

PROJETO PILOTO



SF - CONFORMIDADE

COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO – COCIN
2022



CIDADE DE
SÃO PAULO
FAZENDA

RESULTADOS OBTIDOS NA ANÁLISE DOS SERVIÇOS RESTITUIÇÃO DE TRIBUTOS E DEPÓSITOS ADMINISTRATIVOS

PROGRAMA SF - Conformidade

Portaria SF N°244/2020, Art. 1º Fica instituído o Programa Permanente de **Aperfeiçoamento, Racionalização e Padronização dos Procedimentos Operacionais, Fortalecimento dos Controles Internos, Gestão de Risco, Prevenção de Fraudes, Segurança da Informação e Boas Práticas**, no âmbito da Secretaria Municipal da Fazenda - Programa SF-Conformidade.

CONTEXTO

- Necessidade **contínua de melhoria** dos serviços prestados aos contribuintes;
- Adoção de programas permanentes de **fortalecimento dos controles internos, gestão de risco e prevenção de fraudes**;
- **Aprimoramento da tecnologia aplicada aos processos** com ênfase na redução do tempo de resposta aos contribuintes e na segurança da informação;
- Publicação da **Portaria SF nº 181, de junho de 2019**, que **instituiu o mapeamento de processos de trabalho** no âmbito da Secretaria Municipal da Fazenda, contribuindo para o seu aprimoramento;
- Considerando, a publicação da Lei nº 17.273, de 14 de janeiro de 2020, que organiza a **Política Municipal de Prevenção da Corrupção**;

PROJETO PILOTO



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
FAZENDA

Redesenho:
Restituição
de Tributos

6 meses de
duração

Conversão em
renda de
depósitos
administrativos

5
departamentos
envolvidos

7 processos e
subprocessos
mapeados

Análise
de riscos

Sistema de
Depósitos
Administrativos

Plano de
ação

10 servidores
atuando
diretamente

PROJETO PILOTO

- A Portaria SF nº 275/2021 orienta as ações do Grupo de Trabalho instituído para tratar os serviços **Restituição de Tributos e Depósitos Administrativos** no âmbito do Programa SF – Conformidade;
- O Grupo de Trabalho foi composto por 7 servidores representando as macroáreas envolvidas. Para auxiliar os trabalhos, participaram também 2 servidores de COCIN e 1 servidor convidado;
- Foram definidos 2 coordenadores no Grupo de Trabalho, representando cada Subsecretaria;
- O prazo inicial dos trabalhos inicialmente era de 90 dias. Por meio da Portaria SF nº10/2022 os trabalhos foram prorrogados por igual período.

PRINCIPAIS ETAPAS

IDENTIFICAÇÃO:

dos riscos, causas e consequências desses eventos nos objetivos de SF. Categorização do risco a partir da causa de maior relevância, podendo o risco ser: orçamentário, de conformidade, operacional, estratégico, de comunicação, etc.

MENSURAÇÃO:

analisar a probabilidade de ocorrência dos riscos e o impacto diante desse evento. Pontuar os riscos inerentes e propor as ações de controle. Após essa etapa, avaliar os riscos residuais.

TRATAMENTO:

discutir e instituir pontos de controle com o objetivo de aceitar, compartilhar, reduzir e evitar os riscos identificados. Propor o cenário desejado do serviço a partir dos novos controles. Elaborar o plano de ação para aplicação dos controles.



COMO FIZEMOS A IDENTIFICAÇÃO?

BRAINSTORMING



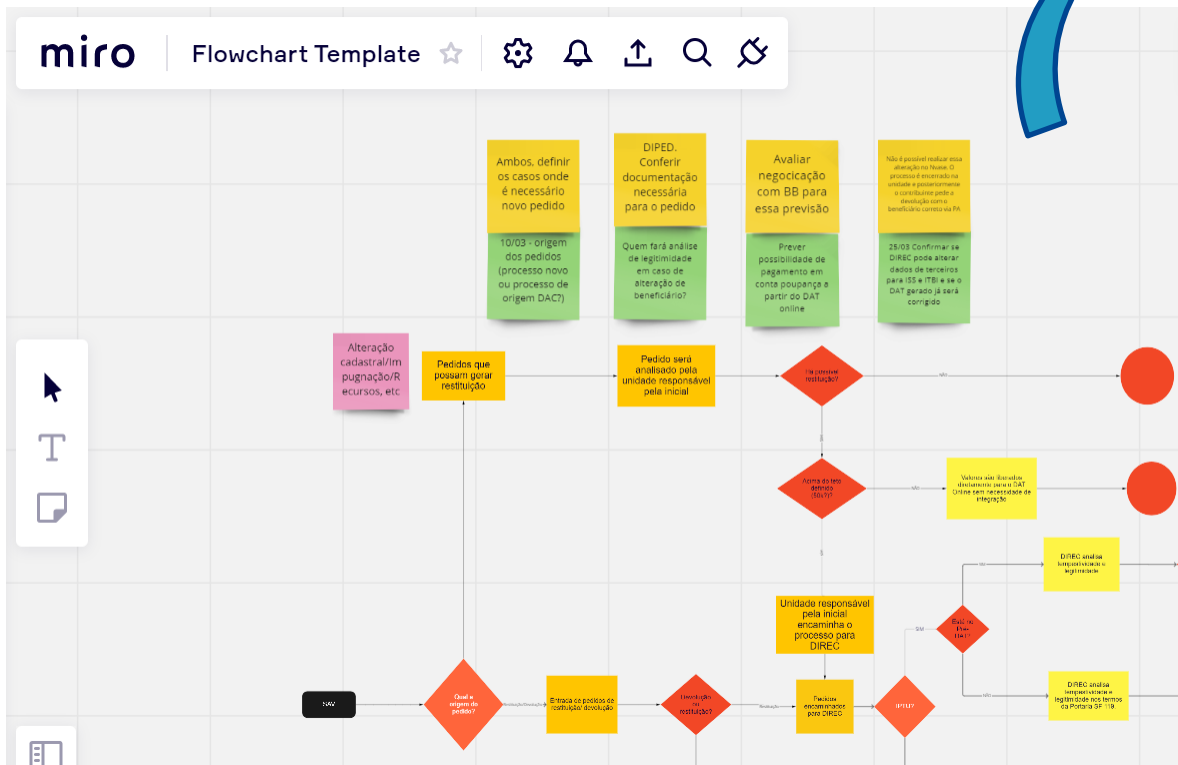
MAPEAMENTO
DE FLUXOS



ENTREVISTAS E
QUESTIONÁRIOS



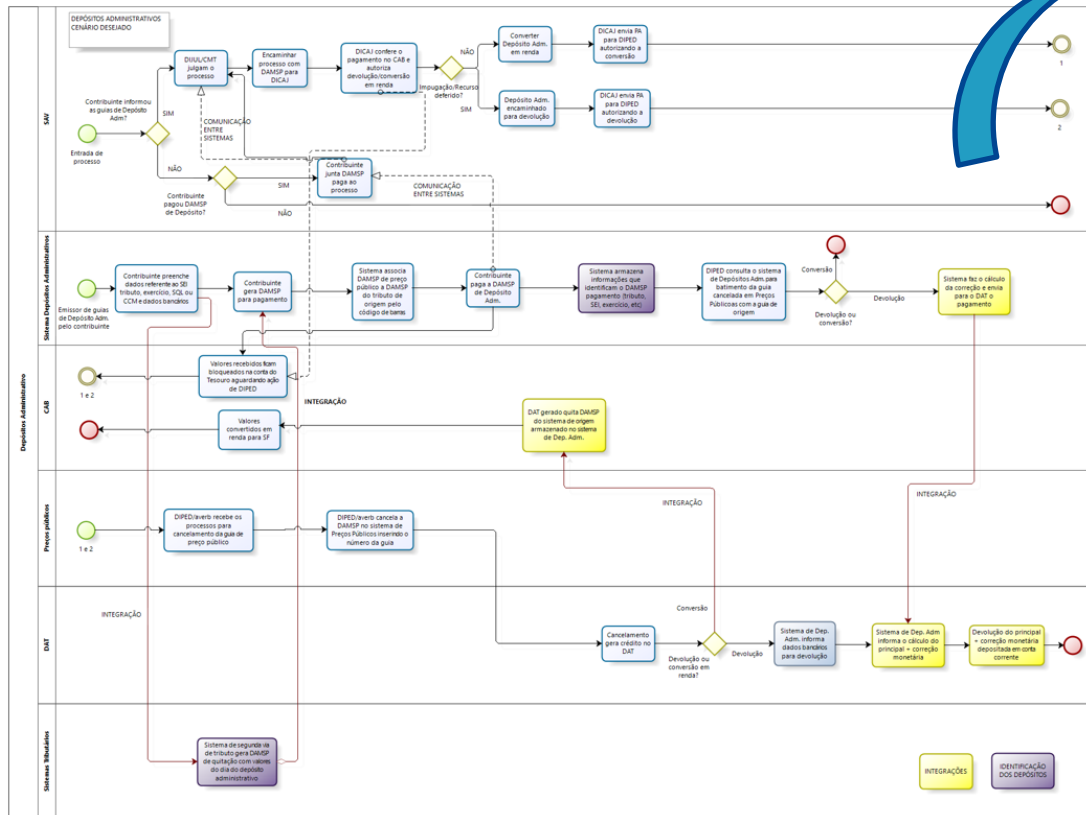
BRAINSTORMING



As discussões e ideias foram registradas ao longo das reuniões na ferramenta compartilhada **Miro**, onde também foram desenhados os esboços dos fluxogramas trabalhados. As reuniões foram registradas em **atas** e incluídas no expediente do Grupo de Trabalho.

Figura: Recorte do quadro produzido no Miro, com post-its e esboço do fluxograma.

MAPEAMENTO DE FLUXOS



Foram desenhados na ferramenta **Bizagi** os fluxos do cenário atual e cenário desejado dos dois assuntos tratados. A partir dos desenhos, foi possível identificar e expor as ações de risco, etapas em duplicidade e atividades dispensáveis que orientaram as propostas de melhoria.

Figura: Fluxograma do cenário desejado para o sistema de Depósitos Administrativos.

ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

Por meio de questionário padronizado, foram coletadas as impressões dos demais servidores apontados pelo Grupo de Trabalho como essenciais para a análise de risco. O Grupo de Trabalho também optou por convocar alguns dos servidores das áreas de negócio a participarem das reuniões pontualmente.

- 8 questionários respondidos;
- 3 unidades consultadas;
- 4 servidores convocados;



COMO FIZEMOS A MENSURAÇÃO?

MAPA DE CALOR



ANÁLISE DOS RISCOS
RESIDUAIS



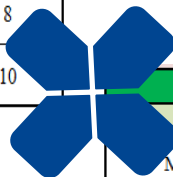
ANÁLISE DE PROBABILIDADE X IMPACTO

Para análise de Probabilidade x Impacto dos eventos identificados na etapa anterior, foi utilizada **planilha** desenvolvida com base na metodologia **COSO**, que propõe um modelo projetado com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema. Através dela é possível identificar o **nível de risco** (risco inerente) expresso pela combinação da probabilidade da ocorrência do evento e de suas consequências caso se concretize.

ANÁLISE DE PROBABILIDADE X IMPACTO



Probabilidade de Ocorrência do Risco		
Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10



Impacto do Risco		
Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, desempenho, conformidade, comunicação, etc.).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

ANÁLISE DOS RISCOS RESIDUAIS

Após a análise do **nível de risco**, a próxima etapa avaliou a existência de **níveis de controle** aplicados a cada um dos eventos identificados, utilizando a mesma planilha. O Grupo de Trabalho, em consenso, pontuou os controles conforme a orientação da escala a seguir. O cruzamento do nível de risco x nível do controle aplicado resultou no que chamamos de **risco residual**. Esse resultado orientou o plano de ação proposto pelo Grupo de Trabalho.

ANÁLISE DOS RISCOS RESIDUAIS



Forma de Cálculo do Risco Residual		
Risco Residual = Risco Inerente x Fator de Nivel dos Controles Internos		
Nivel dos Controles Internos		
Nivel	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

MAPA DE CALOR

Aplicando em uma escala visual os resultados dos cruzamentos entre o **nível de risco x nível de controle**, obtivemos o mapa de calor abaixo, classificando os **riscos residuais** identificados.

MATRIZ DO RISCO RESIDUAL						
NÍVEL DE RISCO INERENTE (NRI)	EXTREMO EXTREMO (100)					
	EXTREMO (80)					
	ALTO (50)				F	A/C/P/S/T
	MÉDIO (25)			B	W	D/G/H/J/L/O/Q/R/V
	BAIXO (8)		E/M/N	I		K/U
		MUITO BAIXO (0,2)	BAIXO (0,4)	MÉDIO (0,6)	ALTO (0,8)	MUITO ALTO (1)
		FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS (FACI)				

Figura: Matriz de risco onde cada letra representa um evento identificado como risco e sua classificação no mapa de calor.

RESULTADOS OBTIDOS

A análise realizada pelo Grupo de Trabalho produziu as seguintes entregas:

- Relatório conclusivo detalhando as etapas do trabalho e elencando os riscos identificados conforme a orientação do Anexo II – Portaria SF nº 244/2020;
- 7 processos e subprocessos mapeados com destaque para as ações que envolvem risco;
- 4 mapas de calor indicando a criticidade dos riscos inerentes e residuais identificados no cenário atual dos serviços;
- 2 planos de ação com sugestões e orientações a serem praticadas pelos gestores das macroáreas.



COMO FAREMOS O TRATAMENTO?

PLANO DE AÇÃO



PLANO DE AÇÃO

O Grupo de Trabalho desenvolveu um plano de ação para cada serviço tratado. Em cada documento constam as ações sugeridas para tratamento dos riscos identificados.

As sugestões dadas envolvem propostas de **novos sistemas e integrações** entre os existentes, **criação de normativos** que regulamentem os novos controles aplicados, **segregação de função, aplicação de alçadas** e demais ajustes no fluxo atual que visem a **segurança e eficiência** dos processos.

A aplicação das ações não faz parte do escopo do Grupo de Trabalho, sendo essa uma etapa posterior ao fim dos trabalhos.

IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Após as entregas do Grupo de Trabalho, a Coordenadoria de Controle Interno (COCIN) elaborou um relatório com a manifestação formal sobre as entregas realizadas e demais recomendações sobre as próximas ações a serem desenvolvidas pelos gestores das macroáreas envolvidas no Programa SF - Conformidade.

As sugestões propostas no relatório conclusivo deverão ser objeto de análise de viabilidade e aplicadas pelos responsáveis. A não-aplicação das ações deverá ser justificada pelos gestores e responsáveis das áreas de negócio.

PROGRAMA SF CONFORMIDADE

Previsão para início das
atividades do próximo
Grupo de Trabalho:
Agosto/2022