

# 2013 - 2016

## FINANÇAS & NOTÍCIAS

ESPECIAL



**Prefeitura de  
Fortaleza**  
Secretaria Municipal  
das Finanças





## Prefeitura de Fortaleza

Secretaria Municipal  
das Finanças

### PROPÓSITO

Toda ação da SEFIN é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver.

### MISSÃO

Otimizar as receitas públicas com justiça fiscal e realizar uma eficiente gestão dos recursos financeiros para o desenvolvimento sustentado do Município de Fortaleza.

### VISÃO

Ser reconhecida até 2017 como uma referência nacional na gestão das finanças públicas municipais pela:

- Conquista da credibilidade no cumprimento da sua missão;
- Realização de suas ações com eficiência, eficácia, efetividade e transparência;
- Excelência no atendimento ao cidadão e qualidade dos serviços;
- Melhorias contínuas, integração com as demais unidades municipais e com outras organizações públicas, privadas e afins.

### NEGÓCIO

Soluções estruturadas para o exercício da Atividade Financeira do Município de Fortaleza, por meio da política fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária.

## ÍNDICE



2

#### Palavra do Secretário

Olhar para dentro e para fora dos muros institucionais: a jornada da SEFIN em artigo do Secretário Jurandir Gurgel

5

#### FortFisco e modernização da gestão

Os avanços da Secretaria das Finanças com o Programa de Fortalecimento do Fisco

10

#### Otimização da arrecadação e da gestão financeira

Novas estratégias com uso de inteligência da Casa aumentam arrecadação e melhoram a gestão financeira

14

#### Inovação tecnológica

Investimentos maciços em sistemas, pessoas e processos modernizam área de T.I. da SEFIN

16

#### Melhoria do atendimento ao contribuinte-cidadão

Em quatro anos, Secretaria das Finanças amplia canais de atendimento ao cidadão

19

#### Melhoria da infraestrutura física

Prédios da SEFIN são reformados dentro do conceito de gestão à vista, oferecendo mais conforto e qualidade a usuários e servidores

22

#### Fortalecimento da comunicação interna e externa

Com ênfase em seus colaboradores e clientes, SEFIN investe em comunicação e no cuidado com as pessoas

26

#### Cenário Macroeconômico

Em análise a economia de Fortaleza, de 2013 a 2016, em um ambiente adverso no Brasil e no mundo

30

#### Depoimentos dos coordenadores

O trabalho em equipe, sob a liderança de gestores capacitados, é um dos pontos altos da gestão

32

#### Depoimentos de Entidades

Ações da Secretaria das Finanças contam com apoio de diversas entidades

34

#### Galeria de imagens

Eventos realizados entre os anos de 2013 e 2016 ganham seus registros em retrospectiva de imagens



# Palavra do Secretário

## A jornada de quatro anos à frente da Secretaria das Finanças de Fortaleza



Jurandir Gurgel Gondim Filho  
Secretário Municipal das Finanças

**E**ncerramos um ciclo de gestão cujos quatro anos de convivência com todos que fazem a SEFIN foram extremamente relevantes para mim, tanto no campo profissional como pessoal. Há muito o que se comemorar, mas a serenidade nos impõe a certeza de muito caminhar. A jornada empreendida até agora foi de muitas realizações, lições aprendidas, dificuldades, mas muito, muito significado para todos. Enfatizarei as conquistas, mas, antes de relatá-las, permitam-me fazer uma referência especial a quem sempre me norteou e com quem sempre contarei na minha jornada pessoal e profissional.

### Espiritualidade

Não pretendo fazer nenhum apologismo religioso para não correr o risco de ser incompreendido, mas o meu acreditar nesse caminho percorrido está imbuído de muita espiritualidade. Acredito que quando nós estamos responsáveis por uma missão de enfrentar grandes desafios, mas investidos de propósitos genuínos e objetivos grandiosos, isentos de qualquer interesse por vantagem pessoal, material, moral ou espiritual, as coisas acontecem como se uma mão invisível estivesse a pavimentar o caminho; não para torná-lo menos íngreme, mas para agraciá-lo pelos resultados obtidos ao final da jornada. Na verdade, o que pretendo como prefácio é fazer uma simples referência que, para mim, sempre será o maior referencial de qualquer ponto de observação da dimensão humana, será sempre o norteador da minha caminhada e no período em que estive com vocês na SEFIN não foi diferente.

A referência a qual menciono foi o maior pedagogo que já existiu. Sabia que cada pessoa só poderia compreender as coisas a partir da sua perspectiva pessoal. Usava parábolas para nos obrigar a lidar com as nossas crenças

e não com nossos raciocínios lógicos. Muitas vezes ele respondia às perguntas com um novo questionamento, o que levava seus ouvintes à formulação de suas próprias conclusões. Foi o maior psicólogo. A mensagem que transmitiu para a humanidade é o segredo para vivermos em plena sanidade e paz interior. Levava as pessoas a reconhecer os erros e a procurar consertá-los com o intuito de ajudar a repensar atitudes, praticar o perdão, a solidariedade, a lealdade e a valorização da vida. Com esses princípios consolidou seu projeto revolucionário. Culturas foram formadas, conflitos e vidas transformadas em decorrência do seu ministério há mais de dois mil anos.

Estrategista, líder, revolucionário e transformador. Não é à toa que a história que nós conhecemos se divide em dois períodos: antes e depois Dele. Soube montar uma equipe de apenas 12 colaboradores que juntos solidificaram uma instituição, das mais antigas da humanidade, e que cravou sua sede no coração do que foi o seu maior algoz: o poderoso Império Romano. O mais extraordinário era que essa pessoa teria tudo para ser um total desconhecido de todos nós: pobre, sem recursos para montar um exército e com uma pequena existência terrena de 33 anos. Apenas com a força da palavra e do testemunho soube fundar nas pessoas valores e princípios que reverberam até hoje para mais de 2,2 bilhões de adeptos.

### Liderança e Gestão

Todo grande líder é também um grande estrategista e como tal precisa de um propósito. Ele define o que você faz e o que você não faz. *O propósito eleva o nível de consciência organizacional pelo qual você avalia quais ações são essenciais e quais não são.* Mais importante do que “de onde vi-

nha” e “para onde ia”, Jesus sabia responder “para quê”. Ele sabia exatamente o seu propósito e qual o significado da sua missão.

### Planejamento Estratégico

Com essa crença e linha de raciocínio, questiono: *Qual a nossa motivação mais urgente?* Quando saímos de casa e deixamos nossa família para irmos ao trabalho, qual o significado do nosso labor? Todo aquele envolvido em qualquer instância de liderança precisa ter propósitos genuínos, os quais sempre redundarão na prestação de serviço ao outro. Foi assim que iniciamos nossa jornada na SEFIN, com espiritualidade, perspectiva estratégica e muito trabalho.

Provocamos uma reflexão sobre o ponto em que nos encontrávamos como referência para o ponto em que gostaríamos de estar. *Começamos a construção de uma ponte para uma travessia destituída de interesses individuais, com resignificação do trabalho e focada na geração de valor público.* Preservamos a identidade organizacional, mantivemos intacta sua missão, alteramos o aspecto temporal da visão e acrescentamos o sentido de propósito. Com a crença de que a visão estratégica devia fazer parte da cultura da SEFIN, foi necessário estabelecer tempo para as atividades rotineiras, mas também para as decisões estratégicas.

Caso contrário, nossa instituição podia se perder no dinamismo do cotidiano e, no longo prazo, restaria-nos a sensação frustrante de não conseguir atingir os objetivos almejados. Essa é a visão estratégica.

As ações empreendidas inicialmente foram definidas segundo as diretrizes estratégicas que nortearam nossa atuação em direção à consolidação da identidade organizacional (propósito, missão, visão e valores), e que foram substanciadas pela análise de cenários e tendências do ambiente, identificando os condicionantes internos.

Desta forma, foi importante esclarecer que com a evolução e instituição do papel do Setor Público nascia de forma concomitante a atividade financeira do

Estado, um conjunto de atos voltados para a obtenção, gestão e aplicação de recursos financeiros nos fins perseguidos pelo Poder Público. Assim, o Município encontra sua legitimidade e razão de ser no atendimento das necessidades sociais, participando, direta ou indiretamente, das relações econômicas, a partir de vários instrumentos de política econômica, principalmente a política fiscal executada preponderantemente por intermédio da sua Secretaria de Finanças. Ou seja, aquela que se orienta em duas direções: a Política tributária (captação de recursos para atendimento das funções da administração pública) e a Política orçamentária (referente aos gastos). Daí, a preocupação, dentro da estrutura de qualquer ente subnacional, com uma *política fiscal eficiente baseada nos pilares de aumento da arrecadação, controle dos gastos correntes, elevação dos investimentos e controle do nível de endividamento.*

Como suporte aos fundamentos estratégicos e teóricos, no âmbito do Estado democrático de direito, foi imprescindível também a abordagem dos elementos jurídicos e legais que dão sustentáculo ao papel institucional do órgão fazendário.

### Caso SEFIN

Diante dessas afirmações o Município pode ficar à altura dos desafios que enfrenta somente se, primeiro, ajustar o que procura fazer ao que é capaz de fazer, e, depois, aumentar o número de coisas que pode fazer com eficiência por meio do fortalecimento das instituições públicas no atendimento do interesse público.

*Com essa mensagem e inspirados pelos fundamentos estratégicos, sustentados pelos fundamentos legais e teóricos e baseados nos quatro pilares da gestão fiscal eficiente, encontramos os elementos alicerçadores para a estratégia pensada para SEFIN que resultou na formulação do Programa de Fortalecimento do Fisco, o FortFisco.* Buscamos delinear um programa que buscasse criar valor público montado em estra-

tégia organizacional focada nas principais áreas de negócio e atuação da SEFIN (tributária, financeira, administrativa e tecnológica), sabendo da transversalidade adaptativa envolvendo pessoas, processos, estruturas e sistemas.

Na sua concepção, partimos inicialmente para o diagnóstico de cenários externo e interno. Constatou-se que Fortaleza é uma cidade apartada, onde convivem um grande contingente da população da cidade pobre e do outro lado do muro um pequeno contingente morando na cidade rica. Quase 50% do PIB do Ceará é gerado na Região Metropolitana de Fortaleza, sendo que 26% dessa riqueza está nas mãos de 7% da população que mora nos dez bairros mais ricos de Fortaleza. Não por acaso, a capital foi considerada uma das cinco cidades mais desiguais do mundo e a 2ª mais desigual do País. Um cenário externo aliado a um contexto macroeconômico adverso e com alterações legislativas no âmbito federal com impactos nas receitas dos municípios impõe a qualquer gestor público um desafio enorme. Nesse contexto, torna-se vital o fortalecimento do órgão responsável por gerar recursos para atender às demandas da sociedade.

A partir de um cenário interno, também foram constatados aspectos desafiadores como: equipe com autoestima baixa; ausência de um modelo de gestão compartilhado; falta de uma agenda estratégica; sistemas relevantes seriamente comprometidos; insatisfação de clientes externos; infraestrutura tecnológica complexa e obsoleta; espaços físicos e ambiência inadequados, e estrutura organizacional anacrônica.

Diante do diagnóstico, o FortFisco tinha por objetivo precípuo promover o fortalecimento do Fisco municipal, para suportar as atividades finalísticas e a manutenção dos demais órgãos da Prefeitura com planejamento integrado das ações e foco nos resultados requeridos pela população e alinhamento nos eixos estratégicos do plano de governo municipal, utilizando as melhores práticas em gestão e o trabalho em equipe.

*Com o planejamento e sua respectiva execução foi possível empreender*

uma mudança institucional através do modelo de gestão compartilhado, do gerenciamento de projetos e da pactuação de premissas de uma gestão por resultados, respeitando a história e a cultura organizacional.

A realização do planejamento estratégico em 2013 permitiu estabelecer uma visão estratégica e um novo modelo de trabalho de forma mais estruturada e integrada, que proporcionou traduzir a visão e a estratégia da Secretaria, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar e alinhar iniciativas, melhorar o feedback e a comunicação, além de disseminar o conhecimento e ampliar o processo de aprendizado das equipes.

Para dar vida ao arcabouço estratégico, o processo de desdobramento do planejamento passou por quatro etapas: revisão da identidade estratégica da SEFIN, análise dos ambientes externos e internos, definição das áreas de atuação e direcionamento estratégico.

Foi imprescindível uma atenção constante com a gestão de pessoas, possibilitando uma maior congruência de valores da nossa instituição com os dos nossos colaboradores, ressaltando competências, habilidades, experiências e grau de comprometimento para com o negócio SEFIN.

Nossa instituição tinha que ter um olhar para dentro e para fora dos muros institucionais. Daí a disseminação do nosso propósito: "Toda ação da SEFIN é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver". A filosofia FortFisco está sustentada em dois elementos-chave que funcionam como sujeito e objeto da transformação organizacional dentro da administração pública: quem presta o serviço e quem se beneficia dele. Daí a importância da construção de uma aliança estratégica entre servidores e cidadãos na direção de um objetivo comum: (re)construir um município que permita ao fortalezense o exercício pleno da cidadania por intermédio de servidores do público. Um desafio abraçado pelos colaboradores da SEFIN de forma irrestrita e cotidiana.

Programas, projetos e ações do FortFisco foram desenvolvidos com base

nos direcionadores estratégicos de modernização da gestão, fortalecimento da comunicação interna e externa, inovação tecnológica, melhoria da infraestrutura física, melhoria do atendimento contribuinte-cidadão e otimização da arrecadação e da gestão financeira. A SEFIN realizou um intenso trabalho com uso da ferramenta Balance Scorecard – BSC que resultou em cinco perspectivas com 11 objetivos estratégicos e

## Nossa instituição tinha que ter um olhar para dentro e para fora dos muros institucionais. Daí a disseminação do nosso propósito institucional

na elaboração da Agenda Estratégica.

Na etapa posterior, as equipes planejaram as iniciativas estratégicas e, em seguida, foi consolidado, implantado e começou a ser monitorado o Plano Estratégico 2013-2016 da SEFIN. Os cenários restritores foram abrindo espaço para um novo ambiente na Secretaria. E estes resultados surgiram com o esforço das equipes e os produtos conquistados de 2013 até agora, frutos de execução do planejamento, alinhados a cada direcionador estratégico, como veremos nas páginas a seguir.

Nos dois primeiros anos de execução do planejamento, foi necessário e possível desenvolver importantes ações de mobilização e sensibilização junto a servidores e gestores. Buscamos formas para motivá-los e convidá-los a consolidar os projetos estabelecidos no planejamento tais como o encontro "Avançando no FortFisco", os momentos de reconhecimento e valorização das pessoas, a institucionalização dos Comitês coordenativos e executivo, do Grupo de Gestão de Pessoas, os workshops e oficinas setoriais, a reestruturação administrativa para reordenamento das competências e áreas estratégicas, os Cafés com o secretário e auditores, as

capacitações para gestores e ações do Programa Bem-Viver. No período de 2013 a 2016, a comunicação da estratégia organizacional passou por uma verdadeira "catequese" para transformar sonhos em resultados concretos.

O bom funcionamento da SEFIN é determinante em qualquer modelo de gestão pública; somos protagonistas de todo governo que se proponha transformar e gerar melhores resultados para a sociedade. Nesse sentido, trabalhamos no plano da gestão interna com o pensar e o agir estratégico, aliados à preservação e ao reforço dos ilibados padrões de conduta que sempre foram e continuarão sendo sólidos pilares de sustentação de qualquer instituição que pretenda ser forte institucionalmente.

Se não tivéssemos o FortFisco bem definido nos dispersaríamos em ações sem sentido. Buscamos imprimir um novo estilo de gestão, direcionamos esforços com fina sintonia com o princípio do equilíbrio entre agentes, contribuintes e governo, com transparência, imparcialidade, diálogo com a sociedade e defesa do interesse público.

A busca incessante pelo aprimoramento e pela consolidação da gestão teve por objetivo contribuir de forma efetiva para que o Exmo. sr. prefeito pudesse realizar os compromissos assumidos de renovar Fortaleza, sob a égide de construir uma cidade criativa, inovadora, empreendedora, justa e pacífica.

A conquista dos objetivos dependeu inequivocamente do alinhamento estratégico, do espírito de equipe, da união, da ação colaborativa, do compartilhamento e da sabedoria com as quais conduzimos as nossas atividades. O respeito e a admiração por todos que fazem a SEFIN será uma marca indelével na minha vida pessoal e profissional.

Desejo a todos um próximo ciclo de gestão cada vez mais baseado na visão estratégica; no valor da cooperação, do compartilhar de ideias e decisões; no comportamento ético e respeito mútuo. Competência técnica temos de sobra. Cada vez mais temos uma sociedade que precisa muito também da nossa competência coletiva de gerar resultados para ela. Avante e até breve!

# FortFisco: para fortalecer a Secretaria das Finanças

O Programa FortFisco, criado em 2013 pela gestão da SEFIN, é a disciplina de valor das diversas ações da Secretaria

2013. Um ano que marcou o início de muitas transformações na Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN), órgão vital para Fortaleza e que tem como principal missão "otimizar as receitas públicas com justiça fiscal e realizar uma eficiente gestão dos recursos financeiros para o desenvolvimento sustentado do Município". Os primeiros passos dados foram analisar os cenários, interno e externo, e definir as áreas de atuação da SEFIN com foco em seu fortalecimento institucional e no enfrentamento dos desafios

municipais através de uma política fiscal eficiente.

A partir de um estudo foi elaborado o Programa de Fortalecimento do Fisco, o FortFisco, tendo em vista a identidade da organização. As bases para elaborar esta solução consideraram uma análise de contexto institucional, as fontes de financiamento, os fundamentos estratégicos e a fundamentação teórica e legal.

O processo de adequação considerou que as mudanças compreenderiam pessoas, estruturas, pro-

cessos e sistemas. Dentro deste novo modelo, as ações passariam a ser monitoradas regularmente para uma gestão de resultados.

A partir daí, a SEFIN adotou conceitos e ferramentas de planejamento que traçaram os rumos da instituição nos quatro anos seguintes. Identificou, por exemplo, a necessidade de promover uma reforma administrativa e de construir uma agenda estratégica.

A Secretaria também definiu suas competências como a de planejar, coordenar, supervisionar, executar,





### Resultados alcançados

Em evento na SEFIN III, gestão reconhece trabalho de equipe em projetos como ISS Fortaleza, GRPFOR-FC e atualização do CTM

controlar e avaliar as atividades financeiras do Município de Fortaleza, por meio da política fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária.

Seis direcionadores estratégicos foram elencados para orientar as ações da SEFIN até 2016: otimização da arrecadação e da gestão financeira, inovação tecnológica, melhoria da infraestrutura física, fortalecimento da comunicação interna e externa, modernização da gestão e melhoria do atendimento ao contribuinte-cidadão. Durante a gestão, cada planejamento, projeto e ação foi pautado, estruturado e desenvolvido alinhado aos direcionadores e na busca de construir uma aliança estratégica entre servidores e cidadãos.

Prova do planejamento foi a construção do portfólio de projetos da SEFIN. No total, 162 projetos foram cadastrados. Destes, 102 foram concluídos e tiveram seus produtos entregues pelas diversas assessorias e coordenadorias da instituição. A prática de monitoramento de projetos na SEFIN, implantada em 2013, surgiu da dificuldade identificada na elabo-

**77%**  
dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com o modelo de gestão adotado na SEFIN com o programa FortFisco



**52%**  
dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com o funcionamento dos comitês coordenativos

ração e no gerenciamento de projetos públicos de forma efetiva. O intuito era fomentar a integração e acompa-

nhar de forma eficiente a execução das ações.

Os resultados do Programa foram sendo apresentados ao longo dos anos, com produtos como o ISS Fortaleza, o SITFOR, o GRPFOR-FC, o programa Nota Fortaleza, a reformulação do Código Tributário, a descentralização do atendimento para as Regionais e as reformas físicas nos prédios da SEFIN.

Uma outra preocupação da Secretaria foi garantir a sustentabilidade destes projetos criando uma política de capacitação das lideranças para prepará-las com ferramentas cada vez mais eficientes de gestão de forma que se sentissem seguras e estimuladas a adotar estas novas práticas em suas rotinas profissionais. Ou seja, que esta nova filosofia chegasse à corrente sanguínea de cada colaborador.

Algumas destas iniciativas ganharam reconhecimento local e nacional, tanto para SEFIN quanto para Fortaleza. Os principais resultados deste processo de construção conjunta são assuntos das próximas páginas.

# Novo organograma contribui para uma gestão mais eficiente

Ao longo de 2013, a Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN) promoveu diversos ajustes na sua estrutura institucional para adaptar-se ao novo modelo de gestão por resultados adotado pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, na gestão do prefeito Roberto Claudio.

Outro impulsionador deste processo de mudança foi a verificação, quando da elaboração do Programa de Fortalecimento do Fisco, de que a SEFIN detinha uma estrutura organizacional anacrônica.

Na antiga estrutura, apenas duas coordenadorias: Administrativa e Tributária. A gestão dos recursos financeiros do Município e dos recursos da própria SEFIN estavam sob cuidados de uma só área. Outra distorção: a

área de TI era subordinada à coordenação administrativa, não funcionando como um área meio e estratégica para toda a Secretaria, como acontece em organizações modernas.

Daí a criação de um novo organograma da SEFIN, com a reestruturação de coordenadorias já existentes e a criação de novas coordenadorias e assessorias, estabelecendo um novo direcionamento de trabalho e proporcionando um melhor desempenho das áreas.

Com a reformulação do organograma novas áreas foram criadas como as Coordenadorias de Planejamento; a do Tesouro Municipal; e a de Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação, agora com autonomia. As coordenadorias já existentes

tiveram suas competências reformuladas, ganhando também novas células com responsabilidades adequadas às áreas de negócios.

Foram estruturadas ainda as assessorias Jurídica, Especial de Captação de Recursos e de Comunicação; e mais recentemente a de Inteligência (para prestar assistência e assessoramento nas áreas de execução das atividades de pesquisa e investigação, de inteligência fiscal, e, em especial, na prevenção e no combate aos crimes contra a ordem tributária); e a de Governança (que promove, incentiva, fortalece e avalia as boas práticas de governança na SEFIN). Como órgão colegiado, o Contencioso Administrativo Tributário também passou por modernização.

# Regulamento chancela avanços

Alinhada ao direcionador estratégico de "Modernização da gestão", a SEFIN elaborou novo regulamento, publicado no Diário Oficial do Município no dia 25 de maio de 2016. O documento traz a estrutura organizacional e a distribuição dos cargos em comissão da SEFIN, entre outros aspectos relevantes da instituição, como as atribuições e competências de suas coordenadorias e assessorias. Outro avanço expresso no regulamento foi o registro do Comitê Executivo e dos Comitês Coordenativos, que são a base do modelo de gestão compartilhada adotado pela instituição desde 2013. O novo regulamento visa aprimorar a máquina administrativa para torná-la mais célere e compatível com as expectativas e com os interesses da coletividade, e proporcionar a eficiência na prestação dos serviços públicos.



# Incentivo à capacitação de servidores é marca da gestão da SEFIN

Uma Secretaria institucionalmente forte se faz com servidores capacitados. Acreditando nisso, desde 2013, a gestão da SEFIN realiza capacitações voltadas para os colaboradores, atores com papel fundamental no desenvolvimento institucional.

Para que a modernização da gestão se tornasse realidade, um dos primeiros passos definidos foi a realização de cursos para capacitar os servidores em um espaço com estrutura adequada para as aulas. Em 2014 foi construído na SEFIN III um Centro de Treinamento. A partir daí os colaboradores passaram a dispor de uma política de capacitação e começaram a ser convidados constantemente para oficinas e cursos gratuitos ofertados e conduzidos em princípio pela Secretaria Municipal do Planejamento Orçamento e Gestão (SEPOG) através do Instituto Municipal de Pesquisa Administração e Recursos Humanos (IMPANH), seguindo a Lei 10.248 de 2014, que instituiu a política e as diretrizes de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos de Fortaleza.

Vinte e um colaboradores da SEFIN foram treinados para se tornarem instrutores. Com isso, a Secretaria passou a oferecer cursos elaborados internamente, direcionados ao perfil da instituição e para diversos públicos de áreas estratégicas da Secretaria.

Todos os servidores são contemplados com a atual política de capacitação. Essa política foi recebida de braços abertos pelos servidores. Muitos, há mais de 10 anos, não participavam de cursos simplesmente pela falta de oferta na Casa. Esse tipo de iniciativa, além de motivar o quadro funcional, aprimora a gestão e o atendimento ao contribuinte, uma das principais preocupações da Secretaria.

Ao longo dos últimos quatro anos a procura por cursos tem aumentado gradativamente. Em 2014, a SEFIN ofereceu dois grandes treinamentos voltados

# 77%

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com as oportunidades de capacitação



para gestores, com 91 participantes no total. No ano seguinte, foram oito cursos de capacitação (3 em parceria com a SEPOG) nas mais diversas áreas, e em 2015 a SEFIN registrou um total de 294 participantes em seus cursos. Já em 2016, só no primeiro semestre foram cinco cursos e 314 participantes distribuídos em 15 turmas, superando em apenas seis meses todo o público do ano anterior.

## FIDAF e PFORMS

Outra grande conquista para o crescimento profissional dos servidores da SEFIN foi a criação do Programa de Formação do Servidor Fazendário Municipal (PFORMS). No dia 15 de setembro de 2016 foi publicada no Diário Oficial do Município a Portaria 036/2016 tratando desta importante iniciativa. O Programa abrange capacitação interna e acadêmica incentivando os colaboradores através de bolsas parciais em cursos de Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado, contando com o apoio financeiro da SEFIN através do Fundo de Investimento e Desenvolvimento de Atividades da Administração Fazendária (FIDAF).

Os financiamentos cobrem até 75% do valor total do curso pretendido. O benefício só pode ser utilizado por servidores fazendários municipais, ocupantes de cargo de provimento efetivo;



# 94%

dos colaboradores percebem que seu trabalho gera impacto para a arrecadação do Município

ocupantes de cargo em comissão; os detentores de função pública em exercício na SEFIN; os servidores ou empregados públicos de outros órgãos, convocados, cedidos ou à disposição da SEFIN. O objetivo principal do PFORMS é melhorar, através da capacitação dos colaboradores, a oferta de serviços da Secretaria das Finanças.

A capacitação de servidores é um dos benefícios proporcionados pelo FIDAF. A regulamentação do Fundo, pela Lei Complementar nº 210, de 26/10/2015, permite o investimento, com recursos próprios da SEFIN, em modernização e aprimoramento do Fisco Municipal. O objetivo do FIDAF é manter e expandir a capacidade de investimentos em atualização e desenvolvimento das atividades da SEFIN e da própria gestão municipal.

O esforço para fortalecer institucionalmente a Secretaria teve início ainda em 2013, sendo definido com prioridade no Programa Fortfisco e apresentado ao prefeito Roberto Claudio, que acolheu a iniciativa e reconheceu a importância do Fisco para a cidade.

Conforme artigo 167, da Constituição Federal de 1988, a vinculação de receitas só pode ocorrer em três casos: Saúde, Educação e Administração Tributária. A importância do Fisco como atividade essencial ao funcionamento do Estado também está destacada no artigo 37, inciso XXII, quando pontua que as administrações tributárias terão recursos prioritários para suas atividades e atuarão de forma integrada.

Na prática, o FIDAF representa a autonomia financeira/orçamentária da SEFIN e funciona como um Fundo Especial de natureza contábil. Com sua implantação existe a garantia de que os recursos necessários ao desenvolvimento institucional da SEFIN estarão disponíveis para a efetivação de seus resultados, por meio do investimento em projetos de modernização, inovação e aperfeiçoamento contínuo.

# Inovação gera resultados positivos para finanças municipais

Ao longo dos últimos quatro anos foram criados mecanismos de análise econômica para Fortaleza e ferramentas de otimização da arrecadação e da gestão financeira como os sistemas ISS Fortaleza, SITFOR e GRPFOR-FC, desenvolvidos com inteligência da própria SEFIN

A Secretaria Municipal das Finanças iniciou diversas ações que proporcionaram mudanças significativas na área tributária e financeira de Fortaleza a partir de 2013. Alinhada a três direcionadores estratégicos “Otimização da arrecadação e da gestão financeira”, “Modernização da gestão” e “Inovação tecnológica”, a SEFIN desenvolveu novos sistemas que auxiliaram para a eficácia da administração dos recursos públicos do Município e para a realização da gestão orçamentária e financeira da SEFIN com inovação, integração e eficiência.

A implantação do Sistema de Informação Territorial (SITFOR), no dia 10 de junho de 2013, permitiu avanços para a tributação do IPTU e do ITBI. A ferramenta foi criada com o objetivo de obter informações precisas da localização do imóvel, pois foi desenvolvido em plataforma SIG (Sistema de Infor-

mação Geográfica) na qual o imóvel e o logradouro são representados por forma de geometria georreferenciada. Os resultados são concretos: incremento da arrecadação do IPTU e do ITBI, sistema cadastral moderno, maior integridade dos dados e melhoria dos serviços prestados.

Também em 2013, a SEFIN assumiu o desafio de criar um sistema adequado para atender às novas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBCASP). A causa foi abraçada pelas equipes da Coordenadoria do Tesouro Municipal (COTEM) e da Coordenadoria de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (COGETI), que precisaram de planejamento e agilidade para atender ao cronograma nacional e alçar Fortaleza a um patamar de destaque entre as cidades brasileiras. O resultado do trabalho integrado foi o sistema Gestão de

# 94%

dos colaboradores aprovam as inovações tecnológicas implantadas pela SEFIN para o desenvolvimento de sistemas próprios tais como GRPFOR-FC, Nota Fortaleza, SIT e ISS Fortaleza



Recursos e Planejamento de Fortaleza – Financeiro Contábil (GRPFOR – FC), implantado em 6 de outubro de 2014. Uma ferramenta própria adequada ao modelo de gestão da Prefeitura e implantada dentro do prazo exigido pela Portaria n.º634/2013, da Secretaria do Tesouro Nacional. Além de cumprir com o normativo legal, garantindo o recebimento de recursos de transferências voluntárias e operações de crédito, o GRPFOR-FC proporciona uma contabilidade eficaz e efetiva das ações do Município. Todo este esforço ganhou reconhecimento nacional e local, sendo o GRPFOR-FC eleito melhor projeto inovador de Fortaleza em 2015.

2013 também foi um ano decisivo para a área do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN). Diante de um cenário de insatisfação dos auditores e dos contribuintes quanto à ferramenta de gestão do imposto, a SE-

FIN decidiu produzir internamente um novo sistema para gerir o tributo, principal fonte de receita própria do Município. O ISS Fortaleza foi implantado em julho de 2014, após um grande trabalho das equipes de negócios e de TI.

Com o objetivo de otimizar a arrecadação municipal, a SEFIN também ampliou os mecanismos de análise econômica para Fortaleza. Nesse sentido, desenvolveu ferramentas que possibilitaram melhor compreensão da atividade econômica de cada segmento, minimizando perdas de arrecadação e ampliando as perspectivas de um futuro melhor para a cidade.

Em parceria com a Coordenadoria de Administração Tributária e a COGETI foram criados, por exemplo, um Indicador de Sinalização de Monitoramento do ISS; o Sistema de Metas de Arrecadação de ISS (BI-F) e o Índice de Retorno de Área. Em conjunto, tais

ferramentas aprimoram os processos de monitoramento e fiscalização, reduzindo o subjetivismo e subsidiando a atuação dos auditores. São produtos elaborados com base em critérios técnicos, bem definidos e consolidados. São ferramentas utilizadas por instituições de excelência, como a Receita Federal e o Banco Central. Os novos sistemas e mecanismos contribuíram para uma gestão mais eficiente, com a otimização das receitas públicas e justiça fiscal.

Aa ações permitiram o aumento da receita do Município mesmo em um cenário econômico adverso: 20% em 2014 na comparação com o total de 2013 e 13% de 2014 para 2015. Desempenho que, entre outros fatores, vem ampliando a autonomia financeira de Fortaleza e a sua capacidade de geração de poupança própria (0,06 em 2013 para 0,14 em 2015).



1  
UM ANO DE  
ISS FORTALEZA



GRPFOR-FC  
1º lugar  
Projeto inovador



3 anos  
SITFOR  
Prefeitura de Fortaleza  
Secretaria Municipal das Finanças

# Mais educação, mais cidadania por uma gestão fiscal mais eficiente

Ele nasceu em abril de 2014, concebido a partir da constatação de que os cidadãos desconheciam a existência do Imposto Sobre Serviços (ISS). Hoje o Nota Fortaleza figura como principal programa de educação fiscal da Prefeitura da capital cearense. Uma iniciativa na qual o contribuinte é premiado por exercer a cidadania e exigir a nota fiscal de serviços eletrônica (NFS-e).

O Programa consiste em difundir o ISS e a nota fiscal de serviços através da premiação de consumidores que cadastraram seu CPF no site notafortaleza.com.br e contrataram algum serviço em estabelecimentos de Fortaleza, como oficinas automotivas, escolas, faculdades, salões de beleza e operadoras de plano de saúde. Desde maio de 2014, a Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN) realiza sorteios mensais de R\$ 130 mil distribuídos em 114 prêmios que variam de R\$ 500 a R\$ 30 mil. O sorteio foi uma maneira encontrada pela SEFIN para incentivar os cidadãos a pedirem a nota fiscal eletrônica nos estabelecimentos prestadores de serviços.

Os números mostram que a medida está dando certo: em maio de 2014, eram emitidas 554.498 notas para pessoa física; em junho deste ano a quantidade subiu para 1.947.433, aumento de 251% em dois anos. O valor do serviço tomado por pessoa física também aumentou de R\$ 217,8 milhões para R\$ 408 milhões, neste período, gerando um incremento de 87% em dois anos. Outro aumento bastante significativo foi verificado no valor do ISS lançado para pessoa física: enquanto em maio de 2014 o valor do imposto lançado era de aproximadamente R\$ 3,7 milhões, em junho deste ano alcançou a marca dos R\$ 7,4 milhões, um incremento de 99%.

No que diz respeito à quantidade de prêmios distribuídos, de maio de

As ações de Educação Fiscal realizadas pela Secretaria das Finanças, como Projeto Escola, NAF e Programa Nota Fortaleza, receberam o terceiro lugar no Prêmio Projeto Inovador 2016, promovido pela Prefeitura de Fortaleza

2014 para cá foram 4.242 prêmios. A cada mês a SEFIN realiza a entrega simbólica dos prêmios em dinheiro para os cinco grandes ganhadores, que passam a atuar como multiplicadores da iniciativa em seus grupos de amigos e familiares. Além desta divulgação boca-a-boca, a SEFIN promoveu eventos em escolas e faculdades para apresentar o Programa, contando ainda com uma publicidade específica em rádio e TV. O número de cadastros no Nota Fortaleza já ultrapassa a marca dos 71 mil pessoas. Números que podem ser atribuídos ao foco do Programa: conscientizar o cidadão sobre a importância do imposto para a manutenção da vida em sociedade.

A emissão da nota fiscal de serviços eletrônica é um direito do cidadão, estando os prestadores de serviço obrigados pela legislação em vigor a emitir o documento. Os recursos arrecadados com o Nota Fortaleza são revertidos em políticas públicas nos setores de saúde, educação, mobilidade urbana e meio ambiente, entre outros segmentos considerados fundamentais para o bem-estar social.



Outras ações de incentivo à educação fiscal desenvolvidas pela Secretaria Municipal das Finanças são o Prêmio SEFIN de Finanças Públicas e os Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (NAF). O primeiro estimula estudantes e professores dos ensinos fundamental 1 e 2 a debaterem em sala de aula a importância social dos tributos.

O Prêmio SEFIN está em sua nona edição, sendo dividido em três categorias: desenho, para alunos do 1º ao 4º ano; poema para os estudantes do 5º e do 6º, e redação para aqueles que estão entre o 7º e 9º ano. A cada ano é definido um tema que orienta os trabalhos dos alunos. Os vencedores ganham notebook, tablet e smartphone, respectivamente, para 1º, 2º e 3º colocados. Os professores orientadores recebem R\$ 1.000,00 para cada aluno premiado.

Para divulgar o Prêmio e levar mais conhecimento sobre educação fiscal a crianças e adolescentes de Fortaleza, a SEFIN promove visitas mensais a estabelecimentos públicos de ensino dentro do Projeto Escola, com atividades como teatro de fantoches e contação de história.

Voltada para alunos de nível superior, outra iniciativa da SEFIN é o Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal, conhecido como NAF, que tem como objetivo facilitar o atendimento contábil e fiscal para a população de baixa renda. O suporte é dado pelos alunos dos cursos de Contabilidade das universidades em que o Núcleo está instalado sob a supervisão dos professores do curso e após treinamento com técnicos da SEFIN. Os serviços oferecidos atendem, além da esfera Municipal, os tributos estaduais (Secretaria da Fazenda) e federais (Receita Federal). A capital cearense conta com dois NAFs: um na Universidade de Fortaleza (Unifor) e dois na Estácio FIC (Parangaba e Moreira Campos).



# Novo modelo de gestão e reestruturação administrativa consolidam TI como área estratégica para a Secretaria

Entre os anos de 2013 e 2016, a área de Tecnologia da Informação foi completamente modernizada e alçada à área estratégica da SEFIN. Novos equipamentos como computadores, impressoras e datacenter foram adquiridos

Um dos direcionadores estratégicos do Programa de Fortalecimento do Fisco é a inovação tecnológica. E não podia ser diferente: nas grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, a Tecnologia da Informação é um investimento estratégico. Consciente desta importância a SEFIN vem direcionando esforços humanos e recursos financeiros na melhoria da gestão na área de TI, por meio da governança de TI, da renovação do parque tecnológico e do desenvolvimento de sistemas próprios.

Um dos marcos dessa gestão no setor de Tecnologia da Informação foi a criação da Governança de TI, que reúne competências e habilidades estratégicas para apoiar a organização a conduzir suas áreas de TI, provendo ferramentas e métricas que garantam o alinhamento e a integração entre os processos de TI e os objetivos estratégicos da instituição.

Entre 2013 e 2016 a Governança de TI atuou baseada em quatro pilares estratégicos: planejamento, projetos, segurança e serviços. Isso possibilitou a criação de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação e acompanhamento de indicadores, implantação de um escritório de projetos de TI, adoção de metodologia e acompanhamento dos projetos, política de segurança da TI, implantação de nova solução de tratamento de incidentes.

Durante esses quatro anos a Governança de Tecnologia da Informação fomentou a integração da TI com os demais setores da SEFIN, garantiu a conformidade com o planejamento estratégico (missão, visão e valores) e manteve o alinhamento das decisões tomadas pela TI com as estratégias de negócio.



## Iniciativas ganham reconhecimento

Um dos projetos desenvolvidos pela Coordenadoria de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (COGETI), o Portal de Governança de TI rendeu à SEFIN diversos prêmios: o 1º lugar geral no VI Congresso Tecnológico da 39ª edição do InfoBrasil 2013 e o 2º lugar no I Prêmio Projeto Inovador da Prefeitura de Fortaleza, pelo modelo de Governança de TI também em 2013.

A ferramenta BI (Business Intelligence) para monitoramento do ISS foi reconhecida com o 1º lugar no II Prêmio Projeto Inovador da Prefeitura de Fortaleza em 2014. Em 2015 foi a vez do sistema GRPFOR-FC conquistar o 1º lugar no III Prêmio Projeto Inovador da Prefeitura Municipal.

Em 2016, a SEFIN foi finalista com dois projetos: Educação Fiscal e Sistema Integrado de Gestão do Endividamento Municipal.

As iniciativas no setor de TI da Secretaria Municipal das Finanças não só aumentaram a produtividade dos colaboradores como otimizaram o sistema, deixando-o mais seguro. Hoje ele pode abrigar maior quantidade de informações e garantir operação dos serviços 24 horas por dia.

## Inovação Tecnológica

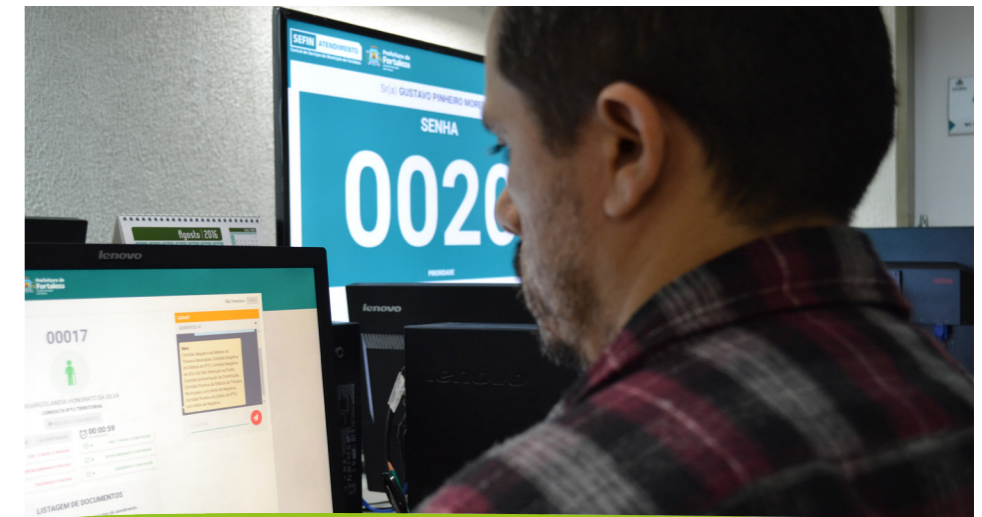
A modernização do parque tecnológico da SEFIN, com a substituição, por exemplo, de mais de 500 computadores (desktops e notebooks) teve impacto na produção dos colaboradores, na capacidade de expansão e no desempenho dos sistemas. Outro avanço na área foi a implantação de uma política de segurança de Tecnologia da Informação (TI), favorecendo uma série de medidas transformadoras no setor e até mesmo em toda Prefeitura.

A renovação do parque tecnológico teve início com a troca das máquinas utilizadas pelos colaboradores - computadores obsoletos e ultrapassados deram lugar a aparelhos modernos, de última geração, proporcionando ganho real na produtividade dos servidores. Além disso, foram disponibilizados notebooks para aqueles que tinham necessidade de executar atividades fora da sede da Secretaria.

As impressoras foram todas renovadas; em todos os setores foram colocados equipamentos multifuncionais e ainda foi efetivada a rede WI-FI para todos os prédios da SEFIN, um serviço para facilitar a vida dos contribuintes que precisam se dirigir à Secretaria. Outra ação importante realizada pela gestão foi a regularização de licenças de softwares como Word, Excel, Adobe, entre outros de extrema importância para o trabalho dos colaboradores.

## Política de Segurança

A segurança da informação na SEFIN também recebeu uma aten-



## Tecnologia da Informação

Desenvolvimento de sistemas próprios valoriza inteligência da Casa e economiza recursos

# 94%

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com os recursos de informática disponíveis (equipamentos, computadores, impressoras)



ção especial, com a implantação de uma política específica. A troca de dados via internet ficou mais confiável. Aliado a isso foram adquiridos firewalls e antivírus (softwares de proteção) para proteger toda a rede da Secretaria.

Para ampliar a segurança dos sistemas, também foram realizadas ações de sensibilização e mobilização com colaboradores. A medida foi uma maneira de incentivar servidores da SEFIN a adotar boas práticas como não fazer downloads de conteúdo desconhecido e criar senhas com grande variação de caracteres, deixando-as mais difíceis de serem "quebradas" ou descobertas.

Todos esses procedimentos têm como objetivo garantir a segurança da informação, diminuindo possíveis vulnerabilidades do sistema da Secretaria, onde existem dados confidenciais de milhares de cidadãos e empresas de Fortaleza. Por isso, até os riscos identificados são adequadamente gerenciados e tratados.



# SEFIN leva atendimento para mais perto dos contribuintes

Com foco na melhoria do atendimento e na descentralização de seus serviços, a SEFIN abriu 10 postos de atendimento fora da sede no Centro da cidade e ampliou acessos em seu site

Em 2013, foram definidos seis direcionadores estratégicos; um deles elegeu a melhoria do atendimento ao contribuinte-cidadão como meta a ser perseguida. O que se percebe é que houve um grande comprometimento com o direcionador em questão e hoje a SEFIN está mais próxima de seu público, facilitando a vida de quem precisa de algum serviço oferecido pela Secretaria das Finanças.

Uma das principais ações realizadas neste sentido foi implantar postos fora da sede no Centro da cidade, que atendia mensalmente cerca de 16 mil pessoas. Ao todo foram abertos 10 Núcleos de Acolhimento ao Cidadão (NAC) entre 2013 e 2016. A primeira unidade foi aberta no primeiro ano de gestão, ainda em maio, na Regional VI, em Messejana. O objetivo era oferecer os mesmos serviços da SEFIN-Centro mais perto dos cidadãos, contribuindo também para a mobilidade urbana. De lá para cá, todas as outras cinco regionais também foram contempladas com NACs, ajudando a reduzir a demanda da sede para cerca de 12 mil pessoas por mês.

Além das seis Regionais, também foram implantados NACs nos Vapt Vupt da Messejana e do Antônio Bezerra, Shopping Del Paseo e a Central Fácil no Centro da Cidade, totalizando assim 10 postos de atendimento aos contribuintes fora da sede da SEFIN.

A redução do número de contribuintes no Centro foi consequência

deste processo: cada NAC realiza em média 1.200 atendimentos mensais - no Shopping Del Paseo, só no primeiro mês de funcionamento foram atendidas 750 pessoas.

Nas Regionais as equipes de atendimento contam com a supervisão de um servidor fazendário e com quatro colaboradores da própria Regional, que passam por um treinamento de 30 a 45 dias sobre ISS, IPTU, ITBI e Dívida Ativa na sede da SEFIN, nos Vapt Vupts e

Shopping Del Paseo. A capacitação é a mesma para todos os postos de atendimento.

Para melhor atender o contribuinte, a SEFIN também oferece, através do Núcleo de Capacitação e Qualidade de Vida e em parceria com a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), diversos cursos voltados para os colaboradores do setor de atendimento. Tudo para facilitar e melhorar a prestação de serviços ao contribuinte-cidadão.



**Auto atendimento**  
Núcleo de Acolhimento ao Cidadão na Regional VI e no Shopping Del Paseo

A Secretaria Municipal das Finanças também disponibiliza serviços online aos contribuintes. Através do site [www.sefin.fortaleza.ce.gov.br](http://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br) o cidadão tem a opção de emitir boletos para pagamento de ISS, IPTU e ITBI. Também é possível emitir certidões negativas dos impostos citados e ainda realizar consultas diversas.

A ampliação dos serviços online, com a oferta, por exemplo, da emissão da nota fiscal de serviços avulsa pela internet, tem sido um dos investimentos da Secretaria para que o contribuinte “ganhe tempo” e comodidade ao resolver pendências com o Fisco.

Muito já foi feito, porém este é um trabalho contínuo que vem exigindo esforços das áreas de negócio e TI da SEFIN. Uma das melhorias já em desenvolvimento é a implantação da Rede Simples. Quando for efetivada aumentará a quantidade de serviços disponíveis e haverá a possibilidade de evolução no cadastro do Imposto Sobre Serviços (ISS) para pessoa jurídica, onde o contribuinte poderá fazer a inscrição via internet.

Todas essas ações desenvolvidas entre os anos de 2013 e 2016 foram pensadas no sentido de dar maior comodidade ao contribuinte, que hoje, e em algumas situações, sequer precisa sair de casa para solucionar alguma pendência com a Secretaria Municipal das Finanças.

Caso ele precise comparecer à SEFIN para resolver sua demanda



Sede da SEFIN no Centro

Antes da reforma física, contribuintes eram atendidos em área com pouco conforto

encontrará nos postos de atendimento áreas confortáveis com servidores bem preparados para atender. A sede Centro, inclusive, foi totalmente reformada. Agora o novo espaço, com entrada pela Praça dos Voluntários (como era no início das atividades da Prefeitura na década de 1940), tem melhor iluminação e climatização, além de cadeiras confortáveis, sistema de senhas moderno e equipamentos de qualidade. Para agilizar demandas foram instalados três computadores para autoatendimento orientado e integrado, com espaço onde o contribuinte encontra

auxílio para acessar não só serviços da Secretaria Municipal das Finanças como da Secretaria da Fazenda do Estado e da Receita Federal.

Já no NAC do Shopping Del Paseo (foto abaixo) a facilidade é encontrar no mesmo lugar serviços também da Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente (SEUMA), como alvarás, licenciamentos e consultas técnicas.

Todas estas ações implantadas pela SEFIN e aderentes à nova cultura do acolhimento ao cidadão buscam otimizar a arrecadação com respeito ao contribuinte de Fortaleza.

# Reforma da sede resgata história e autoestima

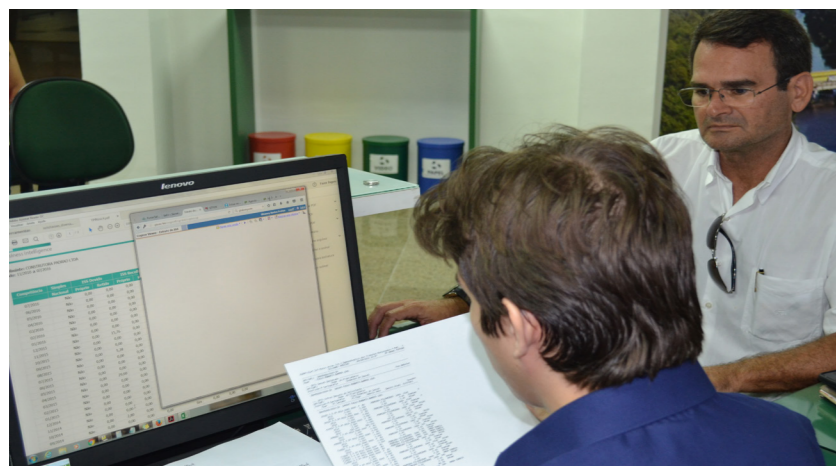
Servidores e contribuintes receberam um novo espaço de trabalho e de atendimento adequado às suas necessidades

Uma edificação construída em 1939 seguindo uma linha arquitetônica que traduz o estilo *art déco*. A atual sede da Secretaria Municipal das Finanças já foi conhecida como Palácio Iracema e abrigou o Clube Iracema, um dos primeiros clubes sociais da capital cearense. Em 1947 o prédio foi desapropriado pela Prefeitura para instalar na Rua Gal. Bezerril seu Centro Administrativo. Anos seguintes passou a funcionar ali o órgão responsável pelas finanças municipais: era o início da jornada da SEFIN no Palácio Iracema, local onde está instalada até os dias de hoje.

O prédio tem 79 anos e ainda mantém o estilo arquitetônico original. Essa foi uma preocupação da gestão da Secretaria Municipal das Finanças na elaboração do projeto e na execução das reformas do local. A primeira obra no segundo andar da edificação foi iniciada em 2013 e a mais recente, no térreo e no primeiro andar, teve início em outubro de 2015 e foi entregue em setembro de 2016.

As mudanças na estrutura física da SEFIN buscaram proporcionar mais conforto para os contribuintes e colaboradores, otimizando os espaços dentro do modelo de “gestão à vista”. Os resultados? Mais agilidade na resolução de problemas e mais autoestima entre os servidores.

Um esforço de modernização da estrutura física da SEFIN que não esqueceu de manter conservados os traços originais do prédio e a sua história. Tanto que toda obra foi pensada e projetada para contribuir para revitalização do Centro de Fortaleza. A ideia foi



# 90%

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com os investimentos realizados pela SEFIN para a descentralização e melhoria do atendimento ao contribuinte





permitir que o Palácio Iracema tivesse uma relação de diálogo com todo o seu entorno; por isso uma das entradas do prédio voltou a ser para a Praça dos Voluntários, como na década de 1940. Em breve a edificação passará por um processo de tombamento pelo patrimônio municipal através da Secretaria da Cultura de Fortaleza.

Com a reforma alguns setores foram reposicionados: o atendimento ao público foi remanejado para o térreo, garantindo mais acessibilidade, o primeiro andar foi destinado para a Coordenadoria Administrativo Financeira (COAFI) e para a auditoria fiscal. Os banheiros da Secretaria agora são adaptados para cadeirantes e as portas de entrada do atendimento possuem rampas de acesso universal. Do lado de fora do prédio, calçadas reconstruídas e equipadas com itens que atendem às normas brasileiras de acessibilidade, como piso tátil.

Outra preocupação foi reduzir o

consumo de água e energia elétrica no prédio. Para isso foram utilizadas lâmpadas LED e sensores de presença, assim a luz só permanecerá acesa enquanto houver pessoas no local. As torneiras possuem temporizadores, o que elimina a possibilidade de serem deixadas abertas por longos períodos de tempo. Os condicionadores de ar são de alta performance energética e passaram a ser automaticamente desligados conforme a programação, os aparelhos sanitários contam com descargas com menor e maior volume de água. Ações eficientes para melhor cuidar do patrimônio público e dos próprios usuários do prédio.

A reforma da sede e a mobília de todos os setores custaram aproximadamente R\$ 2,1 milhões, recursos do Tesouro Municipal. Um investimento para tornar a Secretaria um espaço com melhor estrutura de trabalho para o servidor e mais confortável para o contribuinte.

## Memorial

A história do prédio sede da SEFIN continua a ser contada. Logo na entrada da nova área de atendimento está um memorial com imagens antigas e curiosidades da edificação, além de informações do Fisco, uma maneira encontrada pela SEFIN de levar ao grande público que passa diariamente pela Secretaria mais conhecimento sobre o passado de nossa cidade, resgatando parte de sua própria história.

# 92%

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com os investimentos feitos na infraestrutura física da SEFIN desde 2013



# 93%

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com a estrutura física do seu local de trabalho



# Comunicar mais e melhor para o fortalecimento do Fisco

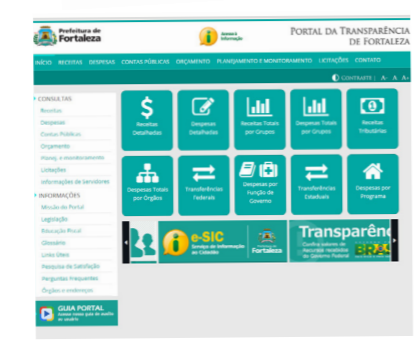
Intensificar a comunicação, cuidar das pessoas e ser transparente são três focos fundamentais para essa gestão. Durante esses quatro anos, as ações buscaram melhorar a comunicação interna e externa, fortalecendo a relação entre SEFIN, colaboradores e contribuintes

O fortalecimento da comunicação interna e externa é um dos direcionadores estratégicos da Secretaria Municipal das Finanças. Desafio abraçado pela Assessoria de Comunicação (ASCOM) que estudou os públicos interno e externo para criar instrumentos, online e offline, que aproximassem cada vez mais a Secretaria dos colaboradores e contribuintes.

Ao longo da gestão diversas ações foram realizadas. Com foco principalmente no contribuinte, o site da SEFIN foi atualizado, disponibilizando novos serviços online como Nota Fiscal de Serviços Avulsa, Agendamento Eletrônico, Emissão de DAM, Declarações, entre outros serviços.

Para a comunicação interna foram criadas ferramentas com o objetivo de manter os colaboradores atualizados nas realizações, projetos e iniciativas da SEFIN, sempre de forma transparente e colaborativa. Semanalmente, a ASCOM encaminha para o e-mail dos servidores o boletim "A Semana na SEFIN", que traz as principais informações de eventos e notícias dos últimos cinco dias úteis na instituição. Já o jornal "Finanças & Notícias" é entregue todos os meses com matérias de destaques da Secretaria, Palavra do Secretário e uma notícia da Prefeitura Municipal de Fortaleza, mostrando como o esforço para uma gestão fiscal eficiente repercutiu positivamente na cidade.

Outro instrumento lançado na gestão foi a nova intranet da SEFIN. A rede ganhou mais conteúdo e novo layout para tornar o espaço mais participativo; as informações institucionais receberam mais destaque no menu principal e na área de notícias. Entre as novidades com o canal estão: vídeos; acesso personalizado do usuário;



possibilidade de comentar notícias; novos canais "Conhecimento" (compartilhamento de textos de especialistas), "Perguntas e respostas" e "Nossos projetos"; enquete Semanal; e galeria de fotos. A ferramenta visa fortalecer institucionalmente a SEFIN através das pessoas, desenvolvendo o espírito colaborativo e reforçando o sentimento de pertencimento à Secretaria.

As redes sociais também foram um meio de informação para os contribuintes e colaboradores da SEFIN. Contas no Facebook, Youtube e twitter foram criadas para comunicar aos cidadãos os serviços da SEFIN e dar dicas.

Todas as ferramentas criadas e atualizadas pela gestão proporcionaram o fortalecimento institucional da Secretaria Municipal das Finanças e contribuíram para uma maior interação entre os colaboradores e o atendimento acolhedor ao contribuinte-cidadão.

## Fortaleza: uma cidade mais transparente

Quando o assunto é transparência, Fortaleza é a primeira cidade do Estado, a terceira do Nordeste, a quinta capital do Brasil e a 10ª cidade do País melhor posicionada no ranking (fontes: Tribunal de Contas do Município, Controladoria Geral da União e Escala Brasil Transparente). As colocações foram dadas por meio de análises do Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Fortaleza, baseadas na Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009) e Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

A Prefeitura de Fortaleza implantou, na atual gestão, modificações e melhorias no Portal da Transparência que permitiram maior controle social de todos os atos administrativos. O objetivo do site é divulgar as informações de

maneira clara para a população, contribuindo para o controle interno.

A SEFIN tem o orgulho de fazer parte dessa história, com a atualização dos dados em tempo real, através de sua Coordenadoria do Tesouro Municipal, área de TI e Assessoria de Governança, e em parceria com a Controladoria Geral do Município.

## Programa Bem-Viver: para cuidar das pessoas

O cuidado com as pessoas foi um lema nessa gestão, que trabalhou e investiu na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas que compõem a Secretaria. Uma das ações foi a retomada do Programa Bem-Viver, intensificando as atividades voltadas aos colaboradores. Teatro, coral, dança, ginástica laboral, massoterapia, palestras, oficinas, cursos e eventos comemorativos estão entre as principais iniciativas realizadas pelo Programa.

As atividades de coral, teatro e dança movimentam semanalmente os colaboradores a interagirem entre si e a aperfeiçoarem (e até mesmo descobrirem) suas habilidades.

Visando a saúde do servidor, a ginástica laboral e massoterapia fazem parte do quadro de atividades do Bem-Viver. As palestras abordaram temas institucionais e qualidade de vida como higiene e segurança no ambiente de trabalho, saúde do homem e saúde da mulher. Os cursos e as oficinas priorizaram o autoconhecimento nas organizações, como o Eneagrama e a Identidade Feminina.

O Programa Bem-Viver, relançado em 2015, tem o objetivo de promover ações culturais, artísticas, educativas e esportivas que contribuam para a qualidade de vida dos servidores da Secretaria Municipal das Finanças.



Teatro

Servidores descobrem e desenvolvem suas habilidades artísticas



Música

Coral resgata autoestima de servidores e abrilhanta eventos da SEFIN



Dimensão humana

Oficinas e cursos trabalham o autoconhecimento nas organizações

# SEFIN EM NÚMEROS

**5ª posição entre as capitais**  
Conceito A (gestão de excelência)  
no indicador "Receita própria"

\* Índice Firjan

Conceito B (situação fiscal forte e risco de crédito baixo na avaliação de capacidade de pagamento.

\* Secretaria do Tesouro Nacional

**3** projetos da SEFIN receberam o Prêmio Projeto Inovador da Prefeitura Municipal de Fortaleza

**10,93%** crescimento real da Receita Corrente Líquida 2013/2014

**23.465.610** notas emitidas e não canceladas de janeiro a setembro

**4.584** prêmios sorteados no Nota Fortaleza  
R\$ 3.640.000,00 em prêmios sorteados

Cerca de **12MIL** atendimentos mensais na sede

**84%**

dos colaboradores estão muito satisfeitos/satisfeitos com a atual estrutura organizacional da SEFIN

**10** Ampliação do número de postos de atendimento da Secretaria Municipal das Finanças

526 novos desktops  
60 notebooks



Nota Fortaleza proporcionou o crescimento da emissão de Notas Fiscais de Serviços Eletrônica para pessoa física de **808.282** para 2.265.564

**701** colaboradores compõem o quadro da SEFIN

**1 MILHÃO** de m² atualizados e georreferenciados pelo SIT

**89,82%** dos colaboradores aprovam os veículos de comunicação interna

**73.100** cadastrados no Nota Fortaleza

**3 NAFs** instalados em universidades e faculdades de Fortaleza

**1.111** alunos participaram em 2014/2015



**R\$ 365 MILHÕES** contratados em operações de crédito

**162** projetos no portfólio

**5MIL** alunos beneficiados pelo Projeto Escola

**22** instituições receberam ação do Projeto Escola

# Cenário macroeconômico no Brasil e desempenho da economia de Fortaleza: análise comparativa entre gestões

2008 marca o fim de um ciclo de crescimento acentuado da economia mundial, com uma crise que viria do mercado financeiro e teria seus transbordamentos no setor público, já que as medidas para aliviar os efeitos da crise iriam comprometer o desempenho financeiro mundial

## Cenário nacional

No Brasil, a percepção dos efeitos da crise ainda teria um lapso temporal mais extenso, de forma que em 2015 a crise política persistente desde as eleições presidenciais de 2012 tornaria explícitas as deficiências e a fragilidade da economia nacional, de modo que a instabilidade macroeconômica seria a característica marcante do período 2013-2016. Tais aspectos comprometeram, além da abrangência, a eficácia, eficiência e efetividade de quaisquer políticas desenvolvimentistas potencialmente implementadas.

A despeito da piora significativa dos principais agregados macroeconômicos do quadriênio do 2009-2012 para o subsequente, os impactos na economia de Fortaleza foram mitigados. As informações do *Quadro 1* comprovam a deterioração dos agregados do quadriênio 2008-2012 para o da gestão atual, onde se constata uma intensa desvalorização cambial com um aumento de 25,2% do déficit em transações correntes, fato combinado com a queda do nível da atividade econômica, que passara a apresentar decréscimo em termos reais, já que a inflação oficial média medida pelo Índice

de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) superaria o crescimento médio nominal do Produto Interno Bruto (PIB).

No quadriênio 2013-2016, observa-se que a taxa média de inflação do é 2,3 p.p. superior ao quadriênio anterior, fato que compromete a realização de investimentos em virtude da menor taxa real de juros.

As medidas de elevação dos juros nominais visando o avanço desordenado dos níveis de preços e a atração de investimentos completam o cenário econômico recessivo do período compreendido entre 2013 e o primeiro semestre de 2016.

recursos transferidos, bem como a dedicação às áreas sociais nas duas gestões mais recentes.

Para tanto, o *Quadro 2* apresenta a evolução das despesas em saúde e educação, além dos gastos em segurança pública da capital cearense. Tais medidas visam identificar a atenção da gestão às referidas áreas, principalmente neste cenário de crise fiscal mais recente.

A análise comparativa do *Quadro 2* permite inferir que a gestão das finanças da capital cearense foi eficaz e efetiva, principalmente em termos da minimização dos efeitos das crises fiscal e política: mesmo diante do arrefeci-

mento da arrecadação e da redução do montante de recursos advindos das demais esferas de governo, foi mantida a tendência para os gastos em saúde, com crescimento real médio de 4,3%, bem como intensificou-se a parcela destinada às áreas de educação e segurança pública cujos crescimentos médios em termos reais foram superiores ao quadriênio 2009-2012, quando ainda eram imperceptíveis no Brasil os efeitos da crise financeira internacional de 2008.

Em números, o município de Fortaleza gerou no período de 2013 a 2015 o total de R\$ 732.143.733,56 (setecen-

tos e trinta e dois milhões, cento e quarenta e três mil, setecentos e trinta e três reais e cinquenta e seis centavos) em poupança corrente. O ambiente instaurado, onde as receitas são maiores que as despesas, projeta um cenário de elevação do investimento na capital, mesmo em períodos de instabilidade econômica e política. Não obstante, como as demandas da sociedade local são superiores à capacidade de geração de poupança, o município empreende esforços no sentido de ampliar a realização dos investimentos que atendam às necessidades da população, especialmente nas áreas de saúde, educa-

**Quadro 1:** Cenário Macroeconômico no Período 2009-2016

Indicador	2009 - 2012	2013 - 2016*
Balança comercial (US\$)	-63,3 bilhões	-79,3 bilhões
Crescimento nominal médio do PIB	11,6%	6,3%
Inflação média (IPCA)	5,6%	7,9%
SELIC média (a.a.)	10,0%	11,4%
Taxa de câmbio média (R\$/US\$)	1,84	2,78

Nota: (\*) até o primeiro semestre. Estimativas próprias com dados do Banco Central do Brasil (BCB).

## Cenário local

A alocação eficiente dos recursos é um dos principais desafios enfrentados pela administração pública para alcançar resultados que viabilizem o atendimento das demandas sociais. É preciso então que a utilização dos recursos ocorra de forma responsável, com vistas a promover o máximo de benefício à sociedade.

Para que a rede de serviços ofertados pelo município seja ampliada de forma sustentável é fundamental prezar pela formação de Poupança Corrente, que consiste na fonte majoritária de

recursos para investimentos diante de um cenário externo desfavorável.

Dada a maior vulnerabilidade econômica dos municípios, que dependem dos recursos públicos da União e dos estados para equacionar suas contas, e diante da recessão econômica que afeta o mercado interno, merece destaque o desempenho financeiro de Fortaleza a partir de 2013, principalmente pela manutenção do montante de investimentos acima da média das capitais do Nordeste.

A despeito das crises fiscal e política que impuseram obstáculos à continuidade do crescimento econômico ve-

rificado na década anterior, de 2012 para 2013 os investimentos realizados em Fortaleza se mantiveram estáveis em torno de 8,6% da Receita Corrente Líquida (RCL). De 2013 para 2014 este percentual passa a 9,4%, e muito embora em 2015 se verifique uma redução de 3 p.p. deste indicador, além de o mesmo se situar sempre acima da média regional, o crescimento de 14,9% da RCL neste período mitiga o efeito das carências de investimentos na capital cearense. Neste aspecto, cabe explicitar de forma mais detalhada a evolução das receitas próprias da Prefeitura de Fortaleza vis-à-vis os

**Quadro 2:** Desempenho das Finanças de Fortaleza segundo rubricas selecionadas

Indicador	2009 - 2012	2013 - 2015*
Crescimento Médio Real das Transferências Correntes	4,0%	-1,8%
(%) Médio Real das Despesas com Saúde	4,1%	4,3%
(%) Médio Real das Despesas com Educação	4,5%	6,3%
(%) Médio Real das Despesas em Segurança Pública	12,7%	14,9%

Nota: (\*) Estimativas próprias.

ção e infraestrutura, além de ampliar e criar novos serviços voltados para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos fortalezenses.

Nos três primeiros anos da gestão, o município investiu um total de R\$ 1.452.666.739,56 (um bilhão, quatrocentos e cinquenta e dois milhões, seiscentos e sessenta e seis mil, setecentos e trinta e nove reais e cinquenta e seis centavos), montante que representa o maior investimento público da capital cearense em uma única gestão.

Muito embora parte desse investimento se deu por meio de endividamento público, o indicador-chave da

Lei de Responsabilidade Fiscal que retrata a situação do endividamento municipal (Dívida Consolidada Líquida/Receita Corrente Líquida) se manteve entre 15% e 17%, evidenciando um ambiente de controle do endividamento público municipal.

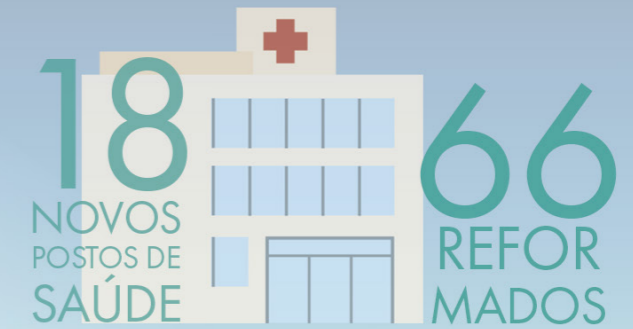
Outrossim, em avaliação realizada pela Secretaria do Tesouro Nacional quanto a situação fiscal e risco de crédito, o município de Fortaleza figura com nota B, retratando um ambiente de situação fiscal forte e baixo risco de crédito. Isso posto, devemos nos atentar para os quatro pilares que sustentam a tese de uma gestão fiscal de excelência: o aumento da arrecadação própria, a racionalização do

gasto corrente, a elevação do investimento e o controle do endividamento. Nesse ponto, a gestão do município de Fortaleza atende na plenitude os requisitos que fundamentam uma administração responsável e eficiente, voltada à aplicação das melhores práticas de gestão fiscal.

*Artigo escrito por Andrei Simonassi, doutor em Economia, pela EPGE/FGV e assessor do secretário das Finanças e Ítalo Gomes, economista e gerente de planejamento da Coord. do Tesouro Municipal*



MAIS DE 1 MILHÃO  
DE USUÁRIOS  
BENEFICIADOS



# FORTALEZA MELHOR PARA SE VIVER

Toda ação da SEFIN é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver. A gestão fiscal eficiente da Secretaria permitiu ao Município investir recursos próprios em obras e projetos sociais. Os investimentos do Tesouro Municipal batem recordes desde 2013, ultrapassando R\$ 500 milhões por ano. Confira algumas das realizações



Mais de 50 mil serviços  
prestados a  
micro e pequenos  
empreendedores



Mais de 130  
parques infantis



instalados em  
praças públicas





# Gestores: a força de um propósito e do trabalho em equipe

## Renato Ribeiro – Coordenadoria de Administração Tributária (CATRI)

Saltam aos olhos os avanços pelos quais vem passando a SEFIN entre 2013 e 2016. Na CATRI, podem ser destacados: a modernização da legislação tributária municipal, com a atualização do Código Tributário do Município, bem como a elaboração do seu regulamento; a implantação do SITFOR, a atualização da PGVI e a modernização dos sistemas de tributações tanto do IPTU quanto do ITBI, com seus novos módulos no GRPFOR; a implantação e evolução do Sistema ISS Fortaleza e a substituição do modelo empregado no acompanhamento do cumprimento das obrigações tributárias pelos contribuintes, que saiu da fiscalização individual para o monitoramento coletivo, dentro de cada segmento de prestação de serviços; a descentralização e qualificação dos serviços, possibilitando ao cidadão de Fortaleza ser atendido também nas sedes das Secretarias Regionais, no Vapt Vupt de Messejana e mais recentemente no posto instalado no Shopping Del Paseo.

## Flávia Teixeira – Coordenadoria do Tesouro Municipal (COTEM)

No período de 2013 a 2016 a COTEM capitaneou projetos inovadores, redesenhou processos e contribuiu para a modernização da gestão fiscal, contábil e financeira da Prefeitura. Entre as atribuições da COTEM destacam-se a consolidação contábil, a gestão financeira da administração direta, o monitoramento da gestão fiscal e o controle da dívida passiva do município. Dentre nossas principais realizações, a adoção do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público e o desenvolvimento do sistema de execução contábil, orçamentária e financeira, o GRPFOR-FC, destacam-se por ter mitigado um risco do município, que seria não receber transferências voluntárias e não contratar operações de crédito a partir do exercício de 2015. A

COTEM, em parceria com a Coordenadoria de Tecnologia da Informação, desenvolveu ainda sistemas e ferramentas para gestão da dívida pública, acompanhamento das operações de crédito, avaliação da capacidade de pagamento do município, sistema SOL, entre outros.

## Adriana Leal – Coordenadoria de Planejamento (COPLAN)

A Coordenadoria de Planejamento foi criada em 2013. Atua em parceria com órgãos externos na promoção de ações de Educação Fiscal, tais como Prêmio SEFIN, Projeto Escola, Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal, curso de Educação Fiscal e Cidadania. Em 2014, implantou o Programa Nota Fortaleza, incentivando a população a solicitar a nota fiscal de serviços eletrônica. Destacam-se, ainda, o apoio à implementação do Plano Estratégico, o gerenciamento de projetos, a elaboração de proposta setorial dos instrumentos de planejamento, o acompanhamento da execução orçamentária das unidades vinculadas à SEFIN, a elaboração de relatórios periódicos que permitem análises econômico-financeiras do desempenho fiscal do Município, além de compor o grupo de trabalho do Plano Fortaleza 2040. Acompanha as atividades desenvolvidas pela Unidade do PNAFM, onde recursos provenientes de subempréstimo financiam projetos de modernização administrativa e fiscal, contratados pela União junto ao BID.

## José Morais – Coordenadoria Administrativa Financeira (COAFI)

A COAFI realizou ações relevantes. Instalamos um Centro de Treinamento com capacidade para acolher 120 participantes em cursos diversos. Ofertamos capacitação em gestão, atendimento e atualização da legislação. Reformamos e modernizamos as instalações físicas beneficiando colaboradores e contribuintes. Criamos

uma Célula de gestão de contratos da SEFIN com atribuições específicas para dinamizar processos de aquisições garantindo o cumprimento do objeto contratado. Resgatamos o Programa Bem-Viver para incentivo à arte, cultura e qualidade de vida do fazendário. Destacamos ainda a aplicação e atualização das promoções recomendadas na Lei Complementar 52/2007 que instituiu o Plano de Cargos, Carreira e Salários na SEFIN. Sempre atenta às demandas humanas, a COAFI conduz e patrocina o grupo gestão de pessoas, criado em 2014 para subsidiar a formulação de políticas de Recursos Humanos. Instalamos a agenda A3P e esperamos com isso estimular um consumo responsável contribuindo com a preservação do meio ambiente e garantindo um custeio racional.

## Paulo Aguiar - Coordenadoria de Gestão da Tecnologia da Informação (COGETI)

Muitos foram os avanços na área de tecnologia da informação da SEFIN. A COGETI instituiu a área de Governança de TI, abrangendo o Planejamento Estratégico da TI; o Gerenciamento e Monitoramento de Projetos, definidos ou apoiados pela COGETI; e a implantação de um Sistema de Gestão da Segurança da Informação. Novos portais de Internet e Intranet foram desenvolvidos, melhorando a comunicação externa e interna, agregando novas funcionalidades e melhorando a interação com os usuários. Toda a infraestrutura tecnológica, os equipamentos, os softwares e os processos que envolvem a TI da SEFIN foram modernizados, culminando com a aquisição de um Container Data Center. Houve também uma mudança de cultura, possibilitando que todos os novos sistemas de informação da Secretaria fossem desenvolvidos por “técnicos da casa”, com novas tecnologias e possibilitando a implantação de sistemas mais aderentes às necessidades das áreas de negócio, de melhor qualidade, com um tempo menor de entrega e com custos bem inferiores às soluções do mercado.

## Osmar Queiroz - Contencioso Administrativo Tributário (CAT)

Há um nítido destaque aos cenários erigidos com o advento do Programa de Fortalecimento do Fisco a partir de abril de 2013. O CAT surge repaginado e conquista sua nova sede, com uma estrutura física e tecnológico compatível com a importância do órgão. Também é digna de menção a implementação de novos projetos, elevando o nível de eficiência do nosso órgão: o novo Portal do CAT no site da SEFIN; bem como melhoria nos sistemas da SEFIN, com link no CAT e o desafiador projeto da nova Lei do Contencioso. Importante destacar que de 2013/2016 anotamos as seguintes movimentações processuais: Julgados e encerrados em 1ª Instância: 338 processos, perfazendo R\$ 8.841.176,00; e julgados em 2ª Instância: 738 processos, R\$ 1.263.121.886,00.

## Mônica Ciarlini – Ass. de Inteligência

A Assessoria de Inteligência tem por escopo a produção e difusão do conhecimento na área tributária com vistas ao assessoramento do secretário das Finanças. Iniciou suas atividades em outubro de 2015, com a produção de estudos temáticos para melhoria da arrecadação tributária, estabelecendo parcerias com a Receita Federal e com a Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ). Com a Procuradoria Geral do Município, a Agência Brasileira de Inteligência, o Ministério Público Estadual e a Delegacia de Combate aos Crimes Contra a Ordem Tributária, vem construindo uma rede de repressão à fraude fiscal e de combate aos crimes contra a ordem tributária.

## Ricardo Ribeiro - Ass. de Governança

Assumimos a Assessoria em fevereiro de 2015 com a responsabilidade de propor o modelo de governança e orientar sua divulgação e com a missão de apoiar o Comitê Executivo em

tornar efetivas as boas práticas de governança na avaliação, no direcionamento e no monitoramento do desempenho da gestão. Desenvolvemos diversas atividades tais como o Relatório de Avaliação do questionário do TCU sobre governança na SEFIN e a proposta de Código de Ética dos Servidores Fazendários com a criação da Comissão de Ética, elaborado junto com a ASJUR. Estimulamos a elaboração de um roteiro para construção de indicadores de desempenho na SEFIN; participamos de procedimentos administrativos disciplinares compondo comissões de sindicância; acompanhamos e monitoramos demandas, sugestões e reclamações dos cidadãos referentes aos serviços que competem à SEFIN através do e-sic e da Ouvidoria

## Francisco Assunção – Assessoria Especial

A captação de recursos trata-se de atividade muito importante para Fortaleza, dado ainda seu nível de arrecadação própria e das transferências. Assim, por meio da contratação de crédito pode-se apoiar o investimento em maior escala para combater a elevada concentração da desigualdade e reduzir a demanda reprimida. O Município conta com as condições fiscais que permitem a alavancagem financeira dado o seu baixo nível de endividamento e a sua alta capacidade de pagamento. Diante desse quadro favorável à captação, a Prefeitura promoveu o desenvolvimento de bons programas e buscando dar efetividade aos mesmos tem recorrido aos financiamentos por meio de fontes internas e externas. Ao final desta gestão temos estruturada uma carteira com operações de crédito interno e externo de R\$ 2.982,5 milhões”.

## Lucivanda Serpa - Assessoria Jurídica

A Assessoria Jurídica na SEFIN é a unidade orgânica a qual compete o assessoramento ao secretário das Finanças em todos os assuntos de natureza jurídica, visando subsidiá-lo quanto à legalidade dos atos administrativos da Pasta. O viés da legalidade na Administração Pública,

que define que ao servidor público somente é permitido fazer o que a legislação autoriza, impõe a existência de um setor que analise previamente os atos, verificando a sua conformidade jurídica e regularidade, sob pena de responsabilização do gestor. Ademais, a Assessoria Jurídica desenvolve um papel fundamental de consultoria na elaboração de leis, decretos, contratos, portarias, editais, instruções normativas, informações, notas técnicas, além da orientação jurídica aos coordenadores, gerentes e servidores, inclusive de outras Secretarias e Entidades. Assim é que, no período de 2013-2016, a ASJUR, participou ativamente da feitura de diversos normativos, a exemplo do Regulamento da SEFIN e do FIDAF.

## Manoella Monteiro – Ass. de Comunicação

Lembro como se hoje fosse do dia em que conversei pela primeira vez com o secretário Jurandir Gurgel para iniciar as atividades de Comunicação da SEFIN, em 2013. Com fala empolgada e brilho no olhar, ele tinha urgência em promover uma comunicação interna inovadora, de qualidade e presente no dia a dia dos servidores. Assumi este desafio, depois de longa experiência na iniciativa privada, segura de que o secretário compreendia o verdadeiro papel da comunicação. Prova disso ser o “fortalecimento da comunicação interna e externa” um dos direcionadores do FortFisco. Encontramos no corpo gestor apoio necessário às mudanças futuras. Mudanças de processos, produtos e, mais ainda, de cultura. Com muita satisfação afirmo que a SEFIN tem hoje importantes instrumentos de comunicação interna e que inúmeros eventos contaram com organização da ASCOM, criando, de forma natural, marca própria da Assessoria percebida e valorizada pelo corpo funcional. Sem esquecer da comunicação externa, acredito que muitos foram os avanços – e muito ainda pode ser feito. Torcemos para que tenham continuidade e sejam incorporados pela Casa, reconhecendo nesta nova forma de comunicar um direito irrenunciável enquanto servidor e cidadão.



RENATO RIBEIRO

FLÁVIA TEIXEIRA

OSMAR QUEIROZ

MÔNICA CIARLINI

FERNANDO MARINHO

RICARDO RIBEIRO

LUCIVANDA SERPA

JURANDIR GURGEL

PAULO AGUIAR

MANOELLA MONTEIRO

FRANCISCO ASSUNÇÃO

ADRIANA LEAL

JOSÉ MORAIS

# Parceria com entidades contribui para o sucesso das ações



**Clara Germana**  
Pres. do Conselho Regional de Contabilidade (CRC-CE)

O Conselho Regional de Contabilidade tem observado maior e melhor relacionamento com a SEFIN, incluindo mais abertura com o secretário. Foi assim que estabelecemos parcerias, como o intercâmbio de dados dos profissionais cadastrados na SEFIN. Informações que nos são úteis para comprovar a atividade de profissionais e empresas contábeis que, eventualmente, tenham pendências junto ao CRC-CE. Divulgamos campanhas e informações de utilidade para o cidadão e para o profissional da Contabilidade. Em ambiente de permanente diálogo, tivemos vários pleitos da classe atendidos pelo Município. Ressalte-se também a participação proativa da Secretaria junto ao projeto REDESIMPLES, da qual o CRC-CE também é parte integrante.



**Élcio Zarpelon**  
Diretor da Dale Carnegie Training® para o Nordeste/BR

Nosso relacionamento na área de treinamento e capacitação com a SEFIN existe desde 2015 e, desde então, tenho percebido significativas mudanças para melhor, além das melhorias físicas na Secretaria (que ficaram muito boas), como uma equipe mais atenciosa, comprometida, envolvida. Tenho percebido muita vontade em resolver e encontrar soluções nas atividades cujo contexto estamos treinando. Isto mostra que a SEFIN está trabalhando com um planejamento efetivo e com uma visão de médio e longo prazos (antes nunca visto). O secretário Jurandir Gurgel e sua direção estão realmente envolvidos, dedicados e de parabéns por proporcionar um serviço de melhor qualidade à população de Fortaleza.



**Valdemar Barros**  
Associado Fundação Dom Cabral

Nossa salutar parceria com a SEFIN tem nos dado o privilégio de contribuir desde 2013 com o desenvolvimento das lideranças e do modelo de gestão pública, em experiência enriquecedora. Parabenizamos pelo FortFisco, pela excelência dos serviços ao cidadão e convivência com as empresas em um ambiente de negócios mais funcional, amigável e motivador que estimulam a produtividade sistêmica e inovação tão necessárias nos tempos atuais desafiadores. Exercitamos juntos a busca de transformar propósitos em ações, focando na compreensão estratégica do órgão no relacionamento com o cidadão e as empresas, equilibrando o propósito de gerar as receitas para o município com uma relação respeitosa e colaborativa com o contribuinte.



**Jaime Cavalcante**  
Secretário Municipal da Educação

Não há como falar hoje em cidadania e crescimento social sem uma real conscientização da função social dos tributos. A Seфин tem desenvolvido um grandioso trabalho em nossas escolas por meio da Educação Fiscal. As ações ganham cada vez mais espaço e já percebemos os nossos alunos cada vez mais conscientes do processo de arrecadação e fiscalização do dinheiro público. A parceria só tende a crescer e trazer bons frutos!



**Philippe Nottingham**  
Secretário do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza

A SEFIN fez um grande trabalho, mesmo num momento de crise, incorporando tecnologia para atuar com inteligência na busca de receitas próprias sem aumento de impostos. O resultado disso foi o crescimento da receita própria, compensando em parte as perdas de transferências federais. Esse importante trabalho da SEFIN permitiu que, juntamente com a racionalização dos gastos, o Município registrasse o maior volume de investimentos da história da Prefeitura de Fortaleza, além de ampliar a oferta dos principais serviços públicos, como educação, saúde, assistência social, num momento em que o país inteiro está reduzindo custeio.



**Fernando Marinho**  
Secretário Executivo das Finanças

Na rotina profissional não podemos perder de vista os objetivos, nem a forma de chegar aos mesmos. Ouvimos que, no final, a vitória é o que conta. Mas como esquecer das pessoas? Como não avaliar a maneira como construímos, através dos relacionamentos, o sucesso alcançado? Nesta perspectiva, vale destacar a importância do profissionalismo, aspecto que marca a trajetória da carreira de gestores e colaboradores. Disciplina, compromisso e resiliência são fatores qualificados quando precisamos avançar e não temos todos ou os melhores recursos. Outro diferencial é a importância da sinergia nas ações, todos fazendo entregas na mesma direção. A ausência pode nos levar a movimentos contraditórios entre o pensamento estratégico e a efetiva execução. Não se pode deixar de destacar a importância do "Servir", que vem do bom serviço, é a base do sucesso de qualquer missão organizacional, seja para clientes internos ou externos. Isto fica mais concreto no serviço público, inexistência de concorrência, onde se tem a função de bem acolher e encaminhar soluções para o bem de toda a comunidade. Acolher bem deve ser padrão organizacional e nunca pessoal. Na hora da verdade, a ausência de motivação, empatia e habilidade na relação com o público poderá colocar em risco toda uma estratégia. Mais uma condição de sucesso é o senso de equipe e a participação de todos, uma vez que não se pode colocar a carga de expectativa de resultados em cima de uma equipe ou de um executivo, sob pena de não acontecer. Cada componente precisa entender o seu papel, sua importância dentro do elo da corrente. Entender inclusive as atribuições e pertinências de tarefas realizadas pelos demais integrantes do time, ampliando a visão sistêmica. Por fim, abordamos a atitude como diferencial de realização, pois uma agenda estratégica sem ação é mais um documento sem vida. No ponto a ponto da gestão construímos muito, juntos, nem sempre com sucesso, mas em constante busca. Valeu cada conquista, valeu a caminhada.



**Águeda Muniz**  
Secretária do Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente

SEUMA e SEFIN possuem ideais em comum, sendo o principal deles fazer de Fortaleza uma cidade mais inclusiva, igualitária e melhor para nós fortalezenses! Juntas, unimos forças e avançamos. Uma das conquistas é, hoje, em um mesmo espaço, no Shopping Del Paseo, oferecermos serviços importantes para os cidadãos, buscando sempre colaborar nos anseios da cidade. Desenvolvemos iniciativas que transformam Fortaleza em um lugar economicamente sustentável, ambientalmente correto e socialmente justo. Sistemas, instrumentos legais, debates, capacitações, enfim, novas possibilidades foram realizadas e construídas. É isso que queremos para a nossa cidade: um lugar de concretização de sonhos!



**Mário Nunes**  
Presidente do Sindfam

A gestão realizou mudanças importantes e coincidentes com o que já defendíamos há muito tempo, como a reestruturação organizacional; modernização e reforma dos prédios; construção de ferramentas de TI para universalizar o atendimento; o FIDAF que trouxe a independência financeira, e o permanente diálogo com as entidades representativas no sentido de atender às principais reivindicações dos fazendários como o pagamento integral da GEFAT na aposentadoria. Lamentamos o não atendimento de outras demandas, porém a Gestão cumpriu seu papel na transformação da SEFIN em padrão de qualidade, com instalações modernas e globalização dos serviços públicos fazendários.



**Flávio Figueiredo**  
Auditor e presidente do Sindaudif

Ao longo destes quatro anos a Gestão da SEFIN mostrou-se aberta às sugestões da nossa categoria. Muitos dos avanços conseguidos foram conquistas trabalhadas em conjunto, gestão e auditores, onde foi possível debater as necessidades da categoria de forma transparente e objetiva. Nós temos convicção de que este é o modelo a ser aprimorado. No nosso entendimento, a forma que a gestão se colocou frente à categoria fortalece a instituição e enfatiza o caráter de corresponsabilidade sobre o futuro da mesma, que invariavelmente passa pela ação cooperativa entre gestores e geridos, mas cientes de que precisamos avançar em relação às demandas da categoria ainda não atendidas.



**José Leite**  
Procurador Geral do Município

A parceria SEFIN e PGM desenvolvida a partir de 2013 cumpriu com maestria o disposto no art. 11 da Lei de Responsabilidade Fiscal, evidenciando uma gestão fiscal responsável com arrecadação efetiva dos tributos do Município, possibilitando a realização do escopo maior da atual Administração Municipal que é servir a todos os fortalezenses.



**Eudoro Santana**  
Presidente do Instituto de Planejamento de Fortaleza (IPLANFOR)

Como coordenador da Reforma Administrativa realizada na Prefeitura Municipal de Fortaleza, no início da Gestão Roberto Claudio, com apoio técnico da Fundação Dom Cabral, posso afirmar que Secretaria de Finanças foi a Instituição que mais participou e conseqüentemente a que mais cresceu na área de Planejamento. A Seфин sob a liderança do seu competente Secretário Jurandir Gurgel, não só foi a Organização Municipal que mais se modernizou, mas foi sem dúvida a que mais contribuiu para o alto desempenho da atual gestão, em razão da sua ação compartilhada com as demais áreas, mas sobretudo pela sua capacidade de ACOLHER Servidores e Contribuintes.



**Vicente Férrer**  
Secretário da Controladoria Geral do Município

A Secretaria Municipal das Finanças tem sido a grande orquestradora do equilíbrio das contas da Prefeitura no período de 2013 e 2016. A Controladoria vem trabalhando no controle interno intensificando ações de auditoria governamental, de ouvidoria, de corregedoria e principalmente na transparência dos gastos públicos. Em todas as ações a participação da SEFIN tem sido fundamental para a consecução dos nossos objetivos



Colaboradores da SEFIN no ENAT



Atletas da SEFIN - nos jogos do servidor



Apresentação da Pesquisa de Clima Organizacional



Equipes da CATRI e COGETI envolvidas com o Projeto ISS Fortaleza



Colaboradores no mutirão de renegociação de dívidas



Confraternização Natalina da COTEM



Apresentação da Pesquisa de Clima Organizacional



Evento de comemoração do Dia do Servidor da Prefeitura de Fortaleza



8ª edição do Prêmio SEFIN



Apresentação da Pesquisa de Clima Organizacional



Apresentação da Assessoria Especial



Equipe da COGETI no mutirão de renegociação de dívidas



Reunião PNAFM



I Prêmio Projeto Inovador



Visita do prefeito Roberto Claudio



Atletas do basquete masculino



Evento Avançando no FortFisco



Assinatura da FIDAF



Evento Avançando no FortFisco



Visita do prefeito Roberto Claudio



Atletas do vôlei feminino



Entrega de certificados de reconhecimento COGETI



Entrega de certificados de reconhecimento COTEM

# EXPEDIENTE

**PREFEITO DE FORTALEZA**  
Roberto Claudio Rodrigues Bezerra

**SECRETÁRIO MUNICIPAL DAS FINANÇAS**  
Jurandir Gurgel Gondim Filho

**SECRETÁRIO EXECUTIVO DAS FINANÇAS**  
Fernando José da Silveira Marinho

**Coordenador de Administração Tributária**  
José Renato Frota Ribeiro

**Coordenadora do Tesouro Municipal**  
Flávia Roberta Bruno Teixeira

**Coordenadora de Planejamento**  
Adriana Islaia Carneiro Leal

**Coordenador Administrativo Financeiro**  
José Raimundo de Moraes Vilar

**Coordenador de Gestão de Tecnologia da Informação**  
Paulo Henrique Aguiar

**Assessoria de Comunicação**  
Maria Manoella Fernandes Monteiro

**Assessoria Jurídica**  
Lucivanda Serpa Gomes

**Assessoria Especial**  
Francisco Assunção e Silva

**Assessoria de Inteligência**  
Mônica Teixeira Ciarlini

**Assessoria de Governança**  
Francisco Ricardo Vieira Ribeiro

**Contencioso Administrativo Tributário**  
Osmar Queiroz da Silva Júnior

**REVISTA**  
**FINANÇAS & NOTÍCIAS ESPECIAL**

**JORNALISTA RESPONSÁVEL**  
Manoella Monteiro

**PROJETO GRÁFICO**  
Vitor Dahne

**INFOGRÁFICOS**  
Thiago Medeiros

**DIAGRAMAÇÃO**  
Vitor Dahne e Thiago Medeiros

**FOTO DA CAPA**  
Kiko Silva

**TEXTOS**  
Manoella Monteiro, Natália Coutinho,  
Rodrigo Alencar e Gabriel Saraiva

**FOTOS**  
Banco de imagens SEFIN,  
Alcides Freire, Igor de Melo, Kaio Machado  
Nely Rosa e Thiago Gaspar

**IMPRESSÃO**  
500 exemplares - Gráfica Ronda

**CONTATOS**  
85-3105.1429 / 3452.1481  
sefin.ascom@fortaleza.ce.gov.br



Comemoração de 20 anos do Contencioso Administrativo Tributário (CAT)



Café dos auditores com o secretário



Evento de Acolhimento da Prefeitura



Camaval Samba SEFIN



Inauguração do NAC Del Paseo



Servidores em curso da Dom Cabral



Momentos de Reflexão



Comemoração de 2 anos do Programa Nota Fortaleza



Inauguração da reforma da SEFIN I



Comemoração de 3 anos do SITFOR



Espectáculo - A era de ouro





# Prefeitura de **Fortaleza**

Secretaria Municipal  
das Finanças