

***VISÃO GERAL DOS
RESULTADOS DO
PROGRAMA NACIONAL DE
APOIO À ADMINISTRAÇÃO
FISCAL PARA OS ESTADOS
BRASILEIROS - PNAFE***

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- ***I – Introdução***
- ***O PNAFE e o Ajuste Fiscal dos Estados brasileiros, instituído em 1997.***

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **II – O PNAFE e o processo de descentralização fiscal no Brasil:**
- **II.1 – Descentralização Fiscal no Brasil – Características e Especificidades : os “elos frágeis” do nosso federalismo fiscal.**
- - Criação da Federação;
 - STN – movimento pendular;
 - Descentralização receita; FPE/M; autonomia p/trib e arrecadar, orçar, etc.
 - Razões histórias e culturais;
 - Hoje, processo avançado de descentralização fiscal;
 - Partilha de receita x partilha de responsabilidade de serviços e funções;
 - Lado despesa: Inexiste; Lado receita: CONFAZ;
 - A autonomia não impediu o sucesso do Plano Real

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **II.2 – O PNAFE e o fortalecimento das relações fiscais intergovernamentais: as bases de um federalismo cooperativo**
- **Bons resultados fiscais x instituições e procedimentos permanentes – necessidade de organizar Gestão Fiscal;**
- **PNAFE: Avanço no fortalecimento das relações intergovernamentais e no estabelecimento das bases de um federalismo fiscal e cooperativo;**
- **Ampliação da área fiscal: Procuradorias, Tribunais de Contas, Secretarias de Planaj e Adm e Min. Público;**
- **Para fortalecer os laços:**
 - Grupos temáticos; Forum das UCEs; Intercâmbio de experiências; O CST; Implantação de sistemas Integrados; Implantação de Serviços aos Contribuintes

- **II.3 – Os avanços das administrações fiscais estaduais:**
- **Integração dos sistemas de gestão financeira;**
- **Intercâmbio de informações fiscais (SINTEGRA).**

- **III – Transmissão de conhecimento em programas de modernização e fortalecimento institucional**
- **O caso do PNAFE:**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **III.1 – A gestão do conhecimento no ciclo do projeto – o papel da metodologia e dos instrumentos utilizados na preparação e execução do programa:** diagnóstico inicial, marco lógico, MDI, relatórios de progresso; compartilhamento de soluções técnicas; papel dos grupos temáticos
-

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **III.2 – Experiências inovadoras em gestão do conhecimento com governos subnacionais :**
 - **GDFAZ- Grupo de Desenvolvimento do Serv. Fazendário:**
 - Desenvolver na adm. Fazendária a consciência da importância estratégica do desenvolvimento de pessoas;
 - Promover parcerias e intercâmbio para o desenvolvimento de pessoas;
 - Buscar a estruturação do perfil de competências e habilidades requeridas para o exercício de atividades na administração fazendária;
 - Buscar o desenvolvimento continuado de competências;
 - Divulgar experiências;
 - Definir o perfil e a formação básica do servidor fazendário, estabelecendo

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **GDFAZ- Grupo de Desenvolvimento do Servidor Fazendário: (cont.):**
 - Realizar estágios profissionais e visitas técnicas;
 - Propor a formação gerencial e técnica especializada, comum para funcionários de alto nível na área trib.;
 - Criar e/ou fortalecer centros regionais de formação;
 - Realizar seminários temáticos internacionais;
 - Desenvolver de grupos temáticos regionais;
 - Criar de um sistema integrado de gestão de conhecimento;
 - Implementar de redes intergovernamentais de aprendizagem.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **PNEF – Programa Nacional de Educação Fiscal para a Cidadania; etc – Os objetivos são:**
 - Levar conhecimentos aos cidadãos sobre administração pública;
 - Incentivar o acompanhamento pela sociedade da aplicação dos recursos públicos;
 - Criar condições para uma relação harmoniosa entre o Estado e o cidadão;
 - Sensibilizar o cidadão para a função socioeconômica do tributo.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **PNEF (cont.)**
 - **Quanto à abrangência, a implantação do PNEF se faz por meio dos seguintes módulos:**
 - **Módulo I - Escolas de ensino fundamental**
 - **Módulo II - Escolas de ensino médio**
 - **Módulo III - Servidores Públicos federais, estaduais e municipais**
 - **Módulo IV - Universidades**
 - **Módulo V - Sociedade em geral**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **PNEF (cont.)**
 - São diretrizes do programa:**
 - **Ênfase no exercício pleno da cidadania;**
 - **Busca permanente do controle social (participação do cidadão na gestão governamental);**
 - **Compreensão integrada da área fiscal: fundamentos, valores, relações intergovernamentais e funções do Estado;**
 - **Tratamento das questões tributárias e de finanças públicas, nos os três níveis de governo;**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **PNEF (cont.)**

- Programa desvinculado de campanhas promocionais (sorteios, prêmios, etc.);
- Caráter de permanência (atividade educacional);
- O conteúdo programático deve ser inserido na grade curricular, de forma transversal, conforme proposta dos Parâmetros Curriculares Nacionais.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

PNEF (cont.)

- Quanto ao Modelo de Gestão, confere total autonomia aos Estados na condução dos respectivos programas, sendo coordenado nacionalmente pela ESAF;
- Pressupõe parceria entre áreas da Fazenda e Educação, nos três níveis de governo onde o programa atua;
- A Secretaria da Receita Federal aderiu ao programa e desenvolveu projeto específico para a área federal;
- O programa atualmente já se encontra implantado em + de 2000 municípios;
- A grande maioria dos Estados participantes do PNAFE o institucionalizaram de forma permanente;
- Enorme contribuição para a disseminação de conhecimentos sobre a área fiscal junto à sociedade.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV – Lições aprendidas do PNAFE:**
- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento**
- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional.**
- **IV.3 – Quanto à Gestão Fiscal**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento:**
- Todo processo de modernização e fortalecimento institucional dos níveis descentralizados, pressupõe o desenvolv. do capital humano local.
- O desenvolvimento continuado de pessoas é condição da sustentabilidade do processo.
- As pessoas e as instituições são os espaços e canais permanentes de geração e transmissão de conhecimento: ambiente de aprendizagem .

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento:**
- Há uma dimensão intergovernamental na gestão do conhecimento que deve ser considerada.
- A aprendizagem deve transcender o espaço da sala de aula, acontecendo no próprio posto de trabalho.
- A regra é: aprender a aprender e aprender fazendo.
- O processo de construção coletiva, fortalece a aderência institucional do conhecimento.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento:**
- A falta de conhecimento favorece a desconfiança e o distanciamento do cidadão.
- A interlocução com a sociedade e o exercício do controle social, pressupõem um processo de capacitação bilateral (cidadão / agente público)
- Há que se romper a relação de desconfiança e distanciamento entre a sociedade e as instituições públicas. Para isso os canais organizacionais têm que estar abertos e os atores individuais e coletivos capacitados.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento**
- Os mecanismos de participação e controle social se desenvolvem e acontecem no nível local. Todavia, para atuar nos conselhos e comitês, o cidadão tem que estar capacitado.
- Os programas de dimensão nacional permitem a formação de redes de conhecimento dos níveis subnacionais, articuladas e coordenadas entre si.
- O entrecruzamento de experiências e interpretações diversificadas aperfeiçoa a compreensão das realidades subnacionais específicas, contribuindo para diagnósticos e soluções mais consistentes.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.1 – Quanto à Gestão do Conhecimento**
- O desafio é transformar os grupos de trabalho e as equipes profissionais em grupos de aprendizagem e equipes de gestão do conhecimento.
- Há que se identificar o espaço institucional que ficará responsável pela gestão do conhecimento produzido no âmbito do programa nacional e dos projetos estaduais.
- Importância de se desenvolverem mecanismos de gestão do conhecimento produzido no interior dos programas, coordenados e liderados por instituições brasileiras, como forma de conferir sustentabilidade ao processo e disseminação das lições aprendidas.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV – Lições aprendidas do PNAFE:**
- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional.**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional:**
- Os programas devem avançar mais com os mecanismos de participação e controle social.
- A transparência ampla da gestão induz a cobrança e o controle social.
- O caminho consensual para o desenvolvimento equilibrado do país passa, necessariamente, pela modernização e fortalecimento institucional dos entes públicos.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional:**
- Recomenda-se a ampliação e articulação das iniciativas de educação e consciência cívica, como forma de se obter aperfeiçoamento democrático e participação social.
- Devem-se prever, desde a etapa da preparação, mecanismos de institucionalização da experiência objeto dos programas.
- Há que se rever o marco legal e normativo, como forma de respaldar as mudanças pretendidas.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional:**
- Um dos maiores legados do programa é a consolidação dos “espaços nacionais integradores”
- A metodologia adotada na preparação e execução do programa, por pressupor a construção coletiva nas suas diversas etapas, fortalece a formação de redes nacionais de governança.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional:**
- O aperfeiçoamento da qualidade do gasto público e do controle e avaliação da gestão pública é um desdobramento natural do programa;
- A construção de indicadores de partida (baseline) e a implementação de mecanismos institucionais de monitoramento e avaliação do programa são condições relevantes para o alcance dos objetivos e impactos pretendidos, assim como para a sua adequada avaliação.

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.2 – Quanto à Metodologia de Implementação e ao Processo de Modernização e Fortalecimento Institucional:**
- O Fortalecimento Institucional das instituições governamentais dos três níveis de governo é condição essencial para que o país enfrente o desafio de alcançar os objetivos definidos para as seis áreas gerais prioritárias constantes do PPA: estabilidade macroeconômica; integração; competitividade; pobreza, equidade e capital humano; meio ambiente e recursos naturais; modernização do Estado..

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.3 – Quanto à Gestão Fiscal:**
- **O processo de descentralização fiscal pode conviver com o cumprimento firme das metas fiscais, desde que esteja apoiado em sólido programa de fortalecimento institucional dos níveis descentralizados.**
- **Os municípios têm papel relevante na gestão das finanças públicas subnacionais e na identificação dos destinatários da rede de proteção social.**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.3 – Quanto à Gestão Fiscal:**
- **O BID tem-se constituído em importante espaço de integração do federalismo fiscal brasileiro, por meio dos seus programas de modernização e fortalecimento institucional na área fiscal:SRF,PNAFE, PNAFM.**
- **O fortalecimento institucional e a capacidade técnica e administrativa dos níveis descentralizados é requisito essencial para o sucesso do processo de descentralização fiscal.**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.3 – Quanto à Gestão Fiscal:**
- **O processo de descentralização fiscal tem que vir acompanhado de ajustes e aperfeiçoamentos no marco legal e normativo.**
- **Havendo uma boa capacidade de gestão das finanças públicas subnacionais, o processo de descentralização fiscal pode conviver com programas nacionais de ajustes e metas fiscais e de rígido controle macroeconômico.**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

- **IV.3 – Quanto à Gestão Fiscal:**
- **Para uma maior consolidação da capacidade de gestão fiscal subnacional e dos resultados alcançados com o PNAFE, o país precisa avançar nas áreas: da qualidade do gasto público; dos controles interno e externo; da harmonização fiscal; do intercâmbio de informações; da transparência e do controle social.**

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

• **V – Conclusão – “Para além do Marco Lógico” –
O valor agregado do PNAFE:**

- V.1 - Formação de redes intergovernamentais;
- V.2 - incentivo ao federalismo fiscal cooperativo;
- V.3 - fortalecimento da gestão fiscal descentralizada;
- V.4 - legitimação do papel indutor e coordenador do governo central;
- V.5 – implementação de mecanismos de gestão do conhecimento;
- V.6 – Institucionalização das boas práticas;

PNAFE E A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

• **V – Conclusão – “Para além do Marco Lógico”
– O valor agregado do PNAFE: (cont.)**

- V.7 - sustentabilidade do programa;
- V.8 - liderança e aderência institucional do processo;
- V.5 - implementação de mecanismos de gestão do conhecimento;
- V.9 - formação de redes temáticas e institucionais;
- V.10 - parcerias, convênios e consórcios entre entes públicos;
- V.11 - compartilhamento de soluções técnicas.