**Metodologia de** **Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal**

**(MD-GEFIS)**

**Relatório de Diagnóstico da Gestão Fiscal**

**Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo**

**Versão Preliminar 001**

**29 de Junho de 2018**

**Flávio** Roberto **Galvão** de Moraes

(Consultor)

**SUMÁRIO**

[I. APRESENTAÇÃO 3](#_Toc518058444)

[II. PARTE I – RESUMO EXECUTIVO 3](#_Toc518058445)

[A. Visão Geral da Maturidade dos Processos da Gestão Fiscal do Estado de São Paulo 4](#_Toc518058446)

[B - Visão da Maturidade dos Processos por Eixo da Gestão Fiscal 5](#_Toc518058447)

[1 - Eixo I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal 5](#_Toc518058448)

[1.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos 5](#_Toc518058449)

[1.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo I 6](#_Toc518058450)

[2 - Eixo II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal 13](#_Toc518058451)

[2.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos 13](#_Toc518058452)

[2.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo II 14](#_Toc518058453)

[3 - Eixo III- Administração Financeira e Gasto Público 19](#_Toc518058454)

[3.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos 19](#_Toc518058455)

[3.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo III 20](#_Toc518058456)

[III. PARTE II – DETALHAMENTO DA AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES POR EIXO 26](#_Toc518058457)

[A. Eixo I. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal (GF) 26](#_Toc518058458)

[B. Eixo II. Administração Tributária e Contencioso Fiscal (AT) 46](#_Toc518058459)

[C. Eixo III. Administração Financeira e Gasto Público (AF) 64](#_Toc518058460)

[IV. PARTE III – ANEXO 77](#_Toc518058461)

[Anexo i – Metodologia: MD-GEFIS 77](#_Toc518058462)

[a. Diretrizes para a avaliação da gestão fiscal subnacional 77](#_Toc518058463)

[b. Premissas e objetivos da MD-GEFIS 77](#_Toc518058464)

[c. A estrutura da MD-GEFIS 78](#_Toc518058465)

[d. Sistema de medição 79](#_Toc518058466)

[e. Síntese do modelo 81](#_Toc518058467)

# **APRESENTAÇÃO**

Este Relatório tem por objetivo apresentar os resultados da avaliação da maturidade e desempenho da gestão fiscal do Estado de São Paulo, de acordo com a metodologia MD-GEFIS Modelo de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (Anexo I). Os resultados aqui apresentados deverão servir de linha de base para as iniciativas de modernização decorrentes de necessidades evidenciadas.

As informações apresentadas neste documento foram coletadas com base no questionário de avaliação da metodologia e discutidas com gestores e técnicos dos seguintes órgãos da administração pública do Estado de São Paulo, responsáveis pela gestão fiscal: Secretaria de Estado da Fazenda do Estado, Secretaria de Planejamento e Gestão, e Procuradoria Geral do Estado. As reuniões foram conduzidas com apoio do Consultor do BID e favoreceu a discussão e análise dos temas abordados e permitiu a identificação de oportunidades de melhoria e a verificação das possibilidades e limitações na implantação de outras formas de trabalho do ponto vista técnico, legal e político. Foram também coletadas evidências que comprovem as boas práticas os dados para apuração dos indicadores de desempenho.

Este documento está estruturado em 3 partes: esta primeira contém o Resumo Executivo e a segunda apresenta os resultados alcançados pela avaliação da maturidade e desempenho da gestão fazendária e transparência fiscal, da administração tributária e contencioso fiscal e da administração financeira e gasto público da gestão fiscal do Estado do Espírito Santo. A segunda apresenta o Detalhamento da Avaliação das Dimensões por Eixo e a terceira parte apresenta os Anexos.

# **PARTE I – RESUMO EXECUTIVO**

O principal órgão responsável pela gestão fiscal do estado de São Paulo é a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (SEFAZ/SP) responsável pela arrecadação dos tributos estaduais, entre eles o [ICMS](https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/isencao-icms-veiculos/Paginas/Sobre.aspx), [IPVA](https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/ipva/Paginas/Sobre.aspx) e [ITCMD](https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/itcmd/Paginas/Sobre.aspx), pela gestão financeira e controle da execução orçamentária da administração estadual.

A estrutura básica da Secretaria da Fazenda, bem como suas atribuições e competências, está regulamentada no Decreto n.º 60.812, de 30 de setembro de 2014, o qual determina sua responsabilidade político-administrativa nas áreas tributária, financeira e de controle interno do Governo do Estado de São Paulo.

Entre as atribuições e competências, cabe à SEFAZ/SP definir e estabelecer a política e administração tributária e financeira, o controle interno do Poder Executivo; a gestão de compras e serviços do Estado; a execução orçamentária; a administração da área previdenciária e de fomento do Estado.

A Secretaria da Fazenda de São Paulo, responsável pela maior arrecadação de ICMS entre os estados brasileiros, mantém sua sede na capital e atua em todo o território paulista, por meio de 18 unidades regionais tributárias, dezenas de postos fiscais, além de unidades administrativas e de atendimento que contemplam os 645 municípios do Estado.

A SEFAZ/SP conta com aproximadamente 6.200 servidores, que já trabalham em média, há 17 anos. O perfil do profissional SEFAZ/SP é do sexo masculino, entre 51 e 60 anos (35% desse total), com mais de 20 anos de serviço na Administração Pública.

Os servidores com idade superior a 51 anos representam cerca de 48% do total de fazendários. Os funcionários com mais de 20 anos de serviço no setor público correspondem a 45%, o que evidencia uma força de trabalho envelhecida e com muitos servidores com direito já adquirido para aposentadoria.

A faixa etária com maior concentração de gestores é de 41 a 60 anos, com 57% do total, enquanto 37% dos gestores têm menos de 40 anos de idade.

Observa-se que nos próximos 10 anos ocorrerá uma elevação no índice de aposentadorias o que é bastante preocupante para a sustentabilidade das ações que estão sendo implantadas.

1. **Visão Geral da Maturidade dos Processos da Gestão Fiscal do Estado de São Paulo**

O nível de maturidade do conjunto dos processos críticos de cada Dimensão da MD-GEFIS foi identificado a partir da apuração das respostas dadas no Questionário aplicado com as equipes de cada Secretaria cujos resultados são apresentados no **Gráfico 1,** a seguir:

Observa-se que as **dimensões transversais** de cada Eixo – Governança Pública (GF 1), Políticas e Gasto Tributário (AT 1) e Planejamento e Execução Orçamentária (AF 1) – ou seja, que tratam das políticas e que impactam e determinam as demais dimensões de seu respectivo eixo, encontram-se no nível **Intermediário (-)** no Eixo I, **Intermediário (-)** no Eixo II; e, **Avançado (-)** no Eixo III. Apesar de apresentar bons resultados, mas por serem dimensões que tratam dos processos que definem as políticas, é preocupante que as dimensões Governança Pública (GF 1) e Políticas e Gasto Tributário (AT 1) estejam em níveis intermediário de maturidade. Já a dimensão AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária é menos preocupante por ter alcançado o primeiro estágio da escala de maturidade Avançado (-). Em função de terem caráter estruturante e definidor de estratégias, essas dimensões influenciam na maturidade dos demais processos.

Analisando os resultados obtidos nas dimensões que têm maior interação e visibilidade na sociedade, ou seja, as dimensões GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal – **Avançado (-), AT 4.** Contencioso Fiscal – **Intermediário (-),** AT 5. Serviços ao Contribuinte – **Intermediário (-)**, AT 6. Cobrança e Arrecadação – **Intermediário (-)**, AF 5. Gestão da Dívida Pública – **Intermediário (-)** e AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos – **Iniciante (-)** observa-se que o grau de maturidade diagnosticado nessas dimensões que tratam da relação com a sociedade também demonstra preocupação, visto que a efetividade estrutural da Administração Tributária tende a aumentar quando se adota, entre outras “boas práticas” a transparência institucional.[[1]](#footnote-1) As modernas administrações fiscais também têm enfatizado a importância da relação com a cidadania, inclusive, sobre as possíveis ações tomadas pelos gestores e as consequências imediatas e de longo prazo das políticas previstas. Apenas a dimensão **GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal** e encontra-se na escala de maturidade Avançado enquanto que as outras estão no estágio de iniciante e intermediário.

Com vistas a se obter um valor que possa ser associado à Maturidade de cada um dos 3 Eixos da gestão fiscal, considera-se a proporção entre o somatório dos níveis de Maturidade de cada um dos Processos críticos que compõem as dimensões do Eixo e o valor máximo possível de ser alcançado, qual seja, o produto obtido pela multiplicação do número de Processos do Eixo e o valor máximo do nível de Maturidade de cada Processo (3).

Os resultados obtidos da aplicação da MD-GEFIS no estado de São Paulo estão apresentados no **Quadro 1**, a seguir:

**Quadro 1-** Resultados da aplicação da MD-GEFIS no estado de São Paulo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Eixo** | **Pontuação máxima** | **Pontuação obtida** | **Proporção**  **%** |
| I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal (GF) | 165 | 101 | 61% |
| II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal (AT) | 117 | 77 | 66% |
| III- Administração Financeira e Gasto Público (AF) | 147 | 84 | 57% |
| **Total** | **429** | **262** | **61%** |

Os resultados apresentados no Quadro 1 permitem concluir que os Processos críticos que melhor atendem aos Requisitos das melhores práticas preconizadas pela MD-GEFIS, estão no Eixo II, com 66% da pontuação máxima, seguido pelos Eixos I e III, com 61% e 57%, respectivamente. Ainda, de forma geral, o somatório dos níveis de Maturidade dos Processos dos 3 Eixos corresponde a 61% da pontuação máxima possível demonstrando o baixo nível de maturidade dos processos da gestão fiscal.

**B - Visão da Maturidade dos Processos por Eixo da Gestão Fiscal**

# **1 - Eixo I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal**

# **1.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos**

No estado de São Paulo, a aplicação da MD-GEFIS mostrou que 2 dimensões apresentam nível AVANÇADO de maturidade, outras 2 nível INTERMEDIÁRIO e mais duas nível INICIANTE, ou seja, os processos destas dimensões Gestão Fazendária e Transparência Fiscal adotam uma quantidade mediana de requisitos de boas práticas da MD-GEFIS, conforme apresentado no **Gráfico 2**, a seguir:

No **Gráfico 2**, os números de 1 a 6 correspondem respectivamente aos níveis de Maturidade: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

A dimensão GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais apresentou o maior nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Avançado (+) obtendo 100% da pontuação máxima; seguido das dimensões GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal (81%); GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação (72%); GF 2. Gestão para Resultados (44%); e GF 3. Gestão de Pessoas (42%). Gestão para resultados e Gestão de Pessoas são as dimensões com menor nível de maturidade neste eixo, ou seja, Iniciante (+) e Iniciante (-) respectivamente.

# **1.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo I**

Pontos de melhorias para maturidade dos processos das dimensões do Eixo I considerando as boas práticas da MD-GEFIS:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 1. GOVERNANÇA PÚBLICA:** Promove a autonomia, o alinhamento, o direcionamento e o monitoramento da atuação da organização, com base em estrutura formal, que atende aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 33 | 21 | 64% |

Com relação ao processo ***sistema de governança da gestão fiscal*** a SEFAZ/SP deverá apresentar mecanismos de responsabilização dos níveis de governança no que tange a avaliação, direcionamento e monitoramento; revisar periodicamente os papéis, atribuições e responsabilidades; instituir formalmente código de ética e monitorar o seu cumprimento; e monitorar e avaliar o desempenho organizacional.

No que se refere ao ***direcionamento estratégico da gestão fiscal*** deverá: comunicar as políticas, diretrizes e metas estratégicas formal e tempestivamente para respectivas áreas; e realizar avaliação de riscos nas áreas tributária e financeira, além de definir e gerenciar um plano de mitigação de riscos.

Para o processo ***plano estratégico da gestão fiscal*** a SEFAZ/SP deverá utilizar as diretrizes do plano estratégico estadual; considerar a participação de atores externos em sua etapa de formulação; e definir metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultado.

O processo ***avaliação e o monitoramento do plano estratégico*** ainda não utilizar uma metodologia formalizada e divulgada para todos os Líderes e Servidores da SEFAZ/SP.

No que se refere ao processo ***gestão de projetos,*** este necessitará de maior atenção com relação aos seguintes requisitos para melhoria da maturidade: os projetos deverão ser priorizados de acordo com a estratégia formalizada no planejamento estratégico; deverá utilizar metodologia com padronização de conceitos, procedimentos e documentos; implementar ações para mitigação dos riscos do projeto; monitorar o progresso do projeto por meio de ferramenta uma WEB com acompanhamento em tempo real; divulgar os resultados das avaliações dos projetos para o público interno; e estabelecer redes de relacionamento na organização para disseminação das melhores práticas e do conhecimento.

O mesmo deverá acontecer com o processo ***gestão de processos*** onde será necessário implementar as práticas de monitoramento e operação assistida dos processos prioritários, e realizar capacitação sistemática em gestão estratégica de processos.

Para o processo ***gerenciamento de riscos e o controle interno*** dispor de ambiente de controle para o monitoramento e para avaliação de riscos, implantar ações para identificar os riscos críticos e implantar os controles internos para sua mitigação.

Os ***procedimentos de correição da administração fiscal*** deverá utilizar análise de riscos dos serviços prestados para identificar possíveis desvios de condutas dos servidores e dos contribuintes; aplicar na apuração de responsabilidade, realizar sindicância contraditória e o processo administrativo disciplinar (excluindo a investigação preliminar e as sindicâncias investigativa e patrimonial). Os procedimentos de correição devem ser suportados por ferramentas e tecnologias para melhorar o desempenho e análise de doados.

No que se refere a ***avaliação da qualidade dos produtos e serviços da gestão fiscal*** a SEFAZ/SP necessitará realizar avaliação continuada com os usuários e/ou beneficiários dos demais órgãos do Governo dos produtos/serviços da gestão fiscal; realizar avaliação continuada com a sociedade dos produtos/serviços da gestão fiscal; monitorar e avaliar a imagem da gestão fiscal, em especial quanto a sua confiabilidade; e adotar ações de melhoria baseadas nos resultados das avaliações.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 2. GESTÃO PARA RESULTADOS (GpR):** Promove um modelo de gestão orientado para resultados, baseado em indicadores de desempenho, em busca do aumento da eficiência, efetividade e “accountability” da gestão, garantindo monitoramento e avaliação sistemática dos avanços e resultados pactuados. | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INICIANTE (+)** | 39 | 17 | 44% |

Para melhoria dos processos da dimensão ***GF 2. Gestão para Resultados*** a SEFAZ/SP deverá:

No que se refere ao processo ***compreensão do ambiente institucional*** deverá utilizar uma metodologias para compreender os ambientes interno e externo da organização que apoie a formulação e revisão das estratégias; elaborar cenários e ambientes futuros para testar hipóteses e efetuar redirecionamentos estratégicos; gerenciar os *stakeholders* (partes interessadas), envolvendo identificação, qualificação e avaliação para melhoria do relacionamento entre as diversas partes interessadas, com verificação periódica da satisfação dos usuários em relação aos serviços oferecidos; e buscar analisar e compreender as políticas públicas, seus princípios, diretrizes, orientações, resultados e disposições programáticas (em planos setoriais, governamentais, plurianuais, etc)

Para melhoria do processo ***propósito organizacional*** deverá ampliar a divulgação por meio de campanhas de sensibilização da missão, da visão e dos valores organizacionais para orientar e motivar os servidores, e sistematicamente divulgar aos interessados e à sociedade (cidadãos, governo, organizações parceiras etc.) tendo como base as estratégias de comunicação externa.

O processo ***programação estratégica*** (objetivos, resultados, projetos, produtos, indicadores e metas) requer que a SEFAZ/SP explique a estratégia da organização (preferencialmente por meio de um mapa estratégico, roadmap ou outra forma gráfica) expondo as relações de causa e efeito entre seus elementos; apresente um conjunto de indicadores e metas de eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados com os insumos empregados), eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário) e efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos) que buscam mensurar os elementos programáticos da estratégia (objetivos, projetos etc.); e estabeleça metas realistas e desafiadoras que consideram a escala dos problemas, as demandas das partes interessadas e a disponibilidade de recursos (materiais, humanos, financeiros, etc).

Para o processo de ***desdobramento da estratégia*** (horizontal e vertical): apresentar o cruzamento dos elementos da estratégia (objetivos, metas, indicadores, iniciativas e ações) com os elementos da estrutura implementadora (unidades organizacionais) por meio de uma matriz de contribuição; estabelecer, para cada elemento programático da agenda estratégica, o alinhamento das diversas unidades que as implementam e os meios de atuação integrada; e estabelecer, para cada unidade executora, o alinhamento de suas iniciativas (relacionadas a elementos programáticos da estratégia), bem como direcionar seus processos decisórios e sua alocação de recursos, proporcionando foco e priorização

A SEFAZ/SP com relação ao processo ***pactuação interna de resultados*** deverá estabelecer a **pactuação vertical** entre a **liderança fazendária** (“contratante”) e as **unidades responsáveis pelos projetos estratégicos** (“contratado”) em relação aos resultados dos respectivos projetos; assim como, a **pactuação horizonta**l entre a **liderança fazendária** (“contratante”) e as **unidades executoras** (“contratadas”) em relação as suas **contribuições** para o alcance de todos os projetos estratégicos da secretaria; deverá adotar mecanismos anti-*gaming* para redução do potencial de manipulação na pactuação (indicadores viezados, subestimação de metas, adulteração de dados, etc), seja na negociação ou verificação, e para redução da assimetria informacional (maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado); dispor de uma unidade organizacional (escritório de contratos) que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização; e definir incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiros (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas

No que se refere a ***pactuação externa de resultados*** a SEFAZ/SP deverá adotar mecanismos anti-*gaming* para redução do potencial de manipulação na pactuação (indicadores viezados, subestimação de metas, adulteração de dados, etc), seja na negociação ou verificação, e para redução da assimetria informacional (maior conhecimento do objeto pactuado por parte do contratado); e definir incentivos meritórios (reconhecimento ou censura pública) e financeiros (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas

Para as ***iniciativas de alinhamento e otimização dos processos de trabalho*** deverá identificar, diagnosticar e priorizar os processos de trabalho com base no impacto destes para execução da agenda estratégica, alinhar e otimizar os processos que impactam fortemente a estratégia e que apresentam desempenho insatisfatório; e integrar à gestão de recursos humanos (dimensionamento de força de trabalho, gestão de competências, etc) e à gestão de tecnologia da informação e de comunicações (automação, interoperabilidade, etc)

Para as ***iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura organizacional*** deverá realizar diagnósticos periódicos para avaliar o desenho organizacional, o grau de flexibilidade requerido e a incidência de disfunções; considerar a matriz de contribuição das unidades executoras e as competências essenciais (com parcerias ou contratações para competências acessórias), eliminando redundância, paralelismos, sobreposições e excessos; integrar à gestão de recursos humanos considerando o dimensionamento de força de trabalho e a gestão de competências, à gestão de parcerias (pactuação externa) e à gestão das aquisições (terceirizações); e alinhar as unidades de suporte (administrativo, técnico e corporativo) às demandas das unidades finalísticas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica.

Para as iniciativas de ***orientação estratégica das pessoas*** a seleção para o preenchimento de cargos comissionados e funções de confiança deverá considerar as estratégias, os objetivos e a missão da organização; deverá gerenciar o desempenho das pessoas e equipes de forma a estimular o alcance de metas, o aprendizado, a cultura de excelência e o desenvolvimento profissional, por meio dos sistemas de remuneração e de incentivos; alinhar o perfil de competências das pessoas, por meio da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes requeridas para a execução das atividades e para a geração de resultados a partir dos processos e da agenda estratégica; dimensionar a força de trabalho (identificação, análise e quantificação) necessária para o cumprimento dos objetivos institucionais, tendo como parâmetros a agenda estratégica e os processos de trabalho; e otimizar a distribuição de pessoas a partir da relação entre processos, competências e estrutura

No que se refere ao processo ***monitoramento e a avaliação das iniciativas e resultados*** deverá dispor de uma estrutura interna (unidade) para monitorar e avaliar o cumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas) que integra os escritórios de estratégia, projetos, processos e contratos; definir claramente o seu processo e estabelece a forma e o *timing* como os dados serão obtidos, tratados e disponibilizados; definir seu processo de comunicação com painéis de controle (webpages, banners, monitores, displays, cartazes e/ou sistemas informatizados) que disponibilizam para as partes interessadas um conjunto de informações relevantes e necessárias sobre o desempenho; definir critérios e procedimentos institucionalizados que são aplicados para analisar e corrigir o descumprimento dos esforços (iniciativas e ações) e dos resultados (objetivos e metas); utilizar as avaliações para a tomada de decisão e para a reformulação dos programas estratégicos; e disponibilizar para os cidadãos, na internet e em outros meios, as informações de monitoramento e os relatórios de avaliação dos objetivos e metas.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 3. GESTÃO DE PESSOAS:** Estimula a qualificação dos recursos humanos e promove a melhoria do desempenho das competências, de acordo com padrões éticos, com adequada alocação e distribuição nas áreas organizacionais**.** | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INICIANTE (+)** | 36 | 15 | 42% |

Com relação ao processo ***direcionamento estratégico da gestão de pessoas na administração fiscal*** a SEFAZ/SP deverá formalizar e divulga os direitos e deveres dos dirigentes e servidores; institui formalmente comitê estratégico, composto por representantes de áreas relevantes da organização, com atribuições e responsabilidades definidas; definir diretrizes para o planejamento e priorização das ações de gestão de pessoas, definição de metas e indicadores de desempenho; definir diretrizes para a gestão das competências organizacionais e individuais; propor plano de comunicação e adotar informativo para a gestão de pessoas; e definir diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de gestão de pessoas.

O processo **relacionamento da gestão fiscal com as entidades representativas dos servidores** deverá adotar formalmente mesas permanentes de negociação; e dispor de metodologia para análise e resolução de conflitos.

Com relação ao processo ***procedimentos básicos da gestão de pessoas*** a SEFAZ/SP deverá utilizar mecanismos de bem estar e qualidade de vida dos dirigentes e servidores baseados em análise de clima organizacional; adotar os critérios de mérito e de dimensionamento da força de trabalho para o processo de seleção e alocação de pessoas; manter atualizado o inventário de competências; adotar os critérios de mérito e tempo de serviço para a realocação, remoção e promoção de pessoas; e adotar critérios de mérito e desempenho nos programas de benefício.

Para o processo de ***provimento, a alocação, a remoção e a avaliação dos servidores*** da administração fiscal a SEFAZ/SP deverá formalizar os processos de seleção, alocação, remoção e avaliação integrados com a estratégia organizacional; realizar o mapeamento e divulgar as competências comportamentais e técnicas necessárias para os cargos; aplicar metodologia para dimensionamento da força de trabalho; divulgar os processos de seleção, alocação e remoção e respectivos critérios de escolha; criar banco de talentos, com mapeamento das competências comportamentais e técnicas individuais dos candidatos; e monitorar e avaliar continuadamente os processos de seleção, alocação, remoção e avaliação de desempenho para aperfeiçoamento e ajustes.

Para melhoria do processo ***sistema de benefícios e premiação pelo desempenho para os servidores*** deverá definir as formas de premiação pelo desempenho, pela inovação, pela produção e disseminação do conhecimento; e estabelecer benefícios e premiações não financeiras considerando o resultado do desempenho organizacional e individual.

No que se refere ao processo de ***provimento e a avaliação dos cargos de direção*** da administração fiscal a SEFAZ/SP deverá definir e formalizar os processos de seleção e avaliação integrados com a estratégia organizacional; executar o mapeamento e a divulgação das competências comportamentais e técnicas, individuais e organizacionais, necessárias para os cargos; definir, formalizar e divulgar os critérios de seleção e avaliação dos cargos; divulgar os processos de seleção e os critérios de escolha; criar o banco de talentos, com mapeamento das competências comportamentais e técnicas individuais dos candidatos; utilizar metodologia de avaliação de desempenho de dirigentes formalizada e divulgada, contemplando a avaliação de competências, de resultados e de responsabilidades; e realizar monitoramento e avaliação continuada dos processos de seleção e avaliação de desempenho para aperfeiçoamento e ajustes.

Para o processo ***sistema de incentivos ao desempenho para os dirigentes*** a SEFAZ/SP deverá definir as formas de incentivo pelo desempenho; divulgar o programa de incentivos para dirigentes financeiros e não financeiros; estabelecer prêmios financeiros e não financeiros considerando o resultado do desempenho organizacional e individual; e avaliar o sistema de incentivos promovendo os ajustes necessários.

Para o processo ***planejamento da formação e capacitação de dirigentes e servidores*** a SEFAZ/SP deverá definir, formalizar e integrar com a estratégia organizacional; definir as trilhas de capacitação com base nas competências organizacionais, comportamentais e técnicas mapeadas; estabelecer o plano de desenvolvimento de liderança, com base nas competências gerenciais e individuais mapeadas e nos resultados das avaliações de desempenho; e definir o plano de desenvolvimento do servidor, com base nas competências organizacionais e individuais mapeadas e nos resultados das avaliações de desempenho.

Com relação a ***execução da formação e a capacitação de dirigentes e servidores*** a SEFAZ/SP deverá divulgar sistematicamente o calendário de formação e capacitação de dirigentes e servidores alinhado com o plano de formação; e adotar instrumentos de avaliação de desempenho dos cursos e dos participantes.

No que se refere ao ***sistema de aposentadoria de servidores*** da administração fiscal deverá ser considerado a elaboração de cenários de aposentadorias por tempo de serviço e por idade; e também disponibilizar para os servidores simuladores para apuração dos proventos.

Com relação ao processo ***gestão da inovação e do conhecimento na administração fiscal*** a SEFAZ/SP deverá dispor de base de documentos sobre métodos, técnicas e ferramentas de estímulo a inovação na administração fiscal; disponibilizar o uso de ferramentas sociais para os servidores da administração fiscal tais como blogs, vídeos, tutoriais e fóruns; divulgar o material produzido na web para servidores, escolas de governo e demais profissionais e cidadãos interessados em informações sobre o tema inovação e conhecimento; e oferecer benefícios ou premiações para servidores e gestores considerando a inovação e a produção do conhecimento.

Com relação ***código de ética e conduta da administração fiscal*** a SEFAZ/SP ainda não estabelece a obrigatoriedade de manifestação e registro, de forma explícita e transparente, de aspectos que possam conduzir a conflito de interesse; e não define papéis e responsabilidades dos envolvidos no monitoramento e na avaliação do comportamento de agentes públicos. Para melhorar a maturidade deste processo a SEFAZ/SP deverá avançar na implantação destes dois requisitos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 4. GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** Utiliza as melhores tecnologias para produção de informações válidas, tempestivas e úteis, com riscos aceitáveis, agregando valor à administração fiscal. | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 13 | 72% |

O processo de ***direcionamento estratégico da gestão de TI*** na SEFAZ/SP ainda não adotar metodologia para avaliação do desempenho dos serviços de TI.

O ***planejamento estratégico de TI*** é considerado um dos principais processos desta dimensão e como apresentou um nível muito baixo de maturidade será necessário instituir formalmente o planejamento e estabelecer periodicidade de sua revisão; contemplar a participação das áreas mais relevantes da organização e o apoio do comitê de TI; contemplar objetivos, indicadores e metas para a TI, alinhados aos objetivos do plano estratégico organizacional; definir a alocação de recursos orçamentários, humanos e materiais e a estratégia de execução indireta dos serviços, por meio de terceirização; definir as regras de acompanhamento do alcance das metas estabelecidas e de correção dos desvios; vincular as atividades e projetos a indicadores e metas do planejamento estratégico organizacional; e fundamentar a proposta orçamentária de TI.

Com relação ao processo ***sistema de monitoramento e avaliação*** da gestão de TI é necessário definir e formalizar diretrizes para avaliação da gestão de TI; e monitorar e avaliar periodicamente a gestão verificando o nível de alinhamento da TI com o negócio, a conformidade do uso da TI com as políticas corporativas e se necessário corrigir rumos.

O ***controle e a operação da área de TI*** durante a avaliação este processo apresentou-se como um doas mais críticos. Para tanto, a SEFAZ/SP deverá instituir formalmente o comitê e a política de segurança da informação e monitorar sua operação; disponibilizar equipamentos móveis e aplicativos considerando as últimas tendências de mercado; disponibilizar infraestrutura de nuvem privada com uso, gerenciamento e operação pela gestão fiscal, garantindo controle de localização e restrições de acesso; disponibilizar infraestrutura de nuvem pública para Software como Serviço (SaaS), cuja propriedade, gerenciamento e operação está fora da gestão fiscal; disponibilizar infraestrutura de nuvem pública para Plataforma como Serviço (PaaS), cuja propriedade, gerenciamento e operação está fora da gestão fiscal; disponibilizar infraestrutura de nuvem pública para Infraestrutura como Serviço (IaaS), cuja propriedade, gerenciamento e operação está fora da gestão fiscal; aplicar matriz para análise e monitoramento de riscos pela utilização de nuvem, serviços na nuvem e computação em nuvem; e utilizar as redes sociais para comunicação institucional e interação com público alvo.

Para o processo de ***automação dos processos críticos da administração fiscal*** é necessário apenas registrar e monitorar os contratos da dívida pública com avaliação de cenários.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 5. GESTÃO DE AQUISIÇÕES E MATERIAIS:** Decide e promove ações relativas às aquisições, materiais de consumo e permanentes alinhadas às necessidades da organização, buscando contribuir para a economia dos recursos e para o alcance das metas. | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **AVANÇADO (+)** | 18 | 18 | 100% |

Apesar do nível de maturidade avançado (+) ainda será necessário implantar alguns requisitos de boas práticas.

Para o processo de ***direcionamento estratégico da gestão de aquisições e contratações*** será necessário definir e divulga a estratégia da gestão de suprimentos integrada à estratégia corporativa; e estabelecer os níveis de risco aceitáveis nos processos de aquisição, conforme metodologia de risco adotada.

Para o processo de ***planejamento das aquisições e contratações*** a SEFAZ/SP deverá utilizar a base de dados da NF-e para fins de pesquisa de mercado; e avaliar a satisfação dos usuários com os serviços prestados pela área de compras.

No que se refere ao processo de ***execução das aquisições e contratações*** apenas um requisito necessita ser implantado para melhorar a maturidade, ou seja, disponibilizar na Internet, pelo menos no mês subsequente à sua conclusão, os planos anuais de aquisições, cronogramas de aquisições, contratos adjudicados e resoluções de questionamentos.

O processo de ***gestão de material de consumo*** necessita aplicar métodos de controle tais como o sistema de duas gavetas, sistema dos máximos-mínimos, sistema das reposições periódicas e planejamento das necessidades de materiais; e utilizar indicadores de estoque tais como giro ou rotação de estoques, cobertura de estoques e nível de serviço.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **GF 6. TRANSPARÊNCIA E CIDADANIA FISCAL:** Garante ao cidadão o direito à transparência, mediante a disponibilização de informações sobre a origem e aplicação dos recursos públicos, e ao exercício da cidadania, mediante a fiscalização do gasto e da receita pública, para produção de obras e serviços de qualidade | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **AVANÇADO (-)** | 21 | 17 | 81% |

Também com nível de maturidade avançado (-) ainda será necessário implantar alguns requisitos de boas práticas em pelo menos 4 processo desta dimensão.

No que se refere ao processo de ***acesso do público às informações essenciais*** a SEFAZ/SP deverápublicar as informações relativas ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores; e publicar as informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos.

Para melhoria dos ***relatórios fiscais,*** que demonstrou ser um dos processos com maior fragilidade nesta dimensão, será necessário contemplar todos os órgãos do Estado envolvidos em atividade fiscal e todos os saldos, ativos e passivos, e fluxos de receitas, despesas, financiamento e outros fluxos requeridos por um regime de competência; contemplar a renúncia fiscal estimada por imposto e setor, ou seja o gasto tributário; demonstrar as reconciliações de qualquer discrepância dentro e entre os seus conteúdos; apresentar revisões históricas das estatísticas fiscais evidenciando as mudanças metodológicas; apresentar estatísticas fiscais de acordo com o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) e com as normas internacionais; incluir demonstrativos elaborados por entidade independente, no caso das estatísticas fiscais, ou auditados por órgão independente de auditoria, no caso das contas.

Com relação a educação fiscal, a ***formalização, a sensibilização e a capacitação*** deveria constar no Plano Estadual de Educação

O ***programa de incentivo à emissão de documentos fiscais eletrônicos*** necessita dispor de sistema de controle integralmente automatizado com trilha de auditoria.

# **2 - Eixo II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal**

# **2.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos**

A dimensão **AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária** apresentou o maior nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Avançado (+) obtendo 89% da pontuação máxima; seguidas das dimensões **AT 5. Serviços ao Contribuinte; AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal; AT 6. Cobrança e Arrecadação; e AT 4. Contencioso Fiscal**, que obtiveram nível de maturidade Intermediário (-) com **72%, 61%, 56%, 56%, e 50%** da pontuação máxima respectivamente, conforme apresentado no **Gráfico 3.**

**Gráfico 3:** Maturidade das Dimensões do Eixo II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal

No **Gráfico 3**, os números de 1 a 6 correspondem respectivamente aos níveis de Maturidade: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

# **2.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo II**

Pontos de melhorias para maturidade dos processos das dimensões do Eixo II considerando as boas práticas da MD-GEFIS:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 1. POLÍTICAS E GASTO TRIBUTÁRIO:** Gera informação para definição e avaliação de políticas fiscais e da receita tributária, inclusive quanto às desonerações, ou seja, gasto tributário. | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 10 | 56% |

Para o processo de ***formulação e a avaliação de políticas e normas fiscais na área tributária*** a SEFAZ/SP deverá formular as propostas de políticas e normas tributárias de acordo com as necessidades identificadas e os estudos realizados, contemplando os três principais impostos (ICMS, IPVA e ITCMD); definir indicadores que permitam a mensuração do desempenho consoante aos propósitos e resultados da política e norma formulada; e disponibilizar as informações sobre as políticas e normas e seus resultados de forma acessível, por meio eletrônico.

A ***apuração da brecha tributária*** *(gap tributário)* **de cumprimento** **administrativo** deverá aplicar e documentar uma metodologia para apuração da brecha de cumprimento administrativo do ICMS, do IPVA e do ITCMD; e avaliar os resultados das medidas de simplificação e divulgação nos diversos perfis identificados.

No que se refere ao processo de ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ICMS*** será necessário avaliar o retorno do conjunto dos benefícios fiscais concedidos em relação aos resultados esperados.

Já o processo de ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ITCMD*** apresentou grande fragilidade, e para melhorar a maturidade necessita utilizar sistema informatizado para controle dos benefícios concedidos e para subsidiar às auditorias dos beneficiários; calcular o impacto das isenções (exclusão da base tributária), dos subsídios (deduções da base tributária), das anistias fiscais, das remissões fiscais, e dos desagravamentos (redução de alíquota).

No que se refere ao processo ***consulta sobre interpretação da legislação tributária*** a SEFAZ/SP deverá controlar as orientações proferidas para manter a consistência e evitar respostas contraditórias; e divulgar na WEB e oferecer acesso por meio de aplicativos para dispositivos móveis acerca das decisões proferidas em processos de consulta.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 2. CADASTRO E OBRIGAÇÃO TRIBUTÁRIA:** Mantém cadastros atualizados e segmentados por tipo de contribuinte e controla o cumprimento das obrigações tributárias | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INICIANTE (+)** | 27 | 15 | 56% |

Os processos desta dimensão são os processos com menor nível de maturidade no Eixo II Administração Tributária e Contencioso Fiscal, no entanto, apesar deste resultado, 3 dentre 9 processos alcançarão nível 3 de maturidade.

O processo ***cadastro dos contribuintes do ICMS*** ainda não utiliza informações integradas com os órgãos de licenciamento relacionados à atividade do contribuinte; e não disponibiliza informações segmentadas dos contribuintes por porte, por atividade econômica e por regime de tributação.

Para o processo ***Documentos Fiscais eletrônicos (DF-e)*** a SEFAZ/SP ainda não disponibiliza a nota fiscal avulsa eletrônica.

No que se refere ao **monitoramento dos grandes contribuintes e dos contribuintes de médio porte *do ICMS*** a SEFAZ/SP deverá definir quais são os critérios de enquadramento dos grande/ médio contribuinte; realizar monitoramento eletrônico com acesso aos DF-e emitidos; verificar a consistência das informações cadastrais e o cumprimento das obrigações tributárias principal e acessórias; solicitar auditoria fiscal quando identificar necessidade de verificação física de indícios de irregularidades; utilizar informações da arrecadação do ICMS, inclusive no comércio eletrônico, do faturamento da declaração do contribuinte e das bases de dados de DF-e, das bases de dados da Escrituração Fiscal Digital (EFD) e da Escrituração Contábil Digital (ECD), e outras bases de dados relacionadas às despesas operacionais do contribuinte, informações do controle do trânsito de mercadorias, dos dados econômicos e comparar com os demais contribuintes do mesmo segmento

O ***monitoramento do regime simplificado (SIMPLES e SIMEI)*** ainda não utiliza informações de abertura e fechamento de empresas, por participação societária.

O procedimento de ***apuração do ITCD/ITCMD*** não disponibiliza a declaração de transferência e opção de pagamento por meio de cartório conveniado, com certificação digital; não utiliza tabelas especializadas sobre preço de mercado para o lançamento do imposto; e não disponibiliza certidão específica, com validação eletrônica de veracidade, via web.

Com relação a progressividade na aplicação de ***penalidades pelo descumprimento de obrigações* acessórias** os benefícios fiscais concedidos ainda não são revistos apesar da aplicação das penalidades.

O procedimento de ***aferição do ICMS* apurado pelos contribuintes** não atende a nenhum dos 6 requisitos da MD-GEFIS e obteve nível 0 (zero) de maturidade. Para tanto, a SEFAZ/SP desenvolve atualmente um projeto substituição da GIA que utilizará a EFD para gerar a Declaração de Imposto. Após a implantação do projeto, os contribuintes terão acesso às declarações geradas com base na EFD para poderem verificar os dados apurados.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 3. FISCALIZAÇÃO E INTELIGÊNCIA FISCAL:**  Planeja e executa a ação fiscal com base em análise de riscos fiscais e em indícios de irregularidades apurados em monitoramento e pesquisa fiscal | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 11 | 61% |

Para a melhoria do processo de ***auditoria fiscal do ICMS*** a SEFAZ/SP deverá planejar a sua atuação com base no potencial de arrecadação que inclui a brecha tributária apurada; adotar metodologia de análise de riscos para direcionar sua atuação; utilizar ferramenta automatizada para a execução da ação fiscal; e utilizar metas de produtividade compatíveis com as novas ferramentas e tecnologias disponibilizadas para a ação fiscal.

Com relação aos procedimentos da ***malha fiscal do ICMS*** a SEFAZ/SP deverá definir e monitorar um plano de cruzamento de dados, considerando bases internas e externas e práticas de irregularidades tributárias; utilizar ferramentas para verificação da qualidade dos dados identificando omissões e incorreção de valores; permitir regularização on line via pagamento ou parcelamento; receber eletronicamente as justificativas e documentos comprobatórios da contestação; e gerar indícios para o lançamento e auditoria fiscal.

No que se refere ao processo ***controle do trânsito de mercadorias,*** este processo foi o que apresentou maior fragilidade para atender os requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, a SEFAZ/SP deverá realizar abordagens precisas e dentro de padrão e critério de seleção, inclusive baseada na análise de riscos e do comportamento do contribuinte; dispor de informações de suporte às ações e abordagens de fiscalização plenamente integradas e acessíveis aos auditores fiscais; utilizar central de controle on line do trânsito de mercadorias com captura de imagens em tempo real; realizar verificações com veículos ainda em movimento a partir dos DF-e; utilizar tecnologias de rastreamento de cargas e veículos para controle e registro eletrônico de passagem com verificação de placa, data, hora e coordenadas; realizar inspeção automatizada da carga; dispor de unidade móvel para apoio à verificação fixa em pontos distintos de acesso; executar procedimentos especiais de controle das transportadoras, com utilização de sistemática de livre trânsito; e efetuar cobrança tributária automatizada na divisa, mediante o registro de passagem da carga.

As ***funcionalidades da ferramenta de controle do trânsito de mercadorias*** utilizada pela SEFAZ/SP deverá manter um cadastro dos dispositivos móveis; manter cadastro de regras que apontam padrões de irregularidade, que são automaticamente incluídos na lista de potenciais infratores; disponibilizar para os agentes fiscalizadores a posição georreferencial dos potenciais infratores; e permitir que o agente fiscalizador faça o registro de passagem dos documentos fiscais eletrônicos.

No que se refere ao processo de ***tratamento e cruzamento de dados das bases de*** ***DF-e*** a SEFAZ/SP ainda utiliza motores de regras para implementar as regras tributárias nos sistemas informatizados.

**O processo de *inteligência fiscal*,** para combate às fraudes fiscais estruturadas, não utiliza plano de auditoria para investigação de fraudes baseado em critérios de riscos e suportado por indicadores de desempenho; não utiliza procedimentos e documentos padronizados e específicos para atuar em casos de fraudes fiscais estruturadas, buscando a recuperação dos tributos devidos ou a responsabilização civil e penal dos autores; não dispõe de programa internacional e/ou nacional de intercâmbio de informações para benchmarking de melhores práticas e capacitação continuada de servidores; não dispõe de portal para troca de informações de interesse da inteligência e contra inteligência com registro de controle de acesso; não utiliza ferramentas que permitem obter informações nas redes sociais; e não possui acesso integral às informações disponíveis nos sistemas internos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 4. CONTENCIOSO FISCAL:** Analisa as impugnações e recursos fiscais dos processos tributários com base em critérios objetivos e transparentes, julga de acordo com a legislação de forma criteriosa e imparcial e executa a cobrança da dívida ativa com base no perfil do devedor | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 9 | 50% |

Para o processo***gestão do contencioso administrativo fiscal*** se faz necessário analisar o comportamento do contencioso e o perfil das decisões, subsidiando o planejamento e atuação da fiscalização; controlar automaticamente os estoques de processos, por valor e matéria, definindo ações para maior celeridade do julgamento; e acompanhar as decisões de matérias no âmbito judicial e propor critérios para efeitos vinculantes dessas decisões

Com relação aos **procedimentos do contencioso do administrativo fiscal** deverá adotar critérios objetivos para julgamento em lote por matéria; e gravar os julgamentos utilizando soluções tecnológicas que permitem a participação remota dos interessados.

No que diz respeito ao ***processo administrativo fiscal eletrônico*** (e-processo tributário), o mesmo não integra todas as suas fases, desde o lançamento até a decisão em última instância administrativa (1a e 2a instâncias); e não troca informações com o sistema informatizado do órgão responsável pelo contencioso judicial, no âmbito do Poder Executivo.

A ***inscrição e cobrança da dívida ativa*** foi o processo que apresentou grandes fragilidades e para melhorar a sua maturidade necessita utilizar as informações integradas e atualizadas do e-processo tributário; utilizar informações dos órgãos do Poder Executivo relacionadas com créditos não tributário, em meio eletrônico; realizar o saneamento do processo antes da inscrição em dívida ativa; segmentar os processos por critérios de risco do contribuinte, valor, matéria, complexidade e crimes contra a ordem tributária; dispor de sistema de gestão e controle dos procedimentos de inscrição e cobrança da dívida ativa, integrado com os órgãos responsáveis pelo contencioso administrativo e com o poder judiciário; dispor de informações integradas com órgãos que tratam da propriedade de bens móveis e imóveis, permitindo a solicitação de penhora; e dispor de acordo para atuação especializada da justiça estadual nos processos fiscais

No que se refere aos procedimentos de **recuperação da dívida ativa** será necessário definir e divulgar critérios objetivos para utilização de mecanismos alternativos para solução de conflitos e indução do pagamento antes da cobrança judicial; definir e agendar audiências de conciliação; analisar perfis de aquisições e demandas do Estado e identificar oportunidades de transação e mediação; disponibilizar alternativas de encontro de contas de precatórios e de outros créditos para quitação de débitos; e aplicar medidas cautelar fiscal e solicita penhora de bens, inclusive de faturamento, para garantir os créditos tributários

Para o processo **contencioso judicial** dispor de sistema de controle e gestão para análise do perfil do contencioso judicial, planejamento das atividades, verificação de prazos e emissão de alertas, evitando decadência e prescrição; solicitar manifestação de auditores especialistas e acompanhamento de perícia, quando for o caso; e exigir e controlar prazos das garantias reais para emissão de Certidão Positiva com Efeito Negativo.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 5. SERVIÇOS AO CONTRIBUINTE:** Oferece serviços presenciais e virtuais acessíveis e resolutivos e prioriza o relacionamento fisco-contribuinte | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 13 | 72% |

O processo de ***direcionamento estratégico dos serviços ao contribuinte*** deverá avançar para oferece serviços em múltiplas plataformas.

Com relação ao processo de ***estrutura de serviços de atendimento ao contribuinte*** a SEFAZ/SP deverá atualizar periodicamente o parque tecnológico de suporte aos serviços de atendimento disponibilizados.

O ***serviço de atendimento virtual*** ao contribuinte não oferece cobertura integral do processo (da petição até a resolução do problema - transação completa on line); não permite o acompanhamento das etapas do processo, inclusive pendências; e não disponibiliza acesso em plataforma móvel.

Com relação aos mecanismos do ***relacionamento fisco-contribuinte,*** este processo não realiza pesquisa periódica para avaliação da qualidade das normas editadas pela administração tributária e do cumprimento dos prazos legais nem para saber sobre a facilidade de acesso e qualidade dos serviços prestados pela administração tributária; e não disponibiliza canal de conversação via Web (chat).

O ***Domicílio Tributário Eletrônico*** (DT-e) necessita disponibilizar extrato consolidado de débitos para o contribuinte; e permitir acesso por meio de aplicativo em dispositivos móveis.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AT 6. COBRANÇA E ARRECADAÇÃO:** Controla a arrecadação e a restituição com base em informações digitais e efetua a cobrança do crédito lançado e parcelado com base no perfil do devedor | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 13 | 72% |

Os procedimentos de ***arrecadação tributária*** não disponibilizam o serviço de pagamento na internet (da identificação até a quitação); e não dispõe de controle para evitar a duplicidade de pagamento

Com relação à ***restituição e compensação tributária*** a SEFAZ/SP deverá disponibilizar requerimento eletrônicos; permitir o acompanhamento eletrônico do processo e dos prazos legais; emitir decisões eletrônicas; permitir a contestação e apresentação de comprovantes em meio eletrônico; e processar autorização eletrônica de compensação.

O processo de ***recuperação do crédito tributário*** não: realiza avaliação de riscos de descumprimento da obrigação tributária, define e gerencia seu plano de mitigação; segmenta os contribuintes por nível de risco e potencial de recuperação, com regras específicas para tratamento de devedores contumazes; segmenta a dívida por antiguidade, priorizando a cobrança de dívidas recentes; define e nem gerencia as réguas de cobrança, com registro dos eventos por contribuinte, suportado por sistema automatizado; adota a cobrança qualificada de grandes devedores de contribuintes de médio risco; dispõe de Call Center profissionalizado e de equipe de cobrança com capacitação específica, com revisão períodica de *scripts; d*ispõe de base de dados de contato dos contribuintes integrada e atualizada; utiliza critérios progressivos de penalidades para recuperação do crédito; estabelece e nem monitora metas de recuperação do crédito tributário.

Com relação a progressividade de **penalidades na recuperação do crédito** a SEFAZ/SP deverá aplica agravamento de multas; notifica e efetua arrolamento de bens; inscreve no cadastro de inadimplentes de empresas de informação creditícia; e efetua registro em cartório para protesto de título; propor penhora de faturamento em geral e valores ou créditos (recebidos ou recebíveis), devidos pelas operadoras de cartão de crédito.

Com relação ao ***parcelamento do crédito tributário*** a SEFAZ/SP deverá estabelece critérios para concessão de parcelamento com base na segmentação e avaliação de riscos dos contribuintes; exigir garantias e fiança dos sócios; disponibilizar a adesão ao parcelamento na Internet com acompanhamento de todas as etapas; disponibilizar a opção de débito automático em conta bancária; emitir aviso automático em caso de atrasos e em caso de não regularização encaminha para inscrição na dívida ativa.

# **3 - Eixo III- Administração Financeira e Gasto Público**

# **3.1 - Visão Geral da Maturidade dos Processos**

**Gráfico 4:** Maturidade das Dimensões do Eixo III- Administração Financeira e Gasto Público

No **Gráfico 4**, os números de 1 a 6 correspondem respectivamente aos níveis de Maturidade: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

A apuração da Maturidade dos Processos das 6 Dimensões que compõem o Eixo III da gestão fiscal, qual seja, **AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira** apresentou o maior nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Avançado (+) obtendo 94% da pontuação máxima; seguidas das dimensões **AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária** (86%), Avançado (-). As dimensões **AF 3. Gestão de Ativos e Passivos** (44%), **AF 4. Gestão Contábil** (56%) e **AF 5. Gestão da Dívida Pública** (53%) apresentaram nível de maturidade Intermediário (-). A dimensão **AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos** apresentou nível de maturidade Iniciante (-).

# **3.2 – Pontos de Melhoria dos Processos por Dimensão do Eixo III**

Pontos de melhorias para maturidade dos processos das dimensões do Eixo III considerando as boas práticas da MD-GEFIS:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 1. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA:** Planeja as ações governamentais e executa o orçamento de forma ordenada e previsível, com base em cenários macroeconômicos realistas, suportado por dispositivos de controle dos recursos públicos. | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **AVANÇADO (-)** | 21 | 18 | 86% |

O ***planejamento e execução orçamentária da administração pública estadual*** *ainda não e*stá estruturado e orientado para resultados, com objetivos, estratégias, indicadores, metas e prioridades de longo e médio prazos; e não elabora cenário fiscal prospectivo e nem indica como a estratégia de longo prazo se coaduna com os princípios da gestão fiscal responsável.

No que se refere ao processo ***gestão dos investimentos públicos* *estaduais*** a SEFAZ/SP deverá inclui em um banco de projetos as iniciativas aprovadas, com informações georeferenciadas, cronograma físico-financeiro da execução, responsável e custo do investimento; garantir que os projetos de investimento inseridos no orçamento constem em um banco de projetos, oferecendo maior embasamento técnico à peça orçamentária; também deverá disponibilizar o acesso público, em meio eletrônico, para fins de consulta, às informações registradas no banco de projetos.

As ***previsões fiscais*** deverão ser submetidas à avaliação por instituição de auditoria não vinculada a qualquer esfera do poder público.

As ***práticas orçamentárias*** devem divulgar os programas de investimento do plano plurianual, com desagregação em nível de projeto e análises de custo-benefício.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 2. POLÍTICAS, PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO FINANCEIRA:** Define e avalia políticas e executa os recursos financeiros com foco na eficiência | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **AVANÇADO (+)** | 18 | 17 | 94% |

O processo de ***formulação e a avaliação de políticas fiscais na área financeira*** não realiza estudos econômico-financeiros e avaliações de impacto para subsidiar a formulação das políticas fiscais, considerando diferentes cenários. Não define indicadores que permitam a mensuração do desempenho consoante aos propósitos e resultados da política formulada; não coleta informações de desempenho que permitem comparações com padrões nacionais e indicadores correlatos observados; e não disponibiliza as informações sobre as políticas e os seus resultados de forma acessível, quanto à terminologia utilizada, por meio eletrônico

No que se refere a ***gestão dos recursos financeiros (fluxo de caixa)*** a SEFAZ/SP ainda não prepara mensalmente previsões dos fluxos de caixa, utilizando sistema automatizado

O ***monitoramento do atraso do pagamento de despesas*** deverá gera alertas automáticos sobre os atrasos para o gestor da despesa e para a área financeira.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 3. GESTÃO DE ATIVOS E PASSIVOS:** Executa a gestão dos ativos e passivos com base em análise de custo-benefício e de riscos fiscais | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 21 | 11 | 52% |

A ***gestão de haveres financeiros*** **estaduais** não registra e não monitora toda carteira de haveres financeiros; não provisiona recursos para créditos de liquidação duvidosa; não controla os créditos detidos pelas entidades públicas estaduais extintas e/ou dissolvidas transferidos ao Tesouro Estadual.

Com relação a ***gestão de passivos contingentes*** **estaduais** a SEFAZ/SP não Identifica, não registra e não monitora os passivos contingentes decorrentes de lides vinculadas à administração de pessoal ou despesas previdenciárias; não identifica, não registra e não monitora as dívidas passadas em processo de reconhecimento, vinculadas especialmente às privatizações, à extinção de órgãos e à liquidação de empresas; não controla informações dos passivos contingentes de toda a administração direta e indireta; não elabora plano de mitigação dos maiores riscos relacionados aos passivos contingentes; e não provisiona recursos para os passivos contingentes de maior potencial de ocorrência.

O processo ***gestão de precatórios*** **estaduais** não utiliza as informações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sobre o estoque e a movimentação dos processos; não efetua previsão do montante dos valores devidos; e não controla e nem efetua o registro contábil da sua utilização em transações. Os registros são realizados por ordem cronológica e acordos.

O processo de ***gestão de Parcerias Público Privadas (PPP)*** não define, não formaliza e não dá transparência ao processo de contratação, apresentando um contrato previamente desenhado e oferecendo agilidade e simplicidade no processo jurídico. Para este requisito o Estado não dispõe de um contrato previamente desenhado. Cada projeto possui seu contrato específico, após análise e aprovação da Procuradoria todos os contratos são publicados, seja antes da contratação (consulta pública), seja na licitação, ou ainda, após a contratação. No que se refere ao fundo garantidor, o Estado não dispõe de um fundo garantidor para os projetos contratados. No entanto, de forma assemelhada aos fundos garantidores, e previsto na legislação conforme art. 8º da Lei 11.079 de 2004, a Companhia Paulista de Parceiras, empresa estatal não dependente, presta garantias às obrigações pecuniárias derivadas de PPPs. Este processo não adota análises e previsões econômicas, financeiras e de riscos consistentes permitindo a definição de uma política tarifária e de custos de serviços públicos.

O processo de ***gestão de haveres financeiros*** **estaduais** não registra e não monitora toda carteira de haveres financeiros, não provisiona recursos para créditos de liquidação duvidosa; não controla os créditos detidos pelas entidades públicas estaduais extintas e/ou dissolvidas transferidos ao Tesouro Estadual; e não controla os ativos decorrentes do pagamento parcelado do preço de venda de participações do Estado em empresas estatais.

A ***gestão de passivos contingentes*** **estaduais** não identifica, não registra e não monitora os passivos contingentes decorrentes de lides vinculadas à administração de pessoal ou despesas previdenciárias, assim como as dívidas passadas em processo de reconhecimento, vinculadas especialmente às privatizações, à extinção de órgãos e à liquidação de empresas; não controla informações dos passivos contingentes de toda a administração direta e indireta; não elabora e não aprova plano de mitigação dos maiores riscos relacionados aos passivos contingentes; e não provisiona recursos para os passivos contingentes de maior potencial de ocorrência

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 4. GESTÃO CONTÁBIL:** Produz registros contábeis e informações atualizadas para atender aos propósitos do controle e da tomada de decisão gerencial | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 36 | 21 | 58% |

Nesta dimensão o processo ***procedimentos para a convergência contábil*** foi o que menos atendeu aos requisitos da boas práticas da MD-GEFIS. Portanto, a SEFAZ/SP deverá cadastrar todo o patrimônio estadual informando a localização física, a descrição e definição de valores dos bens e o gestor responsável; implantar ou adequar o sistemas de controle dos bens de almoxarifado, bens móveis e imóveis de todos os órgãos da administração; definir comissão de inventário para anualmente efetua o levantamento físico e financeiro dos bens móveis e imóveis para o registro contábil e o suporte documental; atualizar os valores dos bens conforme comportamento dos preços de mercado (reavaliação) e registrar as variações provenientes do desgaste por uso e obsolescência (depreciação); formalizar as estruturas de contadorias na administração pública e atribuir as competências normativas do órgão; integrar o sistema contábil ao sistema de arrecadação com registro dos créditos tributários a receber reavaliados; integrar o sistema contábil ao sistema de patrimônio com registro dos valores atualizados e ajustados dos bens imóveis; integrar o sistema contábil ao sistema de pessoal com registro das provisões de 13º e férias, salários e encargos a pagar; integrar o sistema contábil ao sistema de estoque e material permanente com registro atualizado dos inventários dos bens móveis; adotar sistema de controle interno para o monitoramento das ações governamentais, correção de eventuais irregularidades e orientação aos gestores sobre as obrigatoriedades constitucionais e legais; e divulgar informações acerca dos gastos realizados com recursos públicos e viabilizar a transparência dos registros contábeis e orçamentários em linguagem clara e acessível para o controle social.

A ***aplicação*** das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público ***(NBCASP)*** e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público ***(MCASP)*** ainda não registra os bens, direitos e obrigações de modo a possibilitar a indicação dos elementos necessários à sua perfeita caracterização e identificação; não reconhece as transações no setor público e nem registra integralmente no momento em que ocorrerem; não realiza os registros contábeis e evidencia seus efeitos nas demonstrações contábeis do período com os quais se relacionam, reconhecidos, portanto, pelos respectivos fatos geradores, independentemente do momento da execução orçamentária; não efetua os registros contábeis das transações das entidades do setor público considerando as relações jurídicas, econômicas e patrimoniais, prevalecendo nos conflitos entre elas a essência sobre a forma; e não aplica métodos de mensuração ou avaliação dos ativos e dos passivos que possibilitem o reconhecimento dos ganhos e das perdas patrimoniais.

Com relação aos **Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP)** os mesmos não são utilizados para controle e registro do ativo intangível; para reavaliação, redução ao valor recuperável, depreciação, amortização e exaustão; para registro das transações e eventos sem contraprestação; e não utilizados para controle e registro das provisões, dos ativos e passivos contingentes.

Os **Procedimentos Contábeis Específicos (PCE)** não são utilizados para contabilização do Fundeb; contabilização das Parcerias Público-Privadas (PPP); e contabilização dos consórcios públicos.

A **contabilidade do setor público estadual** ainda não subsidia a geração de informação de custos, relativas a bens e serviços fornecidos à sociedade.

No que se refere ao **sistema de conciliações bancárias** o mesmo não apura todas as contas públicas no mínimo mensalmente em níveis agregados e detalhados; não disponibiliza relatórios de informações financeiras em no máximo 4 semanas após o período de referência das contas; não estabelece um limite máximo para ajustes e saldos transferidos; não exige inclusão de justificativa nas inconsistências; e não utiliza sistema automatizado para conciliação bancária.

As **demonstrações contábeis** aplicadas ao setor público não são registradas de forma automática com base nas integrações com o sistema de arrecadação e de execução financeira, sem lançamento manual.

O **sistema de administração financeira** com relação aos **padrões de qualidade** ainda não adota a arquitetura e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico, assim como o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (e-MAG). No que ser refere ao ***requisitos técnicos o sistema*** não: (i) gera as demonstrações contábeis, os relatórios e demonstrativos fiscais, o demonstrativo de estatística de finanças públicas e a consolidação das contas públicas; (ii) fornece informações de natureza orçamentária, financeira, patrimonial e contábil para o sistema de informação de custos; (iii) gera, automaticamente, informação para a consolidação das contas nacionais pela STN, inclusive para a matriz de saldos contábeis; (iv) integra-se ao sistema de recursos humanos para a realização dos procedimentos contábeis patrimoniais previstos no MCASP, ao sistema de arrecadação para o reconhecimento da receita pelo regime de competência de acordo com o MCASP, ao sistema de controle de ativos de infraestrutura para o reconhecimento dos bens de infraestrutura de acordo com o MCASP, e ao sistema de controle de passivos contingentes para a realização dos procedimentos contábeis patrimoniais de acordo com o MCASP.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 5. GESTÃO DA DÍVIDA PÚBLICA:** Supre de forma eficiente as informações sobre as necessidades de financiamento do governo estadual, ao menor custo no longo prazo, respeitando a manutenção de níveis prudentes de risco | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INTERMEDIÁRIO (-)** | 15 | 8 | 53% |

O processo ***direcionamento estratégico da gestão da dívida*** deixou de atende a dois requisitos, ou seja, não avalia os resultados em relação aos objetivos de gestão; e não contempla auditorias externas das atividades, políticas e operações da dívida.

No que se refere ao processo de ***coordenação da gestão da dívida com a política fiscal*** a SEFAZ/SP não elabora projeções da dívida com análise de cenários e nem considera o cenário mais pessimista; e não inclui nas previsões as análises de sensibilidade da linha de base para as flutuações na taxa de juros e na taxa cambial.

O processo ***administração e controle da dívida*** não elabora relatórios mensais das operações de crédito estaduais nem relatório consolidado anual da divida pública.

A ***auditoria interna e externa da dívida*** não utiliza as normas e padrões internacionais.

O ***sistema de gestão da dívida*** não recepciona os dados atualizados que são conciliados pelo menos mensalmente garantindo sua integridade; não disponibiliza manual de procedimentos atualizado para o processamento do serviço da dívida; não prepara e nem emite eletronicamente as ordens internas de pagamento, nas datas de vencimento; não registra e nem identifica no sistema todos os acessos, o histórico das manutenções e responsáveis por meio de trilhas de auditoria; não realiza backup diário do sistema de documentação e administração da dívida armazenados em local seguro; não disponibiliza relatórios com informações sobre o serviço da dívida, estoque, operações e cumprimento dos requisitos contratuais; e não garante integração de dados deste sistema com outras bases para previsão da dívida.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **AF 6. GESTÃO DE CUSTOS E GASTOS PÚBLICOS:** Coleta e analisa as informações de custos com vistas à melhoria da qualidade do gasto público | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| **INICIANTE (-)** | 42 | 14 | 33% |

Para a melhoria do processo ***direcionamento estratégico da gestão de custos*** a SEFAZ/SP deverá comparar os custos das políticas e programas, em relação aos resultados obtidos, na análise da eficiência das ações governamentais; analisar os custos públicos na verificação da eficiência alocativa dos recursos públicos; dispor de um conjunto de informações gerenciais relacionado com a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas; realizar comparações entre os custos de atividades ou serviços iguais produzidos por unidades organizacionais diferentes; formular o plano plurianual e a proposta orçamentária, a partir das informações sobre custos, associadas aos benefícios e valores gerados pela atuação da organização pública; e determinar a utilização dos custos públicos como referência para as respostas às recomendações e às determinações dos órgãos de controle interno e externo

O processo de ***apuração dos custos estaduais*** deverá adotar uma metodologia para trata e analisa os principais custos por programa/projeto/função/serviço/unidade; definir a sistemática para a apropriação dos custos por unidade e serviço de forma automatizada e para obtenção, validação e consistência dos dados de custos por programa/projeto/função/serviço/unidade; definir os atributos dos relatórios e consultas geradas, contemplando evolução dos custos no tempo e custos por programa/ projeto/serviço/unidade

O ***sistema estadual de gestão de custos*** ainda não mensura, controla e avalia os custos dos programas / projetos / funções / serviços / unidades; não apoia o planejamento e avaliação do desempenho institucional; não orienta a definição de reembolsos e a fixação de preços e tarifas; não subsidia a avaliação das políticas públicas e programas governamentais; e não direciona auditorias em função de indícios de desperdícios.

No que se refere aos ***relatórios de custos***, os mesmos não apresentam comparações entre os custos de programas e serviços em diferentes unidades; não apresentam a correlação entre os custos, tempo de implantação e atingimento dos resultados planejados por programas e unidades; e não são disponibilizados para acesso pelo público externo,

Para melhoria e ***racionalização do gasto com pessoal*** a SEFAZ/SP deverá utilizar o dimensionamento da força de trabalho e seus parâmetros de reposição, baseados em avaliação da necessidade para a prestação do serviço considerando automação dos processos; dispor de cadastro atualizado de servidores que permita monitorar ressarcimento de cessões, afastamentos com substituição e o cruzamento de dados com outras bases federais, estaduais e municipais para eliminar duplicidade de vínculos; dispor de um sistema unificado de folha que permite o controle automático da legalidade e do volume dos pagamentos, o bloqueio de operações ilícitas ou não-autorizadas e a auditoria permanente; e deverá receber informações sistemáticas sobre o contencioso para controle da reposição de valores ao erário público de quantias indevidamente pagas ao servidor, por força de decisões judiciais, em especial de liminares que tenham sido posteriormente cassadas.

Com relação a **racionalização do gasto nas compras governamentais** a SEFAZ/SP deverá definir estratégia e escopo de racionalização com base nos relatórios de custos; adotar centralização, cadastro unificado de fornecedores e catálogo de materiais e serviços de uso comum para toda a administração direta, de materiais e serviços específicos da saúde, de medicamentos, de materiais e serviços específicos da educação, de uniforme e merenda escolar, de materiais e serviços específicos da segurança pública observando para todos os setores os preços praticados pelo mercado.

O processo de ***racionalização do gasto com outros serviços e custeios*** não define estratégia e escopo da racionalização com base nos relatórios de custos.

O processo de ***avaliação do gasto dos programas setoriais*** não verifica se a sistemática do repasse de recursos está condicionada ao controle de custos, introduzindo o conceito de histórico de custos.

# **PARTE II – DETALHAMENTO DA AVALIAÇÃO DAS DIMENSÕES POR EIXO**

# **Eixo I. Gestão Fazendária e Transparência Fiscal (GF)**

O nível de Maturidade de cada Dimensão é apurado a partir do nível de Maturidade do conjunto de seus Processos críticos. Por sua vez, o nível de Maturidade de cada Processo crítico pode variar numa escala de 0 a 3, a partir do atendimento aos Requisitos de melhores práticas descritos em cada Processo. O detalhamento do **Eixo I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal** com as suas Dimensões e quantidades de Processos críticos e Requisitos de melhores práticas constam no **Quadro 2**, a seguir:

A Maturidade de cada Dimensão está apresentada no **Quadro 2** a seguir em ordem decrescente da maior para a menor maturidade:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **EIXO I. GESTÃO FAZENDÁRIA E TRANSPARÊNCIA FISCAL (GF)** | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais | **AVANÇADO (+)** | 18 | 18 | 100% |
| GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal | **AVANÇADO (-)** | 21 | 17 | 81% |
| GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 13 | 72% |
| GF 1. Governança Pública | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 33 | 21 | 64% |
| GF 2. Gestão para Resultados | **INICIANTE (+)** | 39 | 17 | 44% |
| GF 3. Gestão de Pessoas | **INICIANTE (+)** | 36 | 15 | 42% |

A dimensão GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais apresentou o maior nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Avançado (+) obtendo 100% da pontuação máxima; seguido das dimensões GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal (81%); GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação (72%); GF 2. Gestão para Resultados (44%); e GF 3. Gestão de Pessoas (42%). Gestão para resultados e Gestão de Pessoas são as dimensões com menor nível de maturidade neste eixo, ou seja, Iniciante (+) e Iniciante (-) respectivamente.

Para efeito da análise da maturidade de cada Dimensão do Eixo, também são apresentadasas **evidências** mais relevantes que confirmam o cumprimento dos requisitos exigido para cada processo crítico.

Com vistas a medir o **desempenho** do **Eixo 1 - Gestão Fazendária e Transparência Fiscal** foi definido um conjunto de 18 indicadores que serão analisados por Dimensão pesquisada, considerando os dados coletados.

A seguir, analisa-se o resultado de cada Dimensão pesquisada.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 1. Governança Pública** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A visão de futuro desta dimensão é “promover a autonomia, o alinhamento, o direcionamento e o monitoramento da atuação da organização, com base em estrutura formal, que atenda aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social”.

O nível ou estágio de **maturidade** do conjunto de processos críticos que compõem esta dimensão, e que foi apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-)**.

Este resultado decorre principalmente pelo nível 3 de maturidade de 3 dentre os 11 processos analisados, ou seja, os que adotam um número alto das boas práticas da MD-GEFIS, são eles: ***atribuições organizacional, administrativa e financeira da gestão fiscal; auditoria interna da gestão fiscal***; e o processo de ***procedimentos de correição da administração fiscal.***

Também contribuíram para este resultado 5 outros processos que obtiveram nível 2 de maturidade nas boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, atendem ao número mediano dos requisitos das boas práticas: Os processos de ***direcionamento estratégico da gestão fiscal; plano estratégico da gestão fiscal; avaliação e o monitoramento do plano estratégico; gestão de processos***; e ***gerenciamento de riscos e o controle interno.***

No entanto, os processos ***sistema de governança da gestão fiscal; gestão de projeto; e avaliação da qualidade dos produtos e serviços da gestão fiscal*** apresentam nível 1, 1 e 0 (zero) de maturidade respectivamente, ou seja, atendem a pouquíssimos ou nenhum requisito das boas práticas da MD-GEFIS.

O processo ***atribuições organizacional, administrativa e financeira da gestão fiscal*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Um conjunto de Decretos e Leis foi apresentado pela SEFAZ/SP e comprovam que a mesma dispõe de uma estrutura organizacional[[2]](#footnote-2); de um plano de cargos, carreiras e remuneração dos seus servidores[[3]](#footnote-3); por meio da Lei[[4]](#footnote-4) 10.261, de 28 de outubro de 1968, propõe a contratação, cessão, demissão e exoneração de seus servidores; dimensiona e propõe seus gastos de custeio e investimentos[[5]](#footnote-5); e ainda define padrões de desempenho organizacional conforme resoluções[[6]](#footnote-6).

O processo de ***auditoria interna da gestão fiscal*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Está formalmente instituída, com inserção estratégica, independência profissional e livre acesso aos recursos organizacionais conforme dispõe o Decreto[[7]](#footnote-7) Nº 60.812, de 30 de setembro de 2014 (art. 26 e 27); produz relatórios sistêmicos sobre confiabilidade e integridade de informações fiscais e operacionais, eficácia e eficiência de operações, proteção de ativos e cumprimentos de leis, regulamentos e contratos; utiliza metodologias e ferramentas de auditoria reconhecidas internacionalmente (Manual COSO aplicado à Administração Pública); utiliza plano de auditoria interna, baseado nos objetivos, riscos e metas organizacionais conforme Book Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna; emite relatórios conforme cronograma fixo e distribui para o órgão auditado e para os órgãos de controle; emite recomendações que são utilizadas na melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles; realiza o acompanhamento das recomendações conforme Decreto n.º 49.527, de 6 de abril de 2005 que fixa prazo para a devolução de Relatórios de Auditoria e Avaliação; e realiza o acompanhamento das recomendações do órgão de controle externo.

Apesar do nível 3 de maturidade, observa-se que o processo de auditorias interna da gestão fiscal tem como foco as análises individualizadas das Unidades de Gestão Estadual (UGE) com o objetivo de verificar a legalidade dos processos e não os resultados alcançados conforme as políticas de gestão fiscal definidas. A falta de uma Matriz de Risco e o acesso restrito aos sistemas externos à SEFAZ/SP limita o estabelecimento de trilhas de auditorias.

O processo ***procedimentos de correção da administração fiscal*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende 9 dentre 12 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Dispõe de um marco legal organizado em um código de processo administrativo disciplinar[[8]](#footnote-8); oferece garantias de independência na condução dos trabalhos desenvolvidos por servidores públicos efetivos[[9]](#footnote-9); adota critérios técnicos para seleção e oferece benefícios para o desempenho da atividade[[10]](#footnote-10); utiliza como instrumentos a investigação preliminar, a sindicância investigativa, patrimonial, contraditória, processo administrativo disciplinar e a inspeção[[11]](#footnote-11); utiliza como fontes de informações os bancos de dados internos e externos, sinais enriquecimento ilícito e evolução patrimonial dos servidores[[12]](#footnote-12); aplica na apuração de irregularidades a investigação preliminar, as três espécies de sindicância e o processo administrativo disciplinar (excluindo a inspeção), em conformidade com a Lei Complementar 10.261/68 (EFP - Estatuto do funcionário Público) e Lei Complementar 1.281/2016[[13]](#footnote-13); estabelece critérios para instalação do processo administrativo disciplinar e fixam prazos para conclusão e, quando for o caso, prorrogação dos trabalhos; informa à autoridade competente para apuração e, se for o caso, penalização dos contribuintes pessoas jurídicas envolvidos em ações de corrupção.

O processo ***direcionamento estratégico da gestão fiscal*** obteve nível 2 de maturidade, ou seja, atende 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Para tanto, define de forma integrada políticas e diretrizes para a gestão fiscal, envolvendo as áreas tributária e financeira[[14]](#footnote-14); define metas estratégicas a serem alcançadas pelas áreas tributária e financeira[[15]](#footnote-15); define os controles internos para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes públicos, há exemplo, do Departamento de Tecnologia e Informação (DTI) que gerencia mais de 200 sistemas, em operação, da Secretaria da Fazenda. Deste total, 18 sistemas são classificados como serviços críticos e essenciais e recebem tratamento prioritário, pois quando apresentam algum tipo de problema podem causar significativos impactos negativos aos contribuintes, usuários em geral e ao próprio Estado. Esses serviços críticos e essenciais são monitorados por até 24 horas, todos os dias, em regime de acionamento em situações emergenciais, inclusive finais de semana e feriados. A SEFAZ atingiu altos índices de disponibilidade dos serviços críticos (entre 98,5% e 100%); e realiza reuniões periódicas de acompanhamento de resultados envolvendo as áreas tributária e financeira (reuniões de *SPRINTs* para Correção de Desvios - metodologia *SCRUM*.

***O plano estratégico da gestão fiscal*** obteve nível 2 de maturidade, ou seja, atende 5 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Para tanto, Contempla as etapas de formulação, desdobramento, monitoramento e avaliação com a participação dos atores internos[[16]](#footnote-16) ; está formalmente instituído e é de cumprimento obrigatório, é revisado no mínimo anualmente com participação de todas as áreas organizacionais conforme determina a Resolução SF 95, de 06-11-2017.

***O processo de avaliação e o monitoramento do plano estratégico*** obteve nível 2 de maturidade, ou seja, atende 4 dentre 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: as avaliações são realizadas por meio das reuniões de *“Sprint*” e com o "*Status Report* Trimestral" emitido pelo DGEP - Departamento de Gestão de Projetos - os dirigentes da Pasta acompanham o desenvolvimentos dos projetos e do plano estratégico, o qual também são debatidos junto a "Reunião de Acompanhamento", todas as segundas-feiras, com o Secretário da Fazenda; também utiliza uma Sistema de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos - SGP, disponível na intranet da SEFAZ/SP; utiliza acompanhamento contínuo da execução, para identificação de desvios, em relação aos indicadores e metas definidos durante as reuniões de *SPRINTs* para **Correção de Desvios** – utilizando a metodologia *SCRUM* .

***A gestão de processos*** obteve nível 2 de maturidade, ou seja, atende 6 dente 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: A SEFAZ/SP dispõe de um Centro de Suporte à Gestão criado pelo Decreto Nº 60.812, de 30 de Setembro de 2014[[17]](#footnote-17) com as seguintes atribuições: (i) dar suporte técnico às atividades de acompanhamento da estratégia da Secretaria; (ii) apoiar as coordenadorias e as demais unidades da Secretaria no alinhamento de seus **processos** e iniciativas ao planejamento estratégico da pasta; (iii) apoiar as atividades relativas à gestão estratégica de pessoas e competências, em colaboração com o Departamento de Recursos Humanos, da Coordenadoria Geral de Administração, e a FAZESP; (iv) estimular, promover e integrar a gestão de processos na Secretaria; (v) desenvolver e implantar, no âmbito da Secretaria, diretrizes, normas, procedimentos, instrumentos, padrões e melhores práticas para, além de outras atividades afins como desenvolvimento organizacional e gestão estratégica de pessoas. A SEFAZ/SP dispõe ainda de inventário de processos, controlado por sistema informatizado, disponível a todos os servidores pela intranet, onde ser concentra todos os processos mapeados (exceto os que possuem requisito de sigilo). No Gerenciador de Processos existe um descritivo da metodologia padronizada que mantém atualizado a gama de processos; os processo estão documentados e padronizados para que seja mais fácil a transferência de tecnologia; e controla e atualiza as versões dos documentos por meio de sistema gerenciador de processo.

O processo de ***gerenciamento de riscos e o controle interno*** obteve nível 2 de maturidade, ou seja, atende 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Para tanto a SEFAZ/SP estabelece diretrizes para tolerância ao risco e critérios de classificação de riscos com as auditorias baseadas em risco[[18]](#footnote-18); define plano de continuidade relacionado aos elementos críticos. Esta Implantação se dá por conta das unidades setoriais com a utilização dos procedimentos do Manual COSO aplicado à Administração Pública; o gerenciamento de risco utiliza as informações resultantes do processo de gestão de riscos nos processos decisórios; e monitora e avalia os riscos considerando aspectos de conformidade legal, estratégia e desempenho organizacional.

***O sistema de governança da gestão fiscal*** obteve nível 1 de maturidade, ou seja, atende 2 de 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: a SEFAZ/SP define e divulga estrutura de gestão com papéis, responsabilidades e níveis da governança conforme Decreto[[19]](#footnote-19) Nº 60.812, de 30 de Setembro de 2014, que não apenas reestrutura a SEFAZ/SP, mas também dispõe das competências e atribuições; e formaliza e divulga estratégias, diretrizes, políticas e planos estratégicos conforme publicado no Diário Oficial[[20]](#footnote-20); e formaliza e divulga estratégias, diretrizes, políticas e planos estratégicos.

***O gestão de projetos*** obteve nível 1 de maturidade, ou seja, atende 3 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: a SEFAZ/SP dispõe de um escritório de projetos formalizado pelo Decreto nº 62.640, de 23 de junho de 2017, onde define a metodologia e ferramenta de gestão de projeto, financiada e desenvolvida no âmbito do Profisco I; define níveis de autonomia na execução e responsabilização pelos resultados do projeto conforme metodologia implantada; e estabelece ações para correção tempestiva de desvios durante as reuniões de *SPRINTs* para correção de desvios.

O processo de ***avaliação da qualidade dos produtos e serviços da gestão fiscal*** obteve nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, atende apenas 1 dentre 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, realiza avaliação da satisfação dos interessados com as informações relativas à transparência e prestação de contas da governança e da gestão fiscal, por meio da pesquisa de satisfação ASU - instrumento indicador de qualidade dos serviços prestados. A pesquisa é realizada trimestralmente[[21]](#footnote-21) conforme Resolução SF-24 e utiliza como índice de aprovação a somatória das qualificações "excelente e "bom".

Do ponto de vista do **Desempenho dos processos críticos,** a **Dimensão GF1 Governança Pública** foram selecionados quatro indicadores que visam avaliar primordialmente a capacidade da SEFAZ/SP em planejamento e execução orçamentária e de cumprimento das metas pactuadas.

Os indicadores de desempenho selecionados para esta Dimensão foram:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nome do Indicador** | **Objetivo** | **Fórmula de Cálculo** | **2017** |
| Execução orçamentária da Gestão Fiscal | Expressa a eficiência do planejamento orçamentário fiscal. | Orçamento executado total / orçamento aprovado total | 93,72 % |
| Execução do Plano de mitigação de riscos | Expressar o esforço e comprometimento na execução do plano de mitigação dos riscos institucionais identificados | Ações de mitigação aplicadas / Riscos identificados | ND |

Com relação ao indicador Execução orçamentária da Gestão Fiscal, em 2017 os resultados apurados apontam para uma alta eficiência do ponto de vista do Planejamento Orçamentário.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 2. Gestão para Resultados** | **INICIANTE (+)** |

A dimensão **Gestão para Resultados** tem como visão de futuro “promover um modelo de gestão orientado para resultados, baseado em indicadores de desempenho, em busca do aumento da eficiência, efetividade e *“accountability”* da gestão, garantindo monitoramento e avaliação sistemática dos avanços e resultados pactuados”.

Pela apuração da MD-GEFIS, o conjunto de processos críticos que compõem esta dimensão é **INICIANTE (+)**

Este resultado decorre principalmente pelo nível 1 de maturidade alcançado por 3 dentre 13 processos da Dimensão Gestão para Resultados e do nível 0 (zero) de maturidade de outros 4 processos, ou seja, 7 dentre 13 processos desta Dimensão apresentam nível de maturidade entre 0 (zero) e 1 e atendem a pouquíssimos ou nenhum dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, são eles: ***pactuação interna de resultados***; ***iniciativas de alinhamento e otimização dos processos de trabalho***; iniciativas de ***orientação estratégica das pessoas***; ***compreensão do ambiente institucional***; ***desdobramento da estratégia*** (horizontal e vertical); ***iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura organizacional***; e ***monitoramento e a avaliação das iniciativas e resultados***.

Outros 2 processos apresentam nível 2 de maturidade e atende a uma quantidade mediana de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: ***propósito organizacional*** (missão, visão e valores); e ***pactuação externa de resultados.***

Por fim, 3 processo obtiveram nível 3 de maturidade, ou seja, atendem um número alto de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: ***iniciativas de alinhamento da TI; iniciativas de alinhamento do orçamento; e propostas de implementação da estratégia***

O processo ***iniciativas de alinhamento da TI*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: A SEFAZ/SP elabora o planejamento da tecnologia da informação alinhado com o plano estratégico organizacional[[22]](#footnote-22); adéqua a arquitetura de tecnologia da informação à estratégia e direciona o fornecimento de informação para as necessidades dos gestores, dos interessadas e objetivos estratégicos[[23]](#footnote-23); utiliza mecanismos informacionais para coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar as operações diárias, acompanha as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidia a tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional da organização (DW - Bussiness Intelligence); comunica e provê serviços on-line aos servidores, cidadãos e partes interessadas nos serviços[[24]](#footnote-24). No Portal da SEFAZ/SP os serviços estão disponíveis nos links "CIDADÃO" e "EMPRESA". No link "ACESSO À INFORMAÇÃO"; e analisam o custo-benefício, retorno do investimento ou qualquer outra medida de valor para os projetos de tecnologia da informação[[25]](#footnote-25).

Apesar do nível 3 de maturidade e dos investimentos constantes em TI, ainda, existem problemas relacionados com a governança devido à baixa cultura de governança corporativa de TI e a falta de uma ferramenta que possa apoiar este processo.

As ***iniciativas de alinhamento do orçamento*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 4 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Para tanto, a SEFAZ/SP apresenta proposta orçamentária alinhada e pautada pela estratégia organizacional. As propostas orçamentárias estão vinculadas ao PPA 2016-2019 do Estado, o Planejamento Estratégico 2020 da SEFAZ/SP têm seus Objetivos Estratégicos também em consonância com o mesmo Plano Plurianual[[26]](#footnote-26); o gerenciamento e o monitoramento orçamentários e financeiros são efetuados pelo COC - Centro de Orçamento e Custos, vinculado ao Departamento de Orçamento e Finanças. O COC têm como atribuição, conforme o art 127 do Decreto Nº 60.812 acompanhar e avaliar a execução orçamentária. A SEFAZ/SP também realiza o monitoramento da execução orçamentária e financeira, prevendo o realinhamentos entre orçamento, estratégias e objetivos; dispõem ainda de flexibilidade para alocação e realocação dos recursos, que estão disciplinadas pelo Decreto de Execução Orçamentária (Decreto Nº 63.152, art. 10) e pela Portaria Conjunta Caf-Co-Cpga 1, de 17 de janeiro de 2018, que estabelece procedimentos a serem observados na execução orçamentária e financeira do exercício de 2018.

O processo ***propostas de implementação da estratégia*** obteve nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 4 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, apresenta um conjunto de iniciativas estratégicas (processos, projetos e eventos) definidas para proporcionar o alcance das metas fixadas; detalha as iniciativas estratégicas em ações com prazos, responsáveis e marcos críticos; apresenta os mesmos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de abrangência, cobrindo todas as metas; e apresenta os mesmos níveis de detalhamento das iniciativas em termos de profundidade, sem sub ou superespecificação. Quinzenalmente são realizadas reuniões de *Sprint* dos projetos inspiradas no *framework Scrum*.

Com nível 2 de maturidade e atendendo a 3 dentre 5 dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. O ***propósito organizacional da SEFAZ/SP*** (missão, visão e valores) está claramente definido e informa aos beneficiários a razão de ser da organização seus produtos e impactos conforme divulgado na Resolução SF 95, de 06 de novembro de 2017 e no site do Planejamento Estratégico; possui ainda uma agenda estratégica e estabelece uma visão de longo prazo a partir da construção de um ideal transformador do contexto; e apresenta uma declaração de valores que serve de referência para a retórica no dia a dia da organização.

A ***pactuação externa de resultados*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 5 dentre 7 requisitos propostos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, define claramente os resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação por meio de indicadores objetivos e respectivas metas desdobradas[[27]](#footnote-27); resultados e esforços (contribuições) objetos da pactuação consistentes e alinhados com a agenda estratégica; assegura os meios para o alcance dos resultados e realização das contribuições; baseia a relação entre contratante e contratado na cobrança dos resultados pactuados na parceria e não em intervenções e ingerências; e dispõe de unidade organizacional (escritório de contratos) que facilita a negociação e realiza o monitoramento e avaliação das pactuações, proporcionando direcionamento, controle, aprendizado, transparência e responsabilização. Como exemplo, na Secretaria da Saúde existe um contrato de Gestão Modelo para serviços hospitalares.

Os processos ***programação estratégica*** (objetivos, resultados, projetos, produtos, indicadores e metas); ***pactuação interna de resultados; iniciativas de alinhamento e otimização dos processos de trabalho***; e iniciativas de ***orientação estratégica das pessoas*** obtiveram nível 1 de maturidade, ou seja, atendem a pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Os processos: ***compreensão do ambiente institucional; desdobramento da estratégia*** (horizontal e vertical); ***iniciativas de alinhamento e otimização da estrutura organizacional; e monitoramento e a avaliação das iniciativas e resultados*** obtiveram nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, não atendem a nenhum dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Estes grupos de processos com nível de maturidade 1 e 0 (zero) são pontos de atenção para focar em melhorias da gestão.

O indicador de Desempenho selecionado pela MD-GEFIS para esta Dimensão é:

|  |  |
| --- | --- |
| **1) Índice de Maturidade na Gestão para Resultados (COGEF/CONFAZ/PRODEV)** Com as alterações de apuração introduzidas pela MD-GEFIS | **INICIANTE (+)** |

A maturidade e o desempenho desta **Dimensão GF 2. Gestão para Resultados** poderá ser aprimorada com a implantação de um Modelo de Gestão para resultados com foco na gestão por projetos, processos e avaliação de resultados considerando que a SEFAZ/SP já dispõe de estrutura implantada de gestão de projetos e processo.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 3. Gestão de Pessoas** | **INICIANTE (+)** |

A visão de futuro da dimensão **Gestão de Pessoas** é “estimular a qualificação dos recursos humanos e promover a melhoria do desempenho das competências, de acordo com padrões éticos, com adequada alocação e distribuição nas áreas organizacionais”.

Esta dimensão contempla um conjunto de 12 processos críticos e pela apuração da MD-GEFIS alcança um estágio de maturidade INICIANTE (+).

O resultado obtido nesta dimensão decorre, principalmente pelo nível 0 (zero) de maturidade encontrado em 3 dentre os 12 processos críticos analisados que não atende a nenhum ou a pouquíssimos dos requisitos das práticas da MD-GEFIS: ***direcionamento estratégico da gestão de pessoas na administração fiscal; provimento e a avaliação dos cargos de direção da administração fiscal; sistema de incentivos ao desempenho para os dirigentes da administração fiscal.*** Outros 4 processos, também contribuem fortemente para esse resultados por terem apresentado nível 1 de maturidade: ***procedimentos básicos da gestão de pessoas; provimento, a alocação, a remoção e a avaliação dos servidores da administração fiscal; planejamento da formação e capacitação de dirigentes e servidores; e gestão da inovação e do conhecimento na administração fiscal.*** Portanto 7 dentre 12 processo apresentam nível 0 e 1 de maturidade nas boas práticas da MD-GEFIS.

Outros 4 processos apresentam nível 2 de maturidade e atendem a uma quantidade mediana de requisitos das boas práticas da MD-GEIS: ***Relacionamento da gestão fiscal com as entidades representativas dos servidores; sistema de benefícios e premiação pelo desempenho para os servidores da administração fiscal; execução da formação e a capacitação de dirigentes e servidores; e sistema de aposentadoria de servidores da administração fiscal.***

Apenas o processo c***ódigo de ética e conduta da administração fiscal aplicável a dirigentes e servidores*** apresentou nível 3 de maturidade nas boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, atende a 6 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. O código de ética detalha os valores, princípios e comportamentos esperados dos agentes públicos[[28]](#footnote-28); define tratamento de conflitos de interesses, de apuração de irregularidades, incluindo desconformidades com o código de ética e de conduta e com diretrizes de governança e de gestão; define procedimentos para acompanhamento da variação patrimonial[[29]](#footnote-29); proíbe o recebimento de benefícios que possam, de forma efetiva ou potencial, influenciar, ou parecer influenciar, suas ações; define sanções cabíveis em caso de seu descumprimento; e estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento, conforme Decreto Nº 50.656, de 30 de março de 2016, que institui e organiza o Sistema Informatizado da Rede de Ouvidorias do Estado de São Paulo, regulamenta o envio dos relatórios semestrais das ouvidorias e dá providências correlatas[[30]](#footnote-30). Em conjunto com este Decreto deve ser observada a Resolução SF - 61, de 1º -11-2007, que dispõe sobre os procedimentos que devem ser observados pelas unidades da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo às solicitações de sua Comissão de Ética, assim como, o Decreto Nº 60.399, de 29 de abril de 2014, que dispõe sobre a atividade das Ouvidorias instituídas pela Lei nº 10.294, de 20 de abril de 1999.

O processo ***relacionamento da gestão fiscal com as entidades representativas dos servidores*** obteve nível 2 de maturidade e atendeu a 4 dentre 6 requisitos de boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP reconhece a liberdade de organização e associação em entidades de classe assegurada pela Constituição do Estado, conforme art. 115, inciso VI, onde, é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical, obedecido o disposto no art. 8º da Constituição Federal, e do inciso VII, onde, o servidor e empregado público gozarão de estabilidade no cargo ou emprego desde o registro de sua candidatura para o exercício de cargo de representação sindical ou no caso previsto no inciso XXIII deste artigo, até um ano após o término do mandato, se eleito, salvo se cometer falta grave definida em Lei[[31]](#footnote-31); assegura ainda, mecanismos de participação das entidades na formulação de políticas de gestão de pessoas. A SEFAZ/SP realiza reuniões com as entidades de classe; define critérios para liberação de dirigentes e servidores para atuar nas entidades conforme Lei Complementar nº 343, de 06/01/1984, que dispõe sobre o afastamento de funcionários e servidores do Estado para exercer mandato como dirigente de entidades de classe, nas condições que especifica e dá providências correlatas[[32]](#footnote-32); e disponibiliza base de dados com informações funcionais de dirigentes e servidores[[33]](#footnote-33).

O processo ***sistema de benefícios e premiação pelo desempenho para os servidores da administração fiscal***, obteve nível 2 de maturidade e atende a 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A Lei Complementar 1079/08 Institui Bonificação por Resultados - BR, no âmbito da Secretaria da Fazenda[[34]](#footnote-34); e estabelece benefícios e premiações financeiras considerando o resultado do desempenho organizacional e individual; a SEFAZ/SP divulga os benefícios e premiações, financeiros e não financeiros, concedidos; avalia o sistema de benefícios e premiação promovendo os ajustes quando necessários. Os resultados são publicados no DOE, assim como as avaliações dos benefícios de PR e BR, como exemplo a Resolução SF 59/2017 e a Resolução SF 111/2017.

O processo ***execução da formação e a capacitação de dirigentes e servidores***, obteve nível 2 de maturidade e atende a 7 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP dispõe de orçamento próprio para a execução do plano de ação de formação e capacitação, conforme Lei nº 16.646, de 11 de janeiro de 2018; utiliza banco de facilitadores e instrutores internos para ensino presencial e a distância; dispõe de mecanismos normativos e financeiros para remuneração de instrutores internos conforme Decreto N° 55.806, de 12/05/2010 que regulamenta o pagamento de horas-aula nos cursos da Escola Fazendária do Estado de São Paulo (FAZESP), da Secretaria da Fazenda, nas atividades especificadas, e dá providências correlatas[[35]](#footnote-35); utiliza a Escola Fazendária para a execução direta da capacitação, conforme art. 95 do Decreto Nº 60.812, de 30 de setembro de 2014[[36]](#footnote-36); utiliza mecanismos de contratação externa, por meio de aquisição de vagas ou contratação de programas exclusivos[[37]](#footnote-37); utiliza o ensino a distância, com implantação de estrutura tecnológica, desenvolvimento de equipes e programas de formação[[38]](#footnote-38); e para o ensino presencial utiliza ambiente multifuncional com estrutura tecnológica avançada (salas presenciais da Escola Fazendária).

O processo ***sistema de aposentadoria de servidores*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 4 dentre 6 requisitos de boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, dispõe de fundo próprio de previdência estadual[[39]](#footnote-39); oferece previdência complementar e fixa limite máximo para as aposentadorias e pensões de acordo com o teto estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social (RGPS); dispõe de programa de preparação do servidor para a aposentadoria denominado Futuração, que é executado pela equipe Qualivida da SEFAZ/SP; e utiliza ambiente apropriado, inclusive com facilidade de acesso, para atendimento do aposentado[[40]](#footnote-40).

Os dados para apuração dos indicadores que medem o desempenho da Dimensão GF3 - Gestão de Pessoas, Iniciante (+).

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho da Dimensão GF 3. Gestão de Pessoas** | 2017 |
| **1) Investimento em capacitação:**  Orçamento de capacitação executado / orçamento total executado | ND (\*) |
| **2) Aplicação de sanções previstas no código de ética:**  Sanções aplicadas / total de casos investigados | 0% |
| **3) Avaliação de desempenho:**  Qtd. servidores avaliados por competência / total de servidores | 0% |

(\*) Não foi disponibilizado o valor do orçamento de capacitação executado, portanto, não é possível calcular o indicador Investimento em Capacitação.

Valor do orçamento da SEFAZ/SP Em foi de 2017 R$ 3.120.875.460,95.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A visão de futuro desta dimensão é o “uso das melhores tecnologias para produção de informações válidas, tempestivas e úteis, com riscos aceitáveis, agregando valor à administração fiscal”. Pela apuração realizada na MD-GEFIS, a dimensão **gestão da tecnologia da informação** se localiza no nível de maturidade **INTERMEDIÁRIO (-).**

Este resultado decorre, especialmente pelo nível 3 de maturidade de 3 dentre os 6 processos críticos analisados, ou seja, estes processos atendem a uma quantidade alta de requisitos de boas práticas da MD-GEFIS: ***direcionamento estratégico da gestão de TI***; ***automação dos processos críticos da administração fiscal***; e ***contratações de TI***

Outros 2 processos apresentam nível 2 de maturidade, ***sistema de monitoramento e avaliação*** da gestão de TI; e ***controle e a operação da área de TI*** e atendem a uma quantidade média de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Apenas o processo ***planejamento estratégico de TI*** obteve nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, não atende a nenhum dos 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

O processo ***direcionamento estratégico da gestão de TI*** atende a 6 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível de maturidade 3. Para tanto, instituiu formalmente o comitê de TI, composto por representantes de áreas relevantes da organização, com atribuições e responsabilidades definidas conforme resolução SF 51-2017; define diretrizes para o planejamento e priorização das ações de TI, com metas e indicadores de resultados conforme relatórios técnicos apresentados; define diretrizes para a terceirização de serviços e administração de terceirizados, conforme resolução Conjunta SGGE SEP SF PGE n° 1 1999 10 08; define diretrizes para gestão do portfólio de projetos e serviços de TI e adota critérios de priorização na alocação orçamentária; define diretrizes para contratação de bens e serviços de TI[[41]](#footnote-41); e Estabelece formalmente os níveis de risco de TI aceitáveis.

Apesar do nível 3 de maturidade observa-se que ainda existe uma baixa cultura para adoção de práticas de Governança Corporativa TI, necessárias para o fortalecimento do processo de direcionamento estratégico de TI. Observa-se ainda que a SEFAZ/SP não Adota uma metodologia que possa avaliar o desempenho dos serviços de TI devido à falta de uma ferramenta de Governança de TI.

A ***automação dos processos críticos da administração fiscal*** obteve nível 3 de maturidade e atende apenas 8 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A gestão de TI disponibiliza grande parte dos serviços de forma eletrônica aos contribuintes conforme listagem de serviços[[42]](#footnote-42); executa e controla a arrecadação de todos os tributos estaduais, por meio de sistemas de Arrecadação (DHDD) e do Ambiente de Pagamentos onde são controlados a execução e a arrecadação dos tributos: ICMS, IPVA, ITCMD e TAXAS; utiliza as informações do SPED (NF-e, EFD e ECD) na execução das ações fiscais[[43]](#footnote-43); realiza o controle da cobrança do crédito tributário que é feito por meio dos sistemas de Contas Fiscais, além dos sistemas de Notificação e Inscrição em Dívida Ativa (o parcelamento ICMS e ITCMD são controlados por meio de sistemas específicos); o controle dos processos do contencioso administrativo são feitos por meio do Processo Eletrônico Tributário (e-PAT)[[44]](#footnote-44); o PGE.net (sistema informatizado de gerenciamento dos processos judiciais na PGE), controla os processos do contencioso judicial[[45]](#footnote-45); a gestão de TI, ainda, executa e controla as transações orçamentárias e financeiras e os registros contábeis[[46]](#footnote-46); por fim apura e apropria custos públicos por função. Estes dados são extraídos do sistema SIAFEM/SP e atualizados diariamente.

Com nível 3 de maturidade, o processo ***contratações de TI*** atende a todos os 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: define atividades padronizadas, indicadores quantitativos e metas no planejamento das contratações[[47]](#footnote-47); verifica os aspectos de custo-benefício, segurança, autonomia e disponibilidade nas contratações de infraestrutura, avaliando e precificando as alternativas de nuvens[[48]](#footnote-48); inclui estudos de viabilidade técnica, indicadores de resultados e vinculação entre a contratação e os planos estratégicos[[49]](#footnote-49); realiza análise dos riscos que podem comprometer o sucesso da contratação desde a elaboração da proposta de projeto; define indicadores quantitativos e metas de processo e de resultados no gerenciamento dos contratos (existe neste caso um fluxo mapeado para esta atividade: Fluxo-Processo CGC" e "Fluxo - Processo CGC - Prorrogação"); mensura os resultados para autorizar os pagamentos e prorrogações dos contratos (o monitoramento e avaliação quanto à qualidade dos serviços/produtos fornecidos cabe ao Gestor do contrato e o ateste das notas fiscais é o documento que ratifica que a qualidade atingiu o que foi descrito no Memorial Descritivo); define e formaliza os papéis e as atividades do gestor e do fiscal dos contratos conforme Resolução SF 50, de 29 de julho de 2014; e, por fim, avalia e revisa o processo de gestão dos contratos.

Com nível 2 de maturidade, o processo ***sistema de monitoramento e avaliação*** da gestão de TI atende a 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, avalia periodicamente o funcionamento dos sistemas de informação[[50]](#footnote-50); monitora e avalia periodicamente a satisfação dos usuários de TI[[51]](#footnote-51); monitora e avalia periodicamente os contratos de TI. A CGC semanalmente monitora os contratos de TI de prorrogação, e processos de aquisição, quanto aos prazos por fase. O sistema de controle é feito por meio de listas no sharepoint, o monitoramento e avaliação quanto à qualidade dos serviços/produtos cabe ao Gestor do contrato, assim como, o ateste das notas fiscais é o documento que ratifica que a qualidade atingiu o que foi descrito no Memorial Descritivo.

Com nível 2 de maturidade, o processo ***controle e a operação da área de TI*** atende a 12 dentre 20 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 2 de maturidade , ou seja, a gestão de TI utiliza as disciplinas da biblioteca ITIL no gerenciamento dos serviços de TI, o DTI possui atualmente oito processos de gerenciamento de serviços de TI baseado em ITIL oficialmente implantados[[52]](#footnote-52); consequentemente atualiza os principais processos de gestão de TI, por meio da Central de Serviços TI[[53]](#footnote-53); disponibiliza catálogo atualizado dos serviços implantados, com os níveis de serviço acordados com as áreas organizacionais[[54]](#footnote-54); gerencia os riscos de TI, considerando a integridade das bases de dados, a descontinuidade de soluções tecnológicas, incêndios, redundância, entre outros. O Centro de Operação e Infraestrutura é responsável pelo controle e operação da área de TI, e é organizado em núcleos com funções distintas e complementares, cada núcleo sendo responsável pelo gerenciamento dos riscos dentro de sua área de atuação; adota, implementa e atualiza a metodologia de desenvolvimento de software. Para garantir a qualidade do software desenvolvido, os profissionais do Centro de Desenvolvimento de Sistemas do Departamento de Tecnologia da Informação da SEFAZ/SP, prepararam uma série de documentos e guias que possibilitam a adoção de um padrão de desenvolvimento de software, de forma que todos os profissionais envolvidos nessa atividade tenham à sua disposição a documentação necessária para a realização de suas tarefas; utiliza dispositivos para proteção das informações, sistemas, recursos e serviços contra erros, manipulação não autorizada e desastres para garantir a redução do impacto e diminuir a probabilidade de incidentes de segurança; utiliza plataforma de segurança de rede atendendo aos padrões internacionais em segurança da informação; disponibiliza ferramentas que permitem transformar dados dos sistemas em Informação qualitativa e importante para a tomada de decisão[[55]](#footnote-55); utiliza ferramentas de mineração (data mining) para explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais, para detectar relacionamentos sistemáticos entre variáveis, identificando novos subconjuntos de dados; utiliza ferramentas para tratar grandes volumes de dados[[56]](#footnote-56), estruturados, semi estruturados e não estruturados, que permitem fazer a predição e descoberta de fatores relevantes em grande escala usando inteligência computacional; dispõem de parque tecnológico atualizado considerando as últimas tendências de mercado para armazenamento e processamento de dados; e gerenciam os projetos de TI por meio de indicadores quantitativos e controlam os processos essenciais e respectivos prazos estabelecidos para o sucesso do projeto.

Os indicadores de desempenho selecionados para **Dimensão GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação** com nível de maturidade Intermediário (-) foram:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** | **Fontes** | **Esclarecendo o indicador** |
| Execução do orçamento de CUSTEIO de TI (excluindo despesas com pessoal): Orçamento de CUSTEIO de TI executado / orçamento de CUSTEIO total da administração fiscal | 19,86% | SIAFEM: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx> | Considera-se "Administração fiscal" toda a Sefaz/SP, com orçamento de CUSTEIO total da administração fiscal em R$ 664.174.218,33 |
| Execução do orçamento de INVESTIMENTO de TI: Orçamento de INVESTIMENTO de TI executado / orçamento de INVESTIMENTO total da administração fiscal | 3,25% | SIAFEM: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx> | Considera-se "Administração fiscal" toda a Sefaz/SP, com orçamento de INVESTIMENTO total da administração fiscal em R$ 120.805.593,33 |
| Eficiência na gestão do *portfólio:* Projetos de TI implantados / total de projetos de TI planejados | 16,41% |  |  |

Pode-se concluir que os resultados apurados nos dois primeiros indicadores contribuem para confirmar o nível intermediário da Gestão de Tecnologia da Informação, assim como, o indicador Eficiência na gestão do portfólio que consideramos ter sido baixo devido à importância da área de tecnologia da informação na gestão fiscal.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais** | **AVANÇADO (+)** |

A dimensão **Gestão de Aquisições e Materiais** tem como visão de futuro “decidir e promover ações relativas às aquisições, materiais de consumo e permanentes alinhadas às necessidades da organização, buscando contribuir para a economia dos recursos e para o alcance das metas”.

Esta dimensão contempla um conjunto de 6 processos críticos e encontra-se no nível de maturidade **AVANÇADO (+),** de acordo com a apuração realizada pela MD-GEFIS.

Este resultado decorre principalmente pelo nível 3 de maturidade de 6 dentre os 6 processos avaliados pela MD-GEFIS, são eles: ***direcionamento estratégico da gestão de aquisições e contratações; planejamento das aquisições e contratações; execução das aquisições e contratações***; ***controle e a auditoria das aquisições e contratações; gestão de material de consumo***; e ***gestão de material permanente.***

O Processo de ***direcionamento estratégico da gestão de aquisições e contratações*** obteve nível 3 de maturidade e atende a 6 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, envolve nas decisões estratégicas o dirigente máximo com apoio de colegiado, composto por integrantes dos diversos setores[[57]](#footnote-57); utiliza a comissão de licitação formalmente constituída, composta por servidores do quadro permanente do serviço público, com atribuições e responsabilidades definidas[[58]](#footnote-58); define diretrizes, objetivos, estratégias e prioridades para gerenciamento das aquisições[[59]](#footnote-59); define critérios de priorização e alocação orçamentária; define diretrizes e estratégia de execução das aquisições para terceirização, compras conjuntas, estoques e sustentabilidade[[60]](#footnote-60); e define diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de aquisições[[61]](#footnote-61).

O processo de ***planejamento das aquisições e contratações*** obteve nível 3 de maturidade e atende a 8 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, o planejamento de compras obedece a padrões de quantidade e qualidade, considerando sempre os menores preços. Disponível no Sistema de Administração de Materiais[[62]](#footnote-62); elabora plano anual de compras, baseado nos objetivos e metas e demandas das áreas organizacionais. O estoque é definido de acordo com a população e a informação do consumo médio disponível no Sistema de Administração de Materiais; define Plano de Gestão de Logística Sustentável PLS (a SEFAZ/SP adota medidas para redução do consumo de água, energia elétrica, Impressão Corporativa), estabelecendo práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos; utiliza e divulga na organização catálogos de materiais e serviços, atas de registro de preços e banco de preços de referência[[63]](#footnote-63); elabora plano anual de registro de preços; dispõe de banco de dados constituído pelos preços finais obtidos em procedimentos licitatórios estaduais[[64]](#footnote-64); adota preço máximo referencial para itens de materiais, em especial para os consumíveis não constantes do planejamento do registro de preços. A SEFAZ/SP adota sempre o preço médio, onde é apurado o preço de pelo menos 3 fornecedores distintos, conforme Decreto nº 34.350/1991, que dispõe sobre pesquisa de preços para orientação das compras no serviço público Estadual[[65]](#footnote-65); e publica manual de gestão de compras na administração fiscal[[66]](#footnote-66).

No que se refere às compras estaduais, diferentemente da gestão fiscal o processo de planejamento e aquisições de materiais não desenvolve uma sistemática de planejamento de compras integrado ao ciclo de suprimentos e não promove ação que fomente a participação de novos licitantes. Por fim, a Bolsa Eletrônica de Compras (BEC) somente executa processos aquisições do tipo menor preço.

 O processo de ***execução das aquisições e contratações*** obteve nível 3 de maturidade e atende a 8 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP adota especificações técnicas e minutas de editais padronizados[[67]](#footnote-67); utiliza lista de verificação elaborada e padronizada pela área jurídica[[68]](#footnote-68); padroniza procedimentos para elaboração do orçamento anual e gestão dos contratos; veda a participação da auditoria interna na execução de atividades conflitantes tais como a emissão de pareceres em processos de aquisição, participação em comissões de recebimento de objetos contratados. Embora não prevista em regimento. A auditoria não atua na execução de aquisições e contratações de nenhuma pasta. Os únicos casos de participação do DCA são em algumas aquisições e contratações para o próprio DCA (como no caso do Profisco I). Controla todo o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras, por meio de sistemas informatizados; utiliza sistemas de informação para aquisições com assinatura digital, alcançando o planejamento das aquisições, a seleção do fornecedor, a divulgação de preços de referência, a execução do pregão eletrônico e a gestão dos contratos (a SEFAZ/SP considera o e-cpf para toda a cadeia de aquisições); monitora e avalia continuamente a execução das aquisições; e disponibiliza na Internet consultas aos processos publicados ou concluídos, por produto[[69]](#footnote-69).

O ***controle e a auditoria das aquisições e contratações*** obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, efetua verificações anuais da função de aquisição (o DCA em uma de suas trilhas verifica contratações e aquisições realizadas pelas unidades do Estado. Procedimento 04 – Aquisições e Contratações, Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna); verifica a implementação das recomendações dos órgãos de controle; contempla a avaliação de conformidade e efetividade dos controles internos implementados pelos gestores, conforme Manual COSO aplicado à Administração Pública (COSO Public SP), onde, o papel da Auditoria Interna no gerenciamento de riscos e na manutenção do ambiente de Controles Internos é avaliar o nível de implementação dos planos de ações em consenso com os gestores, para a melhoria dos processos e correção das deficiências identificadas. A auditoria contempla ainda, a avaliação de resultados dos processos de aquisição[[70]](#footnote-70); está baseada na avaliação de riscos das aquisições[[71]](#footnote-71); e verifica os processos de maior valor (executado a critério da amostra do auditor); e verifica os processos alvo de questionamentos.

A ***gestão de material de consumo*** atende a 6 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. A SEFAZ/SP realiza as previsões de demandas, evitando aumento dos custos de estoque e/ou custos da falta de estoque (O Sistema de Administração de Materiais, no que se refere ao controle de estoque, limita-se apenas às informações de estoque mínimo/máximo e consumo médio. O efetivo controle, a gestão do estoque, previsão de demandas, planejamento de aquisições e ponto de reposição é feita manualmente por meio de planilha); identifica padrões de demanda tais como tendência, sazonalidade, variação aleatória e ciclo; utiliza métodos de previsão tais como o do último período e da média móvel ponderada. Neste caso, é utilizado o método da média móvel ou aritmética, considerando-se n=12, o período dos últimos 12 meses. Adota procedimentos de catalogação, simplificação da especificação, normalização, padronização e codificação[[72]](#footnote-72); utiliza métodos de classificação de estoques tais como antecipação, flutuação ou segurança, tamanho do lote ou ciclo e ABC[[73]](#footnote-73); e aplica métodos de avaliação de estoques tais como custo médio, Primeiro que entra Primeiro que Sai (PEPS), Último que entra Primeiro que Sai (UEPS) e custo de reposição[[74]](#footnote-74).

A ***gestão de material permanente*** obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, registra os bens permanentes com a descrição do item, valor de aquisição, número de nota fiscal e da nota de empenho, prazo de garantia, características físicas e características técnicas, conforme procedimento de registro no Manual de administração de materiais; associa um número único de patrimônio ou tombamento para identificação, mediante fixação de plaqueta, gravação, etiqueta ou qualquer outro método adequado às suas características físicas logo após a incorporação[[75]](#footnote-75); utiliza código de barras para o controle do material permanente; controla as distintas hipóteses de movimentação de bens tais como recolhimento, redistribuição, remanejamento, alienação, cessão, renúncia ao direito de propriedade e desfazimento conforme procedimento de movimentação definido no Manual de Administração de Materiais; e utiliza manutenções em momentos distintos e com finalidades específicas tais como preventiva, corretiva, preditiva por meio do Núcleo de Manutenção, observado o disposto no artigo 134, inciso II e § 1º, do Decreto nº 60.812, de 30/9/2014[[76]](#footnote-76).

O desempenho da **Dimensão G5 - Gestão de Compras e Materiais** foi analisado pela apuração dos seguintes indicadores, a partir dos dados fornecidos pela SEFAZ/SP:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Ano 2017** |
| 1) Eficiência do planejamento das aquisições:  número de objetos contratados / número de objetos planejados | Apesar do nível 3 de maturidade do processo planejamento das aquisições e contratações, a SEFAZ/SP não disponibilizou para o calculo do indicador o número de objetos planejados para o ano de 2017. Em 2017 foram contratado 300 objetos. |
| 2) Eficiência dos processos de aquisição (processos contratados):  Valor contratado / valor orçado | ND |
| 3) Tempo médio de execução dos processos de aquisição por meio de pregão eletrônico | 60 dias |

Considerando que o indicador Eficiência dos processos de aquisição expressa à eficiência no planejamento dos custos e economia na execução das aquisições (financeira), e que o seu resultado quanto menor for será melhor para a administração, pode-se afirmar uma diferença de 25,66% de economia com relação ao valor orçado é bem expressiva e comprova o nível de maturidade desta Dimensão que é Avançado (+)

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal** | **AVANÇADO (-)** |

A dimensão **Transparência e Cidadania Fiscal** têm como visão de futuro “garantir ao cidadão o direito à transparência, mediante a disponibilização de informações sobre a origem e aplicação dos recursos públicos, e ao exercício da cidadania, mediante a fiscalização do gasto e da receita pública, para produção de obras e serviços de qualidade”.

A dimensão Transparência e Cidadania Fiscal contempla um conjunto de 7 processos críticos e seu nível de maturidade é **AVANÇADO (-),** de acordo com a apuração realizada pela MD-GEFIS. Os processos críticos: ***mecanismos de participação e controle social; canais de comunicação e a participação social; formalização, a sensibilização e a capacitação em educação fiscal; e ouvidoria fazendária*** alcançaram nível 3 de maturidade, ou seja, atendem a um número alto de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Os processos ***acesso do público às informações essenciais; e programa de incentivo à emissão de documentos fiscais eletrônicos apresentam*** nível 2 de maturidade e atende um número médio de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Apenas o processo ***relatórios fiscais*** alcançou o nível 1 de maturidade, portanto atende a pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Os ***mecanismos de participação e controle social*** apresenta nível 3 de maturidade nas boas prática da MD-GEFIS e atende a todos os 4 requisitos. A SEFAZ/SP dispõe de um fórum de integração do fisco com a sociedade[[77]](#footnote-77); um observatório social para interlocução com a sociedade denominado Observatório Social do Brasil – São Paulo (OSB-SP) [[78]](#footnote-78); promove ciclos de palestras e seminários; e eventos anuais de disseminação da Educação Fiscal.

Os ***canais de comunicação e a participação social*** atendem a todos os 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. A SEFAZ/SP adota mecanismos de participação social do tipo audiência pública, como por exemplo - discussão sobre processo de privatização da CESP, chamadas públicas para propostas de contratação de operação de crédito, encontros para discutir boas práticas de gestão em governança, programa de relacionamento com servidores; identifica os interessados, com definição de canais específicos de participação. Para este público a divulgação de informação é realizada pela ASCOM. Uma ferramenta no Portal da Fazenda classifica os interessados como Cidadão, Empresa ou Servidor Público. A SEFAZ/SP disponibiliza canais de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de informações, com divulgação periódica[[79]](#footnote-79); utiliza mecanismos para tratar informações recebidas (toda informação recebida pela Assessoria de Comunicação é classificada de acordo com o nível de prioridade e recebe o tratamento adequado antes de sua divulgação, seja para o público interno ou externo. Essa análise é realizada em conjunto com as diversas áreas de negócios da Secretaria da Fazenda); também monitora e avalia o desempenho, a disponibilidade e a adequação dos canais de comunicação (mensalmente a Secretaria recebe relatório da empresa que realiza o clipping de notícias para a Assessoria de Comunicação (BoxNet). As matérias veiculadas são classificadas como positivas ou negativas, nos segmentos de internet, rádio, TV ou impresso. Com base no relatório a ASCOM traça as estratégias adequadas de divulgação para os assuntos de interesse da Casa.

A ***formalização, a sensibilização e a capacitação em educação fiscal*** obteve nível 3 de maturidade e atende a 9 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP dispõe de instrumento legal de criação do Programa de Educação Fiscal e do seu grupo de trabalho conforme Decreto 60.812 de Reorganização da SEFAZ/SP que formaliza a criação do Centro de Educação Fiscal e do Decreto 57.362/2011, que institui o Grupo de Educação fiscal de São Paulo - GEFE-SP; dispõe de parcerias com a secretaria estadual de educação[[80]](#footnote-80); dispõe de parcerias com os municípios (a parceria com municípios está prevista no Artigo 2º do Decreto 57.362/2011:  
Artigo 2º - O Grupo de Educação Fiscal Estadual de São Paulo - GEFE/SP instituído pelo artigo 1º deste decreto, que tem o seguinte objetivo: estimular a implantação do PNEF no âmbito dos municípios, subsidiando tecnicamente e socializando experiências bem sucedidas); dispõe de parcerias com a União (algumas ações do Centro de Educação Fiscal visam o trabalho de integração com outros órgãos públicos, como o Protocolo de Cooperação nº 05/2015 – X ENAT, celebrado entre a União os Estados e o Distrito Federal objetivando o fortalecimento do Programa Nacional de Educação Fiscal – PNEF) [[81]](#footnote-81); consta no currículo de pelo menos uma escola técnica e/ou instituição de ensino superior[[82]](#footnote-82); dispõe de programas regulares de capacitação de professores e servidores públicos[[83]](#footnote-83); dispõe de produção própria de programas e materiais de Educação Fiscal (Fazenda Aberta, Programa Fazenda Vai à Escola) [[84]](#footnote-84); e de programas regulares de capacitação para instituições de ensino privado[[85]](#footnote-85).

No entanto, apesar da estrutura do programa de educação fiscal, o mesmo ainda necessita ampliar a sua capilaridade a partir da formação de mais multiplicadores.

A ***ouvidoria fazendária*** atende a todos os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. Para tanto, define procedimentos e fluxos para o recebimento e atendimento de reclamações, sugestões e respectivos documentos[[86]](#footnote-86); analisa o teor e a completude dos dados da manifestação e encaminha para a unidade responsável, garantido o sigilo dos dados do cidadão, quando for o caso[[87]](#footnote-87); informa ao cidadão sobre o encaminhamento de sua demanda[[88]](#footnote-88); acompanha todo o trâmite da manifestação, zelando para que as respostas ao cidadão sejam objetivas, imparciais e céleres; reitera o pedido de resposta para a unidade responsável, elencando expressamente os pontos que devem ser esclarecidos, quando necessário; encerra o procedimento mediante uma resposta satisfatória que não significa atendimento ao pleito do cidadão, mas sim uma resposta esclarecedora e completa[[89]](#footnote-89); e elabora recomendações para as unidades responsáveis e consolida relatório para o dirigente máximo.

Com nível 2 de maturidade, o processo de ***acesso do público às informações essenciais*** atende a 4 dentre os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Disponibiliza um conjunto completo dos documentos orçamentários no mesmo momento do envio ao poder legislativo[[90]](#footnote-90); disponibiliza os relatórios da execução orçamentária durante o exercício[[91]](#footnote-91); disponibiliza as demonstrações financeiras de final de exercício; publica, pelo menos trimestralmente, o extrato da adjudicação de contratos com valor superior a US$ 100.000; e Publica informações relativas aos registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros e registros das despesas[[92]](#footnote-92).

O ***programa de incentivo à emissão de documentos fiscais eletrônicos*** atende a 4 dentre 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. A SEFAZ/SP define claramente os benefícios para o cidadão por meio de instrumento de comunicação, inclusive eletrônico[[93]](#footnote-93); define as obrigações do fornecedor por meio de manual do programa para o contribuinte; disponibiliza site amigável e de fácil acesso, com consulta rápida aos créditos do consumidor e central de atendimento aos usuários[[94]](#footnote-94); utiliza para fins fiscais as informações recepcionadas, inclusive por meio de canal de denúncias existente no link RECLAMAÇÕES do site da Nota Fiscal Paulista. As Reclamações procedentes são utilizadas para fins fiscais.

O***s relatórios fiscais*** atendem a 4 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Para tanto, cumprem as exigências formais e os prazos legais[[95]](#footnote-95); cumprem o prazo legal para a divulgação das demonstrações financeiras anuais auditadas e definitivas, após a análise do Poder Legislativo[[96]](#footnote-96); utiliza a classificação estabelecida nas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e nas normas internacionais[[97]](#footnote-97); e possibilita a comparação dos dados fiscais, observando a consistência direta entre os números no formato aprovado pelo poder legislativo e a apresentação das contas anuais[[98]](#footnote-98).

O desempenho desta dimensão foi avaliado por meio dos seguintes indicadores:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Ano 2017** |
| **1) Índice de Transparência e Cidadania Fiscal (ITCF):** coordenado pela Comissão de Gestão Fazendária (COGEF), vinculada ao Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ), cujo objetivo é definir critérios objetivos para mensurar a capacidade dos sítios dos fiscos estaduais de expor informações relevantes sobre receita e gasto públicos de modo compreensível para o cidadão | A |
| **2) Índice de percepção das empresas e dos cidadãos sobre a integridade da administração fiscal** | 67,7% - ruins e muito ruins[[99]](#footnote-99) |
| **3) Parcerias estratégicas do PEF:**  Municípios parceiros / Municípios do Estado | **3,60%** |
| **4) Tempo de resposta da Ouvidoria:**  Somatório de dias corridos gastos nas respostas enviadas/total de respostas enviadas | 4,46 dias[[100]](#footnote-100) |

O ITCF é o principal indicador desta Dimensão, tendo sido apurado em pesquisa nacional realizada pela COGEF e publicado em junho de 2015. O estado de São Paulo apresenta nota máxima no Eixo 2 - Despesas, e sua consistência na pontuação positiva nos demais eixos o garante com 92,12% de conformidade com o ITCF. O Estado apresenta um ótimo desempenho, com menos de 4 pontos de diferença do primeiro colocado nacional que reflete no seu posicionamento na categoria A.

# **Eixo II. Administração Tributária e Contencioso Fiscal (AT)**

O detalhamento do **Eixo 2 - Administração Tributária e Contencioso Fiscal** com as suas dimensões e resultados da maturidade dos processos críticos e a pontuação por Dimensão constam do **Quadro 3** a seguir:

A Maturidade de cada Dimensão está apresentada no **Quadro 3,** a seguir:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **EIXO II. ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA E CONTENCIOSO FISCAL (AT)** | **Maturidade** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| AT 1. Políticas e Gasto Tributário | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 10 | 56% |
| AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária | **INICIANTE (+)** | 27 | 18 | 67% |
| AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal | **INTERMEDIÁRIO (+)** | 18 | 11 | 61% |
| AT 4. Contencioso Fiscal | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 9 | 50% |
| AT 5. Serviços ao Contribuinte | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 13 | 72% |
| AT 6. Cobrança e Arrecadação | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 18 | 10 | 56% |

A dimensão **AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária** apresentou o menor nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Iniciante (+) obtendo 67% da pontuação máxima. A dimensão **AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal** alcançou 61% da pontuação máxima e obteve nível de maturidade Intermediário (+), seguido das dimensões **AT 5. Serviços ao Contribuinte (72%); AT 6. Cobrança e Arrecadação (56%); AT 1. Políticas e Gastro Tributário (56%); e AT 4. Contencioso Fiscal (50%)**, que obtiveram nível de maturidade Intermediário (-) com **72%, 56%, 56%, e 56%** da pontuação máxima respectivamente.

A seguir, analisa-se o resultado de cada dimensão consolidada.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 1. Políticas e Gasto Tributário** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A dimensão **Políticas e Gasto Público** tem como visão de futuro “gerar informação para definição e avaliação de políticas fiscais e da receita tributária, inclusive quanto às desonerações, ou seja, gasto tributário”.

O nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõem esta dimensão, apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

O alto nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos críticos que compõe esta dimensão é decorrente da concentração de 3 dos 6 processos críticos com nível 3 de maturidade, conforme apurado pela MD-GEFIS: ***formulação e a avaliação de políticas e normas fiscais na área tributária; controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ICMS; e controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do IPVA***

Os processos críticos***, apuração da brecha tributária*** *(gap tributário)* **de cumprimento** **administrativo; e *consulta sobre interpretação da legislação tributária*** apresentam nível 2 de maturidade, retratando, assim, média adoção das boas práticas apresentadas pela MD-GEFIS.

Apenas o processo ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ITCMD*** obteve nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, não atende a nenhum dos 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

A ***formulação e a avaliação de políticas e normas fiscais na área tributária*** obteve nível 3 de maturidade e atende a 5 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Neste processo a SEFAZ/SP identifica as demandas internas e externas de formulação ou reformulação da política e da norma tributária e propõem alternativas de solução; realiza estudos econômicos, tributários e financeiros e avaliações de impacto para subsidiar a formulação das políticas e normas fiscais, considerando diferentes cenários; adota metodologia para monitoramento e avaliação dos resultados e impactos econômicos da implementação das políticas e identifica necessidade de ajustes por meio da Diretoria de Estudos Tributários e Econômicos – DETEC, que tem conforme art. 46, do Decreto 60.812, de 30/09/2014 as seguintes atribuições: (i) realizar estudos, propostas e análises para subsidiar o planejamento e a formulação da política tributária, (ii) efetuar a previsão e a análise da arrecadação, (iii) quantificar renúncias decorrentes de benefícios fiscais, (iv) promover a difusão dos resultados dos estudos, análises, propostas e boas práticas geradas interna e externamente à CAT, mediante publicações e outras formas de divulgação, (v) avaliar a utilização gerencial das informações nos sistemas de interesse da CAT. A SEFAZ/SP, realiza ainda, pesquisa periódica para avaliação dos impactos do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e dos DF-e, para tanto, foi criada uma supervisão focada no estudo de Simplificação de Obrigações acessórias. Disponibiliza as informações sobre as políticas e normas e seus resultados de forma acessível, por meio eletrônico[[101]](#footnote-101).

Também com nível 3 de maturidade o ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ICMS*** atende a 8 dentre os 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP utiliza sistema informatizado para controle dos benefícios concedidos e para subsídio às auditorias dos beneficiários. Neste requisito o Sistema de Incentivo a Projetos PAC/PIE possibilita ao contribuinte do ICMS participar do Programa de Ação Cultural (PAC) e do Programa de Incentivo ao Esporte (PIE). O benefício fiscal permite que o contribuinte patrocinador se credite de 100% do valor destinado ao patrocínio de projetos culturais ou esportivos credenciados, respectivamente, pela Secretaria da Cultura ou pela Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude. O sistema de apoio da Secretaria da Fazenda facilita a participação dos interessados, dando transparência ao processo[[102]](#footnote-102). Ainda, calcula o impacto das isenções (exclusão da base tributária), dos subsídios, dos créditos concedidos (deduções do passivo), das anistias fiscais, das remissões fiscais, dos desagravamentos (redução de alíquota), e o impacto dos diferimentos (adiamento de pagamento).

O ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do IPVA*** obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. A SEFAZ/SP utiliza sistema informatizado para controle dos benefícios concedidos e para subsídio às auditorias dos beneficiários por meio do Sistema de Controle de Pedidos de Benefícios Fiscais para Veículos Automotores – SIVEI[[103]](#footnote-103); calcula o impacto das isenções (exclusão da base tributária); dos subsídios (reduções da base tributária); das anistias fiscais; dos desagravamentos (redução de alíquota).

A ***apuração da brecha tributária*** *(gap tributário)* **de cumprimento** **administrativo** obteve nível 1 de maturidade e atende apenas 2 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS**:** Analisa os diferentes perfis e comportamentos do descumprimento legal, e os resultados das medidas coercitivas aplicadas[[104]](#footnote-104) .

A ***consulta sobre interpretação da legislação tributária também*** obteve nível 1 de maturidade e atende 3 dentre os 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, permite fácil acesso de solicitação e resposta para os contribuintes conforme Decreto Nº 60.392, de 24 de abril de 2014 e pelos Sistema de Consulta Tributária para formulação de questionamentos[[105]](#footnote-105); apresenta fundamentação legal nas decisões proferidas[[106]](#footnote-106); e cumpre os prazos legais para atendimento às solicitações[[107]](#footnote-107)

No que se refere ao processo de ***controle e apuração da brecha de política tributária (gasto tributário) do ITCMD,*** o nível de maturidade apresentado foi 0 (zero), ou seja, não atende a nenhum dos 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Os indicadores que medem esta Dimensão foram parcialmente disponibilizados pela SEFAZ/SP

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** |
| 1. **Taxa de Receita do ICMS (VAT Revenue Ratio – VRR)**: (Receita do ICMS / (Valor adicionado - Receita ICMS)) x Alíquota padrão do ICMS Estadual. | N/D[[108]](#footnote-108) |
| 1. **Brecha tributária por descumprimento administrativo** (ICMS,  IPVA e ITCMD) | N/D |
| **2.1 Brecha de Arrecadação (collection)**: diferença entre a arrecadação real e o valor total declarado ou lançado |  |
| ICMS: (Valor declarado - Valor arrecadado) / Valor declarado | 1,04% |
| IPVA: (Valor lançado - Valor arrecadado) / Valor lançado | 3,48% |
| ITCMD: (Valor lançado - Valor arrecadado) / Valor lançado | 9,88% |
| **2.2 Brecha de Lançamento (assessment)**: expressa a diferença entre o valor declarado ou lançado e a arrecadação potencial | N/D |
| ICMS:(Valor da Receita Potencial - Valor declarado) / Valor da Receita Potencial | N/D |
| Receita Potencial (RP) = Valor Adicionado Fiscal (VAF) x Alíquota do ICMS | N/D |
| 1. **Brecha tributária por política** (gasto tributário ou tax expenditure) (ICMS, IPVA e ITCMD) | R$ 15.673[[109]](#footnote-109) milhões |
| ICMS | R$ 14.612 milhões |
| IPVA | R$ 1.061 milhões |
| ITCMD | N/D |
| 1. **Cumprimento dos prazos em processos de consulta**: Consultas respondidas (total  e dentro do prazo legal) / Total de consultas recebidas | N/D[[110]](#footnote-110) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária** | **INICIANTE (+)** |

AT 2 – Processo 6

A visão de futuro da dimensão **Cadastro e Obrigação Tributária** é “manter cadastros atualizados e segmentados por tipo de contribuinte e controlar o cumprimento das obrigações tributárias”.

O nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõem esta dimensão, apurado pela MD-GEFIS, é **INICIANNTE (+)**.

Esta dimensão possui 9 processos, onde 3 deles apresentam nível 3 de maturidade, ou seja, atendem a um número alto de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: D***ocumentos Fiscais eletrônicos (DF-e); monitoramento do regime simplificado (SIMPLES e SIMEI)*** para fins de enquadramento legal; e procedimentos de **cadastro** e ***apuração do IPVA.***

Outros 3 processos apresentam nível 2 de maturidade e atendem um número mediano de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: ***cadastro dos contribuintes do ICMS;*** procedimentos de ***apuração do ITCD/ITCMD; e*** progressividade na aplicação de ***penalidades pelo descumprimento de obrigações* acessórias.**

Os processos **monitoramento dos grandes contribuintes** ***do ICMS; monitoramento dos contribuintes de médio porte; e*** procedimento de ***aferição do ICMS* apurado pelos contribuintes**; ***obtiveram*** nível 0 (zero) de maturidade e não atende a nenhum dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS

Com nível 3 de maturidade os ***Documentos Fiscais eletrônicos (DF-e)*** atendem a 13 dentre 14 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Nota fiscal eletrônica (NF-e) conforme Portaria CAT 162/2008; Conhecimento de Transporte eletrônico (CT-e) conforme Portaria CAT 55/2009[[111]](#footnote-111); Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais (MDF-e) conforme Portaria CAT 102/2013[[112]](#footnote-112); Nota fiscal do Consumidor eletrônica (NFC-e) conforme Portaria CAT 12/2015[[113]](#footnote-113); Cupom Fiscal eletrônico (CF-e) conforme Portaria CAT 147/12[[114]](#footnote-114); Nota fiscal do comércio exterior eletrônica[[115]](#footnote-115); Nota Fiscal de Produtor rural (avulsa)[[116]](#footnote-116); Escrituração Fiscal digital (EFD); Escrituração Contábil digital (ECD)[[117]](#footnote-117); Nota Fiscal eletrônica para transporte de valores conforme Portaria CAT 55/2009[[118]](#footnote-118); Nota Fiscal eletrônica para transporte de pessoas intermunicipal e interestadual conforme Portaria CAT 55/2009[[119]](#footnote-119); Nota Fiscal eletrônica para transporte de excesso de bagagem conforme Portaria CAT 55/2009[[120]](#footnote-120); e Nota fiscal do Micro Empreendedor Individual (MEI)[[121]](#footnote-121).

O ***monitoramento do regime simplificado (SIMPLES e SIMEI)*** para fins de enquadramento legal obteve nível 3 de maturidade e atende 8 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Neste processo a SEFAZ/SP utiliza monitoramento eletrônico com acesso aos DF-e emitidos; controla automaticamente a declaração e o pagamento mensal do SIMPLES (PGDAS) e do SIMEI (PGMEI)[[122]](#footnote-122) (adicionalmente, o § 1o-D do art. 33 da LC 123/06 dispõe que a competência para autuar o descumprimento desta obrigação é da RFB); controla automaticamente a entrega da declaração anual do SIMPLES e do SIMEI (DASN); utiliza informações sobre o volume total de arrecadação, inclusive no comércio eletrônico; utiliza informações sobre as participações societárias no âmbito estadual e nacional (a equipe de pequenos contribuintes da DEAT utiliza informações do Cadesp para procedimentos de malha em que apuram, por exemplo, se um sócio enquadrado como SN em uma empresa também participa de outras empresas); utiliza as bases de dados dos DF-e para verificação do volume de aquisições e vendas (para o SN existe um Universo no Banco de Dados que cruza as Declarações com a NFe e Cupons fiscais emitidos); solicita auditoria fiscal quando identifica necessidade de verificação física de indícios de irregularidades; e utiliza informações do controle do trânsito de mercadorias para o monitoramento.

Os procedimentos de **cadastro** e ***apuração do IPVA*** atende a todos os 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e alcançou nível 3 de maturidade: Neste processo a SEFAZ/SP utiliza informações de cadastro integradas em tempo real com o órgão de registro de veículos (Sistema MFDetran (Lei nº 13.296/2008, Disposições Transitórias, art 3º), DHEA); controla as imunidades e concessões de isenções; controla ocorrências de furtos e perdas de veículos; controla transferência de veículos com alíquotas especiais, alienação fiduciária, etc; utiliza tabelas especializadas sobre preço de mercado para o lançamento do imposto com base na Resolução SF 29/2017.

O ***cadastro dos contribuintes do ICMS*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 5 de 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, a SEFAZ/SP utiliza informações integradas com a Junta Comercial e com a Receita Federal (somente no momento de alteração cadastral solicitada pelo contribuinte); disponibiliza informações sobre responsáveis, sócios e contabilista (as informações são obtidas por meio do cadastro Sincronizado e disponibilizadas no portal do Cadesp), dos contribuintes do Simples Nacional, do produtor rural (o produtor rural é inscrito por meio do Cadastro Sincronizado, recebendo um CNPJ e IE), e informações para o cadastro de fornecedores de bens e serviços do Estado

Com nível 2 de maturidade e atendo a 3 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, os procedimentos de ***apuração do ITCD/ITCMD d***isponibiliza em meio eletrônico a declaração de transferência e o envio dos documentos comprobatórios da transação[[123]](#footnote-123); utiliza bases de dados especializadas para identificação de transações não declaradas de bens imóveis; utiliza bases de dados especializadas para identificação de transações não declaradas de participações societária. Nestes casos, a apuração do ITCMD utiliza dados disponibilizados pela Receita Federal do Brasil (extraídos das declarações de Imposto de Renda Pessoa Física) bem como informações transmitidas por cartórios acerca de inventários processados extrajudicialmente. Tais dados possibilitam identificar a transmissão tanto de bens imóveis quanto bens móveis e participações societárias.

Com nível 2 de maturidade, O processo progressividade na aplicação de ***penalidades pelo descumprimento de obrigações* acessórias** atende a 4 dentre 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, aplica multas pecuniárias para todos os casos de não cumprimento, variáveis conforme a gravidade e a reincidência da falta[[124]](#footnote-124); aplica regime especial de fiscalização conforme definido na Portaria CAT 43/2007; suspende a inscrição estadual, com denegação da NF-e conforme Comunicado CAT 06/2012; e cancela a inscrição estadual conforme Portaria CAT Nº 39/2000

Os indicadores que medem o desempenho da Dimensão foram apurados tendo como base o ano de 2017.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** | **Fontes** |
| **Situação cadastral** | | |
| ICMS: Quantidade de contribuintes ativos / Quantidade total de contribuintes no cadastro | 47,13% | Universo Cadesp Desktop Intelligence  3.203.913/6.798.414 |
| ICMS: Quantidade de contribuintes bloqueados e suspensos / Quantidade total de contribuintes no cadastro | 21,33% | Universo Cadesp Desktop Intelligence  1.450.373/6.798.414 |
| ICMS: Órgãos integrados no cadastro / Total de órgãos previstos para integração | 0,46% | Convênios Cadastro Sincronizado e Redesim  3/648 |
| **Cumprimento de obrigações acessórias** | | |
| *Quantidade total de contribuintes ativos (debito/credito) com obrigação acessória cumprida / Quantidade total de contribuintes ativos (debito/credito)* | 70% |  |
| *Quantidade de contribuintes do ICMS omissos de declaração / Quantidade total de contribuintes do ICMS obrigados a declarar* | 0,25 |  |
| *Valor estimado dos omissos de declaração do ICMS / Valor total estimado dos contribuintes do ICMS obrigados a declarar* | **Ø** |  |
| **Pontualidade das declarações do ICMS** | | |
| *Valor das declarações entregues fora do prazo / Valor total das declarações entregues* | 2% | R$ 133.007.505,83/ R$ 6.543.698.752,72 |
| *Quantidade de contribuintes que entregaram a EFD fora do prazo/Quantidade total de contribuintes obrigados a entregar EFD* | 5% | 13.770/ 266.215 |
| **Aplicação de penalidades**: Valor das penalidades aplicadas / Valor total das declarações entregues fora do prazo | **Ø** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

“A visão de futuro da dimensão **Fiscalização e Inteligência Fiscal** é “planejar e executar a ação fiscal com base em análise de riscos fiscais e em indícios de irregularidades apurados em monitoramento e pesquisa fiscal”.

O nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõe esta dimensão, apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

Este resultado é determinado pelo nível 2 de maturidade de 3 dentre os 6 processos críticos que compõem esta dimensão: ***auditoria fiscal do ICMS;*** procedimentos da ***malha fiscal do ICMS; e inteligência fiscal*,** para combate às fraudes fiscais estruturadas.

Outros 2 processos apresentam nível 1 de maturidade, ou seja atendem a pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS:procedimentos de ***controle do trânsito de mercadorias*;** e as ***funcionalidades da ferramenta de controle do trânsito de mercadorias.***

O processo ***tratamento e cruzamento de dados das bases de*** ***DF-e*** apresenta nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, não atende a nenhum dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS***.***

Com nível 2 de maturidade e atendendo a 8 dentre 12 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS o processo de ***auditoria fiscal do ICMS*** utiliza indícios do monitoramento eletrônico dos grandes contribuintes. Com relação a este requisto, os dados dos contribuintes são armazenados no sistema DW/BO onde são realizados cruzamentos diversos cujo objetivo é identificar eventuais desvios que justifiquem algum tipo de acionamento fiscal por parte da Secretaria da Fazenda. Até abril de 2017, os grandes contribuintes eram analisados em conjunto com os demais. A partir de então foi criada uma Supervisão específica para trabalhar com esses contribuintes. A SEFAZ/SP, também utiliza indícios do monitoramento eletrônico dos contribuintes de médio porte, do SIMPLES e do MEI, das bases de dados externas (dados de cartão de crédito); seleciona contribuintes com base em indícios detectados em mineração e cruzamento de dado a partir de critérios definidos pela Supervisão, e adota estratégia de abordagem baseada na análise do comportamento do contribuinte (o histórico e o comportamento dos contribuintes são analisados em conjunto com os demais que apresentam características semelhantes a fim de identificar um padrão esperado de comportamento e eventuais desvios desse padrão); utiliza o processo fiscal automatizado, desde o momento de seleção do contribuinte (neste caso, é possível acompanhar pelo sistema PGSF o status do trabalho, data de abertura, conclusão, AFR responsável pela seleção, AFR responsável pelo desenvolvimento do trabalho na FDT); e controla a qualidade do auto de infração antes da intimação do contribuinte conforme Portaria CAT Nº 115 DE 07/11/2014, que disciplina o controle de qualidade antecedente à lavratura de Auto de Infração e Imposição de Multa[[125]](#footnote-125).

Com nível 2 de maturidade e atendendo a 5 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, os procedimentos da ***malha fiscal do ICMS*** aplica soluções tecnológicas para cruzamento de dados nas bases internas disponíveis, especialmente de DF-e. (a SEFAZ/SP cruza informações disponíveis em seus Bancos de Dados da Nota Fiscal Eletrônica, Conhecimento de Transporte Eletrônico, GIA e SPED), assim como, realiza cruzamento de dados de fontes externas de informação (os dados externos são inseridos na base de dados (Sistema DW/BO) para permitir os cruzamentos com os dados internos); emite notificação para regularização de pendências conforme Decreto Nº 53.455, de 19 de setembro de 2008, Artigo 3º, onde dispõe que, a comunicação ao devedor será feita por via postal, pela Secretaria da Fazenda, considerando-se entregue 15 (quinze) dias após a data da expedição[[126]](#footnote-126); dispõem de equipe de retaguarda especializada na análise e solução de pendências[[127]](#footnote-127); e aplica sanções pela não regularização de pendências notificadas[[128]](#footnote-128).

**O processo de *inteligência fiscal*,** para combate às fraudes fiscais estruturadas obteve nível 2 de maturidade e atende a 10 dentre 16 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, dispõe de unidade formal e estruturada de pesquisa e inteligência fiscal conforme Decreto Nº 60.812, de 30 de setembro de 2014[[129]](#footnote-129); exerce atividades de assessoramento às autoridades fazendárias no planejamento, na execução e no acompanhamento das ações da fiscalização, bem como no aperfeiçoamento da legislação tributária e das políticas internas de segurança conforme o mesmo Decreto Nº 60.812. Um dos produtos entregues pela Assistência à Diretoria é o Sumário Executivo, produzido ao final da fase triagem. Esse documento tem a função de informar ao Diretor Executivo as informações obtidas até o momento, subsidiando sua decisão sobre autorizar a abertura de um procedimento de inteligência fiscal ou encaminhar a demanda a outro setor da Secretaria da Fazenda.

A SEFAZ/SP, também, exerce atividades de detecção e combate à fraude fiscal estruturada, subsidiando os órgãos responsáveis pela persecução penal no combate aos crimes contra a ordem tributária, de lavagem de dinheiro e de outros correlatos. Ressaltasse que a Inteligência Fiscal atua neste grupo, que é composto pela SEFAZ/SP, PGE, MPE e Prefeitura de São Paulo, com o objetivo de fornecer aos demais integrantes elementos que contribuam para o desenvolvimento de suas atividades relacionadas à persecução penal no combate aos crimes contra a ordem tributária, de lavagem de dinheiro e de outros correlatos.

Produz e divulga conhecimento de Inteligência, visando prevenir, detectar, obstruir e neutralizar ações adversas que ameacem a salvaguarda dos dados, conhecimentos, áreas e instalações, pessoas e meios de interesse da Inteligência Fiscal, ou seja, de Contra inteligência. E dentre as medidas de Contra Inteligência adotadas pela Assistência está o uso de armário-cofre para proteção de materiais e documentos sensíveis, cuja abertura ocorre pela validação biométrica (impressão digital) dos Agentes de Inteligência.

Ainda, define plano de auditoria para investigação de fraudes baseado em critérios de riscos e prioriza ações considerando a maturidade do caso[[130]](#footnote-130); utiliza acordos formais de integração, garantindo atuação conjunta com outros órgãos de combate à fraude e à sonegação conforme Protocolo[[131]](#footnote-131) ICMS66, de 3 de Julho de 2009; aplica metodologias e ferramentas de investigação especializadas, permitindo inclusive análise de vínculos; seleciona e qualifica servidores especializados para atuar na análise de fraudes estruturadas. Realiza minucioso processo seletivo para preenchimento das vagas abertas, e ainda, dispõe de infraestrutura de tecnologia especializada que permite analisar grande volume de informações[[132]](#footnote-132).

Os procedimentos de ***controle do trânsito de mercadorias*** com nível 1 de maturidade atende a 4 dentre 13 requisitos de boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, utilizasolução tecnológica para lidar com um grande volume de dados não-estruturados (no sistema DW-BO foi criado o universo de rastreamento para permitir a análise de grande volume de dados com diversas origens); adota parcerias com entidades e órgãos estaduais de controle de trânsito e transporte para obter informações; define e adota critérios de seletividades para os procedimentos padrões de controle (periodicamente contribuintes são selecionados para serem fiscalizados caso sejam detectados comportamentos fora do padrão de acordo com critérios de seleção pré-estabelecidos. A seleção dos contribuintes ocorre segundo critérios definidos em Planos de Trabalho anuais.); e solicita diligência fiscal quando identifica necessidade de verificação física de indícios de irregularidades, fora da área do trânsito.

As ***funcionalidades da ferramenta de controle do trânsito de mercadorias*** atendem a 3 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade, ou seja, mantêm cadastro de usuários e autenticação no sistema[[133]](#footnote-133). No Portal Web é possível manter o cadastro dos usuários do sistema, bem como definir seu perfil de acesso. O acesso à aplicação, mobile ou web, se dá mediante autenticação do usuário com certificado digital. Os contribuintes obrigados à emissão do CT-e ou NF-e são automaticamente habilitados a emitir o MDF-e, o que só pode ser feito com autenticação por meio de certificado digital. A ferramenta de controle disponibiliza para os agentes fiscalizadores as informações necessárias para verificação das possíveis irregularidades por meio de dispositivo móvel[[134]](#footnote-134); e disponibiliza informações de apoio à tomada de decisão por meio de uma interface gráfica disponível para o gestor de negócio (dashboard).

Os indicadores de Desempenho selecionados pela MD-GEFIS para esta Dimensão foram parcialmente disponibilizados.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração** | **Fontes** | **Dificuldades de apuração** |
| **Cobertura da auditoria fiscal** | | | |
| Grande porte: Quantidade de auditorias realizadas / Quantidade total de contribuintes ativos do cadastro | 3.645 auditorias iniciadas em 2017. | Sistema PGSF | Não existe no Banco de Dados atual da SEFAZ/SP segregação entre os contribuintes de acordo com o porte. |
| Médio porte:  Quantidade de auditorias realizadas / Quantidade total de contribuintes ativos do cadastro | 3.645 auditorias iniciadas em 2017 | Sistema PGSF |
| **Cobertura da malha fiscal** | | | |
| Grande porte:Quantidade de lançamentos da malha  /  Quantidade total de contribuintes ativos do cadastro | 505 trabalhos realizados a partir da malha fiscal | Sistema PGSF | Não existe no Banco de Dados atual da SEFAZ/SP segregação entre os contribuintes de acordo com o porte Os trabalhos de malha fiscal tiveram início em 04/2017 |
| Médio porte:Quantidade de lançamentos da malha  /  Quantidade total de contribuintes ativos do cadastro | 505 trabalhos realizados a partir da malha fiscal | Sistema PGSF |  |
| Auditorias realizadas  /  Total de contribuintes ativos do cadastro (por segmento e porte) |  | Sistema PGSF | A malha fiscal não tem como objetivo identificar contribuintes para realização de auditoria fiscal, mas sim para operações com vistas a verificar eventuais desvios específicos, desvios esses que ensejam operações específicas e pontuais. |
| **Eficiência da seleção** | | | |
| Fiscalização: Quantidade de lançamentos efetuados / Quantidade total de auditorias realizadas | N/D |  | Dado não disponível por falta de preenchimento do campo dedicado a essa informação por parte da maioria dos AFRs. |
| Malha fiscal: Quantidade de lançamentos efetuados / Quantidade total de notificações emitidas | N/D |  |
| **Recuperação do crédito antes de instalado o contencioso** | | | |
| Fiscalização: Valor do crédito recuperado pela auditoria / Valor do crédito lançado pela auditoria | N/D |  | Dado não disponível por falta de preenchimento do campo dedicado a essa informação por parte da maioria dos AFRs. |
| Malha fiscal: Valor do crédito recuperado pela malha / Valor do crédito lançado pela malha | N/D |  |
| **Inteligência fiscal:** Quantidade de auto de infração que resultou em representação fiscal /  Quantidade de auto julgado com supressão ou redução de tributo | **22/0** | DEAT-AIF /PGSF / e-Pat | O ciclo de vida completo para a produção dos índices é maior do que 1 ano. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 4. Contencioso Fiscal** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A visão de futuro da dimensão **Contencioso Fiscal** é “analisar as impugnações e recursos fiscais dos processos tributários com base em critérios objetivos e transparentes, julgar de acordo com a legislação de forma criteriosa e imparcial, e executar a cobrança da dívida ativa com base no perfil do devedor”.

O nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõe esta dimensão, apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

O nível de maturidade Intermediário (-) desta Dimensão é proveniente principalmente do Nível 3 de maturidade do processo ***procedimentos do contencioso do administrativo fiscal****, e do nível 2 de maturidade dos processos* ***gestão do contencioso administrativo fiscal; e processo administrativo fiscal eletrônico*** (e-processo tributário) os mesmos atendem a uma quantidade mediana de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Outros 2 processos apresentam nível 1 de maturidade, ou seja, atendem a pouquíssimos dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: a **recuperação da dívida ativa**; e **contencioso judicial**.

O processo ***inscrição e a cobrança da dívida ativa*** apresenta nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, atende apenas 2 dentre 9 dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

O processo **procedimentos do contencioso do administrativo fiscal** obteve nível 3 de maturidade e atende a 9 dentre 11 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja utiliza informações completas e integradas sobre o processo, atualizadas em tempo real (e-processo tributário)[[135]](#footnote-135); adota e divulga critérios técnicos para seleção, designação, proposição de capacitação e avaliação de julgadores, bem como para a definição da composição das câmaras julgadoras conforme as Portarias CAT 73 e 74, de 10 de agosto de 2017, publicadas no Diário Oficial de 11 de agosto de 2017, disciplinando o processo de seleção dos juízes para o biênio 2018/2019; adota critérios objetivos e transparentes para priorização e distribuição automatizada dos processos para câmaras e relatores (o sistema e-PAT distribui aleatoriamente os processos, em conformidade com a Lei nº 13.457/2009; acompanha e controla automaticamente a observância dos prazos processuais e regimentais; adota critérios objetivos e transparentes para tramitação e admissibilidade de recursos especiais conforme critérios que estão previstos no artigo 49, da Lei nº 13.457/2009; contam com defesa oral da Procuradoria em matérias relevantes[[136]](#footnote-136); dispõe de sistema informatizado que padroniza e agiliza a emissão de documentos (o sistema ePAT permite a impressão de pautas de julgamento, do inteiro teor das decisões, quando publicadas, do extrato de andamento dos processos, dentre outros); cientifica automaticamente às partes interessadas das decisões, conforme autorizado em dispositivo legal (as partes interessadas são cientificadas por meio do Diário Eletrônico: https://www.fazenda.sp.gov.br/DiarioEletronico/ConsultaPublica.aspx) ; e disponibiliza na WEB pautas de julgamento, busca de acórdãos por tema e número, dados de estoque e produtividade e demais comunicações[[137]](#footnote-137).

*A* ***gestão do contencioso administrativo fiscal*** atende a 5 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 2 de maturidade, ou seja, identifica problemas e formula estratégias de atuação a partir da análise de cenários e de riscos institucionais conforme o disposto no artigo 2º, da Lei nº 13.457/2009, o processo administrativo tributário obedecerá os princípios da publicidade, da economia , da motivação e da celeridade. Com o intuito de obedecer tais princípios, pode-se destacar a recente alteração do número de Câmaras Julgadoras com a finalidade de aumentar a produtividade e celeridade do contencioso; estabelece metas para a conclusão do julgamento processual e monitora o seu alcance[[138]](#footnote-138); controla e analisa os custos do contencioso, propondo limites e simplificação para os processos de baixa complexidade e baixo valor, com a publicação da Lei nº 16.498 houve um aumento de alçada para que processos de menor valor sejam resolvidos definitivamente nas Delegacias Tributárias de Julgamento; analisa o impacto de decisões divergentes propondo a formulação de consultas de interpretação da legislação e definição de súmulas vinculantes[[139]](#footnote-139); estabelece e monitora procedimentos e vedações especificas que garantam transparência nos contatos entre empresas e seus representantes e os julgadores Não há vedação expressa na Lei nº 13.457/2009 para que as partes ou seus representantes tenham contatos com os julgadores. Contudo, a SEFAZ/SP orienta que esse contato ocorra apenas durante as sessões de julgamento.

O ***processo administrativo fiscal eletrônico*** (e-processo tributário) obteve nível 2 de maturidade e atende 5 dentre 7 requisitos da MD-GEFIS. Para tanto, utiliza certificado digital, permitindo a eliminação da tramitação física das peças processuais[[140]](#footnote-140); utiliza como informações de prova preferencialmente os documentos digitais e define os procedimentos para digitalização quando se tratarem de documentos originalmente físicos (o sistema e-PAT só aceita digitais/digitalizados[[141]](#footnote-141); disponibiliza acesso, pela Internet, aos autos processuais pelas partes interessadas (fisco e contribuinte), em tempo real, com segurança, garantindo o sigilo fiscal; utiliza meio eletrônico para dar ciência das movimentações e decisões às partes interessadas, conforme autorizado em dispositivo legal[[142]](#footnote-142); disponibiliza informações para a gestão do próprio contencioso administrativo e do contencioso judicial.

O processo de **recuperação da dívida ativa** obteve nível 1 de maturidade e atende apenas a 2 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja planeja ações de recuperação de acordo com o perfil da dívida e acompanha os resultados; e encaminha automaticamente débitos de menor valor para protesto extrajudicial das Certidões da Dívida Ativa (CDA), com repercussão nas empresas que registram pessoas físicas e jurídicas com crédito negativado no Brasil. A PGE encaminha diariamente as CDAs para protesto.

O **contencioso judicial** obteve nível 1 de maturidade e atende apenas a 2 dentre 6 dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, acompanha a tramitação e julgamento de teses tributárias e define estratégias de atuação em tribunais superiores (trabalho realizado pela Subprocuradoria e pela PAT, por meio da plataforma jurídica oficial); e elabora pareceres e orienta a atuação da fiscalização e do contencioso administrativo, evitando sucumbência.

Apesar do nível 0 (zero) de maturidade o processo ***inscrição e a cobrança da dívida*** ativa atende a 2 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, observa o prazo máximo estabelecido para manutenção do processo na cobrança administrativa conforme o disposto no artigo 62 da Lei 6374, onde, “o imposto devido, declarado e não pago deve ser inscrito na Dívida Ativa, após 60 (sessenta) dias contados do vencimento”. Com relação ao ICMS declarado, o mesmo segue um fluxo automático no sistema, que consiste em envio de notificação de débito em aberto após transcorrido o vencimento, e posteriormente ocorre a inscrição em dívida ativa. No geral, a partir da data de vencimento do débito até a inscrição, transcorrem cerca de 90 dias. Também dispõem de sistemática para controle de qualidade e legalidade antes da inscrição. Em relação ao ICMS declarado, em razão da declaração constituir o crédito tributário, não cabe controle de qualidade e legalidade.

Os indicadores de Desempenho selecionados pela MD-GEFIS para esta Dimensão foram parcialmente disponibilizados:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** |
| **Julgamento em 1a instância** | |
| Quantidade de processos julgados em 1a instância/ (Estoque inicial + ingressos no exercício) | **1,2855** |
| Valor dos processos julgados em 1a instância/ (Valor do estoque inicial + valor dos ingressos no exercício) | **0,77** |
| **Julgamento em 2a instância** | |
| Quantidade de processos julgados em 2a instância/  (Estoque inicial + ingressos no exercício) | **0,3309** |
| **Participação do crédito recuperado na arrecadação** | |
| Valor do crédito pago ou parcelado após decisão favorável à fazenda pública na 1a instância / Valor total da arrecadação do ICMS | N/D |
| Valor do crédito pago ou parcelado após decisão favorável à fazenda pública na 2a instância / Valor total da arrecadação do ICMS | N/D |
| **Tempo de tramitação do contencioso administrativo** | |
| Tempo médio de tramitação do processo administrativo tributário na 1a instância | **9,43 dias** |
| Tempo médio de tramitação do processo administrativo tributário na 2a instância | **25,85 dias** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 5. Serviços ao Contribuinte** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A dimensão **Serviços ao Contribuinte** tem como visão de futuro “oferecer serviços presenciais e virtuais acessíveis e resolutivos e priorizar o relacionamento fisco-contribuinte”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõe esta dimensão, conforme apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

Dos cinco processos desta dimensão, apenas o ***serviço de atendimento presencial ao contribuinte*** apresenta nível 3 de maturidade, ou seja, atende a todos os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Outros 5 processos apresentam nível 2 de maturidade, ou seja, atende a número médio de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: ***direcionamento estratégico dos serviços ao contribuinte; estrutura de serviços de atendimento ao contribuinte; serviço de atendimento virtual ao contribuinte; mecanismos de relacionamento fisco-contribuinte; e Domicílio Tributário Eletrônico (DT-e)***

O ***serviço de atendimento presencial*** ao contribuinte obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Dispõe de equipe técnica qualificada (TEFEs - Técnicos da Fazenda Estadual do Estado de São Paulo); disponibiliza mecanismo de avaliação do contribuinte sobre a qualidade dos serviços prestados por meio de pesquisa de opinião realizada junto aos usuários dos serviços da Secretaria da Fazenda; opera em ambiente confortável, seguro e acessível, inclusive para portadores de necessidades especiais. A estrutura de atendimento seguem as Normas Brasileiras de Segurança (NBRs) de acessibilidade (rampa de acesso, piso podotátil etc); possui controle eletrônico de atendimento preferencial (Sistema de Gestão do Atendimento - SIGAWEB que controla o atendimento presencial); utiliza base de conhecimento eletrônica das áreas finalísticas para a resolução ágil das demandas (Base de Informação do Atendimento – BIA); utiliza parcerias e convênios com centrais de atendimento ao cidadão por meio da Unidade de Atendimento ao Público (UAP); e dispõe de sistema de gestão do atendimento e das demandas (Sistema de Gestão do Atendimento – SIGAWEB).

O ***direcionamento estratégico dos serviços ao contribuinte*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 5 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, está alinhado à missão, visão, e objetivos da organização; segue diretriz de melhoria contínua dos processos; prioriza iniciativas de autoatendimento (disponibiliza serviços on-line de autoatendimento, serviços ao cidadão e à empresa)[[143]](#footnote-143); possui indicadores de resultados[[144]](#footnote-144) para os serviços; e oferece serviços integralmente automatizados, sem intervenção humana[[145]](#footnote-145).

A ***estrutura de serviços de atendimento ao contribuinte*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 4 de 5 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, dispõe de unidade específica para gestão dos serviços de atendimento[[146]](#footnote-146); define perfis para o desempenho das funções de atendimento[[147]](#footnote-147); dispõe de programas de capacitação continuada para fortalecer as competências da equipe de atendimento; avalia continuamente a performance de sistemas, ferramentas e aplicações disponibilizadas para atendimento[[148]](#footnote-148)

O ***serviço de atendimento virtual*** obteve nível 2 de maturidade e atende 5 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. O serviço virtual da SEFAZ/SP permite navegação e acesso amigável[[149]](#footnote-149); disponibiliza mecanismos de busca consistentes, com lista dos serviços oferecidos e dos prazos para atendimento. Com o objetivo de facilitar a navegação, o novo portal[[150]](#footnote-150) conta com uma ferramenta de busca, capaz de indexar palavras para que, mesmo em caso de pequenos erros de digitação, a pesquisa seja redirecionada para o resultado esperado. Entre os recursos disponíveis na nova plataforma foi criada uma arquitetura adaptada às tecnologias digitais que possibilita a navegação pelo site por meio de dispositivos móveis como tablets e smartphones. O portal também conta com a centralização de dados por assunto e interesse, para que o usuário possa visualizar na tela todos os serviços e dados disponíveis. Ainda, garante a segurança da aplicação e o sigilo fiscal; utiliza Domicílio Tributário eletrônico (DTe); e dispõe de dispositivo de controle de demandas por serviço.

Os mecanismos do ***relacionamento fisco-contribuinte*** obtiveram nível 2 de maturidade e atende a 6 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, a SEFAZ/SP disponibiliza consulta eletrônica a legislação com dispositivo consistente de busca[[151]](#footnote-151); perguntas mais frequentes (FAQ) em meio eletrônico[[152]](#footnote-152); call center (0800-170110); Fale conosco, com controle de respostas[[153]](#footnote-153); canal eletrônico exclusivo para denúncias[[154]](#footnote-154); e utiliza fóruns e outros canais para discussão de temas tributários.

O ***Domicílio Tributário Eletrônico*** (DT-e) atende a 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 2 de maturidade. Para tanto, o DT-e possui procuração eletrônica com definição de poderes e utiliza certificado digital [[155]](#footnote-155); disponibiliza acesso único ao usuário externo no ambiente virtual com utilização de certificado digita[[156]](#footnote-156); disponibiliza acesso ao contribuinte de suas informações por meio do Domicílio Tributário Eletrônico; e emite notificações eletrônicas para o contribuinte[[157]](#footnote-157).

Os indicadores de Desempenho selecionados pela MD-GEFIS para esta Dimensão foram apurados pela pesquisa realizada em 2017.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** | **Observação** |
| **Demandas por serviços eletrônicos**: Demandas por tipo de serviços / Demanda total | 11,3% | Serviços demandados pelo Fale Conosco/Total de serviços demandados (presencial + 0800 + Fale Conosco) |
| **Satisfação com os serviços prestados** | | |
| Índice de satisfação com os serviços presencias (média aritmética dos 4 temas pesquisados) | 3,96 | A avaliação geral dos usuários dos serviços prestados presencialmente nos Postos Fiscais e Serviços de Pronto Atendimento da Sefaz ficou em 3,96 pontos em 2017 (dados registrados através do Sistema de Gestão do Atendimento – SIGA 3, observando uma escala de 1 a 4, onde 1 = “ruim” e 4 = “ótimo”). |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AT 6. Cobrança e Arrecadação** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A dimensão **Cobrança e Arrecadação** tem como visão de futuro “controlar a arrecadação e a restituição, com base em informações digitais e efetuar a cobrança do crédito lançado e parcelado com base no perfil do devedor”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que compõe esta dimensão, conforme apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

Os processos ***arrecadação tributária;*** eemissão de ***certidão de débito tributário apresentam*** nível 3 de maturidade no atendimento aos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, o mais elevado na escala e influenciaram positivamente o resultado alcançado.

O processo progressividade de **penalidades na recuperação do crédito** apresenta nível 2 de maturidade, ou seja, atende a número médio de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Outros 2 processos apresentam nível 1 de maturidade, ou seja atendem a pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: **recuperação do crédito tributário; e *parcelamento do crédito tributário.***

Já o processo ***restituição e compensação tributária*** apresenta nível 0 (zero) de maturidade, ou seja, atende apenas a 1 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

A emissão de ***certidão de débito tributário*** atende a todos os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. Para tanto, a SEFAZ/SP abrange as informações relativas a todos os tributos estaduais[[158]](#footnote-158); integra as informações dos processos inscritos em dívida ativa[[159]](#footnote-159); gera informação para suspensão de benefícios fiscais; e atualiza a situação do contribuinte na data de efetivação do pagamento (para o IPVA a atualização é on-line, e para o ICMS a atualização pode levar cerca de dois dias); disponibiliza no site do PFE. a certidão na Internet, em tempo real, com prazo de validade e código de verificação; e assegura o sigilo fiscal.

A ***progressividade de penalidades na recuperação do crédito*** atende a 7 dentre 13 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 2 de maturidade. A SEFAZ/SP utiliza perda de regimes especiais[[160]](#footnote-160); suspende benefícios fiscais[[161]](#footnote-161); impede a participação em licitações públicas estaduais; suspende o recebimento de pagamentos do estado; inscreve no cadastro estadual de inadimplentes[[162]](#footnote-162); propõe penhora de valores em conta corrente, imóveis e outros bens; notifica e apresenta denúncia crime ao ministério público estadual (controle efetuado pelas regras implementadas nas contas fiscais existentes, pode ser indicado o site do PFE, que hospeda a conta fiscal do ICMS declarado e do parcelamento, existem ainda as contas fiscais do AIIM, do ITCMD e do IPVA http://pfe.fazenda.sp.gov.br/).

O processo de ***recuperação do crédito tributário*** obteve nível 1 de maturidade e atende apenas 3 de 13 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, dispõe de estrutura organizacional para a gestão da recuperação do crédito[[163]](#footnote-163); dispõe de informações integradas e atualizadas sobre todos os débitos dos contribuintes[[164]](#footnote-164); segmenta a dívida por valor, priorizando a cobrança de dívidas com maior potencial de recuperação.

O ***parcelamento do crédito tributário*** atende apenas 3 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. A SEFAZ/SP controla automaticamente as regras de vencimento integral da dívida pela interrupção de pagamento; disponibiliza simulador na Internet para o cálculo das parcelas[[165]](#footnote-165); controla automaticamente os vencimentos das parcelas e não emite certidão positiva nas ausências de pagamentos.

Os procedimentos de ***arrecadação tributária*** atendem a 5 dentre os 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. Para tanto, estima o valor da arrecadação, fixa e monitora as metas globais, por imposto e por unidade (previsão disponível na LOA, no quadro de Evolução da receita do Estado por categoria e o monitoramento é divulgado por trimestre, no portal da SEFAZ/SP); adota documento único (exceto para SIMPLES, SIMEI e GNRE)[[166]](#footnote-166); processa os documentos integralmente na rede bancária; disponibiliza a arrecadação em tempo real[[167]](#footnote-167); conciliam mensalmente os lançamentos fiscais, cobranças, impostos atrasados e transferências ao Tesouro (a SEFAZ/SP dispõe de sistemas para o acompanhamento das conciliações do fluxo financeiro, assim como rotina automatizada para que a informação da arrecadação sensibilize as contas fiscais e promova a atualização da situação de determinado débito);

O processo de ***restituição e compensação tributária*** obteve nível 0 (zero) de maturidade e atende apenas 1 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, processa a restituição por meio de crédito em conta bancária[[168]](#footnote-168)

Os indicadores de Desempenho selecionados pela MD-GEFIS e apurados para esta Dimensão foram.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** | **Observações** |
| **Metas de arrecadação** | **Índice = IPCA /IBGE** |  |
| **Global:** Valor da meta global cumprida / Valor da meta global planejada | 99,00% |  |
| **ICMS:** Valor da meta do ICMS cumprida / Valor da meta ICMS planejada | 98,70% |  |
| **IPVA:** Valor da meta do IPVA cumprida / Valor da meta do IPVA planejada | 97,70% |  |
| **ITCMD:** Valor da meta do ITCMD cumprida / Valor da meta do ITCMD planejada | 125,00% |  |
| **Controle de inadimplência** |  | Considerados apenas débitos não inscritos. Fase de cobrança de débitos inscritos é de competência da Procuradoria Geral do Estado (PGE). |
| **ICMS** |  |  |
| Quantidade de contribuintes inadimplentes do ICMS / Quantidade de contribuintes ativos no cadastro do ICMS | 3,65% | Considerando 3.170.306 inscrições ativas em 2017 no Universo CADESP (data da consulta 23/02/2018). |
| Valor da inadimplência do ICMS / Valor total do ICMS declarado | 6,09% |  |
| Valor da inadimplência do ICMS / Valor total do ICMS arrecadado | 6,18% |  |
| **IPVA** |  |  |
| Quantidade de contribuintes inadimplentes do IPVA / Quantidade de contribuintes ativos no cadastro do IPVA | 16,90% | 2017: Inadimplentes: contas fiscais sem quitação (pagamento a menor cota única; pagamento a menor parcelado; sem pagamento vencido) |
| Valor da inadimplência do IPVA / Valor total do IPVA lançado | 8,70% | 2017: inadimplência (não quitado) |
| Valor da inadimplência do IPVA / Valor total do IPVA arrecadado | 8,30% | 2017: valor autenticado (arrecadação total para veículos novos, usados e atrasados, inclui multa e juros) |
| **Participação da inadimplência cobrável na arrecadação:** Valor da inadimplência cobrável do ICMS / Arrecadação do ICMS | **N/D** | Dívidas com prazos superiores a 4 meses são inscritas. Competência pela execução da dívida ativa é da Procuradoria Geral do Estado (PGE). |
| **Participação da inadimplência com mais de 12 meses na arrecadação:** Valor da inadimplência do ICMS com mais de 12 meses / Arrecadação do ICMS | **N/D** | Dívidas com prazos superiores a 4 meses são inscritas. Competência pela execução da dívida ativa é da Procuradoria Geral do Estado (PGE). |
| **Recuperação da inadimplência (período - somatório últimos 12 meses)** |  | Considerados apenas débitos não inscritos. Fase de cobrança de débitos inscritos é de competência da Procuradoria Geral do Estado (PGE). |
| **ICMS** |  |  |
| Quantidade de créditos do ICMS recuperados / Quantidade de contribuintes da carteira de inadimplência do ICMS | **N/D** | Dados da quantidade de créditos recuperados não estão disponíveis. |
| Valor dos créditos do ICMS recuperados / Valor total da carteira de inadimplência do ICMS | **70,19%** | Considerados apenas débitos não inscritos. |
| **IPVA** |  |  |
| Quantidade de créditos do IPVA recuperados / Quantidade de contribuintes da carteira de inadimplência do IPVA | **77,44%** | Quantidades calculadas por diferença entre a frota total tributável do exercício e quantidades de pagamentos efetuados por período. |
| Valor dos créditos do IPVA recuperados / Valor total da carteira de inadimplência do IPVA | **74,55%** | Valor dos créditos recuperados em relação à soma destes com a inadimplência ao final do exercício. Considerados apenas débitos não inscritos. |
| **Controle do parcelamento** |  |  |
| **ICMS** |  |  |
| Quantidade de parcelamentos inadimplentes / Quantidade de parcelamento concedidos | **12,23%** | Considerados apenas parcelamentos ordinários de débitos não inscritos em dívida ativa. |
| Valor dos parcelamentos inadimplentes / Valor total da carteira de parcelamentos | **7,53%** | Considerados apenas parcelamentos ordinários de débitos não inscritos em dívida ativa. |
| **IPVA** |  |  |
| Quantidade de parcelamentos inadimplentes / Quantidade de parcelamento concedidos | **N/A** | Parcelamentos do IPVA só são possíveis em programas especiais de caráter excepcional. Não houve em 2017. |
| Valor dos parcelamentos inadimplentes / Valor total da carteira de parcelamentos | **N/A** | Parcelamentos do IPVA só são possíveis em programas especiais de caráter excepcional. Não houve em 2017. |

# **Eixo III. Administração Financeira e Gasto Público (AF)**

O detalhamento do **Eixo III- Administração Financeira e Gasto Público** com as suas Dimensões e quantidades de Processos críticos e Requisitos de melhores práticas constam no **Quadro 4**, a seguir:

A Maturidade de cada Dimensão está apresentada no **Quadro 4,** a seguir:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **EIXO III. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GASTO PÚBLICO (AF)** | **MATURIDADE** | **Pontuação** | | |
| **Máxima** | **Obtida** | **%** |
| AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira | **AVANÇADO (+)** | 18 | 17 | 94% |
| AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária | **AVANÇADO (-)** | 21 | 18 | 86% |
| AF 4. Gestão Contábil | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 36 | 20 | 56% |
| AF 5. Gestão da Dívida Pública | **INTERMEDIÁRIO (-)** | 15 | 8 | 53% |
| AF 3. Gestão de Ativos e Passivos | **INICIANTE (+)** | 21 | 7 | 33% |
| AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos | **INICIANTE (-)** | 42 | 14 | 33% |

A dimensão **AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira** apresentou o maior nível de maturidade dentre as 6 dimensões pesquisadas, Avançado (+) obtendo 94% da pontuação máxima; seguidas das dimensões **AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária** (86%), Avançado (-). As dimensões **AF 4. Gestão Contábil** (56%) e **AF 5. Gestão da Dívida Pública** (53%) apresentaram nível de maturidade Intermediário (-). Com 33% da pontuação máxima as dimensões **AF 3. Gestão de Ativos e Passivos**, e **AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos** apresentam nível de maturidade Iniciante (+) e Iniciante (-) respectivamente.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária** | **AVANÇADO (-)** |

A visão de futuro da dimensão **Planejamento e Execução Orçamentária** é “planejar as ações governamentais e executar o orçamento de forma ordenada e previsível, com base em cenários macroeconômicos realistas, suportado por dispositivos de controle dos recursos públicos”.

Nesta dimensão, o nível de maturidade do conjunto de processos que compõe esta dimensão, conforme apurado pela MD GEFIS, é **AVANÇADO (-).**

Este resultado decorre principalmente pelo nível 3 de maturidade de 5 dentre os 7 processos analisados, ou seja, processos críticos que adotam um número alto das boas práticas da MD GEFIS: ***planejamento de médio e longo prazo da área fiscal; previsões fiscais; formulação de metas fiscais; gestão de riscos fiscais; e práticas orçamentárias.***

O processo ***planejamento da administração pública estadual***apresenta nível 2 de maturidade e atende a uma quantidade média de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Apenas o processo ***gestão dos investimentos públicos* *estaduais*** apresenta nível 1 de maturidade, ou seja, atende a pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Com relação aos indicadores que medem o desempenho da Dimensão:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** |
| **Avaliação da previsão de Receita**: |  |
| Valor total da receita realizada / valor total da receita estimada no orçamento original (exclui as transferências) | 113,19% |
| **Índice de realização da despesa** |  |
| Despesa permanente (Pessoal+Outras Despesas Correntes + Serviço da Dívida (Juros e encargos+ amortizações))/Receita corrente líquida .  Obs.: Do item "Outras Despesas Correntes" foi retirados todos os itens do cálculo da Receita Corrente Líquida | 108,16% |
| Valor total da despesa executada / valor total da despesa aprovada no orçamento original (exclui o pagamento de serviço da dívida) | 99,80% |
| **Financiamento dos investimentos** |  |
| Capacidade de Poupar: ((RCL- Pessoal -Outras Despesas Correntes- Serviço da Dívida) / RCL)\*100  Obs.: Na RCL foi excluída a receita do FUNDEB que paga despesa de pessoal e despesas correntes | -8,16% |
| Operações de crédito e transferências: Valor das receitas de operações de crédito + receitas de transferências de capital / valor total das receitas de capital |  |
| **Resultado Fiscal:** Receita Total Disponível (RTD) - Despesa Total Líquida (DTL) / RTD | 8,38% |
| **Projetos de investimento** |  |
| **Alterações orçamentárias:** Valor total das dotações orçamentárias adicionais (suplementar, especial e extraordinária) / Valor do orçamento original aprovado | 3,27% |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira** | **AVANÇADO (+)** |

A visão de futuro da dimensão **Políticas, Programação e Execução Financeira** é “definir e avaliar políticas e executar os recursos financeiros com foco na eficiência”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que a compõem esta dimensão, conforme apurado pela MD-GEFIS, é **AVANÇADO (+).**

Este resultado decorre principalmente pelo nível 3 de maturidade de 5 dentre os 6 processos analisados, ou seja, os processos críticos controle das ***receitas de transferências;*** controle das ***despesas de transferências***; elaboração da ***programação financeira consolidada; gestão dos recursos financeiros (fluxo de caixa); e monitoramento do atraso do pagamento de despesas***.

Apenas o processo ***formulação e a avaliação de políticas fiscais na área financeira***  apresenta nível 2 de maturidade das boas práticas da MD-GEFIS.

Os dados dos indicadores de Desempenho selecionados pela MD-GEFIS para esta Dimensão foram:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração** | **Fontes** |
| **Equilíbrio na execução orçamentária-financeira:** Valor total da despesa executada / valor total da receita realizada | **99,64%** | LRF-2017 |
| **Participação da despesa extra-orçamentária:** Valor total da despesa extra-orçamentária executada / valor total da despesa executada | **8,69%** | Balanço-2016 |
| **Participação das transferências** |  |  |
| Valor total das transferências executadas / valor total das transferências orçadas | **98,17%** | Siafem/2017 |
| Valor total das transferências obrigatórias executadas / valor total das transferências obrigatórias orçadas | **99,37%** | Siafem/2017 |
| Valor total das transferências voluntárias executadas / valor total das transferências voluntárias orçadas | **83,16%** | Siafem/2017 |
| **Pagamentos de despesas em atraso** |  |  |
| Valor total das despesas pagas em atraso / valor total das despesas do exercício financeiro correspondente | **0,98%** | Siafem/2017 |
| Valor total de juros e correção pagos por atraso / valor total das despesas pagas no exercício financeiro correspondente | **0,00%** |  |
| Valor total das despesas em atraso no final do exercício / valor total das despesas do exercício financeiro correspondente | **0,00%** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 3. Gestão de Ativos e Passivos** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A visão de futuro da dimensão **Gestão de Ativos e Passivos** é “executar a gestão dos ativos e passivos com base em análise de custo-benefício e de riscos fiscais”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que a compõe, conforme apurado pela MD-GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

Este resultado decorre principalmente pelo nível 3 de maturidade de 1 dentre os 7 processos analisados, ou seja, o processo crítico ***gestão de obrigações estaduais geridas pelo Tesouro*** que adotaum número alto das boas práticas da MD-GEFIS.

Os processos ***gestão de precatórios estaduais; gestão de Parcerias Público Privadas (PPP)***; ***e gestão de haveres mobiliários estaduais*** apresentam nível 2 de maturidade, ou seja adota um número mediano de requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Outros 2 processo alcançaram nível 1 de maturidade e adotam pouquíssimos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: ***gestão de haveres financeiros*** **estaduais; e *gestão de passivos contingentes*** **estaduais.**

O processo ***gestão de fundos estaduais*** controlados pelo Tesouro apresenta nível 0 (zero) de maturidade nas boas práticas da MD-GEFIS e atende apenas 1 dentre os 7 requisitos.

Com nível 3 de maturidade o processo ***gestão de obrigações* estaduais** geridas pelo Tesouro atende a todos os 6 requisitos das boas práticas de MD-GEFIS. Para tanto a SEFAZ/SP registra e monitora as obrigações por natureza, valor e responsável[[169]](#footnote-169); efetua previsões e acompanha os fluxos de despesa, por obrigações[[170]](#footnote-170); controla os desembolsos financeiros e atualiza as previsões[[171]](#footnote-171); monitora os saldos atualizados por obrigação[[172]](#footnote-172); coordena a operacionalização dos pagamentos programados[[173]](#footnote-173); e contabiliza os saldos de débito de exercício anterior e restos a pagar em sistema de registro[[174]](#footnote-174).

O processo ***gestão de haveres mobiliários* estaduais** obteve nível 2 de maturidade e atende 5 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, todos os Ativos do Estado, incluindo as suas participações societárias e outros haveres mobiliários, são registrados no SIAFEM e monitorados pela SEFAZ/SP; periodicamente, as previsões de receitas orçamentárias e ingressos financeiros decorrentes de dividendos e juros sobre o capital próprio são revisadas de acordo com as expectativas e informações das Empresas, e acompanhadas pelo CODEC e registros constantes dos seus balanços, gerando os ajustes necessários. Com relação aos impactos financeiros e econômicos, a Secretaria da Fazenda e do Planejamento acompanham os investimentos das Empresas que o Estado possui participação societária majoritária e seus impactos financeiros. Também, o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado, órgão ligado à Secretaria da Fazenda, avalia quanto há divergência com relação às políticas das Empresas. Os conselheiros fiscais são indicados de acordo com critérios técnicos e transparentes[[175]](#footnote-175), Com relação a participação, avaliação e atuação dos representantes do Estado nos Conselhos das Empresas, o estado dispõe de um Manual de Orientação do Conselho Fiscal

O processo ***gestão de precatórios*** **estaduais** obteve nível 2 de maturidade e atende a 5 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, registra e acompanha o andamento dos processos[[176]](#footnote-176); elabora previsão de fluxo de despesa necessário para cumprimento das obrigações legalmente estabelecidas para o exercício e provisiona os valores[[177]](#footnote-177); controla e efetua o registro contábil dos pagamentos[[178]](#footnote-178); e controla, atualiza e contabiliza os saldos por precatório e montante global[[179]](#footnote-179).

O processo ***gestão de precatórios*** **estaduais** não utiliza as informações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) sobre o estoque e a movimentação dos processos; não efetua previsão do montante dos valores devidos; e não controla e nem efetua o registro contábil da sua utilização em transações. Os registros são realizados por ordem cronológica e acordos.

A ***gestão de Parcerias Público Privadas (PPP)*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 6 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, a SEFAZ/SP define a política e os objetivos a serem alcançados pelas PPP[[180]](#footnote-180); dispõe de unidade de gerenciamento das PPP em nível estadual[[181]](#footnote-181); define, formaliza e dá transparência aos critérios de seleção, com suas políticas de competição e proteção[[182]](#footnote-182); define projetos coerentes com o planejamento governamental e tecnicamente viáveis, com cronograma de execução e escolha da estratégia para sua implementação; estabelece claramente os resultados a serem alcançados e as estratégias de medição do desempenho do concessionário, com a vinculação do pagamento da contraprestação aos indicadores de desempenho estabelecidos[[183]](#footnote-183); e avalia os resultados da política de PPP

O processo de ***gestão de haveres financeiros*** **estaduais** obteve nível 1 de maturidade e atende apenas 2 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: compara periodicamente o fluxo das receitas estimadas com as realizadas, apresenta justificativa para as diferenças apuradas e ajusta as estimativas; e controla as operações realizadas entre o Estado e as entidades públicas[[184]](#footnote-184)

O processo de ***gestão de passivos contingentes*** **estaduais** obteve nível 1 de maturidade e atende a 4 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS: Para tanto, identifica, registra e monitora os passivos contingentes decorrentes de lides de ordem tributária; efetua avaliação e estimativa do risco de ocorrência de cada um dos passivos contingentes listados; detalha e avalia os impactos financeiros dos passivos contingentes com maiores riscos de ocorrência[[185]](#footnote-185); e define ações preventivas para evitar demandas judiciais

Os indicadores selecionados para mediar esta Dimensão foram:

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** |
| **Receita de ativos** |  |
| Valor total arrecadação com a recuperação dos haveres financeiros do estado / Valor total da receita estimada na recuperação dos haveres financeiros | 44,94% |
| Valor total arrecadação com a recuperação dos haveres financeiros do estado / Valor total da receita | 3,79% |
| Valor total recebido de lucros em participações societárias / Valor total da receita estimada com lucros em participações societárias | 2,93% |
| **Pagamento de precatórios**: Valor total dos precatórios quitados / valor total atualizado dos precatórios | 16,50% |
| **Previsão de pagamento de contraprestações e aporte de recursos em PPP:** Valor anual estimado para pagamentos de contraprestações e aporte em PPP / RCL estimado | 2,48% [[186]](#footnote-186) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 4. Gestão Contábil** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A visão de futuro da dimensão **Gestão Contábil** é “produzir registros contábeis e informações atualizadas para atender aos propósitos do controle e da tomada de decisão gerencial”.

Esta dimensão alcançou o maior nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos críticos que compõem este Eixo, **INTERMEDIÁRIO (-).**

Dentre os 12 processos que compõem essa dimensão, 3 apresentou nível 3 de maturidade: ***Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO); controle dos recursos descentralizados para unidades de prestação de serviços; e sistema de administração financeira.***

Outros 5 processos contribuem para o estágio da maturidade da dimensão e apresentam nível 2 de maturidade: ***aplicação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP); demonstrações contábeis aplicadas ao setor público; sistema de administração financeira (padrões de qualidade); e sistema de administração financeira (requisitos técnicos); e a contabilidade do setor público estadual.***

Ainda, 2 outros processos adotam um número reduzido das melhores práticas apresentadas na MD-GEFIS e, portanto, estão no nível 1 de maturidade: ***procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP); e Procedimentos Contábeis Específicos (PCE) .***

2 processos adotam um número reduzido das melhores práticas apresentadas na MD-GEFIS e, portanto, estão no nível 0 (zero) de maturidade: ***procedimentos para a convergência contábil; e sistema de conciliações bancárias.***

Os **Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO)** obtiveram nível 3 de maturidade e atende a todos os 3 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, são utilizados para registro das receitas e despesas orçamentárias e para controle e registro da fonte/destinação de recursos.

O ***controle dos recursos descentralizados*** para unidades de prestação de serviços obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: elabora plano de descentralização de recursos para unidades de prestação de serviços, contemplando o objetivo, valores estimados e prazos de aplicação; estabelece procedimentos administrativos e financeiros padronizados com regras de transparência no uso dos recursos; garante a tramitação da receita de transferências pelo sistema bancário centralizado; apresenta e consolida relatórios com informações sobre todos os recursos descentralizados para as unidades de prestação de serviços; apresenta e consolida relatórios com informações sobre todos os recursos executados pelas unidades prestadoras de serviços; estabelece regras, limites e prazos para prestação de contas pelas unidades prestadoras de serviços; divulga os valores repassados para as unidades descentralizadas de prestação de serviços e os resultados alcançados; e realiza ações de verificação e auditoria interna, quando necessário

O ***sistema de administração financeira*** no item segurança obteve nível 3 de maturidade e atende a todos os 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: controla o acesso dos usuários por perfil, permitindo a segregação das funções de execução orçamentária e financeira, de controle e de consulta; permite o registro e disponibilização das informações relativas às operações de inclusão, exclusão ou alteração de dados efetuadas pelos usuários e grava histórico, para auditoria posterior, com os dados do usuário responsável, a operação realizada e a data e hora da operação; garante a autenticidade dos acessos através de conexão segura, caso seja disponível a realização de operações de inclusão, exclusão ou alteração de dados via sítio na Internet; possui mecanismos de proteção e criptografia contra acesso direto não autorizado a sua base de dados; realiza cópia de segurança periódica da base de dados do sistema que permite a sua recuperação em caso de incidente ou falha, sem prejuízo de outros procedimentos, tal como a guarda do back up; previne as vulnerabilidades  que possam comprometer o sistema, tais como: Cross Site Scripting (XSS), Injeção de SQL,  upload de arquivos; garante que as transações sejam atômicas (controle transacional); executa gerenciamento de senhas; e executa gerenciamento de autenticação no sistema.

A ***aplicação*** das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público ***(NBCASP)*** e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público ***(MCASP)*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 9 dentre 14 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS . Para tanto a SEFAZ/SP utiliza o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP); as Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP); os Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP); Procedimentos Contábeis Específicos (PCE); os Procedimentos Contábeis Orçamentários (PCO); efetua os registros contábeis de forma analítica, refletindo a transação constante em documento hábil, em consonância com os Princípios Fundamentais de Contabilidade; registra os atos da administração com potencial de modificar o patrimônio da entidade em contas de controle; efetua os registros da entidade, desde que estimáveis tecnicamente, mesmo na hipótese de **não** existir razoável certeza de sua ocorrência; e reconhece ajustes decorrentes de omissões e erros de registros ocorridos em anos anteriores ou de mudanças de critérios contábeis à conta do patrimônio líquido e evidencia em notas explicativas.

A ***aplicação*** das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público ***(NBCASP)*** e do Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público ***(MCASP)***, ainda não registra os bens, direitos e obrigações de modo a possibilitar a indicação dos elementos necessários à sua perfeita caracterização e identificação; não reconhece as transações no setor público e não registra integralmente no momento em que ocorrerem; não realiza os registros contábeis e evidencia seus efeitos nas demonstrações contábeis do período com os quais se relacionam, reconhecidos, portanto, pelos respectivos fatos geradores, independentemente do momento da execução orçamentária; não efetua os registros contábeis das transações das entidades do setor público considerando as relações jurídicas, econômicas e patrimoniais, prevalecendo nos conflitos entre elas a essência sobre a forma; e não aplica métodos de mensuração ou avaliação dos ativos e dos passivos que possibilitem o reconhecimento dos ganhos e das perdas patrimoniais.

A ***contabilidade do setor público estadual*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 6 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS . A contabilidade evidencia a composição patrimonial e a situação econômico-financeira; demonstra a execução orçamentária e os resultados patrimoniais; fornece elementos para a prestação de contas e para a tomada de decisão dos gestores públicos; e favorece o exercício dos controles interno, externo e social.

As ***demonstrações contábeis aplicadas ao setor público*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 5 dentre os 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: apresenta, anualmente, informações consolidadas e completas de todos os órgãos da administração direta, indireta e das unidades descentralizadas; publica sempre dentro do prazo legal; apresenta para a auditoria externa no prazo legal; e divulga de forma compreensível aos gestores e ao público em geral de modo transparente

O ***sistema de administração financeira com relação aos padrões de qualidade*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 4 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, disponibiliza ao cidadão informações de todos os Poderes e órgãos de modo consolidado; permite o armazenamento, a importação e a exportação de dados; possui mecanismos que possibilitem a integridade, confiabilidade e disponibilidade da informação registrada e exportada; e disponibiliza em meio eletrônico de amplo acesso público, informações da execução orçamentária e financeira (receita e despesa)

O ***sistema de administração financeira com relação aos requisitos técnicos*** obteve nível 2 de maturidade e atende a 9 dentre 16 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: suporta a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil de todos os órgãos da administração direta e indireta; integra as informações de planejamento e execução orçamentária e financeira; permite a liberação em tempo real das informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira das unidades gestoras, referentes à receita e à despesa, bem como o registro contábil tempestivo dos atos e fatos que afetam ou possam afetar o patrimônio da entidade; consolida as informações de todas as entidades da administração direta, as autarquias, as fundações, os fundos e as empresas estatais dependentes; disponibiliza informações, em meio eletrônico que possibilite amplo acesso público, até o primeiro dia útil subsequente à data do registro contábil no respectivo sistema; gera, em conformidade com o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP), o Diário, o Razão e o Balancete Contábil; permite realizar auditorias/certificações de conformidade dos dados orçamentários, financeiros e contábeis; integra-se ao sistema de patrimônio e almoxarifado para a realização dos procedimentos contábeis patrimoniais previstos no MCASP; e integra-se com os demais sistemas vinculados ao Plano de Implantação dos Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PIPCP).

Os ***Procedimentos Contábeis Específicos (PCE)*** obteve nível 1 de maturidade e atende a 4 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja, são utilizados para contabilização das Operações de Crédito, das operações do Regime Próprio de Previdências Social (RPPS), e da dívida ativa.

Os ***Procedimentos Contábeis Patrimoniais (PCP)*** obteve nível 1 de maturidade e atende a 2 de 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, ou seja: são utilizados para controle e registro do ativo imobilizado e para registro do reflexo patrimonial das despesas de exercícios anteriores (DEA).

Indicadores de desempenho selecionados para mediar a Dimensão foram:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicadores de Desempenho** | **Apuração** | **Fontes** |
| **Contabilidade patrimonial[[187]](#footnote-187)[[188]](#footnote-188):** Quantidade de bens imóveis reavaliados[[189]](#footnote-189) / Quantidade total de bens imóveis[[190]](#footnote-190) do estado | 6,61% | <https://www.al.sp.gov.br/norma/11639>[[191]](#footnote-191)  <https://www.al.sp.gov.br/norma/142419> |
| **Publicações contábeis[[192]](#footnote-192):** Data de publicação dos demonstrativos contábeis - Data legal prevista para publicação dos demonstrativos contábeis (em dias) | **30/04/17** | <http://www4.tce.sp.gov.br/legislacoes-e-normas/instrucoes>    INSTRUÇÕES Nº 02/2016  (TC-A-011476/026/16) |
| **Ressalvas contábeis** | **0[[193]](#footnote-193)** |  |
| Quantidade de ressalvas do órgão de controle interno corrigidas / quantidade total de ressalvas apontadas pelo órgão de controle interno | **-** |  |
| Valor das ressalvas do órgão de controle interno corrigidas / valor total das ressalvas apontadas pelo órgão de controle interno | **-** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 5. Gestão da Dívida Pública** | **INTERMEDIÁRIO (-)** |

A dimensão da **Gestão da Dívida Pública** tem como visão de futuro “suprir de forma eficiente as informações sobre as necessidades de financiamento do governo estadual, ao menor custo no longo prazo, respeitando a manutenção de níveis prudentes de risco”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que a compõe, conforme apurado pela MD GEFIS, é **INTERMEDIÁRIO (-).**

Este resultado decorre, principalmente pelo nível 2 de maturidade de 2 dentre os 5 processos analisados, ou seja, adotam um número mediano de dos requisitos das boas práticas dispostas na MD-GEFIS. São eles: ***coordenação da gestão da dívida com a política fiscal; e administração e controle da dívida.***

O processo ***direcionamento estratégico da gestão da dívida*** obteve nível 1 de maturidade nos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS, e o processo ***sistema de gestão da dívida*** nível 0 (zero), ou seja, atendem a pouquíssimos ou nenhum dos requisitos das boas práticas da MD-GEFIS.

Apenas o processo ***auditoria interna da dívida*** obteve nível 3 de maturidade e atende a uma quantidade alta de requisitos das booas práticas da MD-GEFIS.

A ***auditoria interna e externa da dívida*** atende a 3 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS os seguintes requisitos, ou seja, realiza procedimentos de auditoria operacional pelo menos a cada 2 ou 3 anos; realiza procedimentos anuais de auditoria de conformidade; e avalia o resultado fiscal da dívida e do projeto.

A coordenação da gestão da dívida com a política fiscal obteve nível 2 de maturidade e atende 6 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto utiliza premissas na preparação das previsões e informa a área responsável pela sua definição[[194]](#footnote-194); realiza análise de sustentabilidade da dívida[[195]](#footnote-195); atualiza a análise de capacidade de pagamento e de sustentabilidade da dívida anualmente; compartilha sistematicamente as informações com a gestão orçamentária e financeira; prepara, atualiza regularmente e publica anualmente documento detalhando resultados reais e previsões das macro variáveis; avalia o custo-benefício e o impacto da dívida interna e externa no equilíbrio fiscal

A administração e controle da dívida obteve nível 2 de maturidade e atende 6 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS. Para tanto, gerencia os empréstimos e transações relacionadas com a dívida de acordo com a estratégia de gestão formalizada (o Departamento de Gestão da Dívida faz a gestão dos contratos e as projeções do estoque e do serviço da dívida, efetua os pagamentos,  acompanha a receita de operação de crédito, contabiliza os saldos devedores, atualiza os saldos e as entradas  de receita de operação de crédito no SIAFEM); analisa as alternativas, termos e condições de empréstimos e prepara parece; compartilha sistematicamente informações com outras unidades que tratam da dívida pública[[196]](#footnote-196); analisa os custos e benefícios efetivos da operação antes da negociação; estabelece e divulga os procedimentos para contratação de acordo com as metas fiscais, observando os limites autorizados pelo STN para contratar; e prepara simulações e define melhores alternativas de contratação (para cada projeto priorizado existe uma simulação considerando diferentes condições de contratação para análise do impacto no estoque de dívida e nas despesas com serviço da divida).

O ***direcionamento estratégico da gestão da dívida*** atende apenas 1 dentre 4 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade, ou seja, define claramente os critérios de autorização para contratar empréstimos e realizar transações relacionadas com a dívida conforme LRF, Seção IV, Das Operações de Crédito e e Resolução Nº 43 do Senado Federal, de 2001; define os objetivos e a estratégia para a gestão da dívida considerando (i) priorização de setores a investir pelo Estado, e por conseguinte, projetos que serão contemplados por Financiamento, (ii) limites de comprometimento de Serviço de Dívida na Receita Corrente Líquida e demais requisitos para Contratação de Operação de crédito (LRF, CF, RSF 43/2001), (iii) gestão dos indicadores utilizados para Cálculo do CAPAG pela STN (Assessoria Executiva Sefaz); e acompanha a execução do contrato de financiamento.

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensão AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos** | **INICIANTE (-)** |

AF 6 – Processos: 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14.

A visão de futuro da dimensão **Gestão de Custos e Gastos Públicos** é “coletar e analisar as informações de custos com vistas à melhoria da qualidade do gasto público”.

Nesta dimensão, o nível ou estágio de maturidade do conjunto de processos que a compõe, conforme apurado pela MD GEFIS, é **INICIANTE (-).**

Este nível de maturidade ocorre, principalmente, em razão de 7 dentre 14 processos críticos que obtiveram nível de maturidade 0 (zero), ou seja, não adotam nenhum ou pouquíssimos requisitos das boas práticas apresentadas pela MD-GEFIS: ***gestão de custos na área de saúde; gestão de custos na área de educação; gestão de custos na área de segurança*** ***pública; gestão de custos no sistema prisional*** ***estadual; gestão de custos de projetos de infraestrutura;* racionalização do gasto nas compras governamentais; e *avaliação do gasto dos programas setoriais*** atende aos seguintes requisitos.

Outros 5 processos apresentam nível 1 de maturidade, ou seja, adotam pouquíssimos requisitos das boas práticas apresentadas pela MD-GEFIS: ***direcionamento estratégico da gestão de custos; apuração dos custos estaduais; sistema estadual de gestão de custos; relatórios de custos; e racionalização do gasto com pessoal.***

Apenas 2 processos apresentam nível 3 de maturidade, ou seja, adotam um alto número de requisitos das boas práticas apresentadas pela MD-GEFIS: ***racionalização do gasto com outros serviços e custeios; e avaliação do gasto público***.

A ***racionalização do gasto com outros serviços e custeios*** atende a 9 dentre 10 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. Para tanto, a SEFAZ/SP formula plano ou programa de racionalização priorizando iniciativas com respectivos objetivos, metas, cronograma e responsáveis; adota iniciativas para economia de gastos de caráter geral[[197]](#footnote-197); adota iniciativas para economia de gastos com água e esgoto por meio do Programa de Uso Racional da Água (PURA); adota iniciativas para economia de gastos com combustível e manutenção ou locação de veículos (A Secretaria da Fazenda contratou a empresa Cabify para prestar serviço de transporte aos servidores, anteriormente realizado por empresas de táxis e veículos oficiais. Com essa mudança, o governo prevê uma economia de até R$ 57 milhões ao ano e redução da frota em 25%); adota iniciativas para economia de gastos com diárias e passagens; adota iniciativas para economia de gastos com energia elétrica (a SEFAZ/SP implantou sensores de presença para a iluminação; uso racional de elevadores nos horários de pico, redução da iluminação em áreas comuns e desligamento de um grupo de elevadores nos horários de menor demanda); adota iniciativas para economia de gastos com material de expediente[[198]](#footnote-198); adota iniciativas para economia de gastos com comunicação e telecomunicação; e adota iniciativas para economia de gastos com terceirização de serviços por meio do CADTERC – Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados (www.cadterc.sp.gov.br) que é um site institucional, que objetiva divulgar as diretrizes para contratações de fornecedores de serviços terceirizados pelos órgãos da Administração Pública Estadual, com padronização de especificações técnicas e valores limites (preços referenciais) dos serviços mais comuns e que representam os maiores gastos do estado.

 A ***avaliação do gasto público*** atende a 6 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 3 de maturidade. Para tanto, utiliza equipe multisetorial para avaliação de políticas e programas, integrada ao ciclo orçamentário e com participação da área fiscal; utiliza os relatórios de análise formal dos gastos públicos, em especial quanto a resultados e a custos; utiliza ferramentas de apoio à revisão das despesas e a priorização dos gastos (eficiência alocativa); define periodicidade anual para o procedimento de revisão seletiva das despesas, com apoio dos atores estratégicos; apresenta relatórios anuais dos programas selecionados para avaliação; e estabelece compromissos e define plano de trabalho para execução dos programas, em consonância com as recomendações da avaliação[[199]](#footnote-199) .

O ***direcionamento estratégico da gestão de custos*** atende apenas 2 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Determina a utilização dos custos públicos como referência para o desenho, revisão e implantação do modelo de gestão para resultados (O SCSP - Sistema de Custos dos Serviços Públicos foi concebido como uma ferramenta para subsidiar a elaboração das peças orçamentárias, reforçando o conceito de gestão por resultados); e dispõe sobre a utilização das informações de custos no processo de macro-avaliações e tomada de decisões estratégicas.

A ***apuração dos custos estaduais*** atende apenas 4 dentre 8 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Identifica os custos comuns e define metodologias específicas para o seu tratamento, por meio da NL Centro de Custos (SIAFEM Net) e atualmente com a implantação do SAM - Sistema de Administração de Materiais; define objetos de custo desenvolvidos a partir dos macroprocessos e dos processos da cadeia de valor da organização; identifica e seleciona os dados para gerar informação de custo comparável, verificável, tempestiva e compreensível; e define as bases de dados onde serão obtidas, de forma automatizada, as informações dos custos

O ***sistema estadual de gestão de custos*** atende a 4 dentre 9 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Permite a comparabilidade entre os custos de órgãos e entidades públicas afins; acompanha a evolução dos custos, referenciada em base histórica[[200]](#footnote-200); apoia as gestões orçamentária, financeira e patrimonial, dando suporte ao processo de tomada de decisão[[201]](#footnote-201); orienta o controle de custos e gera informação para a avaliação da eficiência do gasto público

Os ***relatórios de custos*** atendem a 3 dentre 6 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Para tanto, identifica, por unidade organizacional, os itens de custos e as atividades, detalhando quanto, quem, o que e como está evoluindo o gasto na unidade[[202]](#footnote-202); apresenta comparações das evoluções dos custos por item em diferentes períodos e unidades; e são utilizados na análise de resultados e na priorização de alocação de recursos.

A ***racionalização do gasto com pessoal*** atende a 2 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 1 de maturidade. Monitora as revisões de planos de cargos e salários, as concessões de vantagens funcionais e a contratação temporária que impliquem em aumento da despesa de pessoal, por meio DDPE (Departamento de Despesa de Pessoal do Estado), que acompanha e controla as despesas com o pessoal da Administração Direta do Poder Executivo, além de outras atribuições previstas no art. 73 do Decreto nº 60.812/2014; e aciona a previdência social para transferência de contribuições do regime geral para o sistema estadual no momento da averbação do tempo de serviço no RGPS conforme Portaria 268/2017, que dispõe sobre o procedimento para encaminhamento de requerimento de Compensação Previdenciária

A **racionalização do gasto nas compras governamentais** atende a 2 dentre 7 requisitos das boas práticas da MD-GEFIS e obteve nível 0 (zero) de maturidade. Adota preço de referência, pregão eletrônico e atas de registro de preço, suportado por sistema informatizado de compras governamentais, com auditoria continuada[[203]](#footnote-203); e utiliza catálogo de materiais e serviços específicos do sistema prisional e observa os preços praticados pelo mercado de lavanderia, saúde e alimentação[[204]](#footnote-204).

Os indicadores da MD-GEFIS que medem o desempenho desta Dimensão são:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PARTE II - Indicadores de Desempenho** | **Apuração 2017** | **Fontes** |
| **Custo da administração fiscal (tributária e financeira)** |  |  |
| Valor da despesa total da função fiscal (tributário e financeiro) / valor total da arrecadação tributária | 2,04% | despesa: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx> |
| Valor da despesa total da função fiscal (tributária e financeira) / quantidade total de contribuintes ativos no cadastro do ICMS | 1.114,25 | despesa: <https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx> |
| **Custo da saúde per capita** |  |  |
| Valor da despesa total da função saúde / quantidade total da população | 481,81 |  |
| **Custo do ensino médio per capita** |  |  |
| Valor da despesa total da função educação / quantidade de alunos matriculados no ensino médio público | 19.221,27 |  |
| **Custo da segurança pública per capita** |  |  |
| Valor da despesa total da função segurança / quantidade total da população | 451,22 |  |
| **Custo sistema prisional** |  |  |
| Valor da despesa total do sistema prisional / quantidade total da população carcerária | 22.542,90 |  |
| **Custo da terceirização de serviços** |  |  |
| Valor total da despesa com pessoal terceirizado / valor total da despesa com pessoal | 18,86% |  |

|  |
| --- |
| **PARTE III – ANEXO** |

# **Anexo i – Metodologia: MD-GEFIS**

1. **Diretrizes para a avaliação da gestão fiscal subnacional**

Durante o ano de 2014, atendendo a uma demanda do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) e da Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda (SE/MF), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) apoiou a formulação de diretrizes e recomendações técnicas para o aperfeiçoamento da gestão fiscal brasileira[[205]](#footnote-205). Este documento abordou as dificuldades para monitoramento e avaliação de resultados dos programas financiados pelos BID. Considerou que os modelos disponíveis de avaliação da área fiscal não alcançavam, de forma integrada, a gestão fazendária e os distintos temas tratados pela administração tributária e pela administração financeira, além de terem sido formulados para entes nacionais, principalmente em países de estrutura fiscal centralizada. Destacou ainda que as informações disponíveis nas diversas bases de dados não eram completas ou não seguiam conceitos padronizados. Assim sendo, não permitiam analisar o Desempenho e a Maturidade da gestão fiscal subnacional e estabelecer parâmetros de comparação.

Nesse contexto, o documento definiu um conjunto de resultados esperados para o terceiro ciclo de modernização da gestão fiscal e propôs a formulação de um modelo especifico de avaliação da gestão fiscal dos Estados brasileiros.

A MD-GEFIS é uma metodologia de avaliação da gestão pública, voltada para a área fiscal, denominada Modelo de Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS) que foi proposta e desenhada prioritariamente para atender a essa deliberação.

1. **Premissas e objetivos da MD-GEFIS**

A premissa básica do modelo proposto para a MD-GEFIS é que existe uma relação direta entre a utilização de um conjunto de Processos eficientes - que atendem aos Requisitos das melhores práticas observadas (benchmarking), e o desempenho da organização - medido por meio de um conjunto de indicadores confiáveis. Baseia-se, portanto, na crença de que as intervenções que buscam a aumentar o nível de Maturidade dos Processos contribuem para a melhoria do desempenho, que pode ser verificado por resultados mensuráveis.

Os principais métodos e instrumentos de referência e fontes de melhores práticas pesquisadas e utilizadas pela MD-GEFIS para seleção de Processos e indicadores de Desempenho para a gestão fiscal subnacional foram: (i) Ferramenta Diagnóstica de Avaliação da Administração Tributária (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool – TADAT/FMI); (ii) Avaliação do Desempenho da Administração Tributária (RA-FIT/FMI); (iii) Programa de Despesas Públicas e Responsabilidade Financeira (PEFA/BIRD); (iv) Avaliação de Desempenho de Gestão da Dívida (DeMPA/BIRD); (v) Avaliação da Transparência Fiscal (Fiscal Transparency Evaluation-FTE/FMI); (vi) Índice de Transparência e Cidadania Fiscal (ITCF/COGEF); (vii) Governança Pública, Governança de TI e Governança de Aquisições (TCU); (viii) Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA/MP); e, (ix) Avaliação da Gestão para Resultados na Administração Fiscal (PRODEV-COGEF).

A segunda premissa da MD-GEFIS é que o mapeamento da correlação entre os indicadores selecionados contribui para a priorização das ações e potencializa os ganhos de desempenho, ao apontar aqueles resultados com maior potencial para alavancar o conjunto da organização.

Por fim, a terceira premissa da MD-GEFIS é que a avaliação eficiente da gestão fiscal no âmbito dos Estados e do Distrito Federal no Brasil deve apresentar uma visão integrada da gestão fazendária; da administração tributária e do contencioso fiscal; e, da administração financeira e do gasto público.

A MD-GEFIS tem como principal objetivo contribuir para a melhoria dos resultados da gestão fiscal, em especial aqueles relacionados com o aumento da transparência, o incremento da arrecadação e a eficiência do gasto público.

Construída sob medida para os estados brasileiros, sua utilização proporciona uma visão ampla e integrada da gestão fiscal, focalizando Processos e resultados, uniformizando conceitos e possibilitando a transferência de conhecimento.

Para tanto, oferece aos órgãos responsáveis pela gestão fiscal subnacional um instrumento para autoavaliação do nível de Maturidade de seus Processos críticos e do seu Desempenho.

A utilização da MD-GEFIS busca ainda atender aos seguintes objetivos específicos:

* Identificar oportunidades de melhorias nos Processos da gestão fiscal, considerando as melhores práticas observadas (benchmarking) nas recentes iniciativas de modernização no Brasil, bem como nos relatos das experiências internacionais;
* Apoiar o monitoramento da evolução da Maturidade dos Processos da gestão fiscal e a avaliação da melhoria do desempenho, ao longo do tempo, considerando a linha de base identificada;
* Subsidiar a priorização de iniciativas de modernização e nortear a alocação dos recursos necessários à sua implementação;
* Apoiar o desenho de projetos de modernização e, quando necessário, o pleito de financiamento junto a organismos nacionais e internacionais de crédito;
* Ampliar a accountability baseada em resultados, oferecendo feedback para a sociedade, dentro do conceito de transparência fiscal.

1. **A estrutura da MD-GEFIS**

A MD-GEFIS considera que uma gestão fiscal eficiente compreende três Eixos de atuação, abrangendo seis dimensões críticas cada um, que devem ser avaliados de forma harmônica e integrada, apresentados no **Quadro 5**, a seguir.

**Quadro 5-** Eixos e dimensões da gestão fiscal

| **Eixo da Gestão Fiscal** | **Dimensões** |
| --- | --- |
| I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal (GF) | GF 1. Governança Pública  GF 2. Gestão para Resultados  GF 3. Gestão de Pessoas  GF 4. Gestão da Tecnologia da Informação  GF 5. Gestão de Aquisições e Materiais  GF 6. Transparência e Cidadania Fiscal |
| II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal (AT) | AT 1. Políticas e Gasto Tributário  AT 2. Cadastro e Obrigação Tributária  AT 3. Fiscalização e Inteligência Fiscal  AT 4. Contencioso Fiscal  AT 5. Serviços ao Contribuinte  AT 6. Cobrança e Arrecadação |
| III- Administração Financeira e Gasto Público (AF) | AF 1. Planejamento e Execução Orçamentária  AF 2. Políticas, Programação e Execução Financeira  AF 3. Gestão de Ativos e Passivos  AF 4. Gestão Contábil  AF 5. Gestão da Dívida Pública  AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos |

Fonte: MD-GEFIS

As primeiras dimensões de cada Eixo são transversais, ou seja, impactam e determinam as demais. São elas: GF 1- Governança Pública; AT 1- Políticas e Gasto Tributário; e, AF 1- Planejamento e Execução Orçamentária.

Também, cada Eixo contempla Dimensões de maior interação e visibilidade na sociedade:

* No Eixo I-Gestão Fazendária e Transparência Fiscal, a Dimensão GF 6- Transparência e Cidadania Fiscal;
* No Eixo II-Administração Tributária e Contencioso Fiscal, as Dimensões AT 4- Contencioso Fiscal; AT 5- Serviços ao Contribuinte; e, AT 6- Cobrança e Arrecadação;
* No Eixo III-Administração Financeira e Gasto Público, as Dimensões AF 5- Gestão da Dívida Pública; e, AF 6. Gestão de Custos e Gastos Públicos.

Todas as demais Dimensões tratam dos Processos internos da gestão fiscal.

1. **Sistema de medição**

A estrutura de medição proposta pela MD-GEFIS contempla três níveis de análise.

O primeiro nível de medição verifica a Maturidade dos Processos críticos da gestão fiscal. O segundo nível apura o Desempenho da gestão fiscal por meio de indicadores estabelecidos para cada Dimensão crítica. O terceiro nível compreende a avaliação de impacto que será realizada por uma entidade externa para garantir a desvinculação e isenção do processo, não sendo objeto deste relatório.

Para mensuração da Maturidade, cada Dimensão foi detalhada em seus Processos críticos. Para cada Processo, foram descritos Requisitos do nível mais elevado de Maturidade. Estes Requisitos foram selecionados com base nas melhores práticas, nacionais e internacionais e numa visão de futuro da gestão fiscal.

Foram identificados 145 Processos críticos e 1.091 Requisitos de boas práticas, cuja distribuição encontra-se na **Quadro 6**, a seguir:

**Quadro 6-** Processos críticos e Requisitos por Eixo da gestão fiscal

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eixo** | **Quantidade de Processos críticos** | **Quantidade de Requisitos (melhores práticas)** |
| I- Gestão Fazendária e Transparência Fiscal (GF) | 55 | 379 |
| II- Administração Tributária e Contencioso Fiscal (AT) | 39 | 323 |
| III- Administração Financeira e Gasto Público (AF) | 51 | 389 |
| **Total** | **145** | **1.091** |

A medição dos avanços na Maturidade dos Processos é realizada por meio de respostas do tipo ‘sim’ ou ‘não’ que levam a uma pontuação de 0 (menor nível de avanço) a 3 (estado mais avançado), em relação aos Requisitos de melhor prática descritos para o Processo. Assim, as unidades da federação podem identificar quais e quantos Requisitos atendem e, consequentemente analisar o nível de Maturidade da gestão fiscal em cada Dimensão.

Essa mensuração ajuda na identificação dos Processos nos quais é preciso avançar e uma visão das medidas que deverão ser adotadas para o progresso da Maturidade. Permite ainda identificar quais condições deverão estar satisfeitas para que se possa atingir níveis superiores de Maturidade, bem como definir estratégias e projetos para melhoria contínua desses Processos críticos.

Já o nível de Maturidade de cada Dimensão é calculado de acordo com a proporção de Processos com maior nível de Maturidade (3), sendo estabelecidas restrições quando da existência de 1 ou mais Processos com o nível de Maturidade zero ou, ainda, com a proporção de Processos com nível de Maturidade 1.

Assim, a metodologia estabelece uma escala crescente de Maturidade para a Dimensão composta de 6 níveis: Iniciante (-), Iniciante (+), Intermediário (-), Intermediário (+), Avançado (-) e Avançado (+).

De outro lado, para medir o Desempenho foram selecionados indicadores para cada Dimensão, obrigatoriamente vinculados aos Processos listados. Para cada Dimensão, foram descritos em média quatro indicadores que avaliam quantitativamente os resultados alcançados com a Maturidade atual do conjunto dos Processos organizacionais (performance organizacional).

A apuração dos níveis de Maturidade da gestão fiscal, juntamente com a apuração os indicadores de Desempenho selecionados, compõem a linha de base capaz de medir o progresso das iniciativas de modernização da gestão fiscal, geralmente focadas no aperfeiçoamento dos Processos operacionais.

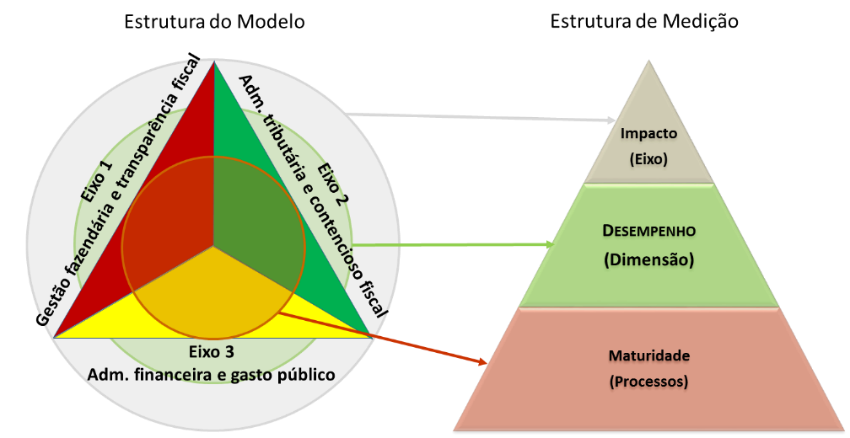
Ressalte-se que, devido à abrangência de cada Dimensão da gestão fiscal, os indicadores selecionados não contemplam os resultados de todos os seus Processos. Espera-se que, à medida que forem sendo conhecidos os comportamentos desses conjuntos de indicadores, bem como verificadas as vinculações com a Maturidade dos Processos, possa-se chegar a um conjunto mais eficaz de indicadores, ou mesmo à adoção de um índice capaz de expressar o Desempenho da Dimensão, de forma a considerar todo o conjunto de seus Processos operacionais.

Com vistas à padronização e redução de ambiguidade na sua interpretação, os indicadores estão detalhados no documento da metodologia, contendo atributos tais como conceitos, dados, fontes, periodicidade e polaridade.

1. **Síntese do modelo**

Definidos para cada um dos Eixos da MD-GEFIS, os indicadores de impacto são estabelecidos e analisados com base em metodologia específica de avaliação de impacto, que constitui um anexo da MD-GEFIS. A avaliação de impacto será realizada por especialistas independentes.

A relação entre o modelo da MD-GEFIS e sua estrutura de medição é apresentada na **Figura 1**, onde são observadas as 3 camadas objeto de análise. A camada mais interna do modelo, Processos por Dimensão crítica, é analisada a partir de sua Maturidade. A camada intermediária, Dimensão crítica, é analisada por meio de indicadores de Desempenho. Por fim, a camada externa, eixos de atuação da gestão fiscal, é analisada por um conjunto de indicadores de impacto. Este relatório abrange essas duas camadas.



**Figura 1-** Modelo da MD-GEFIS e estrutura de medição

Fonte: MD-GEFIS

1. Andrea Lemgruber Viol em A Administração Tributária Moderna e a maximização do cumprimento tributário: Algumas reflexões sobre o caso brasileiro - Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros, Brasília-DF, v.1, n.2, p.50-82, jan./jul. 2015 [↑](#footnote-ref-1)
2. DECRETO Nº 60.812, DE 30 DE SETEMBRO DE 2014 http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html e DECRETO Nº 62.640, DE 23 DE JUNHO DE 2017 https://www.al.sp.gov.br/norma/182180 [↑](#footnote-ref-2)
3. Legislação de plano de cargos, carreiras e remuneração é publicada no DOE para as diversas carreiras da pasta: - Lei Complementar nº 1.059, de 18/09/2008, para Agente Fiscal de Rendas (https://www.al.sp.gov.br/norma/137843); - Lei Complementar nº 1.034, de 04/01/2008, para Analista em Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas ( https://www.al.sp.gov.br/norma/75009); - Lei Complementar nº 1.080, de 17/12/2008, para Executivo Público ( https://www.al.sp.gov.br/norma/157195 )- LEI COMPLEMENTAR Nº 1.122, DE 30 DE JUNHO DE 2010, para demais carreiras, conforme o Anexo da mesma Lei

   https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2010/lei.complementar-1122-30.06.2010.html [↑](#footnote-ref-3)
4. A LEI Nº 10.261, DE 28 DE OUTUBRO DE 1968 Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo, a qual prevê tais situações.

   https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1968/lei-10261-28.10.1968.html  
   Vale ressaltar situações de aplicação geral, como ocorreu com o Decreto Nº 61.132, de 25 de Fevereiro de 2015, onde foram dispostas medidas de redução de despesas com pessoal.

   http://www.corregedoria.sp.gov.br/adm/App\_Cadastro/Uploads/Visualizar.aspx?id=115 [↑](#footnote-ref-4)
5. [Lei Orçamentária Anual - LOA: http://www.orcamento.planejamento.sp.gov.br/orcamentaria-anual](http://www.orcamento.planejamento.sp.gov.br/orcamentaria-anual) [↑](#footnote-ref-5)
6. As metas estratégicas estão vinculadas com os indicadores de BR e PR, conforme anexo  
   - PR: Resolução Conjunta CC/SG/SPG-1, de 23-03-2017,

   https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2017/executivo%2520secao%2520i/marco/24/pag\_0011\_BA7RPM7I99TVDe89CP5P68SIK3H.pdf&pagina=11&data=24/03/2017&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100011  
   - BR: Resoluções Conjuntas CC/SG-18 e CC/SG-19, ambas publicadas no Diário Oficial de 07-12-17 https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2017/executivo%2520secao%2520i/dezembro/07/pag\_0007\_7VCT839MF3263e6I4QJUBKGEME0.pdf&pagina=7&data=07/12/2017&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100007 [↑](#footnote-ref-6)
7. http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-7)
8. Lei complementar Nº 1.281, de 14 de janeiro de 2016 - Institui na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo a Corregedoria da Fiscalização Tributária – CORFISP e dá providências correlatas https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2016/executivo%2520secao%2520i/janeiro/15/pag\_0001\_9FSLIVR8F78JJe6DR5BJRB4BRNS.pdf&pagina=1&data=15/01/2016&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100001 [↑](#footnote-ref-8)
9. Após exercerem a função no período mínimo de dois anos pode ser escolhido local de trabalho, mediante disponibilidade (Dec. 61925/2016)  
   https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2016/decreto-61925-12.04.2016.html [↑](#footnote-ref-9)
10. Os corregedores devem ser  AFR´s com no mínimo 5 (cinco) anos de efetivo exercício no cargo e podem exercer a função no período máximo de 4 (quatro) anos. [↑](#footnote-ref-10)
11. Utiliza o "SAEP - Sistema de Acompanhamento da Evolução Patrimonial", disponível no âmbito da intranet, conforme Resolução SF 90, de 19-10-2017 [↑](#footnote-ref-11)
12. Por meio de acesso ao ARISP ( http://www.arisp.com.br/ ), cadastro de Veículos automotores, folha de pagamento ( https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/folha/Paginas/Sobre.aspx ), declaração de bens enviado ao DRH (conforme o Decreto 41.865 / 1997

    https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1997/decreto-41865-16.06.1997.html) [↑](#footnote-ref-12)
13. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2016/lei.complementar-1281-14.01.2016.html [↑](#footnote-ref-13)
14. As diretrizes da Pasta estão integradas num mesmo Planejamento Estratégico, com seus 7 Objetivos Estratégicos, publicados pela Resolução SF95-2017.

    https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2013/executivo%2520secao%2520i/janeiro/17/pag\_0037\_AF4T1NA9641S8e4E0G18LCR39AS.pdf&pagina=37&data=17/01/2013&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100037 [↑](#footnote-ref-14)
15. Indicadores definidos para o efeito da Participação nos Resultados - PR, conforme Resolução Conjunta CC/SG/SPG-1, de 23-03-2017.

    https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2017/executivo%2520secao%2520i/marco/24/pag\_0011\_BA7RPM7I99TVDe89CP5P68SIK3H.pdf&pagina=11&data=24/03/2017&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100011 [↑](#footnote-ref-15)
16. - MONITORAMENTO DO PLAN. ESTR.: O monitoramento é executado pelos EGEs (Equipes de Gestão da Estratégia), figura criada pela Resolução SF 05, de 16-01-2013 ( https://www.imprensaoficial.com.br/DO/BuscaDO2001Documento\_11\_4.aspx?link=/2013/executivo%2520secao%2520i/janeiro/17/pag\_0037\_AF4T1NA9641S8e4E0G18LCR39AS.pdf&pagina=37&data=17/01/2013&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=100037 ) [↑](#footnote-ref-16)
17. http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-17)
18. https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Auditoria-Baseada-em-Risco.aspx [↑](#footnote-ref-18)
19. http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-19)
20. Resolução SF 95, de 06-11-2017 [↑](#footnote-ref-20)
21. [↑](#footnote-ref-21)
22.  [↑](#footnote-ref-22)
23. http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/desenho/SitePages/Informa%C3%A7%C3%B5es%20sobre%20o%20COORD.aspx  
     [↑](#footnote-ref-23)
24. https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/default.aspx [↑](#footnote-ref-24)
25. [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. [↑](#footnote-ref-27)
28. Resolução SF - 51, de 20-9-2007 Institui o Código de Ética da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_financeira/financ\_estadual/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20SF%2051-07.pdf?f=templates$fn=default.htm&vid=sefaz\_financeira:vfinanc [↑](#footnote-ref-28)
29. Decreto Nº 41.865, de 16 de junho de 1997 https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1997/decreto-41865-16.06.1997.html [↑](#footnote-ref-29)
30. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2006/decreto-50656-30.03.2006.html [↑](#footnote-ref-30)
31. http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/a2dc3f553380ee0f83256cfb00501463/46e2576658b1c52903256d63004f305a?OpenDocument [↑](#footnote-ref-31)
32. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1984/lei.complementar-343-06.01.1984.html [↑](#footnote-ref-32)
33. [Portal da Transparência Estadual: http://www.transparencia.sp.gov.br/remunera.html](http://www.transparencia.sp.gov.br/remunera.html) [↑](#footnote-ref-33)
34. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1079-17.12.2008.html [↑](#footnote-ref-34)
35. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2010/decreto-55806-12.05.2010.html [↑](#footnote-ref-35)
36. http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-36)
37. A compra de vagas existe e é regida pelas regras da RESOLUÇÃO SF 32 , DE 02 / 07 / 2008, que institui a Política de Participação em Eventos Externos, no âmbito da Secretaria da Fazenda [↑](#footnote-ref-37)
38. - Existe na Fazesp o Ambiente Virtual de Aprendizagem(https://fazesp.fazenda.sp.gov.br/login/index.php ); O Programa de Ensino a Distância foi implantado no Profisco I. Existe ainda, a Resolução SF n° 143, de 28-12-2010, que estabelece diretrizes para a implementação da metodologia de Educação à Distância — EAD, no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. [↑](#footnote-ref-38)
39. Lei Complementar nº 1.010, de 01/06/2007- Dispõe sobre a criação da SÃO PAULO PREVIDÊNCIA - SPPREV, entidade gestora do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos - RPPS e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de São Paulo – RPPM

    https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2007/alteracao-lei.complementar-1010-01.06.2007.html [↑](#footnote-ref-39)
40. Serviços on-line no site da SPPREV: http://www.spprev.sp.gov.br/informativo\_spprev.aspx [↑](#footnote-ref-40)
41. "Resolução SF 50 de 29-07-2014", A SEFAZ/SP segue as orientações da lei de licitações 8666/94 e portanto seus princípios, Resolução SF 50, de 29-07-2014, que dispõe sobre a política de aquisição, distribuição e recolhimento de ativos de tecnologia da informação no âmbito da Secretaria da Fazenda [↑](#footnote-ref-41)
42. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/Paginas/catalogo-de-servicos.aspx [↑](#footnote-ref-42)
43. NF-e: Aumento do percentual de OSF (Ordem de Serviço Fiscal) de auditoria concluídas em cada semestre, e para as quais houve consulta aos relatórios existentes que mostram os dados de NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) para o respectivo contribuinte, dentro do período da auditoria.

    ECD: a execução das auditorias contábeis mostra a seguinte evolução:

    • 2013: 36 auditorias contábeis;

    • 2014: realizadas 66 auditorias contábeis (acumulando 102 auditorias);

    • 2015: realizadas 215 auditorias contábeis (acumulando 317 auditorias);

    • 2016: realizadas 355 auditorias contábeis (acumulando 672 auditorias).

    O software Auditor Contábil Digital (ACD) tem como objetivo atender às necessidades de planejamento, controle e fiscalização direta de tributos nas auditorias de contas contábeis utilizando arquivos transmitidos pelos contribuintes ao ambiente nacional do Sistema Público de Escrituração Digital - Sped.

    O sistema trabalha com as informações contábeis prestadas pelos contribuintes, por cruzamento de informações oriundas de fontes internas e externas e daquelas coletadas junto a terceiros.

    As principais funcionalidades da aplicação estão na capacidade de validação, pesquisa e filtro dos dados contábeis do contribuinte para geração de relatórios e gráficos.​

    EFD: A partir de 01/01/2014, todos os contribuintes paulistas sujeitos ao Regime Periódico de Apuração estão obrigados à EFD. A consulta aos obrigados à EFD pode ser feita no site da Secretaria da Fazenda, pelo link https://www.fazenda.sp.gov.br/sped/obrigados/obrigados.asp, informando o número do CNPJ base da empresa. Os dados da EFD poderão ser consultados no link: https://www.fazenda.sp.gov.br/sped/default.asp [↑](#footnote-ref-43)
44. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/tit/Paginas/Servicos.aspx [↑](#footnote-ref-44)
45. http://www.premioinnovare.com.br/proposta/projeto-pgenet-processo-digital-na-procuradoria-geral-do-estado-de-sao-paulo/print [↑](#footnote-ref-45)
46. Dados extraídos do sistema SIAFEM/SP são atualizados diariamente. As informações da execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Estado a partir de 2010 são disponibilizadas diariamente, com detalhamento das despesas empenhadas, liquidadas e pagas (do ano e de restos a pagar), incluídas as intra-orçamentárias.  
    https://www.fazenda.sp.gov.br/SigeoLei131/Paginas/FlexConsDespesa.aspx [↑](#footnote-ref-46)
47. As atividades padronizadas para as contratações são definidas pelas leis Federal 8666/94 e estadual 6544/89, e resumidas em nossos fluxos de trabalho publicados no ETC. Os indicadores quantitativos: prazos para as prorrogações/contratações são controlados pelo CGC. As metas do planejamento das contratações: não cabe ao CGC e sim ao gestor do contrato. [↑](#footnote-ref-47)
48. Toda contratação de infraestrutura passa pelo processo de licitação, onde é criada a justificativa da aquisição,memorial descritivo e também a pesquisa de preços. No caso de aquisições internas no DTI, existe um processo em que as aquisições passam por uma assessoria do CIA, onde também são avaliadas questões de segurança, disponibilidade e avaliação de possíveis alternativas. Há também o processo de Assessorias CIA (Provas de Conceito, Pesquisas Tecnológicas, Arquitetura Corporativa em Projetos e Outras Assessorias), onde são avaliadas alternativas, como o exemplo de nuvens. [↑](#footnote-ref-48)
49. No caso de contratação de TI para atendimento a uma demanda específica da Administração Tributária (CAT), existe o processo de Gestão de Projetos da CAT, onde acontece a vinculação com o projetos do potfólio aos planos estratégicos da SEFAZ e respectiva análise de valor. [↑](#footnote-ref-49)
50. Equipe de monitoração disponível em regime 24x7 para avaliação contínua do funcionamento dos sistemas de informação.  
    Equipe técnica disponível em horário comercial, podendo ser acionada em regime 24x7. Ferramentas de monitoração de sistemas (SCOM) e ferramentas de monitoração da infraestrutura com emissão de alertas para equipe de monitoração. Testes periódicos para avaliação do ambiente: testes de carga, testes de sistemas e ferramentas de infraestrutura, testes de restauração de backup.  
    A avaliação contínua do funcionamento dos sistemas de informação é realizada pelo Centro de Operação de Infraestrutura, que possui equipe técnica especializada e ferramentas que monitoram a saúde do ambiente computacional em regime 24x7, e atuam no gerenciamento do ambiente de infraestrutura computacional, atuando na resolução de incidentes, problemas e requisições, executando mudanças e atuando em atividades preventivas e reativas.

    Boletim Mensal CSIRT (Centro de Tratamento e Resposta a Incidentes de Segurança da Informação) de alguns meses de 2017 a janeiro de 2018. (Obs.: Como são informações classificadas como restritas, foram colocadas só as páginas iniciais de cada boletim, mas se precisar serão colocados os arquivos inteiros). [↑](#footnote-ref-50)
51. Indicadores de Satisfação de 2017 e 2018 http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/indicdti/P/DILA/Indicadores.aspx [↑](#footnote-ref-51)
52. http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/dtiprocessos/SitePages/Documentos%20dos%20Processos.aspx [↑](#footnote-ref-52)
53. https://sefaznetvirtual.intra.fazenda.sp.gov.br/arsys/forms/arsapp/SRS%3AServiceRequestConsole/enduser/?cacheid=3c849fe1&format=html [↑](#footnote-ref-53)
54. http://srv10303/ReportServer/Pages/ReportViewer.aspx?/Remedy+Report/Catalogo+Implantado [↑](#footnote-ref-54)
55. Página na intranet da equipe DW, destacando as ferramentas SAP-BO e Tableau. As informações mais gerenciais estão em formato de Painéis Tableau e as mais operacionais estão em formato de relatórios SAP-BO. Importante restringir que essa evidência se refere somente aos dados tributários, sendo que o próprio DTI é responsável pelo ambiente de BI Oracle para Folha de Pagamento, BEC e SIGEO. http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/siscat/sistemas/dw/Paginas/sobre.aspx [↑](#footnote-ref-55)
56. Em específico, é utilizado o Banco de Dados colunar SybaseIQ para tratar somente grandes volumes de dados estruturados, não havendo hoje na arquitetura o tratamento de grande volume de dados não estruturados ou semi estruturados. [↑](#footnote-ref-56)
57. O Centro de Suprimentos, em decisões estratégicas, aciona o Diretor do DSI - Departamento de Suprimentos e Infraestrutura (dirigente máximo deste departamento). Artigos 129 e 130 do Decreto nº 60.812/2014. [↑](#footnote-ref-57)
58. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-58)
59. Disponível na Bolsa Eletrônica de Compras/SP: www.bec.sp.gov.br [↑](#footnote-ref-59)
60. Disponível no Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Orçamentária:  
    https://sefaznet8.sede.fazenda.sp.gov.br/orcamento/Base/Paginas/Login.aspx

    O estoque é definido de acordo com a população e a informação do consumo médio disponível no Sistema de Administração de Materiais: www.sam.prodesp.sp.gov.br/estoque [↑](#footnote-ref-60)
61. Conforme o artigo 10 do decreto 42.857 de 11.02.98, uma das atribuições do gestor de contratos é atestar nas condições contratuais, a execução dos serviços ou a entrega dos materiais.

    LINK:https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1998/decreto-42857-11.02.1998.html  
    O gestor do contrato é o responsável por emitir o Termo de Recebimento Provisório e, posteriormente, o Termo de Aceite Definitivo. [↑](#footnote-ref-61)
62. www.sam.prodesp.sp.gov.br/estoque [↑](#footnote-ref-62)
63. www.bec.sp.gov.br [↑](#footnote-ref-63)
64. Disponível no Sistema de Informações Gerenciais da Execução orçamentária:  www.sigeo.fazenda.sp.gov.br/analytics/saw.dll?dashboard [↑](#footnote-ref-64)
65. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1991/decreto-34350-11.12.1991.html [↑](#footnote-ref-65)
66. Manuais disponíveis em https://www.bec.sp.gov.br/becsp/aspx/Downloads\_Editais\_Minuta\_Antigo.aspx?chave= [↑](#footnote-ref-66)
67. www.bec.sp.gov.br e no CADTERC – Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados: www.cadterc.sp.gov.br [↑](#footnote-ref-67)
68. São utilizados os pareceres da Consultoria Jurídica para verificação dos editais.  
    https://www.bec.sp.gov.br/becsp/Aspx/Minutas.aspx?chave= [↑](#footnote-ref-68)
69. www.transparência.sp.gov.br e Imprensa Oficial do Estado: www.imesp.com.br [↑](#footnote-ref-69)
70. Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (Procedimento 04 – Aquisições e Contratações) [↑](#footnote-ref-70)
71. A SEFAZ/SP dispõe de um Mapa de Riscos (Impacto e Vulnerabilidade) [↑](#footnote-ref-71)
72. Disponível no Sistema de Administração de Materiais: www.sam.prodesp.sp.gov.br/estoque [↑](#footnote-ref-72)
73. É utilizado o método da antecipação em materiais destinados a obras e reformas e o estoque de segurança nos demais itens. A curva ABC também é utilizado, por meio deste método é identificado os itens essenciais a Administração e consequentemente a sua priorização na aquisição. [↑](#footnote-ref-73)
74. O Sistema de Administração de Materiais, como padrão, aplica o método do Custo Médio. Disponível no Sistema de Administração de Materiais: www.sam.prodesp.sp.gov.br/estoque [↑](#footnote-ref-74)
75. A SEFA/SP realiza o controle patrimonial, onde todos os bens são etiquetados conforme Manual de controle patrimonial [↑](#footnote-ref-75)
76. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-76)
77. http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/pages/O\_Programa/No\_Estado/Programa\_Estado\_Atividades.shtm [↑](#footnote-ref-77)
78. http://saopaulo.osbrasil.org.br/ [↑](#footnote-ref-78)
79. Os canais de comunicação utilizados pela Fazenda são o Portal da Internet (https://portal.fazenda.sp.gov.br) a Intranet (http://sefaznet.sede.fazenda.sp.gov.br), o Avisos Gerais e a Distribuidor de Releases (www.imcgrupo.com). Atualmente toda a solicitação e encaminhamento de informações é realizada pelo e-mail imprensa@fazenda.sp.gov.br. [↑](#footnote-ref-79)
80. Quanto especificamente à Secretaria da Educação já existe um trabalho para o envolvimento dos professores da rede publica de ensino do Estado, conforme podemos observa as notícias publicadas no site da própria Secretaria da Educação.   
    http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/inscricoes-para-curso-online-e-gratuito-de-disseminadores-de-educacao-fiscal-terminam-domingo-21/  
    http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/educacao-fiscal-e-tema-de-curso-online-e-gratuito-para-servidores/  
    http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/professores-tem-ate-essa-sexta-feira-12-para-se-inscreverem-em-curso-sobre-educacao-fiscal/  
    http://www.educacao.sp.gov.br/noticias/premio-que-reconhece-projetos-voltados-a-educacao-fiscal-esta-com-inscricoes-abertas/ [↑](#footnote-ref-80)
81. http://www.enat.receita.fazenda.gov.br/pt-br/protocolos/x-4 [↑](#footnote-ref-81)
82. Disciplina Eletiva Política Fiscal e Cidadania (http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/contents/CEF%20-%20Plano%20de%20Trabalho%20de%202017%20-%20DOE%20de%2020jan2017.pdf) na UNIFESP [↑](#footnote-ref-82)
83. [Resolução SF 06, de 19-01-2017  
    http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/contents/CEF%20-%20Plano%20de%20Trabalho%20de%202017%20-%20DOE%20de%2020jan2017.pdf](http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/contents/CEF%20-%20Plano%20de%20Trabalho%20de%202017%20-%20DOE%20de%2020jan2017.pdf) [↑](#footnote-ref-83)
84. Materiais: http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/pages/Materiais\_Did%C3%A1ticos/cartilhas\_folders.shtm [↑](#footnote-ref-84)
85. <http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/pages/Materiais_Did%C3%A1ticos/Cursos.shtm> [↑](#footnote-ref-85)
86. 1) Decreto nº 50.656/06; 2) Decreto nº 60.399/14; 3) Decreto nº 60.812/14 – artigos 212 e 213  
    4) Decreto nº 52.216 – artigos 12 a 18 – Comissão de Ética; 5) Decreto nº 58.052/12 – Acesso a Informações [↑](#footnote-ref-86)
87. 1) Decreto nº 60.399/14; 2) https://portal.fazenda.sp.gov.br/Institucional/Paginas/ouvidoria.aspx [↑](#footnote-ref-87)
88. 1) Decreto nº 60.399/14 [↑](#footnote-ref-88)
89. https://portal.fazenda.sp.gov.br/Institucional/Paginas/ouvidoria.aspx [↑](#footnote-ref-89)
90. [https://www.al.sp.gov.br/spl/2017/09/Propositura/1000171074\_1000107594\_Propositura.pdf  
    Foi Publicado no Diário da Assembleia, página 9 em 30/09/2017](https://www.al.sp.gov.br/spl/2017/09/Propositura/1000171074_1000107594_Propositura.pdf) [↑](#footnote-ref-90)
91. Página de acesso à informação: https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/default.aspx [↑](#footnote-ref-91)
92. Serviço de Informações ao Cidadão: O Decreto nº 58.052, de 16 de maio de 2012, define procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado de São Paulo, e pelas entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos estaduais para a realização de atividades de interesse público, à vista das normas gerais estabelecidas na "Lei de Acesso à Informação". https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/sic/Paginas/Sobre.aspx  
    Portal da Transparência http://www.transparencia.sp.gov.br [↑](#footnote-ref-92)
93. Programa de Estímulo à Cidadania Fiscal do Estado de São Paulo: http://www.nfp.fazenda.sp.gov.br/pdf/pec\_nfp.pdf [↑](#footnote-ref-93)
94. <https://www.nfp.fazenda.sp.gov.br/login.aspx?ReturnUrl=%2fPrincipal.aspx> [↑](#footnote-ref-94)
95. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Quadros-Demonstrativos-da-Lei-de-Responsabilidade-Fiscal.aspx> [↑](#footnote-ref-95)
96. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Balan%C3%A7o-Geral-do-Estado.aspx> [↑](#footnote-ref-96)
97. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Balan%C3%A7o-Geral-do-Estado.aspx> [↑](#footnote-ref-97)
98. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Balan%C3%A7o-Geral-do-Estado.aspx> [↑](#footnote-ref-98)
99. Pesquisa sobre percepção da população em relação aos tributos e gastos públicos na Região Metropolitana de São Paulo – Fundação SEADE (2016). [↑](#footnote-ref-99)
100. DECRETO Nº 60.399, DE 29 DE ABRIL DE 2014 - Artigo 20 – O prazo máximo de resposta ao usuário será de 20 (vinte) dias corridos.§ 1º – O prazo deverá ser informado com a respectiva forma de acompanhamento.§ 2º - O prazo referido no “caput” deste artigo poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o interessado.§ 3º - A tramitação interna das manifestações recebidas pela Ouvidoria deverá considerar o prazo estabelecido no “caput” deste artigo.

     DECRETO Nº 58.052, DE 16 DE MAIO DE 2012 Artigo 15 - O Serviço de Informações ao Cidadão - SIC do órgão ou entidade responsável pelas informações solicitadas deverá conceder o acesso imediato àquelas disponíveis. 1º - Na impossibilidade de conceder o acesso imediato, o Serviço de Informações ao Cidadão - SIC do órgão ou entidade, em prazo não superior a 20 (vinte) dias, deverá:1. comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão; 2. indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; 3. comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação. § 2º - O prazo referido no § 1º deste artigo poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o interessado. [↑](#footnote-ref-100)
101. As informações sobre as políticas e normas são encontradas no link:   
     http://info.fazenda.sp.gov.br/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut  
     Os resultados poderão ser verificados no site dos Indicadores da Administração Tributária: https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Indicadores-da-Administra%C3%A7%C3%A3o-Tribut%C3%A1ria.aspx  
     Outro local que apresenta os resultados é o site dos Relatórios da Receita Tributária: https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Relat%C3%B3rios-da-Receita-Tribut%C3%A1ria.aspx [↑](#footnote-ref-101)
102. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/pac-pie/Paginas/Sobre.aspx [↑](#footnote-ref-102)
103. https://www3.fazenda.sp.gov.br/sivei [↑](#footnote-ref-103)
104. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Relat%C3%B3rios-da-Receita-Tribut%C3%A1ria.aspx> [↑](#footnote-ref-104)
105. https://www.fazenda.sp.gov.br/eCT/Consulta\_Entrada/InformarTipoAcesso.aspx  
     Banco de dados de consultas efetuadas: https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Consultas-Tribut%C3%A1rias.aspx [↑](#footnote-ref-105)
106. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/Respostas\_CT/icms/Indice\_RCs\_ICMS\_2016.html?vid=sefaz\_respct:vrespct [↑](#footnote-ref-106)
107. DECRETO Nº 60.392, DE 24 DE ABRIL DE 2014 - “Artigo 515 - A consulta deverá ser respondida dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contados da data indicada no protocolo (Lei 6.374/89, art. 104). (NR). [↑](#footnote-ref-107)
108. No momento, existe uma projeto em andamento (CAT/DETEC) para desenvolver e adaptar ao ICMS metodologias de aferição de indicadores de efetividade da gestão tributária. [↑](#footnote-ref-108)
109. Valor referente a 2017, conforme publicado nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) de 2017 e 2018, que apresentam estimativas para o ICMS e IPVA. [↑](#footnote-ref-109)
110. A CT não trabalha com o indicador de consultas respondidas dentro do prazo. [↑](#footnote-ref-110)
111. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat552009.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut  
     https://www.fazenda.sp.gov.br/cte/ [↑](#footnote-ref-111)
112. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1022013.htm [↑](#footnote-ref-112)
113. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat122015.htm [↑](#footnote-ref-113)
114. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1022014.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-114)
115. http://info.fazenda.sp.gov.br/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-115)
116. Em SP não existe a nota fiscal avulsa, e somente o contribuinte inscrito no cadastro de contribuintes do ICMS pode emitir a NF-e. Em SP os produtores rurais precisam ter CNPJ (Não pode ser emitida nota fiscal eletrônica por CPF e por contribuinte não inscrito). [↑](#footnote-ref-116)
117. Utiliza a ferramenta de auditoria ACD: O desenvolvimento desta ferramenta de auditoria visa atender às necessidades da Sefaz. Ela importa a escrituração contábil e fiscal digital a partir dos arquivos do Sped (ECD e EFD), e tem cruzamentos específicos para as auditorias de interesse da fiscalização dos tributos estaduais. Adotada como ferramenta para o curso de Auditoria Contábil Tributária Digital. As principais funcionalidades da aplicação estão na capacidade de validação, pesquisa e filtro dos dados contábeis do contribuinte para geração de relatórios e gráficos.​  
     http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/siscat/sistemas/acd/Paginas/sobre.aspx [↑](#footnote-ref-117)
118. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1022014.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-118)
119. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1022014.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-119)
120. http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1022014.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-120)
121. O MEI está dispensado da emissão de documento fiscal.  
     Atualmente o MEI que deseja emitir se credencia à emissão de documento fiscal eletrônico ou emitir a modelo 2 (em papel) ou a NFVC online (modelo 2 emitida eletronicamente no site na Nota Fiscal Paulista). [↑](#footnote-ref-121)
122. Existiu no passado um projeto para fazer uma conta fiscal do SN que foi interrompida. De qualquer forma as PGDAS-D são carregadas em um universo do DW para consulta. [↑](#footnote-ref-122)
123. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/itcmd/Paginas/Sobre.aspx> [↑](#footnote-ref-123)
124. TITULO V, Das Penalidades, do RICMS (LEI 6.374/89).  
     http://info.fazenda.sp.gov.br/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-124)
125. http://info.fazenda.sp.gov.br/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut  
     https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=276662 [↑](#footnote-ref-125)
126. https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2008/decreto-53455-19.09.2008.html [↑](#footnote-ref-126)
127. Equipes da DEAT (Supervisão Setorial, Monitoramento, AFIAC) [↑](#footnote-ref-127)
128. RICMS - ART 527 http://info.fazenda.sp.gov.br/nxt/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-128)
129. Decreto Nº 60.812, de 30 de setembro de 2014 - Artigo 37 - A Assistência de Inteligência Fiscal tem, além das previstas no artigo 139 deste decreto, as seguintes atribuições: I - investigar fraudes de natureza penal tributária; II - propor a adoção de procedimentos administrativos, técnicos ou fiscais, que permitam a inibição de fraudes fiscais.

     https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2014/decreto-60812-30.09.2014.html [↑](#footnote-ref-129)
130. **Ciclo de Inteligência** adotado pela Assistência de Inteligência Fiscal na Secretaria da Fazenda  
     Link da Intranet: http://etc.intra.fazenda.sp.gov.br/sites/deat\_aif/SitePages/Fluxo%20de%20Trabalho.aspx [↑](#footnote-ref-130)
131. O Protocolo ICMS 66/09, institui o Sistema de Inteligência Fiscal - SIF -, integrado pelas Unidades de Inteligência Fiscal - UnIF - da União, dos Estados e do Distrito Federal, com o objetivo de promover a cooperação técnica, o intercâmbio de informações e facilitar o desenvolvimento de ações de Inteligência Fiscal, conjuntas e integradas, entre os participantes do Sistema.

     https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/protocolos/2009/pt066\_09 [↑](#footnote-ref-131)
132. Em 2013, foram adquiridos atualização e suporte dos programas "suite" Accessdata Forensic Toolkit (FTK) para 12 licenças por um período de 36 meses.Em 2015, conforme contrato 94113-SAAC-00081-2015, foram adquiridos atualização e suporte dos programas "suite" Accessdata Forensic Toolkit (FTK) para 12 licenças por um período de 36 meses. Em 2016, conforme NF 319, foram adquiridos 23 computadores (Workstation Dell Precision T7910). O laboratório de informática forense possui 24 licenças de programas de perícia forense, sendo que 12 delas encontram-se vencidas ou outras 12 vencerão em junho de 2018. Licenças vencidas não permitem atualização dos programas, impedindo assim utilização de novos recursos e compatibilidades com sistemas que estão em constante evolução. Os 23 computadores foram especificados conforme recomendação ideal do fabricante do programa FTK. Utiliza laboratórios de auditoria digital para análise e preparação de provas e identificação de fraudes fiscais com registros em meio digital [↑](#footnote-ref-132)
133. https://www.fazenda.sp.gov.br/cte/credenciamento/credenciamento.asp  
     https://www.fazenda.sp.gov.br/mdfe/ [↑](#footnote-ref-133)
134. Os AFRs da Fiscalização Direta de Tributos podem gerar relatórios contendo dados dos documentos fiscais emitidos pelos contribuintes para acompanhar o trânsito das mercadorias através do Infoview. O acesso ao Infoview só pode ser feito mediante login e senha, sendo que o relatório só pode ser gerado se houver Ordem de Serviço Fiscalização em execução. [↑](#footnote-ref-134)
135. https://www.fazenda.sp.gov.br/epat/extratoprocesso/PesquisarExtrato.aspx [↑](#footnote-ref-135)
136. Não é competência da Procuradoria Geral do Estado a defesa oral em matérias relevantes. O artigo 72, da Lei nº 13.457/2009 confere essa competência à Representação Fiscal. [↑](#footnote-ref-136)
137. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Tribunal-de-Impostos-e-Taxas.aspx> [↑](#footnote-ref-137)
138. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/tit/Paginas/produtividade.aspx [↑](#footnote-ref-138)
139. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/tit/Paginas/Jurisprudência-Súmulas.aspx [↑](#footnote-ref-139)
140. https://www.fazenda.sp.gov.br/ePAT/portal/ [↑](#footnote-ref-140)
141. https://www.fazenda.sp.gov.br/epat/PortalContribuinte/FAQ/Manual\_ePAT.htm e https://www.fazenda.sp.gov.br/epat/PortalContribuinte/FAQ/ePAT\_Orientacoes\_Gerais.htm [↑](#footnote-ref-141)
142. [Extrato do processo:   
     https://www.fazenda.sp.gov.br/epat/extratoprocesso/PesquisarExtrato.aspx](https://www.fazenda.sp.gov.br/epat/extratoprocesso/PesquisarExtrato.aspx) [↑](#footnote-ref-142)
143. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/Paginas/Cidadao.aspx - https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/Paginas/Empresa.aspx [↑](#footnote-ref-143)
144. Avaliação do Atendimento Presencial, a saber: Média das notas atribuídas, arredondadas na terceira casa decimal, que variam de 1 a 4, conforme a seguinte correspondência:1 = deixa a desejar (ruim); 2 = regular; 3 = bom e 4 = ótimo. [↑](#footnote-ref-144)
145. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/Paginas/Cidadao.aspx - https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/Paginas/Empresa.aspx [↑](#footnote-ref-145)
146. Assistência Fiscal de Atendimento ao Público e Cadastro, conforme art. 40 do Decreto 60.812/2014. Artigo 40 - A Assistência Fiscal de Atendimento ao Público e Cadastro tem, além das previstas no artigo 139 deste decreto, as seguintes atribuições: I planejar, coordenar e supervisionar as atividades de atendimento presencial e a distância dos contribuintes e demais usuários dos serviços da Secretaria da Fazenda; II gerir: a) as equipes, os canais de relacionamento e o conteúdo relacionado ao atendimento da Secretaria da Fazenda; b) os sistemas da Secretaria da Fazenda, relacionados a: 1. gestão, utilizados pelos canais de relacionamento; 2. atividades de atendimento; III - dar suporte às unidades de atendimento; IV - estabelecer padrões e aprovar os conteúdos das bases de informações, dos manuais e guias de serviços disponíveis para os diversos canais de relacionamento; V - definir indicadores e relatórios para avaliação e acompanhamento do desempenho do atendimento nos canais de relacionamento; VI- propor a elaboração ou alteração dos atos normativos relacionados aos serviços prestados pelos diversos canais de relacionamento com o usuário; VII estabelecer rotinas para o desenvolvimento das atividades da Central de Pronto Atendimento e dos Serviços de Pronto Atendimento. [↑](#footnote-ref-146)
147. Resolução SF 135, de 17 de dezembro de 2010, que disciplina a concessão do Abono por Satisfação do Usuário - ASU, instituído pela Lei Complementar nº 887, de 19 de dezembro de 2000, e dá providências correlatas. [↑](#footnote-ref-147)
148. Sistema de Gestão do Atendimento - SIGAWEB, ver manual anexo [↑](#footnote-ref-148)
149. https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/default.aspx . De acordo com o site da ASES, do Governo Federal (http://asesweb.governoeletronico.gov.br/ases/avaliar ) o portal da Sefaz está avaliado em 84,07% [↑](#footnote-ref-149)
150. https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/default.aspx [↑](#footnote-ref-150)
151. [Consulta Tributária Eletrônica (e-CT) https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/ct/Paginas/Consulta-Tribut%C3%A1ria-Eletr%C3%B4nica-(e-CT).aspx](https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/ct/Paginas/Consulta-Tribut%C3%A1ria-Eletr%C3%B4nica-(e-CT).aspx) [↑](#footnote-ref-151)
152. https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/perguntas-frequentes.aspx [↑](#footnote-ref-152)
153. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/Paginas/fale-conosco.aspx> [↑](#footnote-ref-153)
154. <http://www.fazenda.sp.gov.br/ouvidoria/ouvidoria.asp> [↑](#footnote-ref-154)
155. DEC - Domicílio Eletrônico do Contribuinte - ​Apenas os contribuintes credenciados e seus sócios poderão criar procuração eletrônica para terceiros acessarem seu DEC. A procuração eletrônica só pode ser criada no próprio DEC, na funcionalidade Procuração Eletrônica" e após o credenciamento do contribuinte, não existe a possibilidade de se fazer isso por meio do Posto Fiscal. https://sefaznet11.intra.fazenda.sp.gov.br/DEC/UCLogin/login.aspx [↑](#footnote-ref-155)
156. https://sefaznet11.intra.fazenda.sp.gov.br/DEC/UCLogin/login.aspx [↑](#footnote-ref-156)
157. Portaria CAT 140, de 09-9-2010: Artigo 1º - para recebimento de comunicação eletrônica por meio do Domicílio Eletrônico do Contribuinte - DEC, a pessoa jurídica, na condição de sujeito passivo de tributos estaduais, deverá estar previamente credenciada perante a Secretaria da Fazenda. Parágrafo único - Entende-se por Domicílio Eletrônico do Contribuinte - DEC o ambiente na rede mundial de computadores, próprio para que o sujeito passivo de tributos estaduais receba comunicação eletrônica enviada pela Secretaria da Fazenda.

     http://info.fazenda.sp.gov.br/NXT/gateway.dll/legislacao\_tributaria/portaria\_cat/pcat1402010.htm?f=templates&fn=default.htm&vid=sefaz\_tributaria:vtribut [↑](#footnote-ref-157)
158. https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/certidoes/Downloads/requerimento%20de%20certid%C3%A3o%20negativa%20de%20d%C3%A9bito.pdf [↑](#footnote-ref-158)
159. http://www.dividaativa.pge.sp.gov.br/da-ic-web/inicio.do  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/D%C3%ADvida-Ativa.aspx [↑](#footnote-ref-159)
160. Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais - CADIN Estadual  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/cadin/Paginas/Sobre.aspx [↑](#footnote-ref-160)
161. No Sistema E-SANÇÕES, instituído e regulamentado pelo Decreto nº 61.751, de 23 de dezembro de 2015, devem ser registradas as seguintes penalidades aplicadas pelos Órgãos da Administração Pública do Governo do Estado de São Paulo: QUE RESTRINGEM A CONTRATAÇÃO DA EMPRESA PUNIDA OU AINDA SUA PARTICIPAÇÃO EM LICITAÇÃO: 1º Suspensão Temporária estabelecida no inciso III, do artigo 87, da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993; 2º Declaração de Inidoneidade estabelecida no inciso IV, do artigo 87, da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993; 3º Impedimento de Licitar e Contratar de acordo com o artigo 7º, da Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002; 4º Decisão Judicial conforme Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, artigos 9º, 10, 11 e 12 [↑](#footnote-ref-161)
162. Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais - CADIN Estadual  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/cadin/Paginas/Sobre.aspx [↑](#footnote-ref-162)
163. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/Institucional/Paginas/DA.aspx> [↑](#footnote-ref-163)
164. Cadastro Informativo dos Créditos não Quitados de Órgãos e Entidades Estaduais - CADIN Estadual estão disponíveis   
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/cadin/Paginas/Sobre.aspx [↑](#footnote-ref-164)
165. <https://www.fazenda.sp.gov.br/calculadoraeletronica/> [↑](#footnote-ref-165)
166. GARE - Guia de Arrecadação de Receitas Estaduais  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/gare/Paginas/Sobre.aspx [↑](#footnote-ref-166)
167. http://www.ipva2.fazenda.sp.gov.br/ipvanet/paginas/banco\_ipva.shtm  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/dare/Paginas/perguntas-frequentes.aspx [↑](#footnote-ref-167)
168. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/gnre/Paginas/Restitui%C3%A7%C3%A3o-de-GNRE.aspx> [↑](#footnote-ref-168)
169. SIAFEM = https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSIAFEMNET.aspx [↑](#footnote-ref-169)
170. Siedec=https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/siedesc/Paginas/Módulo-Financeiro.aspx  
     SEF = https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSEF.aspx [↑](#footnote-ref-170)
171. SEF = https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSEF.aspx [↑](#footnote-ref-171)
172. SIAFEM = https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSIAFEMNET.aspx [↑](#footnote-ref-172)
173. SEF = https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSEF.aspx [↑](#footnote-ref-173)
174. Consulta pronta no Sigeo https://www.contabilizasp.fazenda.sp.gov.br/SIAFEMNET/Publico/ApresentacaoSIGEO.aspx [↑](#footnote-ref-174)
175. Todos os eleitos atendem os requisitos e vedações estabelecidos na Lei 6.404/76, Lei 13.303/16 e Decreto 62.349/16 e estatuto social. http://www.fazenda.sp.gov.br/legislacao/codec/default.shtm , itens Societário e indicação para administradores e conselheiros. As atas de eleição são registradas na JUCESP [↑](#footnote-ref-175)
176. http://www.tjsp.jus.br/cac/scp/webmenupesquisa.aspx [↑](#footnote-ref-176)
177. Lei 16.646 de 11/01/2018 páginas 554 e 718.  
     https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2018/lei-16646-11.01.2018.pdf [↑](#footnote-ref-177)
178. [A Administração Geral do Estado efetua o registro orçamentário das baixas dos pagamentos efetuados pelo Tribunal de Justiça, discriminando os pagamentos por despesas correntes e de capital mediante informações enviadas pela Procuradoria Geral do Estado.  
     https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Quadro-resumo-precatorio-pequeno-valor.aspx](https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Quadro-resumo-precatorio-pequeno-valor.aspx) [↑](#footnote-ref-178)
179. <https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Quadro-resumo-do-estoque-de-precat%c3%b3rios-do-Estado-de-S%c3%a3o-Paulo.aspx> [↑](#footnote-ref-179)
180. Art. 1º do Parágrafo único da Lei nº 11.688 de 2004 [↑](#footnote-ref-180)
181. Parágrafo 8º do Art. 3º da Lei nº 11.688, de 2004 e inciso III do Artigo 16 do Decreto 61.036 de 2015 [↑](#footnote-ref-181)
182. As PPPs se sujeitam às normas de Licitação (Lei nº 8.666 de 1993) e às normas de concessão (Lei nº 8987 de 1995). Logo, o regramento da seleção pode ser encontrado nestas leis, em especial, no capítulo V da Lei nº 8987 de 1995. [↑](#footnote-ref-182)
183. Inciso III do Art. 4º da Lei 11.688 de 2004 e Art. 10 da Lei Federal 11.079 de 2004 [↑](#footnote-ref-183)
184. Informação/Haveres e Dívida Pública (com atualização quadrimestral) (link: https://portal.fazenda.sp.gov.br/acessoinformacao/Paginas/Garantias.aspx) [↑](#footnote-ref-184)
185. A LDO, em seu ANEXO II (RISCOS FISCAIS) aborda este item. Na LDO 2018 pode-se verificar a partir da página 35, onde o item "V – PASSIVOS CONTINGENTES" é abordado na página 45. [↑](#footnote-ref-185)
186. Limite legal da Lei Federal 11.079/2004 e alterações: 5% da RCL [↑](#footnote-ref-186)
187. O indicador utilizado se baseou na quantidade de imóveis ao invés de computar o percentual sobre os valores dos imóveis, pois o SGI não contempla informações de valores consistentes dos imóveis cadastrados em seu banco de dados, uma vez que seu enfoque é voltado mais para informações qualitativas (cadastrais) do que quantitativas [↑](#footnote-ref-187)
188. Dificuldade de apuração: Em decorrência da limitação atual do SGI, em fornecer informações atualizadas dos valores dos imóveis cadastrados em seu banco de dados e da necessidade de a Contadoria Geral do Estado (CGE) fazer o reconhecimento dos imóveis do Estado, conforme estabelece a Portaria da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) nº 548/2015, a CGE contratou a consultoria FIPECAFI em 2016 para fazer o levantamento inicial e parcial dos imóveis, principalmente os classificados como especializados. Essa contratação resultou no reconhecimento contábil patrimonial de 1984 imóveis, que em termos de valores consolidados corresponderam a R$ 54.182.955,35 registrados no Balanço do Estado de 2016. [↑](#footnote-ref-188)
189. 1984 imóveis reavaliados em 2016 [↑](#footnote-ref-189)
190. Total de imóveis do Estado 30.034 (SGI) [↑](#footnote-ref-190)
191. Anexo I do Produto 4 entregue pela FIPECAFI - O Sistema de Gerenciamento de Imóveis (SGI) atualmente é basicamente um banco de dados do Sistema de Gestão do Patrimônio Imobiliário (SGPI), instituído pelo Decreto nº 39.980/1995 e reformulado pelo Decreto nº 53.712/2008, que contempla o Conselho de Patrimônio Imobiliário (CPI), subordinado à Secretaria de Governo do Estado de São Paulo e responsável pela gestão do SGI. [↑](#footnote-ref-191)
192. A CGE tem cumprido com o prazo estabelecido pela Instrução 02/2016 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no que tange prestação de contas e publicação dos demonstrativos contábeis. [↑](#footnote-ref-192)
193. Não houve ressalvas do TCE/SP, no tocante à prestação de contas do Exercício de 2016 [↑](#footnote-ref-193)
194. <http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/EXPECMERCADO> [↑](#footnote-ref-194)
195. A Prodesp está desenvolvendo o sistema de Gestão da Dívida Pública, com um módulo de análise e cenários da dívida com data prevista para janeiro de 2021. [↑](#footnote-ref-195)
196. https://sadipem.tesouro.gov.br/sadipem/private/pages/index.jsf [↑](#footnote-ref-196)
197. - Ofício Conjunto SG/SPG/SF nº 0001/2017; - Memorando nº 13/2018 - GS; - SPPREV, autarquia vinculada à Sefaz/SP passou a utilizar a estrutura predial da Secretaria da Fazenda, desde 19/02/2018. Anteriormente a SPPREV estava em um edifico alugado. Serão economizados R$ 1 milhão por mês. [↑](#footnote-ref-197)
198. Já está em implantação o projeto "Impressão Corporativa", que objetiva a ativação de impressoras corporativas por meio da instalação de equipamentos multifuncionais com software de gerenciamento, inventário e contabilização. [↑](#footnote-ref-198)
199. Desde que haja a consolidação e institucionalização do SCSP no âmbito do GESP, a evolução do seu uso será como uma ferramenta de apoio, subsidiando com informações as peças orçamentárias (PPA/LDO/LOA). Destacamos que o momento atual da utilização pelos setoriais que possuem o SCSP implantado. Ainda não há essa maturidade. [↑](#footnote-ref-199)
200. A evolução dos custos em base histórica se dará a partir do momento em que determinado órgão passar a utilizar o SCSP, não havendo possibilidade/viabilidade de processamento de dados anteriores à implantação do SCSP. [↑](#footnote-ref-200)
201. O SCSP é um modelo de sistema voltado a melhoria da gestão pública e também do gasto público. [↑](#footnote-ref-201)
202. O SCSP - Sistema de Cistos dos serviços Públicos é utilizado como ferramenta de gestão por resultados; p.e. na SAP - Secretaria de Administração Penitenciária e Fundação CASA. Atendendo esses critérios. [↑](#footnote-ref-202)
203. Preço de referência pode ser obtido pela Nota de Empenho da BEC, basta procurar o material no sistema e clicar em PREÇO.  
     https://www.bec.sp.gov.br/BEC\_Catalogo\_ui/CatalogoPesquisa3.aspx?chave=

     O Pregão Eletrônico é suportado por sistema  
     https://www2.bec.sp.gov.br/bec\_pregao\_UI/OC/pesquisa\_publica.aspx?chave= [↑](#footnote-ref-203)
204. https://www.bec.sp.gov.br/BEC\_Servicos\_UI/CadTerc/ui\_CadTercApresentacao.aspx  
     https://www.bec.sp.gov.br/BEC\_Catalogo\_ui/CatalogoPesquisa3.aspx?chave= [↑](#footnote-ref-204)
205. Convênio CONFAZ, de dezembro de 2014 que aprovou as Diretrizes para o Aperfeiçoamento da Gestão Fiscal dos Estados Brasileiros [↑](#footnote-ref-205)