



AFRICAN TAX
ADMINISTRATION FORUM

FORUM SUR
L'ADMINISTRATION
FISCALE AFRICAINE

Breve Resumo

Aquisição, Implementação, e Manutenção Eficiente de Sistemas Integrados baseados em TIC para Administração de Receitas em África

Junho de 2021

INTRODUÇÃO

As administrações de receitas (AR) Africanas adoptaram recentemente tecnologias de informação e comunicação (TIC) para aumentar a eficiência dos processos e para melhorar a prestação de serviços. O que resta saber é se as AR agora digitalizadas com sistemas automatizados de TIC alcançaram os ganhos e eficiências esperados com as TIC. E se não, como podem os AR ser ajudados a atingir os seus objectivos em matéria de TIC?

Para o efeito, o Fórum das Administrações Tributárias Africanas (ATAF) realizou um estudo elaborado sobre as TIC em 35 países de toda a África. Após uma série de compromissos consultivos e uma compilação de experiências em departamentos de TIC nas Autoridades Fiscais Africanas, a equipa desenvolveu uma lista de verificação e um guia de TIC. Neste estudo, intitulado *A Aquisição, Implementação e Manutenção Efectiva de Sistemas Fiscais baseados em TIC em África*, é uma recomendação de sete blocos de capacidades em que a aquisição, implementação e manutenção de sistemas de administração fiscal de TIC deve centrar-se:

“ As AR automatizam para melhorar o processo e os serviços para aumentar as receitas e reduzir os custos de conformidade. ”

1. **Governança e Política:** orientações sobre a liderança e administração no ambiente interno e externo da AR, e como estas permitem as TIC.
2. **Gestão de Custos e Contratos:** o orçamento das TIC, implicações de custos e contratos na rentabilidade das eficiências de optimização nas AR.
3. **Gestão de Projectos:** a abordagem e o tacto do planeamento e implementação de actividades de projectos da AR, para maximizar as iniciativas de modernização das TIC e os resultados dos projectos.
4. **Partes Interessadas e Gestão da Mudança:** actividades conduzidas para assegurar o apoio e a adopção de iniciativas de TIC da AR.
5. **Gestão de processos empresariais:** uma revisão holística dos processos para identificar áreas em que se possam criar eficiências na prestação de serviços.
6. **Tecnologia:** As ferramentas, técnicas, metodologias e competências em TIC que a AR utiliza para automatizar os seus processos empresariais e implementar sistemas de TIC.
7. **Sustentabilidade:** as acções da AR para manter um estado de saúde contínuo de todos os sistemas, produtos ou serviços de TIC.

Este guia TIC pode ajudar as AR a responder a três grandes questões sobre a melhoria das TIC:

1. **Que** actividades deve a AR conduzir em cada bloco de capacidades para melhorar as TIC?
2. **Quem** deve conduzir as actividades em cada bloco de capacidades para melhorar as TIC?
3. **Como** deve a AR conduzir as actividades em cada bloco de capacidades para melhorar as TIC?

Em anexo aos critérios está uma ferramenta de avaliação para determinar a prontidão de TIC das AR. Está consolidado num quadro recomendado para a implementação e manutenção de um sistema fiscal eficiente de TIC em África.

RACIONALDADE

Este resumo é a primeira tentativa do ATAF para diagnosticar os desafios da implementação das TIC nas AR Africanas. Há indícios de infra-estruturas de TIC deficientes, falhas de sistema, baixa capacidade do pessoal de TIC, bloqueio das TIC, ameaças à segurança, política fraca, e baixa vontade política que podem potencialmente minar o impacto das TIC. Estes, juntamente com os dados de baixa qualidade existentes, sistemas complexos, e o baixo nível de envolvimento e apoio

“ Utilizar recursos de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas para conduzir actividades de projecto para atingir os objectivos. ”

dos utilizadores, minam o impacto dos projectos TIC. Contra estes desafios, as AR automatizam para melhorar o processo e os serviços para aumentar as receitas e reduzir os custos de conformidade. Contudo, estes benefícios não foram otimizados, o que coloca a questão de saber se ainda é viável para as AR continuarem a investir em sistemas TIC e, em caso afirmativo, como podem implementar eficientemente os sistemas TIC? Em resposta, o estudo da ATAF de 2020 sobre as TIC em África analisa e relata os resultados para sugerir uma abordagem abrangente à aquisição, implementação e manutenção eficiente dos sistemas de TIC.

ESTADO DOS SISTEMAS FISCAIS DE TIC EM ÁFRICA

Alguns governos Africanos estabeleceram quadros mais amplos de e-governança que visam a automatização do âmbito nas AR (McCluskey, Huang, Doherty, Franzsen, & Fish, 2018). Criaram organismos reguladores das TIC para orientar sobre as TIC. Quando entrevistados pelo ATAF, 69,3% dos inquiridos (chefes de AR de TIC e decisores

políticos) reconheceram vontade política para as TIC, enquanto 60,5% dos inquiridos atestaram a disponibilidade do governo para recorrer às TIC. Como resultado, alguns países (como a África do Sul) reduziram os custos de cobrança de impostos em 22% (Songwe, 2019), e o Ruanda registou um aumento das receitas anuais em mais de 6%. Contudo, a aplicação dos regulamentos e normas é geralmente fraca e há necessidade de colmatar lacunas no regime jurídico, estabelecer estratégias nacionais de governo electrónico, e definir orientações claras sobre a aquisição de equipamento e software de TIC.

O foco principal das ARs é a capacitação de processos e eficiências de serviço em termos de pessoal online, simplificado e remoto e assistência ao serviço ao cliente. As TIC devem também fornecer canais alternativos de serviço quando os serviços em linha falham, com apoio melhorado do pessoal em consultas de clientes levantadas para resolução. A tabela 1 abaixo mostra a automatização de algumas das principais funções de administração de receitas.

Figura 1: Amostra de Funções Automatizadas na Administração de Receitas.



Fonte: Adaptado e modificado de (Allink & Kommer, 2011).

O MODELO DE CAPACIDADE DO ATAF PARA OS SISTEMAS DAS TIC

Governança e Política: A gestão da AR deve dar prioridade às questões de liderança, processuais, e administrativas auxiliares que influenciam a eficiência das TIC. As questões podem estender-se ao ambiente externo que faz fronteira com o quadro legal, incluindo o apoio à colaboração inter-agências com terceiros e reguladores das TIC. A existência de estruturas e procedimentos administrativos internos para orientar a implementação das TIC e reunir o apoio político para as TIC dentro e fora da AR. Identificar e posicionar os campeões da mudança das TIC para liderar as inovações através da projecção do compromisso e patrocínio da gestão de topo para a inovação, prontidão para a mudança das TIC, e agilidade com uma visão clara alimentada por um quadro funcional de governação das TIC.

Custo e Contrato: Manter os custos das TIC geríveis através de um orçamento prudente e de negociações contratuais conscienciosas. A criação de capacidade interna e a optimização dos processos de aquisição de bens das TIC para assegurar o mínimo custo e benefícios de alto valor mantêm a AR flutuante. Incluindo cláusulas sobre licenciamento e renovação, apoio e manutenção, transferência de conhecimentos e competências, propriedade de dados e código fonte, maleabilidade com novas tecnologias, e continuidade e mitigação da pegada de carbono nos contratos das TIC.

Gestão de Projectos: Utilizar recursos de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas para conduzir actividades de projecto para atingir os objectivos. Uma abordagem padrão para governar projectos