como nós somos para eles. Do eu profissional, o eu familiar: a dimensão das minhas reações e das minhas habilidades, e também das minhas necessidades – que têm de ser supridas para eu me relacionar bem com os outros. Sentir ‘estresse’ pode ser positivo, desde que não entrave a nossa vida. Precisamos achar o equilíbrio.”

Cavalcanti destacou que todo gestor deveria ser um educador. “O educador precisa ser como uma árvore de longa data, de copa frondosa e raízes profundas. As raízes são os valores, como a paciência e a sabedoria. A copa é o reflexo deles”, analisou.

“Como você se vê, enquanto gestor?” provocou. “Você é como uma criança, que vê a si como é quando olha no espelho, ainda não programada por uma cultura organizacional? Ou você é como o gatinho que vê o leão que ainda não é? Existe um gap a ser trabalhado?”

FATORES DETERMINANTES

Cavalcanti apontou três fatores que impulsionam o crescimento pessoal e profissional. O primeiro é a obsolescência do conhecimento. “Hoje as informações rodam muito depressa. É preciso vivenciar o passado, o presente e o futuro num mesmo plano para não sermos ultrapassados.”

Segundo o servidor, hoje um profissional não sobrevive vários anos no mercado apenas com o conhecimento da sua graduação, como acontecia antes. “O timing era outro, de muita discussão na academia e pouca aplicação prática”, destacou.

O palestrante ainda apontou que, “hoje, a diferença é que somos valorizados pelo conhecimento que detemos. É preciso estar sempre aprendendo. Habilidades e competências dão empregabilidade mesmo no serviço público, já que o gestor investiga constantemente o perfil dos colaboradores enquanto prepara um plano de sucessão. Ele procura o DNA da instituição, seja a Secretaria da Fazenda, o Sindicato, a Receita Estadual”.

Outro fator são as mudanças tecnológicas, em velocidade acelerada. Cavalcanti afirma que a tecnologia afasta do campo os Auditores, que precisam estar antenados. “A comunicação com o outro lado é importantíssima. Não dá para montar um sistema de informação para obter os dados necessários para fiscalizar sem ver como funcionam os sistemas dos associados. O Auditor Fiscal é preparado na vivência, na sua



escola fiscal. Precisa conhecer as áreas financeira, tributária, econômica e jurídica.”

O terceiro fator é a globalização. Por meio da tecnologia se abre a possibilidade de estudar nosso cenário, conversando com a sistemática de outros. Daí a necessidade de uma cultura de constante aperfeiçoamento.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A educação corporativa tem como objetivo preparar todos os servidores de uma organização para tirar vantagens das mudanças emergentes e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada às estratégias centrais do negócio, explicou Cavalcanti.

“Isso quer dizer que os objetivos estratégicos da Secretaria da Fazenda precisam permear todo o processo da instituição, para que os fazendários alcancem as metas. Por isso, disseminar o conhecimento é importante”, frisou

O gerente, ou gestor, é a pessoa que tem a responsabilidade de coordenar uma equipe de trabalho, numa organização, voltada para a obtenção de resultados, independentemente do nível hierárquico que ocupa. “Ou seja, o universo de atuação dos gestores é as pessoas, as atividades e os resultados”, frisou.

ELEMENTOS DE GERÊNCIA

Qualquer cargo tático, estratégico ou operacional que envolva certos elementos pode ser chamado de gerência ou gestão. “Se falamos de elementos de gerência, estamos falando primeiramente de pessoas. Consequentemente, de equipes que podem crescer. O desenvolvimento das equipes passa pela capacitação de seus integrantes”, destacou Cavalcanti.

Detectar se um servidor tem gaps e trabalhar nessas lacunas contribui para que ele tenha segurança para desempenhar seu papel. “Esse é um

benefício da gestão por competência”, disse, retomando a palestra da docente Léia Gaglionone.

Outro elemento são as atividades. Objetivamente, isso significa lidar com processos – que precisam ser sistematizados. O papel do gestor é tentar encurtá-los o máximo possível, sem perder qualidade, num tempo também curto, para melhor servir ao cidadão, de acordo com Cavalcanti.

Como terceiro elemento, o palestrante citou os resultados. “Para chegar neles, o gestor precisa olhar para os objetivos da organização e para a parte que lhe cabe para alcançá-los”.

“Para gerir estes elementos, a única solução é pensar a parte estratégica”, destacou. “Além disso, um bom gestor deve exercer alguns papéis específicos. A Fazenda é uma organização extremamente normativa. Quem trabalha nela como gestor precisa estar a par de toda a legislação e das normas que a afetam, de seu regimento interno, além de ser capaz de analisar os cenários interno e externo.”

Segundo ele, é preciso conhecer a identidade da instituição – sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

“Não é só a instituição que tem de reconhecer os seus servidores. Essa tarefa também cabe ao gestor. Além disso, ele precisa conhecer as relações de poder estabelecidas na instituição – não só o poder formal, aquele do organograma, mas o informal, dos colaboradores que atuam como formadores de opinião e nem sempre estão no cargo formal”, alertou.



O GESTOR ESPECIALISTA

De acordo com Cavalcanti, um gestor precisa ser especialista: em resultados, em mudanças e em gente.

“Especialista em resultados porque deve interpretar o cenário em que a organização está, tomar decisões sobre o processo de produção e garantir os resultados, implantando indicadores de desempenho. Em mudanças porque deve realizar prospecção e ser criativo, gerindo processos para anular as resistências criadas pela equipe. E em gente porque deve estar perto de quem está hierarquicamente acima e ao lado, compreendendo as redes para influenciar as pessoas. Neste momento, o gestor é líder”, explicou.

Segundo o palestrante, é preciso paciência para fazer as mudanças nas organizações. O gestor deve ocupar seu espaço de poder – o cargo – legitimamente, e isso requer disposição para a tarefa permanente e cotidiana de negociar e construir vínculos. Evitar privilégios e ter critérios aumentam a sua legitimidade enquanto líder.

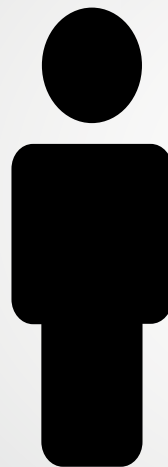
“Todo gestor deve exercer o papel de articulador, mediador e coordenador. Espera-se dele que seja como pai e provenha condições de trabalho; como mãe e provenha cuidado; como professor que ensina o trabalho; e como juiz que avalia o resultado. É ele que vai representar seus colaboradores e a instituição, e trabalhar as questões de conflito da equipe e até extra-equipe”, disse.

Para Cavalcanti, normatizar as atividades das organizações é uma necessidade apesar das críticas possíveis. O gestor precisa olhar a burocracia pelo que ela tem de positivo e aprimorar as áreas com carências. “Em vez de normatizar diretamente novas práticas, o que pode causar frustração nos servidores se funcionarem de maneira inapropriada,

o percurso coordenado pelo gestor tem de ser o inverso: propor e experimentar antes de oficializar”, sugeriu.

Por fim, Cavalcanti ressaltou que o gestor não trabalha pelo outrem, nem por outrem, muito menos sozinho. Ele trabalha por todos. “O gestor não precisa ser infeliz. O que ele precisa é ter coragem de se posicionar”, concluiu.

O GESTOR PRECISA SER



ESPECIALISTA EM RESULTADOS



ESPECIALISTA EM MUDANÇAS



ESPECIALISTA EM GENTE

DIMENSÕES DO EU



EU COMIGO

EU FAMILIAR

EU SOCIAL

REAÇÕES

EU PROFISSIONAL

HABILIDADES

NECESSIDADES



Educação corporativa na Sefaz Bahia

O diretor da Universidade Corporativa da Sefaz/BA, Ricardo Alonso Gonzalez, finalizou os trabalhos do segundo dia do V Seminário do Fisco Paranaense discutindo conceitos, estrutura, resultados e desafios da sua experiência com educação corporativa

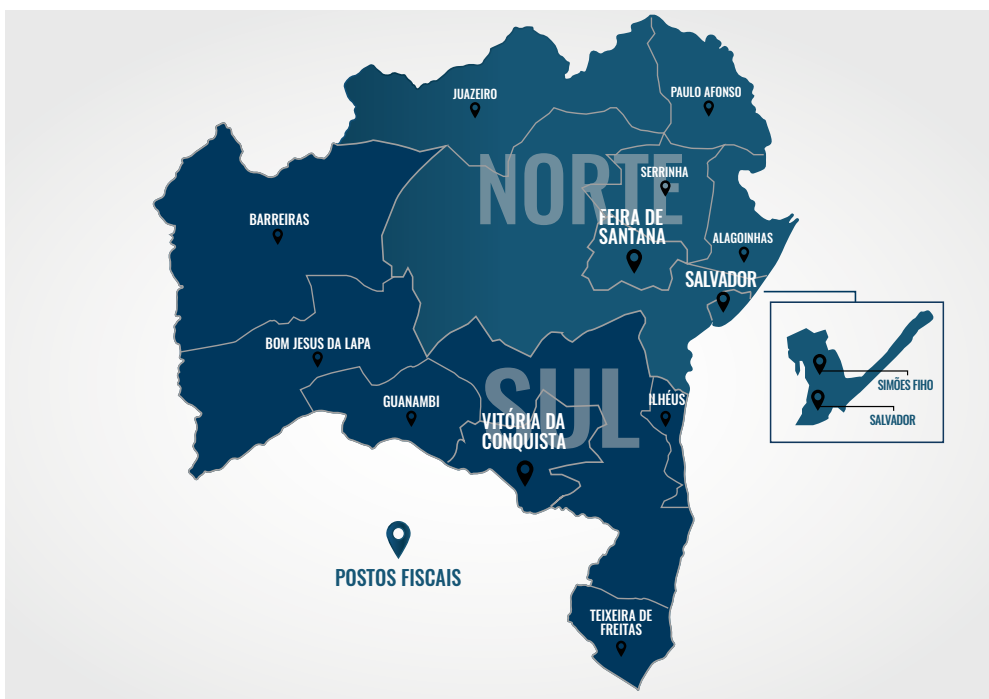
Para Gonzalez, o pressuposto para se iniciar qualquer atividade é a percepção clara de suporte organizacional – conceito extraído da teoria do comportamento organizacional e definido pela percepção do indivíduo em relação à retribuição e reconhecimento dado ao seu trabalho pela instituição.

“Se está sendo reconhecido, em que nível?”, questionou. “É preciso ter o envolvimento da alta direção. O discurso tem de estar alinhado à prática. Sabemos que normalmente não é assim, e o primeiro lugar que sofre cortes em momentos de aperto é a área de capacitação, por isso temos de cobrar esse apoio.”

Entre os elementos para a atividade, o palestrante destacou também a existência de um marco legal e de infraestruturas física, material, pessoal e técnica. “É preciso avaliar constantemente se a organização dá esse suporte.”

EDUCAÇÃO CORPORATIVA

No contexto da Universidade Corporativa do Servidor Público do Estado da Bahia – Unidade Sefaz (UCS-Sefaz), a educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e do conhecimento, que se orienta



pela estratégia de longo prazo de uma organização.

Ela é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão de obra, e visa articular as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa, destacou Gonzalez. O objetivo é institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua.

“Na educação corporativa, é preciso oferecer uma prática pedagógica adequada para que o público responda. Não podemos infantilizar os treinamentos. Além disso, não é uma relação professor-aluno, como na educação escolar ou numa graduação: somos colegas. Existem muitas particularidades”, afirmou o diretor.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A universidade corporativa é uma instituição de ensino técnico e superior, em nível de graduação e pós-graduação, vinculada a organizações privadas e públicas, que oferece cursos técnicos

específicos para os colaboradores das organizações. Foi criada por grandes corporações americanas e trazida para o Brasil por multinacionais como a Petrobras, de onde se propagou para o serviço público.

“Ela serve como guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade para cumprir as estratégias da educação. Não é o único modelo de capacitação existente, mas o método é investir nos funcionários para retê-los na organização”, esclareceu Gonzalez.

Segundo o palestrante, a universidade corporativa e um centro de treinamento e desenvolvimento partem do mesmo conceito, mas atuam de maneiras diferentes na educação. O foco do centro de treinamento e desenvolvimento é reativo, respondendo a demandas de capacitação, e sua organização é descentralizada e fragmentada. A universidade corporativa, por outro lado, é proativa, indo até os servidores para identificar carências, e sua organização é coesa e centralizada.

No caso da UCS-Sefaz, o levantamento de necessidades de capacitação é feito todo dezembro. Os setores comunicam suas carências e a universidade planeja as ações para o ano seguinte.

ESTRUTURA

A UCS-Sefaz faz parte de um sistema maior subordinado à Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), que compreende também universidades estaduais; as academias das polícias civil e militar; as UCS da Saeb e da Secretaria do Planejamento (Seplan); as escolas estaduais de saúde pública e de formação em nível técnico da Secretaria da Saúde (Sesab); e o Instituto Anísio Teixeira da Secretaria da Educação (IAT/SEC).

Abaixo da Saeb estão a Superintendência de Recursos Humanos (SRH), compreendendo a Diretoria de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas e a Coordenação de Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional – que funciona como fórum de encontro dos gestores de capacitação do estado –; e um órgão colegiado: o Conselho de Política de Recursos Humanos (Cope).

O marco legal da UCS-Sefaz é o decreto 7.921/2001. Com a aprovação do regimento da secretaria fazendária, criou-se a universidade corporativa. “É uma área bastante regulamentada no estado. Temos leis, decretos, instruções normativas”, contou o palestrante.

Dentro do organograma da Sefaz-BA, a unidade de capacitação ocupa o mesmo nível hierárquico que as outras diretorias subordinadas à Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária (SGF).

EM NÚMEROS

“É preciso entender como funciona a Sefaz-BA para entender a área de capacitação”, frisou Gonzalez. São três Diretorias de Arrecadação Tributária (DATs): Metropolitana (Metro), Norte e Sul.

A DAT Metro inclui três inspetorias, três postos fiscais e sede em Salvador; a DAT Norte tem sede em Feira de Santana e 13 inspetorias; a DAT Sul, em Vitória da Conquista, conta com 14 inspetorias. “No total, temos 16 postos fiscais no interior – talvez menos – e é essa região que a capacitação precisa alcançar. Na região metropolitana há uma saturação de capacitação que contrasta com a carência do interior”, explicou.

O Grupo Fisco da Bahia é composto por duas carreiras: Auditores Fiscais e agentes tributários. São 932 Auditores e 961 agentes, com idade média de 57 anos. Deles, 60% possuem pós-graduação, incluindo mestrado e doutorado. Segundo o palestrante, “é um público disperso, difícil de agradar pelo nível de estudo e faixa etária altos. Precisamos oferecer um produto muito bom para atraí-los para dentro da sala de aula”.

De acordo com o diretor, foram montados polos da UCS em Feira de Santana e Vitória da Conquista para que fosse possível realizar o treinamento na própria região. “Apesar de muitos ainda terem de vir do interior, isso gerou motivação”, destacou.

ORGANIZAÇÃO INTERNA

A UCS-Sefaz é organizada em Coordenadorias: de Planejamento e Gestão do Conhecimento (Cplan), de Ensino Presencial (Cepre), de Ensino a Distância (Cead), de



Serviços Administrativos (Cosea), de Desempenho e Carreira (Codec); e o Núcleo de Gestão do Conhecimento (NDGC).

“Temos o NDGC com o objetivo de implantar um programa de gestão do conhecimento na organização, já que a faixa etária média é alta”, detalhou Gonzalez. “Criamos várias comunidades de prática. Por enquanto estamos tendo sucesso.”

São 53 pessoas envolvidas no funcionamento diário da UCS-Sefaz, incluindo os terceirizados da limpeza e da copa. Na Cead, são oito servidores.

A universidade corporativa trabalha com três formas de capacitação: instrutoria interna, ministradas por colegas em áreas que dominam; instrutoria externa, ministrada por pessoas físicas ou empresas; e seminários, workshops, congressos e outros eventos externos.

“Os cursos são oferecidos em horário comercial e os servidores são liberados do expediente”, disse o diretor. “Não existe demanda por cursos de graduação: como são concursados, a graduação é entendida como

pré-condição do cargo. Mestrado e doutorado não se patrocina já há muito tempo, porque entendemos que o interesse aí é seguir carreira acadêmica. Pós-graduação são turmas fechadas de interesse da administração. As principais áreas são gestão pública, administração e direito tributário, normalmente em universidades conveniadas.”

A sede da UCS-Sefaz está localizada em Salvador e conta com quatro salas de

**“É UM PÚBLICO
DISPERSO, DIFÍCIL
DE AGRADAR PELO
NÍVEL DE ESTUDO
E FAIXA ETÁRIA
ALTOS. PRECISAMOS
OFERECER UM
PRODUTO MUITO
BOM PARA ATRAÍ-LOS
PARA DENTRO DA
SALA DE AULA.”**

Ricardo Alonso Gonzalez

aula, cinco laboratórios de informática, um auditório com capacidade para 140 pessoas, biblioteca com 900 títulos e copa. Existem ainda laboratórios de informática em Feira de Santana e Vitória da Conquista.

RESULTADOS

Gonzalez destacou que o sistema de controle é muito rigoroso e funciona por meio de resultados e indicadores criados e implantados pela equipe para aferir a qualidade dos cursos oferecidos, medidos trimestralmente.

Entre eles estão os índices de Satisfação do Ensino Presencial (Isep), de Satisfação da EaD (Isead) e de Interiorização do EaD (IIEAD), e o Percentual de Capacitação de Servidores (PCS).

“Em 2014, por conta da Copa do Mundo e de decretos de contingenciamento, houve queda da capacitação na região metropolitana e do IIEAD em relação a 2013, mas conseguimos manter a capacitação no interior acima de 60% do total de trei-

nados, que é o nosso foco. Tivemos menos pessoas fazendo cursos mais longos”, explicou Gonzalez.

Além do Grupo Fisco, a UCS-Sefaz atende a área financeira do estado de todas as secretarias. “Existe uma rotatividade muito grande nessa área, especialmente nas trocas de governo. A tendência é ter picos de capacitação e, com a diminuição da demanda, diminui também o número de cursos”, sublinhou.

Os cursos normalmente ficam no nível de dispensa de licitação. Na EaD, eles normalmente são cedidos por outras organizações ou preparados pelos próprios colegas, quando são na área tributária. Foram 23 títulos em 2014, e mais 11 títulos já estão programados para 2015.

DESAFIOS

Entre os desafios listados por Gonzalez, estão a Lei de Instrutoria, restrições legais como decretos de transição e contingenciamento, a idade elevada do Grupo

Fisco, a falta de motivação e a implantação da gestão do conhecimento.

“Quando falo em desafios, não quero dizer necessariamente algo negativo. A Lei de Instrutoria é um desafio pelo baixo valor hora/aula, pela exigência de submissão a um programa de capacitação ou pelo desinteresse na posição; já a implantação da gestão do conhecimento está sendo vencida”, explicou Gonzalez.

Segundo o palestrante, tornar a avaliação de desempenho eficaz também é um desafio. Ela foi implantada em 2007, alcança todos os servidores do Grupo Fisco no interior e na capital e acontece em 180°: os servidores avaliam a si mesmos, a subordinados e a superiores.

Gonzalez apontou que os relacionamentos interpessoais muitas vezes são um entrave, já que os servidores não querem se indispor com colegas, pela própria composição da categoria – faixa etária e nível na carreira altos. “O problema de avaliação inadequada não é do sistema, mas sim do gestor”, concluiu.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO SERVIÇO PÚBLICO – UNIDADE FAZENDA

1

COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



2

COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL



3

COORDENAÇÃO DE ENSINO A DISTÂNCIA



4

COORDENAÇÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA



5

COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS



6

NÚCLEO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO





O presente e o futuro da EaD na Sefa: a experiência da Esat

No terceiro dia do V Seminário do Fisco Paranaense, o Auditor Fiscal e gerente da área de comunicação e EaD da Esat, Mário Sérgio da Silva Brito, compartilhou a experiência da Esat com EaD na Sefa

Na avaliação do Auditor Fiscal e gerente da área de comunicação e EaD da Esat, Mário Sérgio da Silva Brito, houve uma mudança de paradigma na reflexão sobre a formação na Sefa.

A EaD, de acordo com o decreto 5.622/2005, é a modalidade de ensino em que a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Brito ressaltou dois elementos da definição: a legislação brasileira enfatizar a utilização de meios e tecnologias – especialmente digitais – para promover a inclusão digital, e ele ser caracterizado pelo distanciamento geográfico e temporal entre professores e alunos.

BENEFÍCIOS

Segundo o palestrante, o conjunto de benefícios trazido pela EaD pode ser sintetizado em autonomia e flexibilidade na formação. “Com isso se pode controlar ritmo, horário e local de estudo, além de se estar próximo

de centros de excelência, diminuindo a necessidade de deslocamentos e impulsionando a democratização do conhecimento.”

A possibilidade de conciliação entre formação e atividades profissionais é outro grande benefício apontado por ele. “Não podemos pensar na EaD como ‘opção porque não tenho tempo de estudar’. Também não se trata de uma defesa no sentido que seja ‘melhor’ que a modalidade presencial. Ambas trazem resultados de qualidade e tornam possível desenvolver estratégias inovadoras. Na EaD existem elementos que o presencial não traz e vice-versa”, frisou.

Brito destaca ainda a interação com colegas dispersos geograficamente e a ampliação de vínculos entre alunos e professores, já que a formação não termina no momento de carga horária definida. Com a facilidade de acesso e a redução de deslocamentos, há também redução de ausência no trabalho, de desgaste e riscos inerentes ao traslado, de impacto sobre atividades sociais e familiares, e de custos com diárias e hospedagem.

O planejamento é fundamental na modalidade. “Do contrário, a EaD não acontece, ou acontece de maneira não aceitável”, disse o Auditor. Entre os benefícios, a fidelidade ao conteúdo proposto, a diversidade de mídias e estratégias pedagógicas e a possibilidade de rápida atualização de alterações em conteúdos e de criação de módulos para atender a necessidades específicas.

“O processo da EaD permite criar uma base de conhecimento para con-



sulta futura. Os cursos oferecidos pela Esat, por exemplo, ficam disponíveis para consulta quando concluídos”, explicou.

FORMAÇÃO ESPECÍFICA

Nesse cenário, a Esat se enquadra dentro do quadro da educação corporativa, que toma força com os processos de industrialização.

“A partir daí, há uma necessidade de formação muito maior, mas o ensino formal não tem condições de atender às especificidades desejadas por cada organização, trabalhando com currículos generalistas e desvinculados das diretrizes estratégicas da organização. A educação corporativa permite que se ataque diretamente as demandas da própria instituição”, enfatizou Brito.

Para o palestrante, o desafio da educação corporativa é promover a atualização de qualificações e experiências profissionais que resultem em melhoria nos processos de trabalho, não somente na formação. Para isso,

ela precisa criar uma cultura de aprendizagem continuada.

NO BRASIL

“Temos uma população significativa envolvida com EaD no Brasil hoje”, afirmou Brito. Segundo o censo da Associação Brasileira de Educação a Distância (Abed) de 2013, são 309 instituições de vários níveis que oferecem 15 mil cursos e atendem a quase 4 milhões de alunos.

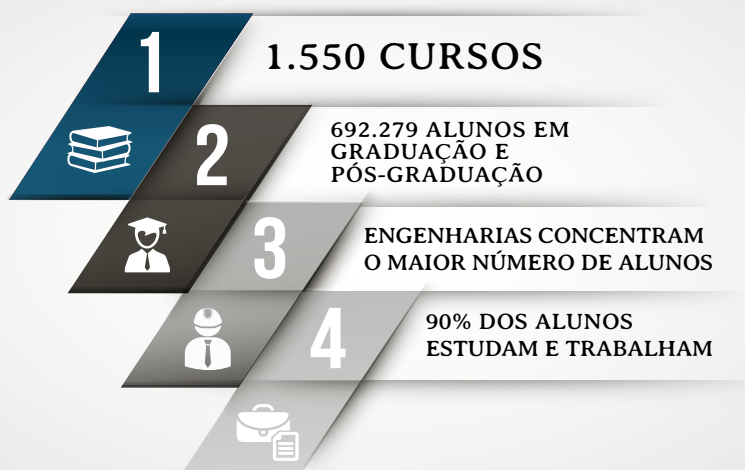
No nível superior, os primeiros cursos de graduação a distância começaram em 2001, quando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) passou a exigir licenciatura como requisito mínimo para ensinar.

“Com a inclusão digital e a popularização da internet, a modalidade tomou uma força que não tinha. Existia aqui certo preconceito com a EaD pelo conjunto de projetos descontinuados e por não ter acontecido da mesma forma que no resto do mundo”, opinou Brito. Apesar de ter começado com

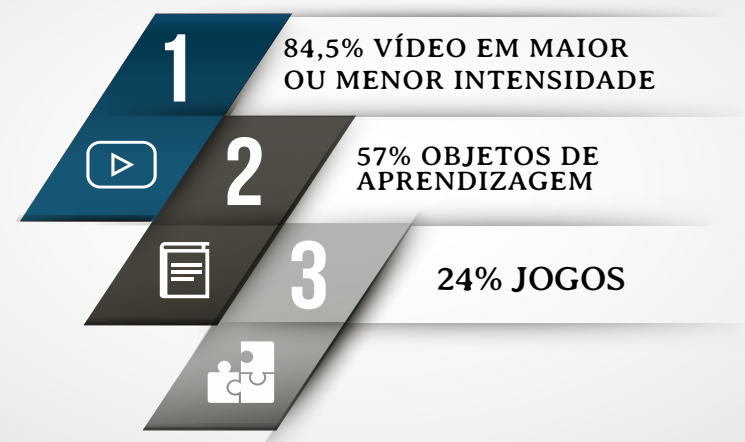
A EAD NO BRASIL



EAD – NÍVEL SUPERIOR



MÍDIAS UTILIZADAS NA EAD



foco nas licenciaturas, hoje em dia a modalidade concentra maior número de alunos na área das Engenharias.

Das pessoas que cursam EaD, 90% estudam e trabalham. “O dado mostra sua força como elemento para a educação corporativa”, avaliou o palestrante.

Em termos de tecnologia oferecida, houve um crescimento no uso da internet em relação à transmissão por satélite, com 48,9% das instituições produzindo seus materiais em estúdio de gravação de vídeo próprio e 29% terceirizando esse serviço. Elas também têm investido em equipes de produção: 26,7% possuem web designers, 15% possuem animadores e 22% possuem equipe de gravação e edição.

A mídia de preferência na EaD é o vídeo – 84,5% dos avaliados pelo censo utilizam em maior ou menor intensidade, principalmente vídeos com duração de até 10 minutos – mas há uma proporção crescente dos com até 30 minutos de duração.

Quanto a materiais, 57% das instituições utilizam objetos de aprendizagem e 24% utilizam jogos. “Tem havido um processo de gamificação: são desenvolvidos pequenos jogos que, pelo seu aspecto lúdico, facilitam a apreensão dos conteúdos pelos alunos”, disse Brito.

A maior parte das instituições respondentes emprega programas e aplicativos como PowerPoint, YouTube e Google Docs, além de fóruns, e-mail, atividades interativas corrigidas on-line e chat. O uso de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), em plataforma gratuita ou livre customizada pela instituição, também é frequente.

No âmbito da EaD corporativa, mais da metade dos alunos (63%) têm

entre 31 e 40 anos, explicou o Auditor. Em cursos não corporativos, a idade média fica entre 21 e 30 anos. Dos alunos da modalidade, 31,4% estão em cursos corporativos. “A EaD tem ganhado força principalmente nessa área”, apontou.

EVASÃO

Os índices de evasão a distância variam de 10,5% a 16,9%. As principais causas apontadas foram a falta de tempo para estudar e participar do curso, acúmulo de atividades de trabalho, e falta de adaptação à metodologia.

“Metodologias inadequadas provocam percepção errada do que é a EaD e desmotivam os estudantes. É por isso que a mediação de um professor se faz necessária. O mediador busca esse aluno, que pode se perder pelo caminho, encorajando-o a ter uma postura ativa em sua formação. A postura passiva não cabe na EaD”, avaliou Brito.

EAD NA ESAT

As atividades de EaD na Esat iniciaram em julho de 2014. Desde então, tiveram 1.238 inscrições e já emitiram 667 certificados. “Isso não significa necessariamente evasão de 50%, pois ainda temos inscritos em formação”, destacou o palestrante. A média é de 40 usuários ativos por dia.

Ele explicou que a Esat utiliza AVA por meio do Moodle – software livre e gratuito que conta com uma grande comunidade de colaboração e desenvolvimento e permite a criação de módulos que podem ser adequados às diferentes situações de aprendizagem. “Em breve, teremos

módulos específicos para nossa área tributária”, afirmou.

O ambiente virtual de aprendizagem pode ser acessado pelo portal da Esat. Por enquanto, está disponível uma série de cursos sem tutoria e de fluxo contínuo – o servidor pode ingressar a qualquer hora e tem um prazo de conclusão bastante longo, para poder conciliar com atividades profissionais.

Esses cursos foram compartilhados com a Esat pelas organizações parceiras, como o Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário (GDFAZ), a Sefaz-PE – por meio do GDFAZ –, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e pela AGTI da Sefa, que disponibilizou os cursos do pacote Office.

Tecnologias empregadas pela Esat, além do AVA, incluem web conferência, com uso do software Big-BlueButton, e videoconferência por meio das telessalas do Departamento de Trânsito do Paraná (Detran-PR) na capital e no interior. “Tivemos expe-

riências com pessoas do Espírito Santo e agora teremos com a Sefaz-BA, o que mostra que não é a distância que vai impedir os servidores de participarem de uma formação como esta”, disse Brito.

AVALIAÇÕES DE REAÇÃO

Segundo o Auditor Fiscal, ao final do curso 4, antes de receberem o certificado, os servidores respondem a um questionário para avaliar sua percepção do processo de formação. Em todos os níveis a avaliação positiva esteve acima de 70%.

Nessa etapa, é pedido que seja avaliado se o assunto do curso foi de importância para as atividades profissionais; se a matéria foi compreendida; se os conteúdos foram apresentados em sequência lógica, a carga horária foi adequada e a forma de apresentação atendeu às expectativas; se acesso e recursos do ambiente virtual se mostraram amigáveis; e se as explicações do guia do aluno fo-

ESAT EM NÚMEROS

2014 ATIVIDADES DESDE
JULHO DE 2014

1.238 INSCRIÇÕES

667 CERTIFICAÇÕES
EMITIDAS

40 MÉDIA DE 40 USUÁRIOS
ATIVOS POR DIA

ram suficientes. É perguntado também se os servidores recomendariam o curso para outras pessoas.

“As pessoas de faixa etária mais elevada são as mais efusivas na reação à Esat”, frisou Brito. “Elas se sentem acolhidas nessa formação, apesar de não terem nascido nessa cultura tecnológica. Abrimos os cursos também para os aposentados. Existe dificuldade na adaptação à tecnologia? Sim, mas percebemos que esse público tem se inserido no ambiente virtual.”

Questões subjetivas também aparecem na avaliação de reação. Entre os aspectos a serem melhorados, o palestrante destacou: aulas com áudio em português; disponibilizar os softwares (Word/Excel) para os servidores; disponibilizar conteúdo específico voltado às necessidades das atividades fiscais; apostilas em PDF para download e leitura off-line; laboratório para treinamento presencial; inclusão de tutoria; e maior quantidade de exercícios para fixação do conteúdo.

Os aspectos que foram considerados essenciais pelos servidores do Fisco foram a flexibilidade de horário, pela possibilidade de interromper e retomar o curso a qualquer momento; a possibilidade de rever o conteúdo várias vezes; o manual e a agenda do curso, que permitiram ao participante conhecer as atividades obrigatórias e opcionais em cada etapa logo no início; e os exercícios com feedback imediato.

“Destacaram ainda a facilidade de acesso, a possibilidade de democratizar o aprendizado, e a oportuni-

dade de acesso ao curso que, se fosse presencial, atenderia a um número reduzido de participantes”, expôs.

O CAMINHO A SEGUIR

Com base nesse feedback, o caminho para o desenvolvimento da Esat, na avaliação de Brito, é claro. Em primeiro lugar, o fortalecimento das parcerias já existentes – com GDEAFZ, Detran-PR, Enap e Secretaria da Educação (Seed) – e a criação de outras. “Queremos montar uma comunidade de interação entre os centros formadores do Paraná, para fomentar a EaD como modalidade de ensino explorada por todos, além de trazer benefícios para a Sefa”, salientou.

O grande projeto para 2015 é a formação de autores e tutores. “Prendemos criar uma cultura de escrever e produzir cursos para EaD levando em conta as especificidades da modalidade”, explicou Brito. “Além disso, não queremos ficar apenas na distribuição de conteúdo, mas sim

explorar estratégias pedagógicas diferenciadas, como estudos de caso, trabalhos em grupo e com situações-problema do nosso dia a dia.”

Ampliar a infraestrutura tecnológica também é um objetivo, pela aquisição de softwares de edição de vídeos e web conferência e de bancos de imagens, e a criação de um estúdio de gravação na Esat. O palestrante destacou ainda a necessidade de expandir a equipe de produção: “por enquanto, somos apenas dois. Precisamos da ajuda de um designer instrucional, um pedagogo, um web designer, um designer gráfico e um revisor”.

“A ideia é que possamos trazer a possibilidade de ampliar a formação dos servidores para a Sefa – e para todo o estado, já que compartilhamos com os outros órgãos de governo – sem precisar nos prender a um único formato de ensino, explorando estratégias para potencializar esse processo na nossa organização”, arrematou Brito.





Sistemas de administração tributária

A modernização tecnológica dos sistemas de administração tributária foi o tema da sétima palestra do V Seminário do Fisco Paranaense, apresentada pelo Auditor Fiscal da AGTI/CRE, Daniel Barbosa Gomes

Segundo o Auditor Fiscal da AGTI, Daniel Barbosa Gomes, a Inspetoria Geral de Arrecadação (IGA) convidou-o para conduzir um projeto de modernização tecnológica assim que ele começou a trabalhar na Receita Estadual.

O foco da iniciativa concentrava-se em modernizar os sistemas dos impostos de Transmissão Causa Mortis e Doação (ITCMD) e sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), mas decidiram incluir o do Imposto sobre Operações relativas à Circu-

lação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), pensando numa solução integrada: um cadastro único de contribuintes que possibilitasse visão de 360°.

“Traçamos nosso objetivo com base nos problemas do sistema atual. Tínhamos uma solução cara e não alinhada às estratégias da organização quando precisávamos implementar mudanças rapidamente”, explicou Gomes.



ANÁLISE DO PROBLEMA

O primeiro passo foi analisar os aspectos financeiros, negociais e tecnológicos envolvidos no sistema de administração tributária.

Entre as questões financeiras, Gomes citou o alto custo de manutenção dessa plataforma, o desalinhamento das estratégias da organização, uma Tecnologia da Informação (TI) voltada para “apagar incêndios” e o dinheiro investido sem retorno.

“A TI é vista como uma despesa, o que vai contra as regras da governança. Ela precisa ser vista como aliada da organização. A ideia do projeto é que ele já nasça com essa visão de ser um investimento”, explicou o Auditor Fiscal.

Nos pormenores de negócio, foram avaliadas como problemas a falta de confiabilidade nas informações – que muitas vezes não batiam por serem provenientes de bases de dados distintas –, a demora na obtenção de informações estratégicas, e a dificuldade para atender às exigências de

mudanças rápidas. Para o palestrante, isso gerava uma situação em que a organização era como refém da tecnologia.

Já nos aspectos tecnológicos, Gomes destacou a utilização de tecnologia ultrapassada e de alto custo, a falta de integração entre os sistemas, a dificuldade de encontrar mão de obra especializada, a utilização de ferramentas inadequadas para o tratamento de informações corporativas – como Excel e Access –, e a lentidão no atendimento.

“Utilizamos uma plataforma de grande porte chamada Mainframe, que já foi de ponta, porém hoje é quase obsoleta. O risco de que o fabricante descontinue o suporte é alto e, com o processo de downsizing, o tamanho da plataforma diminuiu e a Companhia de Tecnologia da Informa-

ção e da Comunicação do Paraná (Celepar) tem dificuldade de encontrar profissionais treinados nessa tecnologia”, explicou.

PROJETO SGT

De acordo com Gomes, estas avaliações levaram a equipe a repensar a gestão tributária da Receita Estadual e a substituir a solução atual. Para isso, foi criado o projeto Sistemas de Gestão Tributária (SGT). “Foi criada uma comissão para estudar um novo Sistema de Administração Financeira e Tributária, o SAFT. Toda a parte de back-office – contabilidade, orçamento, planejamento – da Sefa seria incluída, mas o secretário fazendário interrompeu o andamento do projeto, que se tornou então SGT”, expôs.

Além disso, foi necessário definir o escopo do projeto e entender os requisitos dos sistemas por meio do mapeamento dos processos. A partir disso, avaliaram as soluções oferecidas pelo mercado, e pesquisaram a situação atual junto a outras secretarias estaduais da Fazenda.

Como premissas para o sucesso do projeto, Gomes elencou a aprovação e apoio da alta direção da Sefa e da CRE, a participação efetiva da Celepar em todo o processo como parceira tecnológica, a conscientização para a importância do empreendimento, a priorização dos recursos envolvidos, e o apoio do Gartner

“TÍNHAMOS UMA SOLUÇÃO CARA E NÃO ALINHADA ÀS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO QUANDO PRECISÁVAMOS IMPLEMENTAR MUDANÇAS RAPIDAMENTE.”

Daniel Barbosa Gomes

Group – organização reconhecida internacionalmente na área tecnológica.

OBJETIVOS

“O projeto SGT veio para transformar tudo que os auditores fiscais conhecem”, avaliou Gomes. Entre os objetivos do projeto está a integração total das informações e o cadastro único com visão 360° do contribuinte, que funcionaria como uma conta corrente fiscal, por meio do número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

A disponibilização de serviços por meio de dispositivos como celular e tablet, e de interfaces com Motor de Regras via Workflow também são previstas pelo SGT. “O Workflow serve para desenhar formulários e dar inteligência a eles, enquanto permite que a área de negócios modifique os seus requisitos. A ideia é abolir o papel”, sublinhou Gomes.

O Auditor Fiscal ainda citou como objetivos a implantação de uma estrutura de dados com histórico das informações e a mudança de foco da Automação das Atividades para a Gestão da Informação. Isso poupará trabalho porque a informação será acessível e fidedigna, e se gastará menos tempo com a atividade em si e mais com gestão, análise e crítica.

Por fim, Gomes frisou o objetivo de facilitar a vida do contribuinte. “Buscamos oferecer uma interface amigável e livre das complexidades inerentes à Legislação Tributária”, afirmou.

ETAPAS

Foram previstas cinco fases do projeto SGT, das quais três já foram vencidas. Em primeiro lugar (março de 2014), com a metodologia Business Process Model and Notation (BPMN) 2.0, foi realizado o ma-

peamento dos principais processos da Receita, para se conhecer o negócio, definir o escopo e preparar a organização para as mudanças.

Todos os processos mapeados foram construídos em conjunto com os analistas de negócio e validados por eles e pela equipe do SGT.

A seguir (setembro de 2014), veio a fase de prospecção tecnológica, verificando se

o mercado oferecia alguma solução que pudesse atender à Receita Estadual por meio do Gartner Group.

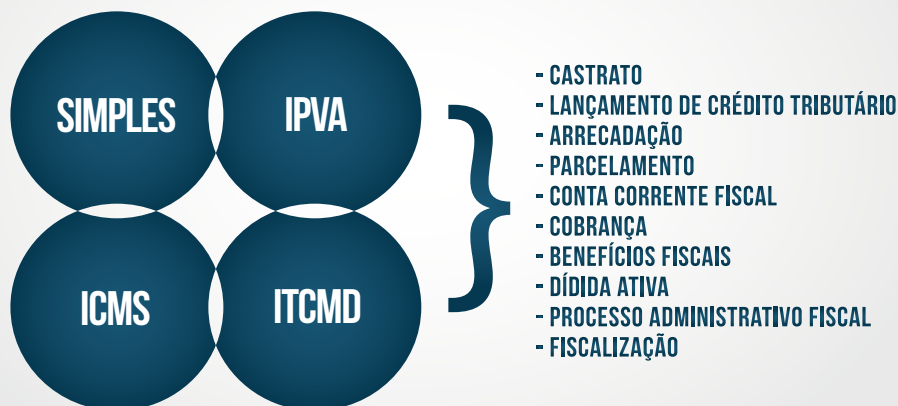
De acordo com Gomes, entre os parâmetros desejados estavam um mínimo de 70% de chance de parametrização (adequação da aplicação sem alteração no código de programação) e 30% de customização (adequação com criação de novos componentes via codificação) da plataforma.

Etapas do SGT

- 1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS
- 2 PROSPECÇÃO DAS SOLUÇÕES DISPONÍVEIS NO MERCADO
- 3 ELABORAÇÃO DE PARECER AVALIANDO ALTERNATIVAS E INDICANDO A MELHOR OPÇÃO
- 4 ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA E AQUISIÇÃO DA SOLUÇÃO
- 5 IMPLEMENTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

RESULTADOS – MAPEAMENTO DE PROCESSOS

- 21 MACROPROCESSOS MAPEADOS NO ÂMBITO DA RECEITA ESTADUAL
- 18 PESSOAS DIRETAMENTE ENVOLVIDAS DISTRIBUÍDAS EM OITO FRENTE DE TRABALHO



SAP (Tax and Revenue Management)

- PRESENTE EM 30 PAÍSES
- MAIS DE 50 CLIENTES – NENHUM NO BRASIL
- DESENVOLVIDO EM 1999
- MAIOR CLIENTE: ESTADO DA FLÓRIDA (EUA)
- SOLUÇÃO VOLTADA PARA A PARTE TRIBUTÁRIA

Oracle (Public Sector Revenue Management)

- PRESENTE EM OITO PAÍSES
- 11 CLIENTES
- DESENVOLVIDO EM 2006
- EM IMPLANTAÇÃO NO CHILE
- UTILIZADO PELO OHIO DEPARTMENT OF TAXATION (EUA)
- APENAS 6% DE CUSTOMIZAÇÕES
- PERMITE CONTROLE SOBRE OS PROCESSOS

A AGTI contou com o Gartner Group nesse processo e duas soluções foram escolhidas para o teste de conceito: o Tax and Revenue Management (TRM), da SAP, e o Public Sector Revenue Management (PSRM), da Oracle.

“Requisitamos uma prova de conceito, já que em PowerPoint tudo funciona”, frisou Gomes. “Pegamos o ITCMD, diminuímos 90% da complexidade, mas mantivemos o fluxo completo, da declaração até a dívida ativa. Tanto a Oracle quanto a SAP atrasaram as demonstrações, mas tivemos 70% de aderência na Oracle e 100% na SAP.”

O palestrante explicou que a AGTI visitou a Companhia Paranaense de Energia (Copel) – que possui BackOffice da SAP para contabilidade, finanças e orçamento – para conhecer a experiência da empresa.

Além de estar plenamente satisfeita com a solução e com o fornecedor, a Copel salientou como ganhos a rapidez na implementação de mudanças, as atualizações constantes e a independência da área de TI, já que são os próprios analistas de negócios

que modificam os requisitos e mantêm o sistema.

Além disso, a Assessoria contatou diversas secretarias municipais que já haviam passado pelo processo licitatório, como São Paulo e Salvador. Ambas preferiram a solução da SAP, com grande porcentagem de aderência – mas Salvador acabou escolhendo a solução própria oferecida pelo parceiro que iria aplicar a prova de conceito da SAP, que não participa diretamente.

De acordo com Gomes, foi realizada ainda pesquisa por e-mail com todas as receitas estaduais, das quais dez retornaram as respostas: São Paulo, Santa Catarina, Pernambuco, Minas Gerais, Alagoas, Piauí, Paraíba, Pará, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. Destas, apenas uma usa plataforma Mainframe, 30% pretende substituir a solução que possui, e todas querem conhecer a experiência final da CRE do Paraná.

Na terceira etapa do projeto SGT (janeiro de 2015), a AGTI emitiu parecer a respeito das soluções avaliadas com o objetivo de indicar o melhor caminho e justificar a escolha do software. A quarta etapa, de aquisição da solução, iniciou em abril de 2015. A previsão é que ela seja implantada e implementada a partir de janeiro de 2016, quando se iniciará a última fase do projeto.

PRÓS E CONTRAS

Para a elaboração do parecer, a Assessoria comparou os prós e contras de cada solução. As opções, segundo Gomes, são a compra do software, a importação do sistema de outra secretaria da Fazenda, ou a construção de software próprio.

ESAT EM NÚMEROS

ALTERNATIVAS	ROI	PAYBACK
AQUISIÇÃO	595%	21 MESES
CONSTRUÇÃO	79%	41 MESES
IMPORTAÇÃO	303%	29 MESES

Entre as vantagens de compra, o Auditor Fiscal citou a garantia de inovação constante, apesar do valor de investimento mais alto. No caso da construção, o produto é feito sob medida, mas tem uma duração média de 15 anos. Para a importação, o investimento inicial é mais baixo, mas traz a solução sem trazer o especialista.

O custo estimado de aquisição do software é de 20 milhões de dólares. No entanto, a AGTI tentou olhar por outro prisma: o TCO, já que existem custos que acompanham o ciclo de vida do produ-

to. Os custos que integram o TCO são de aquisição, implementação, capacitação, operação, manutenção e suporte, falhas e incidentes de segurança, e custos indiretos.

“Ele chega a ser de três a dez vezes maior que o custo de aquisição”, explicou Gomes. “No caso da Sefa, consideramos os valores do projeto, de operação, sustentação e inovação do legado – que não se aplica neste caso –, de operação do SGT no caso da aquisição, de inovação do SGT no caso de construção e importação, e de sustentação do SGT. Por comparação, o TCO

da aquisição é menor, apesar de o investimento inicial ser maior.”

A expectativa de receitas, segundo o palestrante, é equilibrada, “mas a aquisição adianta a receita porque a solução fica pronta mais cedo”. Na avaliação de riscos, a aquisição da solução pronta também foi julgada como mais segura.

A conclusão do projeto SGT é de que adquirir o software é o melhor caminho, por ter o menor TCO, os melhores resultados (em receitas e em custo total), o maior ROI, menor tempo de payback e menor risco. Além disso, há a garantia de inovação, e o software possui motor de regras. “É uma solução madura, porque estamos vendo em uso por outros clientes”, avaliou Gomes.

PRÓXIMOS PASSOS

Segundo o palestrante, o caminho agora é formalizar a decisão, que está sendo amadurecida pela direção da Sefa. Além disso, elaborar o termo de referência, adquirir a solução e implantá-la.

“Estou elaborando o projeto para o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (Bird), porque a ideia é utilizar recursos externos. Temos uma estimativa de aproximadamente 15 milhões de dólares só na aquisição de licenças, implementação e suporte. O Bird tem sido bastante receptivo a nós”, afirmou.

Para o Auditor, o SGT é o melhor caminho a ser seguido. “Ainda vamos revalidar a prova de conceito, muito mais abrangente e crítica, para ver se ela pode atender às demandas da Receita. A ferramenta tem de se adaptar às regras de negócio da organização. Quem determina somos nós”, concluiu.





Phoenix: uma realidade sem volta

O Auditor Fiscal da AGTI e coordenador do Comitê Executivo do Conselho Gestor de Soluções Analíticas da CRE, Glauco Oscar Ferraro Pires, compartilhou as conquistas do Projeto Phoenix na penúltima palestra do V Seminário do Fisco Paranaense

O objetivo do Auditor foi compartilhar o reconhecimento e as conquistas que o Projeto Phoenix tem recebido com os colegas, especialmente das Delegacias do interior do estado.

“O Phoenix é um projeto que tentou – e está conseguindo – fazer uma revolução tecnológica na área de análise de dados da Receita Estadual”, avaliou o palestrante. “O SGT fará isso também nos sistemas transacionais, já que tem o objetivo de transformar o sistema atual em um novo, integrado, mais adequado às nossas necessidades e mais moderno – o mesmo escopo do Phoenix.”

HISTÓRICO

O objetivo do Projeto Phoenix é a implementação de um novo ambiente analítico na Sefa que disponibilize acesso amplo e eficiente de dados e informações produzidos pelos sistemas corporativos aos Auditores Fiscais e demais funcionários da Secretaria.

Os três objetivos específicos do Phoenix são o desenvolvimento e a suplementação de um banco de dados, de uma solução de business intelligence, e de uma ferramenta de auditoria fiscal mais eficientes que as do sistema antigo.

ESTRUTURA

A CRE conta com uma infraestrutura de tecnologia de análise de dados de ponta, possuída por poucas empresas do mundo. Possui um datacenter próprio com a tecnologia de banco de dados (Data Warehouse – DW) da Teradata, estrutura de integração de dados na ferramenta chamada Informatica Power Center, e uma ferramenta de front-end – a Camada de Apresentação MicroStrategy. As três são líderes de mercado em seus respectivos nichos.

Segundo Pires, a experiência positiva da Sefa tem inspirado outros órgãos públicos a seguir seus passos.

As secretarias da Fazenda dos estados do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais estão comprando essa tecnologia, chamada appliance de banco de dados, enquanto a Receita Federal recentemente adquiriu soluções Teradata por meio do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que vai oferecer suporte pela plataforma para vários de seus órgãos. Outras secretarias na Bahia, Piauí, Rio de



Janeiro e Santa Catarina também seguem por esse caminho.

“Fomos pioneiros na implantação dessa tecnologia no Paraná. Então, por incrível que pareça, com a realidade nefasta que vivíamos e sofríamos, hoje somos referência nacional em tecnologia de análise de dados”, comemorou o Auditor Fiscal.

CONSOLIDAÇÃO

Diariamente, são mais de 10 mil consultas submetidas ao banco Teradata. Esses usuários englobam alguns Auditores

Fiscais com acesso direto ao DW, e os acessos pelo MicroStrategy – que é uma ferramenta de relatórios e painéis – e por alguns sistemas criados por pessoas na Inspeção de Fiscalização, que constantemente consultam o banco de dados para gerar relatórios.

Mais de 40 RAFs já estão preparados e prontos para utilização dentro do sistema.

De acordo com Pires, mesmo os servidores nas delegacias ou agências que não saibam sobre o ambiente Teradata



provavelmente já foram beneficiados por alguma informação proveniente do DW.

“Praticamente todas as análises e levantamentos feitos hoje no Fisco estadual acontecem a partir dessa nova estrutura, tanto na parte de arrecadação quanto na de fiscalização. São raras as análises feitas em cima de estruturas antigas ainda não integradas a ela”, disse.

BOLETINS

O palestrante destacou que a IGA está transformando o boletim de arrecadação e seu boletim informativo em produtos de business intelligence por meio da plataforma do MicroStrategy, ou seja, eles estão sendo transformados em painéis e relatórios interativos.

“Há muito tempo, esses boletins eram feitos em papel e distribuídos para poucas pessoas. Agora, todos os Auditores Fiscais terão acesso a várias informações gerenciais a partir do boletim de arrecadação. Isso será informado por e-mail em breve”, explicou.

RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

A implantação do DW Teradata na Receita Estadual do Paraná, apesar de recente, já recebeu reconhecimento internacional. Pires relatou contatos feitos por pessoas ligadas ao Fisco do Equador, da Holanda, da Bielorrússia e do estado do Missouri, nos Estados Unidos.

“Essas organizações querem conhecer melhor o que estamos fazendo, os dados que estamos cruzando, e a tecnologia que estamos empregando”, informou o Auditor Fiscal. “Além delas, o Japão e a Rússia também demonstraram interesse nessa nova estrutura.”

Pires destacou que revistas especializadas dos dois últimos países citados publicaram reportagens sobre a estrutura que está sendo

“PRATICAMENTE TODAS AS ANÁLISES E LEVANTAMENTOS FEITOS HOJE NO FISCO ESTADUAL ACONTECEM A PARTIR DESSA NOVA ESTRUTURA, TANTO NA PARTE DE ARRECADAÇÃO QUANTO NA DE FISCALIZAÇÃO”

Glauco Oscar Ferraro Pires

desenvolvida por aqui. No Japão, a revista *Diamond Weekly* – equivalente à nossa *Exame* – trouxe uma reportagem sobre o projeto do Paraná.

Já a revista da Receita Federal da Rússia se debruçou sobre o cruzamento de dados de notas fiscais eletrônicas com inscrição fiscal digital.

Nos Estados Unidos, houve interesse manifesto pelo ambiente de análise de dados da Sefa e a publicação de um artigo apresentando o case paranaense na revista *Teradata* mundial.

A Receita Estadual paranaense também foi convidada para o evento internacional na área de análise de informações da Teradata, que se realizou no Tennes-

see em 2014, sendo um dos três únicos órgãos de governo do mundo todo a terem seu case apresentado – junto à Marinha e à Secretaria de Saúde dos Estados Unidos.

No encerramento de sua fala, Pires frisou que trouxe rápidas notícias para contextualizar os colegas e mostrar o sucesso da iniciativa do Fisco paranaense, reconhecido dentro e fora do país.

“Temos ainda muita coisa a ser feita. Felizmente, conseguimos montar uma equipe muito interessante dentro da TI para tornar as atividades do Projeto Phoenix factíveis para todos nós”, concluiu.





Relatórios de análise fiscal (Projeto Phoenix)

Na palestra de encerramento do V Seminário do Fisco Paranaense, o Auditor Fiscal Marcio Tadeu de Miranda apresentou os RAFs desenvolvidos no âmbito do Projeto Phoenix

Os RAFs são um produto importantíssimo para o futuro da fiscalização da Receita Estadual, avaliou o Auditor Fiscal da 1ª DRR do estado do Paraná Marcio Tadeu de Miranda. Os RAFs são um subprojeto do Phoenix, desenvolvidos pela equipe técnica composta por Miranda, pelo Auditor Fiscal da AGTI Pedro Cronemberger, e pelo consultor da empresa B2T Tiago Rodrigues.

“O grande desafio é que nossos colegas das demais DRRs possam usar o sistema. Como ele é adaptado

de um sistema para empresas privadas, é bastante difícil passar para o estado, com suas muitas exceções e casos específicos”, avaliou o palestrante.

HISTÓRICO

A ideia do Projeto Phoenix nasceu da constatação de que a Celepar não conseguia atender às demandas da organização. Foi o Auditor Fiscal Glauco Ferraro Pires quem sugeriu a criação de um DW da Receita Estadual e da Sefa, em 2010.



A partir daí, foi criado um modelo em Microsoft Access para servir como base de teste para definir o que seria transportado para dentro do DW e a comissão com o objetivo de catalogar os diversos tipos de regra de negócios de auditoria, do conhecimento dos colegas de campo.

“Foram inúmeras reuniões para gerar esses relatórios, o que só foi possível com a participação das Delegacias”, explicou Miranda.

Em abril de 2012, houve a aquisição do equipamento. Com isso, começaram a montar o DW, mas o sistema se fazia necessário antes da sua conclusão. Passaram a utilizar, então, um recurso chamado Sandbox, que normalmente é empregado para fazer cálculos rápidos e depois abandonado.

O projeto foi sendo criado dentro do Sandbox, permitindo a utilização do DW. Sem isso, ainda estariam em fase de construção. O início da montagem dos RAFs se deu em fevereiro

de 2014. “A validação desse projeto foi muito complicada”, avaliou o Auditor Fiscal.

MICROSTRATEGY E DW

A ferramenta empregada pela equipe de desenvolvimento é o programa de front-end chamado MicroStrategy. “Ele faz a interface entre o usuário e o back-end, ou seja, permite ao usuário falar com a base de dados”, explicou Miranda.

“Nele estão incorporados conceitos BI, que se refere ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios. O MicroStrategy tem recursos de geração de gráficos, muito utilizados fora da

Sefa para a gestão de negócios. Aqui utilizamos não apenas para a auditoria, mas também para a gestão de fiscalização”, completou.

O DW englobará todas as bases de dados da Fazenda. Temporariamente, algumas bases de dados – como Guia Nacional de Informação e Apuração de ICMS (GIA), Escrituração Fiscal Digital (EFD), Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), Convênio 115, Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTe) e Processo Administrativo Fiscal (PAF) – foram levadas para o Sandbox para que os Auditores possam trabalhar.

Em cima delas, foram gerados relatórios. Segundo Miranda, uma vez carregadas no DW ou Sandbox, torna-se possível extrair dados e fazer cruzamentos por meio de consultas ou já ter uma série de relatórios automatizados, que é o caso dos RAFs.

Segundo Miranda, hoje os Auditores Fiscais com Comando de Auditoria Fiscal (CAF) e/ou Ordem de Serviço Fiscal (OSF) já podem acessar os RAFs.

CONSIDERAÇÕES

Os RAFs são resultado do Grupo de Trabalho – Cruzamento de Dados relativo ao Projeto Phoenix, instituído pela portaria 157/2012. Eles se encontram em fase de testes. “Já foram liberados 60 acessos para Auditores Fiscais, sendo que 26 deles se inscreveram em treinamentos na Esat”, destacou o palestrante.

“TEMOS HOJE 76 PROCESSOS DE AUDITORIA PREVISTOS PARA IMPLANTAÇÃO, RESULTADO DA COMISSÃO E MAIS ALGUNS PROCEDIMENTOS AGREGADOS DEPOIS.”

Marcio Tadeu de Miranda

São três tipos de RAF. O RAF – Empresa é voltado ao trabalho de auditoria. O RAF – Estado prevê relatórios para os gestores, possibilitando observar o estado inteiro por delegacia. Já o RAF – Alerta notifica os gestores por e-mail sobre situações que chamam a atenção, como movimentações financeiras desproporcionais em empresas recentemente abertas.

Eles fazem parte de um conjunto de estratégias e ações em andamento para garantir o acesso dos Auditores aos dados fiscais. “É um trabalho contínuo. Se um colega descobre o modus operandi de algum contribuinte em sonegação, nós temos de automatizar, por exemplo”, explicou.

Para Miranda, o interessante dos RAFs é a possibilidade de acesso às diversas bases da Receita Estadual por meio de um portal de acesso único, onde os Auditores podem conferir bases de cartão de crédito, CTe, relatórios de auditoria, NF-e, GIA, entre outros.

“Eles servem tanto para o gestor como para o colega que faz a auditoria”, frisou Mi-



randa. “Temos hoje 76 processos de auditoria previstos para implantação, resultado da comissão e mais alguns procedimentos agregados depois. Isso vai desde disponibilizar livros para os colegas até a própria auditoria. Destes, 43 já foram validados e estão implantados no RAF – Sandbox.”

Segundo Miranda, os relatórios são interpretativos e é preciso conhecer auditoria para entendê-los e transformar os dados em informação. Quando o trabalho estiver concluído, tudo será passado para o DW, sendo necessário refazer toda a programação.

CARACTERÍSTICAS

Miranda destacou como características do projeto RAF a abrangência na utilização, a sequência lógica dos relatórios, a racionalização de uso e a possibilidade de utilização na Gestão e Auditoria Fiscais. “Depois das análises, montamos as regras de negócio, e chegamos à conclusão de que para ‘se safar’, só comprando e vendendo sem nota.”

O portal dos Relatórios foi desenvolvido como um roteiro de trabalho. Num primeiro momento, há a análise inicial da empresa que está sendo auditada. “Com o cadastro da empresa, existe a possibilidade de filtrar de acordo com parâmetros que o Auditor escolher, como número de filiais. É possível também selecionar as operações

RAF's

Os RAFs são um conjunto de relatórios e painéis destinados à gestão da atividade de fiscalização e de execução da auditoria fiscal propriamente dita, que tem como fonte as diversas bases de dados da Receita Estadual do Paraná, como:

- NOTA FISCAL ELETRÔNICA (NF-E)
- DECLARAÇÃO DE IMPORTAÇÃO (DI)
- CONHECIMENTO DE TRANSPORTE ELETRÔNICO (CTE)
- GUIAS DE RECOLHIMENTO (GR)
- ESCRITURAÇÃO FISCAL DIGITAL (EFD)
- CADASTRO DE CONTRIBUINTE
- GUIA DE INFORMAÇÃO E APURAÇÃO DE ICMS (GIA E GIA-ST)
- CARTÃO DE CRÉDITO

mais relevantes daquela empresa. Ou seja, isso permite que a auditoria seja direcionada”, explicou.

De acordo com o palestrante, os RAFs podem ser utilizados por qualquer Auditor Fiscal, mesmo aqueles sem conhecimento avançado em informática, já que trazem relatórios pré-programados prontos e permitem a exportação de informações para outros formatos de arquivo, como Excel ou .txt.

Após a parte inicial, que inclui todos os procedimentos necessários para o processo, os Auditores podem passar à auditoria em si. “Com um clique, você tem a auditoria pronta. Mas não é só sair autuando”, frisou Miranda.

“Muitas situações pedem uma pós-verificação, como casos em que a NF-e não estiver funcionando, notas canceladas que o contribuinte não informou ou transações canceladas em que as notas ainda existem – situações em que, efetivamente, não houve um problema”, apontou.

No caso do RAF – Empresa, o levantamento é possível por meio dos dados cadastrais de empresa. Pode-se realizar comparativos GIA x EFD e consultar relatórios de agrupamento, como entrada e saída. Isso permite ao Auditor Fiscal verificar quem mais vende para uma determinada empresa, por exemplo.

Os relatórios trazem colunas com percentuais de relevância e mostram a quantidade de notas que ele representa. O Auditor pode, então, aplicar a Teoria de Pareto na sua análise. “Ou seja, o sistema foi desenvolvido para garantir o foco naquilo que é relevante”, destacou o palestrante.

Além disso, estão disponíveis informações geográficas de cada empresa, com

imagens do Google Maps. A ferramenta ainda apresenta listas das operações que requerem contrapartida (remessa e retorno), Comércio Exterior, Declarações de Importação (DI), livros e documentos. Segundo Miranda, um dos objetivos é possibilitar a consulta às DI a partir da nota fiscal para que possam auditar.

O RAF – Estado traz relatórios para o gestor. Registrando as ocorrências de notas denegadas. De acordo com Miranda, estão implantando esse mesmo registro para notas canceladas. É possível consultar a mesma informação em gráficos diferentes, e pesquisar não apenas por CNPJ,

mas também pelo nome da empresa.

Para Miranda, o RAF – Estado é a consolidação da GIA por estado e por delegacia.

Todos os procedimentos para se operar os RAFs serão repassados aos Auditores Fiscais durante o curso na Esat, informou.

“A ideia é ser útil para toda a classe. Temos nos RAFs tudo que é necessário para uma auditoria, ferramentas para cruzamento de dados, e com a informação vindo com muita velocidade. Nosso objetivo é fazer com que isso chegue nas delegacias”, concluiu.



V Seminário do Fisco Paranaense



Desenvolvimento Corporativo e Gestão Pública

Realização:



SINDICATO DOS AUDITORES FISCAIS
DA RECEITA DO ESTADO DO PARANÁ