



PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE E  
BOAS PRÁTICAS

# RELATÓRIO GERENCIAL PIBP

1º SEMESTRE 2023



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO



**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO**  
**COORDENADORIA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE**  
**1º SEMESTRE DE 2023**

**PROGRAMA DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS:**  
**RELATÓRIO GERENCIAL PIBP**

**São Paulo**  
**2023**

## **FICHA TÉCNICA**

### **Prefeito**

Ricardo Nunes

### **Controlador Geral do Município**

Daniel Falcão

### **Chefe de Gabinete**

Thalita Abdala Aris

### **Coordenador de Promoção da Integridade**

José Maurício Linhares Barreto Neto

### **Elaboração**

Jardel Soares Fernandes

Ingrid Costa De Aquino

Igor Gabriel Reis de Oliveira

### **Revisão**

José Maurício Linhares Barreto Neto

Jardel Soares Fernandes

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>2. HISTÓRICO GERAL DO PIBP.....</b>	<b>06</b>
<b>2.1. Da Atuação Punitiva à Preventiva.....</b>	<b>06</b>
<b>2.2. Regulamentação do PIBP: Elementos Para Implementação.....</b>	<b>07</b>
<b>3. MACROPROCESSO DO PIBP: AS TRÊS ETAPAS DA POLÍTICA.....</b>	<b>08</b>
<b>3.1. Macroprocesso do PIBP: Diagrama Das Etapas.....</b>	<b>09</b>
<b>3.1.1. Macroprocesso do PIBP: A Etapa De Implementação .....</b>	<b>10</b>
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: 01.2023.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Desafios do Ciclo 1º Semestre de 2023 e Atividades.....</b>	<b>11</b>
4.1.1. Antes da Medição.....	12
4.1.2. Durante.....	13
4.1.3. Após a Medição.....	16
<b>4.2. Análise dos Resultados: Ações Realizadas Pela CGM .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NA AVALIAÇÃO DO IPIBP: 01.2023.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1. Comparação das Médias dos Requisitos .....</b>	<b>26</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>28</b>
<b>7. PESQUISA COM OS RCI E EQUIPES DE INTEGRIDADE.....</b>	<b>29</b>
7.1. Cenário Realizando Recorte Apenas nas Subprefeituras.....	41

8. CONCLUSÃO.....	43
9. ANEXO.....	44

## 1. INTRODUÇÃO

O Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos cujo propósito principal é detectar e prevenir fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta. Além disso, o PIBP tem como objetivo avaliar os processos internos com o intuito de aprimorar a gestão de recursos, para garantir a transparência, a lisura e a eficiência.

De acordo com o Decreto 59.496/2020, os órgãos e entidades que compõem a Administração Direta e Indireta do Município deverão implementar o Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), com base nos seguintes pilares essenciais:

- I - Comprometimento e apoio da alta administração;
- II - Existência de unidade responsável no órgão ou na entidade;
- III - Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;
- IV - Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

O Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) representa não apenas uma conformidade normativa, mas um compromisso tangível com valores éticos e aprimoramento contínuo. Ao adotar os pilares preconizados pelo Decreto 59.496/2020, os órgãos e entidades municipais trilham um caminho que transcende a mera obediência legal, consolidando-se como agentes ativos na construção de uma gestão transparente, responsável e eficaz.

## 2. HISTÓRICO GERAL DO PIBP

### 2.1. Da Atuação Punitiva À Preventiva

A tabela a seguir ilustra a evolução do Programa de Integridade e Boas Práticas, enfatizando nosso compromisso com a prevenção e a ética:

Ano	Características e normas
2016	a) <b>Primeira Auditoria de Integridade na Prefeitura de São Paulo, realizada na SPTrans.</b> Escopo: Avaliar os graus de maturidade das instâncias de análise de riscos. Contudo, mantinha-se características de auditoria.
2017 – 2018	a) O PIBP entra na agenda governamental do município através: <b>Programa de Metas 2017-2020 (Meta 50).</b> No 1º semestre de 2017, a CGM elaborou o 1º PIBP na Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente (SVMA), o qual foi finalizado com o encaminhamento de 100 recomendações advindas das equipes de trabalhos das 04 áreas do órgão: Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI), Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI), Corregedoria Geral do Município (CORR) e Ouvidoria Geral do Município (OGM);  b) Neste contexto, o PIBP deriva de experiências internas (auditorias de integridade pregressas no município) e externas (resultado das primeiras ações a nível Federal);  c) <b>Através do Chamamento Interno 02/SMJ/CGM/2017, a CGM torna público a pré-seleção de Unidades da Prefeitura do Município de São Paulo interessadas em desenvolver o PIBP;</b>  d) <b>Primeiros programas implementados:</b> SMVA, SMADS, Subprefeitura. Vila Maria/Guilherme, SMG.

2019	<p>a) <b>Mudança metodológica:</b> Mensuração do Índice de Integridade e enfoque na Gestão de Riscos;</p> <p>b) <b>Chamamento N°01/CGM/2019 - gerou mais 27 adesões à política pública de controle interno preventivo;</b></p>
2020 – 2021	<p>a) Efeitos da pandemia alteraram a política;</p> <p>b) <b>Decreto N° 59.496/2020</b> – Torna PIBP obrigatório; delimita público-alvo: Órgãos da Administração Direta e Indireta;</p> <p>c) <b>Portaria CGM N° 117/2020</b> – Regulamenta, fixa prazos e procedimentos;</p> <p>d) <b>Mudanças metodológicas:</b> aperfeiçoamento da mensuração do Indicador do PIBP; novo Guia Prático é elaborado;</p> <p>e) <b>Programa de Metas 2021-2024 (Meta 75); Meta da política: Implementar o PIBP em 100% dos órgãos da Administração Pública Direta;</b></p> <p>f) <b>Mais 11 adesões ao PIBP são realizadas.</b></p>

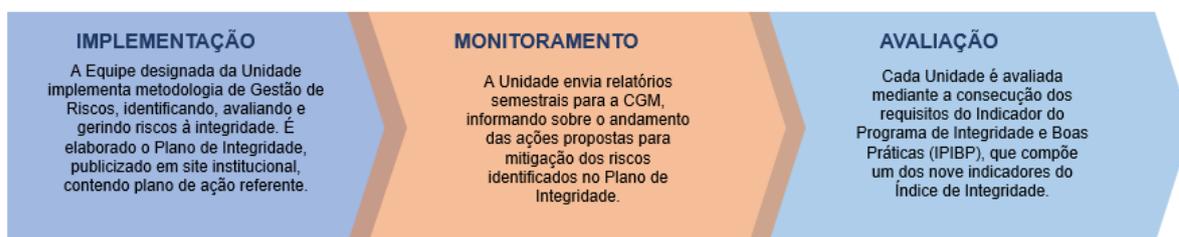
## 2.2. Regulamentação do PIBP: Elementos para Implementação

A integridade e a ética desempenham um papel fundamental em todos os setores da sociedade, a Prefeitura de São Paulo adotou o Programa de Integridade e Boas Práticas para garantir a transparência, a lisura e a eficiência da organização. Neste contexto, os instrumentos para a implementação bem-sucedida desse programa, visando a promoção de um ambiente mais ético e responsável, são:

Instrumento	Características
<p align="center"><b>Decreto 54.596/2020</b></p>	<p>a) Traz o conceito do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP); torna-o obrigatório; delimita público-alvo: Órgãos da Administração Direta e Indireta do Município de São Paulo.</p> <p>Estabelece 4 eixos fundamentais:</p> <p>I - Comprometimento e apoio da Alta Administração;  II - Existência de unidade responsável no Órgão ou entidade;  III - Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;  IV - Monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.</p>
<p align="center"><b>Portaria 117/2020</b></p>	<p>a) Fixa prazos para conclusão e aprovação do Plano de Integridade;</p> <p>b) estabelece os procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos Planos de Integridade e Boas Práticas;</p> <p>b) CGM/COPI fica responsável por fornecer capacitação das equipes de gestão de integridade, material de apoio, além de suporte teórico e metodológico;</p> <p>c) Acompanhamento do PIBP é realizado através do envio de Relatório de Monitoramento, pelas Unidades.</p>
<p align="center"><b>Manual do Índice de Integridade</b></p>	<p>Parametriza os cinco requisitos para mensurar o Indicador do Programa de Integridade e Boas Práticas:</p> <p>I - Comprometimento Formal;  II - Procedimentos para Implementação;  III - Comunicação e Transparência;  IV - Análise, Avaliação e Gestão de Riscos;  V - Monitoramento.</p>
<p align="center"><b>Programa de Metas: 2021 – 2024</b></p>	<p>O Programa de Metas 2021-2024 contempla o Índice de Integridade, em sua Meta 75 – SP Eficiente. O objetivo da referida meta é alcançar 7,37 pontos do índice de integridade da Administração Direta.</p>

### 3. MACROPROCESSO DO PIBP: AS TRÊS ETAPAS DA POLÍTICA

Sob uma perspectiva estruturalista e **considerando as principais entregas** como critérios para mensurar o desenvolvimento do Programa de Integridade, consideramos que **o macroprocesso do PIBP** pode ser **subdividido em três etapas** (ou processos) interdependentes: Implementação, Monitoramento e Avaliação

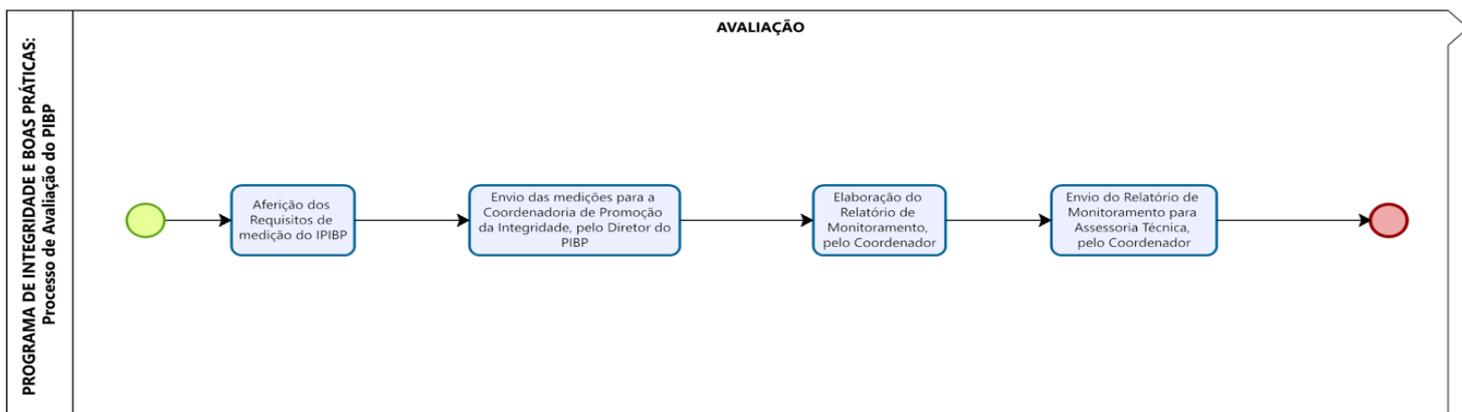
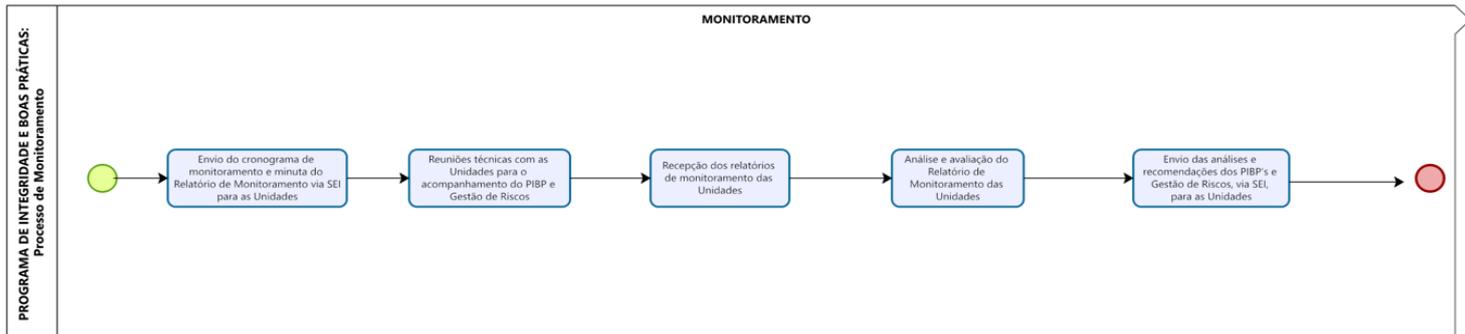
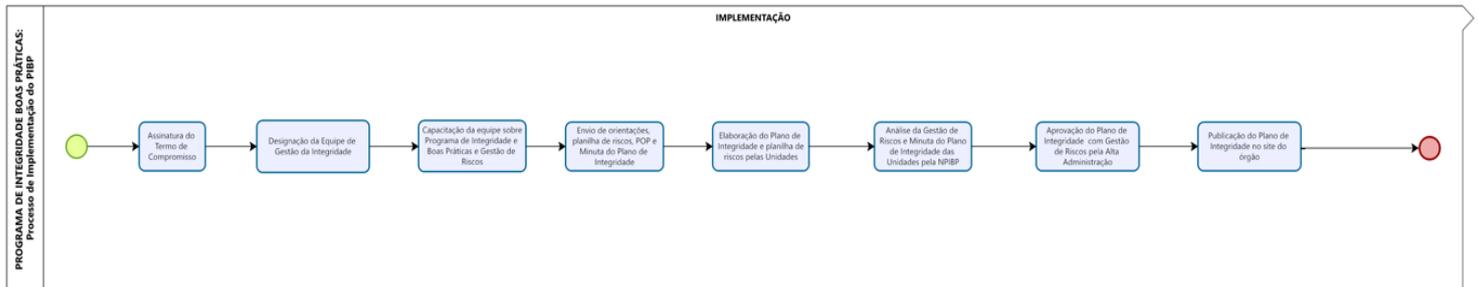


Neste relatório, abordaremos a etapa de **Implementação**, mais especificamente aquela ocorrida no **1º semestre de 2023**, compreendendo o período entre janeiro e junho.

- **Observação:** Os processos relacionados às Etapas de Monitoramento e Avaliação constarão como anexo deste relatório.

#### 3.1. Macroprocesso do PIBP: *Diagrama das Etapas.*

O desenvolvimento e a implementação bem-sucedidos do Programa de Integridade e Boas Práticas são fundamentais para garantir a transparência, ética e eficiência nos órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura de São Paulo. Para compreender de maneira abrangente o funcionamento desse programa, é essencial explorar as diversas etapas que o constituem. Os diagramas do macroprocesso oferecem uma visão sistemática e estruturada das etapas que orientam a implementação, o monitoramento e a avaliação do programa, conforme delineado a seguir:



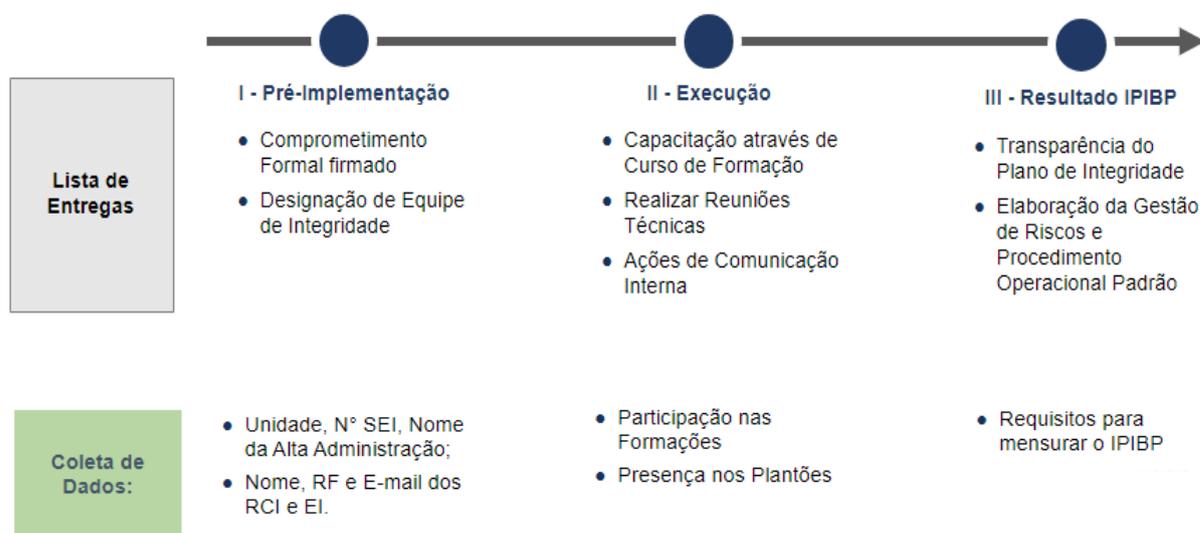
### 3.1.1. Macroprocesso Do PIBP: A Etapa de Implementação

As ações do PIBP devem ser formalizadas nesta etapa no documento intitulado Plano de Integridade e Boas Práticas. Este plano, após a avaliação e anuência da CGM/NPIBP precisa ser validado pela autoridade máxima da Pasta, sendo um requisito essencial para considerar a implementação da iniciativa.

Nesta etapa é possível avaliar em qual estágio se encontra o desenvolvimento do Plano de Integridade. Essa avaliação compreende a verificação de evidências, as quais devem ser registradas no processo eletrônico específico no SEI:

- i. Esboço do Plano de Integridade, Gestão de Riscos e Procedimento Operacional Padrão, apresentado à CGM;
- ii. Após anuência da CGM/NPIBP, é anexada a Versão final do PIBP no respectivo processo;
- iii. Despacho de validação do Plano de Integridade pela autoridade máxima da Pasta.

As entregas da Etapa de Implementação foram categorizadas em três grupos interdependentes, considerando sua ordem lógica:



## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: 01.2023

### 4.1. Desafios do Ciclo 1º Semestre de 2023 e Atividades

O Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), após obter bons resultados durante o período anterior e posterior à sua regulamentação, evidenciados pela implementação em 33 (trinta e três) dos 56 (cinquenta e seis) órgãos da administração pública direta, encontrou uma série de desafios, durante o primeiro semestre de 2023. Dentre os desafios encontrados tivemos: a definição das temáticas transversais a serem trabalhadas pelas subprefeituras na gestão de riscos, neste sentido, o Núcleo do Programa de

Integridade definiu o macroprocesso de contratação de serviços de revitalização de área pública como objeto. Já para as secretarias o objeto a ser trabalhado na gestão de riscos foi área, projetos, programas e atividades que tivessem correlação com Programa de Metas, cujas metas os órgãos fossem responsáveis por seu cumprimento.

Outro desafio encontrado foi a realização de capacitação das equipes de gestão de integridade dos 56 (cinquenta e seis) órgãos, neste sentido, foram disponibilizados cursos assíncronos sobre o Programa de Integridade e mapeamento de processos. Além disso, para oferecer suporte mais direto e personalizado, foram realizados 17 (dezessete dias) dias de Plantões de Dúvidas no Edifício Matarazzo, sede da Prefeitura de São Paulo, entre os meses de abril, maio e junho. Estes plantões visavam não apenas avaliar os planos de integridade desenvolvidos pelos órgãos, mas também esclarecer dúvidas específicas sobre o desenvolvimento da gestão de riscos.

Além disso, a CGM/NPIBP estabeleceu como meta alcançar 100% de implementação dos planos de integridade nos órgãos da administração pública direta. Este objetivo reflete o compromisso com a promoção da integridade em toda estrutura governamental. Não obstante, esta meta demandou inúmeros desafios de planejamento cuja análise subsequente focará nas abordagens adotadas para superar esses desafios.

#### **4.1.1. Antes da Medição**

Com o objetivo de alcançar a meta previamente estabelecida de obter a implementação em 100% dos órgãos da administração pública direta adotamos como rotina, nos fluxos de processos do PIBP, a realização de pré-simulações seis meses antes da data de aferição do indicador. Em conjunto com esta medida foram estabelecidos indicadores-chave de eficácia e eficiência, para avaliar o desempenho esperado, além de amostragens por notas e órgãos para identificar lacunas na gestão de riscos - notadamente, um terço dos órgãos ainda carecia de um sistema de gestão de riscos eficaz.

A implementação destes procedimentos foi ajustada através de oficinas e a integração das equipes da DPE e NPIBP. Além disso, adotamos a elaboração de um calendário detalhado, para alinhar temáticas e atividades. Realizamos ainda, pré-medições, para aferir se as estratégias adotadas refletiam os resultados esperados.

Não obstante, nesta etapa de planejamento enfrentamos desafios como a falta de um catálogo de riscos uniformizado, a presença de riscos diversos e insuficientes em alguns órgãos, e um sistema de monitoramento baseado em procedimentos administrativos, ao invés de uma plataforma unificada em tempo real. Além disso, constatamos que a estrutura de gestão de riscos estava ainda em formação e a coordenação de integridade, incluindo a RCI e os responsáveis pelo programa, frequentemente não eram efetivos, contribuindo assim para a perda de memória administrativa e falhas nas respostas a riscos.

Compete destacar que o Responsável pelo Controle Interno (RCI), designado conforme a Portaria CGM-G nº 126/2020, é o agente público responsável pelo planejamento e desenvolvimento de atividades de controle interno. O RCI desempenha um papel crucial no planejamento e execução de atividades relacionadas ao controle interno em entidades públicas. Sua principal missão é facilitar a coordenação efetiva entre a Controladoria Geral do Município (CGM) e a Pasta de origem, visando a aplicação de medidas de controle interno de acordo com as diretrizes estabelecidas pela CGM.

É relevante salientar que a atividade de RCI e/ou dos responsáveis pelo programa de integridade podem não ser necessariamente desempenhadas por servidores efetivos, e isso pode prejudicar a continuidade dos trabalhos realizados, resultando em perdas significativas de memória administrativa, comprometendo a eficácia das ações e impactando de forma negativa na implementação e monitoramento do PBIP na Unidade.

Estes pontos foram levados em consideração no ato do planejamento, sendo estabelecido a necessidade de ofertar para as equipes de gestão de integridade um curso assíncrono sobre o Programa de Integridade e Boas

Práticas e Mapeamento de Processos, bem como suporte direto e personalizado através da realização de Plantões de Dúvidas.

#### **4.1.2. Durante**

**I- Plantão De Dúvidas E Visitas Técnicas:** O Núcleo do Programa de Integridade e Boas Práticas (NPIBP), junto com a Controladoria Geral do Município (CGM), promoveu o Plantão de Dúvidas e Visitas Técnicas como ferramentas estratégicas para aprimorar a eficiência e transparência na administração pública municipal.

O Plantão de Dúvidas constitui-se em um evento especialmente direcionado ao PIBP dos órgãos da administração direta, realizado presencialmente no gabinete da CGM. O objetivo primordial do Plantão de Dúvidas é oferecer aos órgãos a oportunidade de interação direta com a equipe coordenadora do programa, o NPIBP, propiciando um ambiente favorável para a resolução de dúvidas específicas e a prestação de um acompanhamento personalizado. Esse direcionamento visa atender às necessidades particulares de cada órgão, proporcionando um suporte eficaz para otimizar os trabalhos e facilitar a implementação plena do programa.

A abordagem do Plantão de Dúvidas destaca-se por orientar os órgãos na busca por uma gestão de riscos, eficiente e em conformidade com as normativas legais vigentes. O intuito é promover um alinhamento contínuo com as melhores práticas, aprimorando os processos internos e fortalecendo a capacidade dos órgãos para atingirem os objetivos estabelecidos.

A NPIBP disponibilizou também atendimento online para os servidores dos órgãos que não puderam comparecer pessoalmente aos plantões de dúvidas. A NPBIP e a CGM empenharam-se em proporcionar o melhor atendimento possível a todos, garantindo que todos os órgãos recebessem o apoio necessário para a adesão ao programa, promovendo assim um trabalho conjunto.

No âmbito das Visitas Técnicas, a CGM adota uma estratégia proativa para orientar os órgãos em relação aos indicadores do índice de integridade.

Essa iniciativa concentra-se especialmente nos órgãos que apresentaram desempenho abaixo da média nas mensurações do semestre anterior. A Controladoria, de maneira organizada, agenda previamente datas e horários com cada secretaria e subprefeitura, preferencialmente nas dependências da CGM. Cada visita tem uma duração aproximada de 1 hora, permitindo uma análise detalhada das dificuldades estratégicas do órgão.

Durante as Visitas Técnicas, a CGM realiza uma análise abrangente da unidade, identificando pontos fortes e pontos fracos. A equipe apresenta sugestões concretas para melhorias, alinhadas com o propósito de auxiliar todos os órgãos a atingirem a meta estabelecida no programa de metas 2021-2024 (Meta 75). O foco é proporcionar orientações claras e aplicáveis, visando o aprimoramento contínuo dos indicadores e o alcance das metas preestabelecidas.

O NPIBP disponibilizou um servidor especializado no assunto para o acompanhamento das visitas, trabalhando o indicador em específico, demonstrando a composição da nota do órgão, com orientações sobre os pontos a melhorar, bem como, parabenizando pelo trabalho já realizado.

Vale destacar que no primeiro semestre de 2023, a CGM inovou ao realizar visitas presenciais nas subprefeituras, contando com a presença do Controlador. Essa iniciativa foi planejada para estreitar o contato entre a Alta Gestão, os órgãos e a Controladoria, promovendo uma interação mais próxima e eficaz.

Dessa forma, tanto o Plantão de Dúvidas quanto as Visitas Técnicas desempenham papéis cruciais no fortalecimento da governança e no aprimoramento da gestão pública municipal, contribuindo para a consolidação de práticas transparentes, eficientes e em conformidade com as metas estabelecidas para o período de 2021 a 2024 (Meta 75).

**II - Pré-medição:** O NPIBP realiza pré-medições antes da medição final, visando adotar melhores estratégias, correções antecipadas e com isso garantir que o processo de medição seja o mais preciso possível. A etapa de pré-medição é fundamental para identificar potenciais desafios ou

discrepâncias, contribuindo para um resultado final mais confiável e alinhado aos padrões estabelecidos.

**III - Interação com o RCI:** Para fortalecer o comprometimento e a compreensão dos responsáveis pelo plano, implementamos uma estratégia proativa de comunicação. Semanalmente, enviamos e-mails direcionados aos RCIs, fornecendo informações sobre o Manual de Índice de Integridade. Além de destacar orientações relevantes, os e-mails visam estabelecer uma conexão constante e direta com os responsáveis, promovendo um ambiente colaborativo.

O NPIBP também incentivava o agendamento das Unidades para participação nos plantões de dúvidas. A abordagem proativa via e-mail visa não apenas informar, mas também envolver ativamente os responsáveis, estimulando a participação ativa e o comprometimento com o processo de medição.

Essa dinâmica de comunicação semanal e a oferta regular de plantões evidenciam nosso compromisso em manter uma interação contínua e eficaz com os RCIs, promovendo uma implementação mais suave do plano e garantindo que todos estejam capacitados e alinhados com os objetivos do Manual de Índice de Integridade.

#### **4.1.3. Após a Medição**

O PIBP, conforme já exposto anteriormente, do ponto de vista estrutural é dividido em três macroprocessos interdependentes: implementação, monitoramento e avaliação. Na fase de avaliação do PIBP afere-se o grau de adesão e comprometimento dos órgãos municipais, mediante o cômputo das notas obtidas em relação aos requisitos que o compõem, que são: (i). Comprometimento formal; (ii). Procedimentos para implementação; (iii). Comunicação e Transparência; (iv). Análise, avaliação e gestão de riscos; (v). Monitoramento. No primeiro semestre de 2023, o Indicador do Programa de Integridade e Boas Práticas (IPIBP) alcançou a nota de 7,78. Esta nota representou um aumento de 0,98 em relação ao último ciclo de monitoramento

e 2,49 em relação a meta previamente estabelecida para o indicador no mesmo período.

Importante mencionar que o IPIBP representa um dos indicadores de maior complexidade para o alcance da nota máxima, uma vez que os órgãos só alcançam o melhor desempenho de forma gradual e entre os ciclos de monitoramento. Além disso, no período supracitado tanto as secretarias como as subprefeituras deveriam passar pelo processo de revisão do seu plano, caso já tivessem implementado seu PIBP e para as Unidades que ainda não possuísem o PIBP implementado deveriam institucionalizá-lo.

Os resultados apresentados na medição do IPIBP indicaram que, em relação as Unidades que estavam sujeitas ao processo de implementação do PIBP, houve uma participação ativa e um comprometimento importante tanto das equipes de integridade como da alta administração dos órgãos, pois dos 56 (cinquenta e seis) órgãos da administração pública direta, 23 (vinte e três) órgãos entre secretarias e subprefeituras ainda não tinham implementado seu PIBP. Todavia, após a medição foi constatado que deste grupo que ainda não tinham implementado, 17 (dezessete) órgãos obtiveram êxito na implementação, sendo 11 (onze) subprefeituras e 6 (seis) secretarias.

Algumas Pastas merecem ênfase no processo de implementação do PIBP. Em relação às subprefeituras, destacamos a Subprefeitura Pirituba / Jaraguá, que saiu de uma nota de 0,5 para 7,75 do IPIBP, e a Subprefeitura Vila Prudente, que saiu de 1 para 7,75 do IPIBP. No que concerne às secretarias, destacamos a Secretaria Municipal de Gestão, que, após a reorganização administrativa da Prefeitura de São Paulo e adquirir novamente o status de Secretaria, saiu de uma nota 1 para 8,25 no IPIBP.

Quando se observa especificamente os órgãos que estavam sujeitos ao processo de revisão do PIBP, emergem desafios que requerem uma atenção maior por parte do Núcleo do PIBP. Dos 33 (trinta e três) órgãos analisados, composto por 17 (dezessete) secretarias e 16 (dezesseis) subprefeituras, apenas 19 atingiram os critérios de sucesso estabelecidos na revisão. Este grupo é composto por 12 (doze) secretarias e 7 (sete) subprefeituras. Esta situação indica a necessidade de estratégias mais eficazes de apoio e acompanhamento por parte do Núcleo do PIBP.

Um ponto que mereceu atenção no processo de implementação do PIBP nos órgãos foi a gestão de riscos. Neste sentido, com o objetivo de aprimorar a eficiência e a transparência na gestão municipal, foram desenvolvidas abordagens específicas para as Secretarias e Subprefeituras. No contexto das Secretarias, foram abordados temas relacionados as áreas, projetos, programas ou atividades vinculadas aos objetivos estratégicos delineados no Programa de Metas. Já nas Subprefeituras, o enfoque concentrou-se no macroprocesso de contratação de serviços de revitalização de área pública. O macroprocesso trabalhado pelas subprefeituras na gestão de riscos, compreende, de forma sucinta, as seguintes etapas: Planejamento, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual.

Outro ponto importante a ser mencionado foi qualidade da construção da gestão de riscos. Tanto os órgãos que estavam sujeitos ao processo de revisão como aqueles que deveriam instituir seu PIBP obtiveram uma performance exitosa e que merece ênfase. Tendo em vista que consideramos contraproducente identificar as Pastas e seus respectivos riscos, destacaremos apenas os riscos e seus respectivos controles delineados por tipo de órgãos. Assim, a tabela abaixo apresenta os riscos e seus respectivos controles subdivididos por tipo de órgão:

Subprefeituras	Área	Risco	Medidas de Controle
Subprefeitura	Fiscalização de obras	Ateste indevido e utilização de material diverso, podendo resultar em ocultação de erros, fraudes, prejuízo financeiro e danos à imagem da administração (Risco Extremo - RE).	1.Elaboração de procedimento operacional padrão; 2.Estabelecimento da segregação de função de fiscal de contrato; 3. Implementação de rodízio de pessoal; 4.Capacitação para o maior número possível de servidores na fiscalização; 5.Implantação de um canal de denúncia.
Subprefeitura	Supervisão de obras	Falta de funcionários de apoio pode levar à ocultação de erros, fraudes na contratação e fraude na planilha de custo, resultando em prejuízo financeiro e danos à imagem da administração (Risco Extremo - RE).	1.Padronização de duplo "check" na elaboração do Termo de Referência (TR) e orçamento referencial.
Subprefeitura	Protocolo de Processos na Praça de Atendimento	Exposição a riscos de integridade devido à oferta de vantagens para a preferência ou agilização de processos (Risco Alto - RA).	1.Protocolo feito por servidor investido no cargo; 2.Acompanhamento da supervisão; 3.Orientação para alerta em relação à possível oferta de vantagens.
		Devido ausência de estudo técnico preliminar em obras de revitalização da área pública	1.Elaboração de estudo técnico preliminar previamente a licitação e orçamento de revitalização detalhado

Subprefeitura	Revitalização de área pública	poderá ocorrer recebimento de vantagem indevida na execução/fiscalização da obra o que poderá levar malversação dos recursos públicos e diminuição do escopo do projeto. (Risco Baixo – RB).	com avaliação e aceitação pelo gabinete da subprefeitura.
Subprefeitura	Cadastros de empresas	A falta de um cadastro abrangente de empresas para a participação em procedimentos licitatórios na modalidade convite, os quais são realizados presencialmente e por meio de convites direcionados às empresas indicadas pela unidade requisitante (sem prejuízo de outras interessadas no certame), pode conduzir à presença constante das mesmas empresas, aumentando o risco de favorecimento e/ou conluio no processo. (Risco Alto - RA).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar as contratações nos moldes preconizados pela Lei 14.133/2023 que prioriza o uso de ferramentas eletrônicas para o procedimento licitatório ampliando a concorrência;</li> <li>2. Elaborar procedimento operacional padrão para estabelecer critérios de cadastros de empresas com potencial para a prestação de serviços, uma vez que o cadastro poderá ser utilizado nos procedimentos realizados com base na Lei 8.666/93;</li> <li>3. Ampliar cadastro com base em ações efetivas de outras Subprefeituras.</li> </ol>
Subprefeitura	Obras	Falta de planejamento anual de compras de insumos pode levar a compras emergenciais sem licitação, resultando em aquisições com sobrepreço e beneficiando empresas fornecedoras de forma emergencial. (Risco Médio - RM).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboração de um planejamento anual detalhado para compras de insumos;</li> <li>2. Provisão de estoque extra para eventual necessidade de finalização de obras;</li> <li>3. Redução da dependência de compras emergenciais.</li> </ol>
Subprefeitura	Fase Instrução Processual	Devido a eventual imprecisão na elaboração do estudo técnico preliminar em obras de grande complexidade poderá ocorrer o direcionamento da execução/fiscalização da obra o que poderá levar a malversação dos recursos públicos e diminuição do escopo do projeto. (Risco Médio - RM).	1. Integrar todas as áreas envolvidas no processo (requisição/instrução preliminar, licitação, fiscalização) em reuniões técnicas preliminares aos certames licitatórios, a fim de evitar imprecisões na elaboração dos termos de referência, memorial descritivo e especificação.
Subprefeitura	Chefes superiores	Devido à interesses políticos poderão ocorrer a pressão, assédio para que determinada empresa seja mantida com a melhor proposta o que poderá levar a corrupção de funcionários e causando danos ao erário. (Risco Alto - RA).	1. Divulgação na agenda da Autoridade Máxima do Órgão dos atendimentos realizados.
Subprefeitura	Fase Preparatória para abertura de Licitação	Devido às diversas atribuições dos responsáveis, bem como, alteração da Lei de Licitação, pode ocorrer equívocos na elaboração do processo deixando de incluir documentos necessários para o Certame. (Risco Médio - RM).	1. Elaborar procedimento operacional padrão da atividade e estabelecer a segregação de funções para as atividades da área afetada.
Subprefeitura	Agentes externos / Representantes de Empresas	Devido à grande oferta de serviços poderá ocorrer a aproximação de agentes/representantes com o objetivo de oferecer vantagens para a seleção da empresa o que poderá levar a oferta de ganho desonesto para um	1. Padronização da comunicação para obtenção das informações por meio eletrônico e transparente, devidamente registrado no processo.

		indivíduo ou grupo de servidores. (Risco Alto - RA).	
--	--	--	--

Secretarias	Área	Risco	Medidas de Controle
Secretaria	Licitação para Registro de preço	Atraso do processo licitatório de maneira a beneficiar terceiros. (Risco Alto - RA).	1.Criação do plano de contratação anual (pesquisa de boas práticas)
Secretaria	Gestão de Recursos Públicos	O contencioso judicial acompanhado pelo Departamento Judicial tem crescido de forma constante nos últimos anos, muito em decorrência de demandas de cunho repetitivo. Essas demandas oneram a estrutura do Departamento e prejudicam a imagem do Município que muitas vezes se vê forçado a litigar de forma indiscriminada em juízo. (Risco Alto - RA)	1.O Departamento deve ser capaz de informar às Pastas o que está sendo discutido judicialmente e a perspectiva de condenação para que seja possível enviar esforços no sentido de revisão da conduta administrativa que causa essa judicialização.
Secretaria	Controle Interno	Devido à ausência de área/unidade específica de controle interno poderá ocorrer a dificuldade na implementação de processos e mecanismos de controle e boas práticas de integridade. Isto pode facilitar a ocorrência de eventos de quebra de integridade (ex.: fraude, conflito de interesses, etc.) (Risco Alto - RA)	1. Criação de um núcleo interno de controle interno, composto por 3 servidores, com dedicação exclusiva, com o escopo de atuação definidos: atividades de controle interno; gestão do PIBP; gestão do Plano de adequação à LGPD.
Secretaria	Planejamento licitatório	A análise das necessidades de produtos e serviços da Pasta poderá não prever adequadamente o quantitativo e/ou qualitativo da aquisição e contratação de produtos e serviços, o que poderá ensejar novas licitações e aditivos desnecessários aos contratos, o que poderá levar a ocorrência de alguma das irregularidades previstas no artigo 5º da Lei Federal nº 12.846/2013. (Risco Alto - RA).	1.Elaborará procedimentos de análise e planejamento mais detalhado nos contratos que receberam mais de um aditivo em 2023.

Em nossa análise detalhada dos Planos de integridade dos órgãos, enfatizamos 5 (cinco) órgãos que não apenas obtiveram excelentes resultados no indicador, mas também demonstraram boa performance na estruturação e implementação do PIBP. Este grupo é composto por Secretaria Municipal de Gestão, Secretaria da Fazenda, Subprefeitura Pirituba/Jaraguá, Subprefeitura Guaianases e Subprefeitura Itaquera. Salientamos que durante o processo de estruturação do PIBP observamos uma efetiva sinergia entre alta administração, equipe de gestão de integridade e o compromisso com o programa. Esta colaboração estreita pode configurar uma hipótese para o sucesso alcançado por esses órgãos, uma vez que, há uma heterogeneidade

muita grande tanto na composição da equipe como estrutura da alta administração.

Em suma, a análise detalhada dos resultados do Programa de Integridade e Boas Práticas revela pontos valiosos sobre o estado atual do programa e da gestão de riscos nos órgãos municipais. Os resultados positivos alcançados por órgãos como a Secretaria Municipal de Gestão, a Secretaria da Fazenda e as Subprefeituras Guaianases, Itaquera e Pirituba/Jaraguá, destacam a eficácia das estratégias implementadas e a importância de uma sinergia efetiva entre as equipes de gestão de integridade e a alta administração.

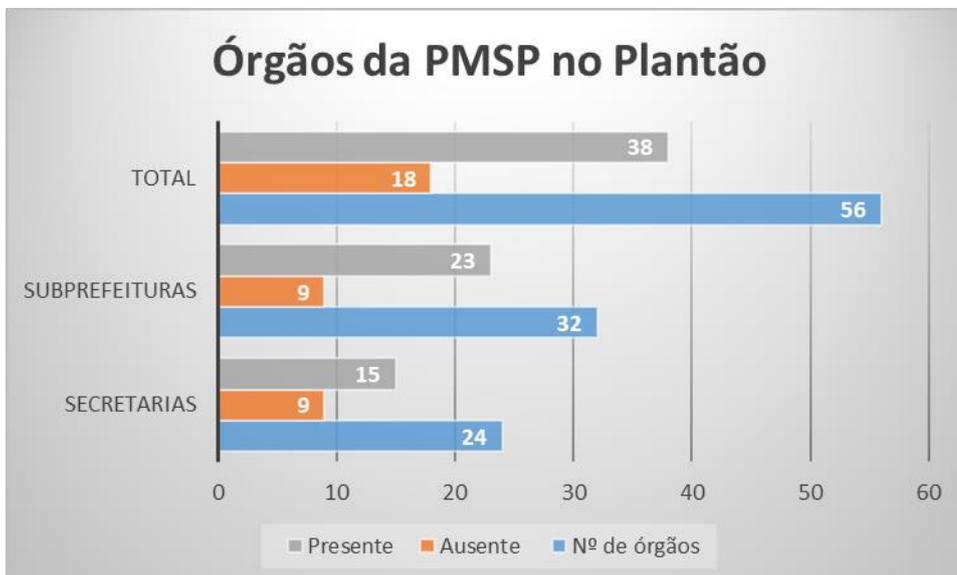
Contudo, os resultados obtidos pelos órgãos que não atingiram os critérios de sucesso estabelecidos salientam a necessidade de aprimoramento contínuo dos procedimentos e práticas do PIBP. Não obstante, a gestão de riscos, eixo estruturante do PIBP, emerge como um elemento crítico para o sucesso, tornando-se assim foco principal para aqueles órgãos que ainda lutam para atender aos padrões do programa.

#### **4.2. Análise dos Resultados: Ações Realizadas Pela CGM**

**I. Introdução:** O Núcleo do Programa de Integridade e Boas Práticas (DPIBP) conduziu, no período entre abril e junho do corrente ano, um plantão de dúvidas destinado às Unidades da Administração Direta. Tal iniciativa visou atender ao disposto no artigo 46, § 2º do Decreto 59.496/2020, oferecendo suporte para esclarecimentos e orientações na implementação do programa em cada unidade.

Os plantões foram realizados no gabinete da Controladoria Geral do Município, sendo recepcionados os RCI's, Chefes de Gabinete, e os demais responsáveis pelo programa de integridade das Pastas.

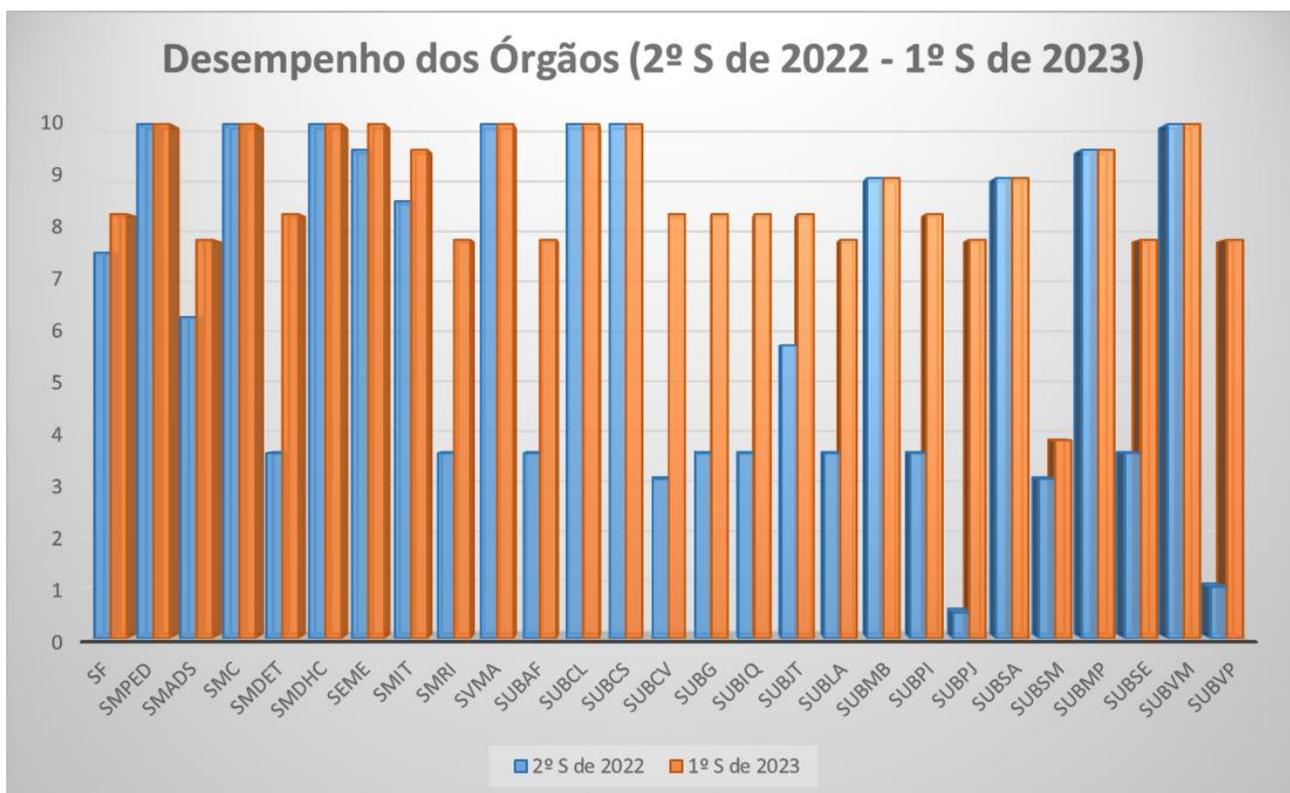
**II. Participação:** Dos 56 órgãos da Administração Direta, 38 marcaram presença nos plantões, compreendendo 23 subprefeituras e 15 secretarias. A expressiva participação evidencia o interesse e a relevância atribuídos à oportunidade de esclarecimento de dúvidas oferecida pela DPIBP.



**III. Duração e Frequência dos Plantões:** Durante o período mencionado, a DPIBP disponibilizou 16 dias de plantões, totalizando 51 horas de atendimento. Os atendimentos variaram de 40 minutos a 1 hora por órgão, proporcionando um ambiente propício para esclarecimento de dúvidas e orientações personalizadas. Vale ressaltar que alguns órgãos compareceram ao plantão mais de uma vez.

**IV. Análise de Desempenho:** Após minuciosa análise de dados, constatou-se que a maioria dos órgãos presentes nos plantões obteve um desempenho superior em relação ao período anterior. Entre os órgãos participantes, 27 conseguiram elevar suas notas ou mantiveram pontuações elevadas.

Conforme demonstrado no gráfico abaixo, os órgãos presentes nos plantões elevaram sua nota em relação ao 2º semestre de 2022:



**V. Visitas Técnicas e seu Reflexo no PIBP:** Além de disponibilizar plantões de dúvidas, a Controladoria Geral do Município (CGM) promoveu visitas técnicas, no início do ano de 2023, nas unidades que obtiveram nota geral no Índice de Integridade abaixo da média, no semestre antecedente, com o propósito de orientar as Unidades, para melhorarem o seu desempenho nos respectivos indicadores. As visitas técnicas contaram com a presença do Controlador Geral do Município, dos Secretários, Subprefeitos e dos Chefes de Gabinete, além das equipes responsáveis pelos indicadores, reforçando a importância da participação ativa e envolvimento da Alta Gestão.

Durante as visitas técnicas, as equipes responsáveis por cada indicador apresentaram uma análise detalhada dos dados ao órgão, discutindo a composição da nota em cada indicador específico. Além disso, apontaram pontos passíveis de aprimoramento e sugeriram medidas a serem adotadas para otimizar o desempenho.

#### **VI. Considerações Finais:**

É notável que as ações promovidas pela CGM e por suas respectivas Divisões se revelaram uma estratégia eficaz para fortalecer a implementação do Programa de Integridade e Boas Práticas nas Unidades da Administração

Direta. A disponibilidade de tempo e atenção individualizada permitiu esclarecimentos detalhados, contribuindo positivamente para o aprimoramento das práticas internas e maior envolvimento da Alta Gestão no desenvolvimento das atividades.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NA AVALIAÇÃO DO IPIBP:01.2023**

Do ponto de vista estruturalista, o Programa de Integridade e Boas Práticas possui 3 processos essenciais para sua efetiva realização, que são as etapas de implementação, monitoramento e avaliação. A avaliação constitui a aferição dos requisitos que compõem o programa, conforme previamente abordado no item 3.

Com objetivo de aperfeiçoar a estruturação do PIBP através de dados e informações e operar os processos de formulação, implementação e avaliação de políticas, a partir de evidências, foram realizadas análises estatísticas dos dados do programa de integridade da administração pública direta da Prefeitura de São Paulo, considerando os cinco requisitos.

O método estatístico utilizado foi a Análise Descritiva. Este método estatístico consiste em descrever as principais tendências nos dados existentes e observar situações que levam a novos fatos. Além disso, este método fornece informações importantes sobre uma amostra estudada e pode ser uma base para análises quantitativas subsequentes. A análise descritiva envolveu a coleta, organização, tabulação e descrição dos resultados, incluindo o cálculo de medidas simples de composição e distribuição de variáveis, como média, moda e mediana. Este é um primeiro passo fundamental que inclui calcular estatísticas básicas para cada um dos requisitos e para a média ponderada. Isso ajuda a entender a distribuição geral dos dados e a identificar características como simetria, caudas e outliers.

Abaixo, descrevemos por requisito, os resultados alcançados nesta etapa. Importante destacar que, nesta análise não foi realizada a média ponderada dos requisitos, sendo posteriormente calculada no item “Indicador do PIBP”.

**I. Comprometimento Formal:** Este requisito apresentou uma média elevada de 9.82, com um desvio padrão de 1.34, indicando uma forte adesão geral a este aspecto do programa. O fato de a mediana ser 10 e os quartis inferiores e superiores também serem 10, sugere que a maioria dos órgãos pontuaram perfeitamente nesse quesito. As pontuações variam de 0 a 10, o que implica que, enquanto muitos órgãos estão totalmente comprometidos, alguns ainda enfrentam desafios significativos.

<b>Comprometimento Formal</b>	<b>Resultados 02.2022</b>	<b>Resultados 01.2023</b>	<b>Variação</b>
Média:	9.43	9.82	+0.39
Desvio padrão:	2.16	1.34	-0.82
Moda	10	10	0
Mínimo:	0	0	0
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	10	10	0
Quartis (25% e 75%):	10,10	10; 10	0;0

Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

**II. Procedimentos para Implementação:** Com uma média de 9.14 e um desvio padrão de 2.50, este requisito também mostra um alto nível de adesão. A mediana de 10, indica que mais da metade dos órgãos alcançaram a pontuação máxima, embora o mínimo de 2 revele que alguns órgãos estão significativamente abaixo dos demais.

<b>Procedimentos para implementação</b>	<b>Resultados 02.2022</b>	<b>Resultados 01.2023</b>	<b>Variação</b>
Média:	6.66	9.14	+2.48
Desvio padrão:	4.08	2.50	-1.58
Moda	10	10	*
Mínimo:	0	2	+2
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	10	10	0
Quartis (25% e 75%):	2; 10	10; 10	0;0

Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

**III. Comunicação e Transparência:** Este critério tem uma média baixa (6.78), com um desvio padrão de 3.06. A pontuação máxima aqui é 10, e a maioria dos órgãos alcança a pontuação da mediana que é 5, mas a variação das pontuações sugere que este é um dos requisitos com uma das maiores heterogeneidades no desempenho.

<b>Comunicação e Transparência</b>	<b>Resultados 02.2022</b>	<b>Resultados 01.2023</b>	<b>Variação</b>
Média:	6.43	6.78	+0.35
Desvio padrão:	3.53	3.08	-0.45
Moda	5	5	*
Mínimo:	0	0	0
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	5	5	0
Quartis (25% e 75%):	5,10	5; 10	0;0

Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

**IV. Análise, Avaliação e Gestão de Riscos:** Apresenta uma média de 7.82 e um desvio padrão de 3.10 A pontuação máxima é 10, e muitos órgãos alcançam a pontuação da mediana que são de 10 pontos, mas o mínimo de 0 indica que alguns órgãos ainda têm muito para melhorar nessa área.

<b>Análise, Avaliação e Gestão de Riscos</b>	<b>Resultados 02.2022</b>	<b>Resultados 01.2023</b>	<b>Variação</b>
Média:	7.32	7.82	+0.5
Desvio padrão:	3.35	3.10	-0.25
Moda	10	10	*
Mínimo:	0	0	0
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	10	10	0
Quartis (25% e 75%):	4,10	4; 10	0;0

Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

**V. Monitoramento:** Com uma média de 6.70 e um desvio padrão de 2.71, as pontuações variam de 2 a 10. A mediana de 6 mostra uma dispersão significativa nas pontuações, indicando diferenças consideráveis na eficácia do monitoramento entre os órgãos.

<b>Monitoramento</b>	<b>Resultados 02.2022</b>	<b>Resultados 01.2023</b>	<b>Variação</b>
Média:	5.68	6.70	+1.02

Desvio padrão:	3.67	2.71	-0.96
Moda	2	5	*
Mínimo:	0	2	+2
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	6	6	0
Quartis (25% e 75%):	2,10	5;10	+3; 0

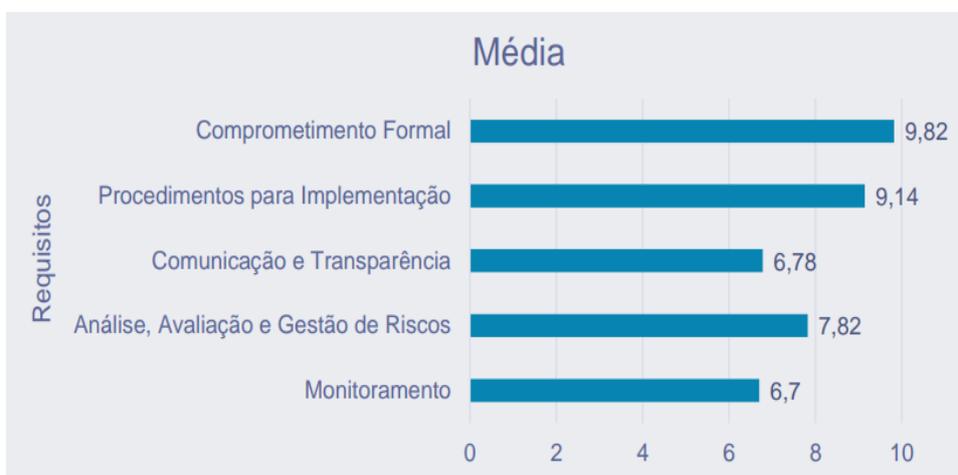
Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

**VI. Análise do Indicador do PIBP:** A média geral é 7.78, com um desvio padrão de 1.92. Isso mostra uma variação substancial na performance geral dos órgãos, com algumas instituições se destacando e outras precisando de melhorias significativas, contudo, a variação diminuiu em relação ao segundo semestre de 2022.

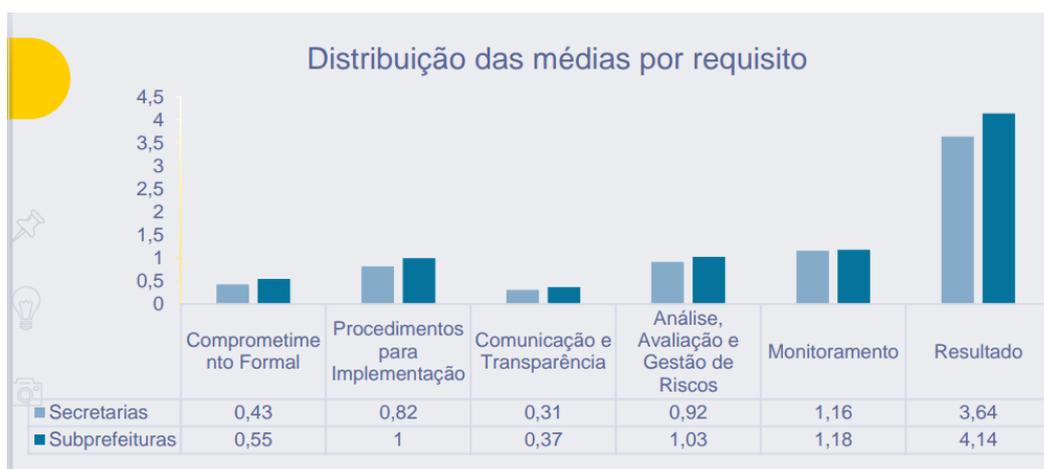
Nota do indicador (Média ponderada)	Resultados 02.2022	Resultados 01.2023	Variação
Média:	6,80	7.78	+0.98
Desvio padrão:	3.04	1.92	-1.12
Moda	3.6	8,25	*
Mínimo:	0.5	2.10	+1.6
Máximo:	10	10	0
Mediana (50%):	8.25	8.25	0
Quartis (25% e 75%):	3.6	7.75, 8.75	+4.15; +1.0

Obs:\*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

### 5.1. Comparação das Médias dos Requisitos



Prosseguindo na análise, observamos que ao compararmos os requisitos fica evidente que "Comprometimento Formal" e "Procedimentos para Implementação" são áreas de força para a maioria dos órgãos, enquanto "Comunicação e Transparência", "Análise, Avaliação e Gestão dos Riscos" e "Monitoramento" são áreas onde muitos órgãos ainda podem melhorar.



Contudo, quando aplicamos a distribuição das médias ponderadas por tipo de órgão há pouca variação das notas em relação aos requisitos. Observa-se ainda participação um pouco maior das Subprefeituras na composição da nota geral do IPIBP, provavelmente, por termos mais Subprefeituras do que Secretarias na composição geral da Administração Direta da Prefeitura de São Paulo. No entanto, essa análise não dispensa o olhar individualizado do PIBP em relação as Pastas.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Com base nas análises realizadas até agora dos dados do plano de integridade da Prefeitura de São Paulo, elencamos cinco recomendações para aperfeiçoar o trabalho em Secretarias e Subprefeituras:

**I - Foco em Comunicação:** Dado que este requisito teve uma média mais baixa comparado aos outros, recomenda-se um esforço concentrado para melhorar a comunicação e a transparência. Isso pode incluir treinamentos

específicos, campanhas de conscientização mais eficientes para garantir que a informação seja acessível e clara para todos.

**II - Fortalecer a Análise, Avaliação e Gestão dos Riscos:** Outra área com média relativamente mais baixa é a gestão de riscos. É crucial desenvolver e implementar melhores práticas de análise de riscos, avaliação e gestão. Isso pode ser feito através de workshops, treinamentos especializados e a adoção de ferramentas de monitoramento de risco mais robustas.

**III - Promover a Capacitação Continuada:** A uniformidade das pontuações quando analisamos a média ponderada por tipo de órgão, sugere que há um padrão consistente de desempenho. No entanto, para assegurar melhorias contínuas, é importante investir em capacitação regular e desenvolvimento profissional em todos os níveis, inclusive, a alta administração, especialmente nas áreas com desempenho inferior.

**IV - Incentivar a Troca de Melhores Práticas:** Encorajar a comunicação e a troca de informações entre diferentes órgãos pode ser uma maneira eficaz de melhorar o desempenho. A partir do incentivo desta prática, Secretarias e Subprefeituras podem aprender umas com as outras, compartilhando estratégias que foram bem-sucedidas e discutindo desafios comuns.

**V - Monitoramento e Avaliação Contínuos:** Implementar um sistema de monitoramento e avaliação mais robustos para acompanhar regularmente o progresso em relação a esses requisitos. Isso não apenas identificará áreas que precisam de atenção imediata, mas também ajudará a medir o impacto das ações tomadas e a fazer ajustes conforme necessário.

## **7. PESQUISA COM OS RCI E EQUIPES DE INTEGRIDADE**

No mês de agosto de 2023, foi enviado um questionário referente ao Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) para um total de 245 servidores, sendo 86 responsáveis pelo controle interno (RCI's) e 160

membros das equipes de gestão da integridade. O questionário contou com a participação de 99 servidores, representando uma taxa de resposta de 40,3%.

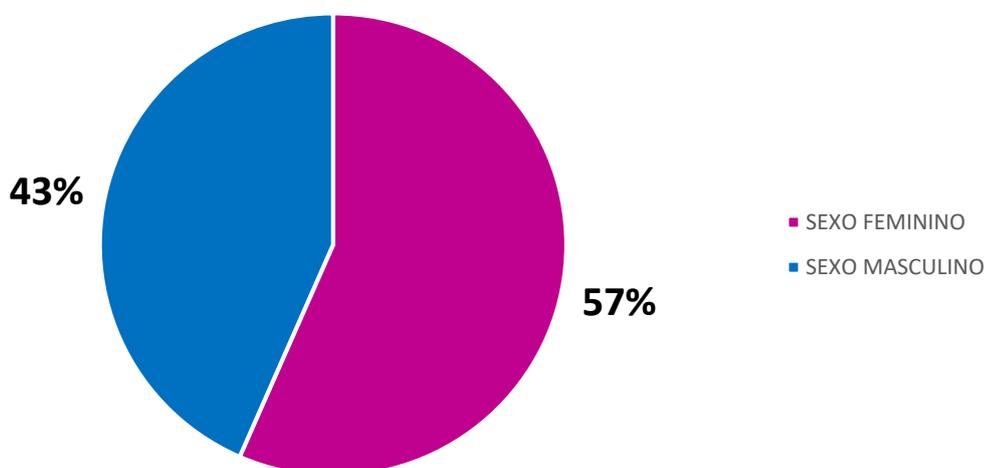
Ao realizar um recorte apenas com os participantes que são responsáveis pelo controle interno (RCI's), tivemos a participação de 24 servidores, representando 28% do total de 86 RCI's na administração direta. Entre os resultados, também foi realizado um recorte com os participantes que atuam nas subprefeituras, onde houve a participação de 47 servidores, distribuídos entre as 32 subprefeituras da prefeitura de São Paulo.

Esse engajamento demonstra o comprometimento da equipe responsável com a integridade e as boas práticas na PMSP, refletindo o interesse e a participação ativa na implementação e fortalecimento das políticas de governança institucionais.

Os resultados do formulário do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), revelam uma visão abrangente sobre a eficácia das iniciativas implementadas. As respostas dos participantes oferecem insights significativos, que veremos a seguir:

**a) Gênero dos RCI'S e dos membros das equipes de gestão da integridade:**

**GÊNERO DOS RCI'S E MEMBROS DAS EQUIPES DE GESTÃO DA INTEGRIDADE**

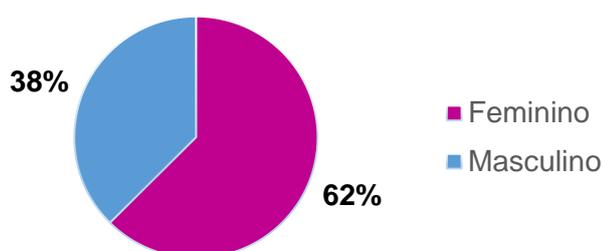


A análise do recorte de gênero dos participantes que responderam ao formulário do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) revela uma distribuição equitativa, destacando a diversidade de gênero no universo dos servidores que atuam com o PIBP.

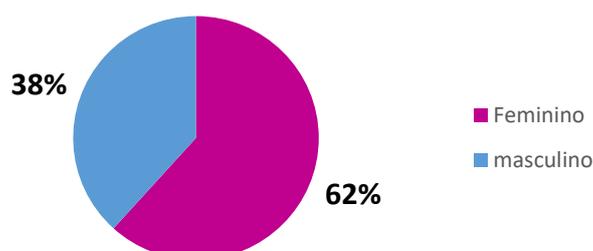
Dos 99 participantes, 56 servidores eram do gênero feminino, representando 57%, enquanto 43 servidores eram do gênero masculino, totalizando 43%.

Entre os RCI's e os servidores das subprefeituras temos uma participação maior das servidoras entre os membros, conforme os gráficos:

**RCI'S:** Qual o seu sexo?

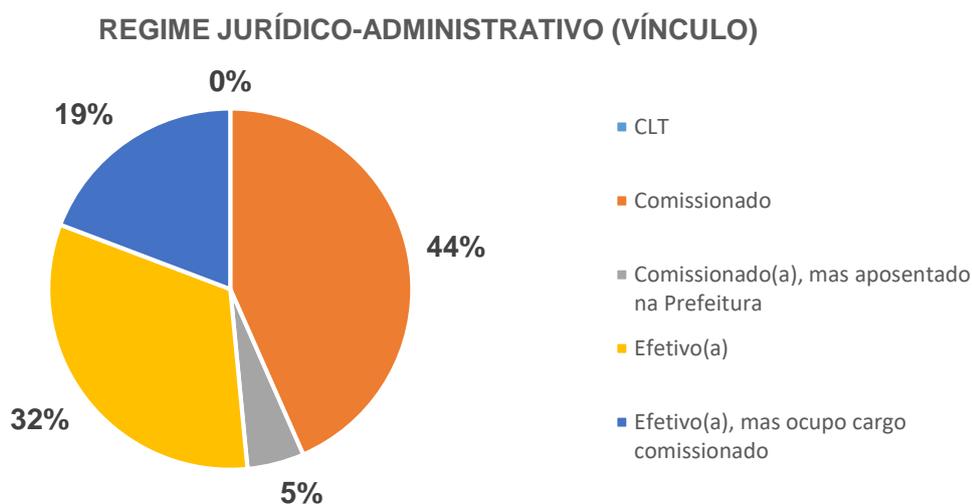


**Subprefeituras:** Qual o seu sexo?



Essa representação balanceada é um reflexo positivo do comprometimento com a inclusão de gênero nas iniciativas institucionais. A coleta de dados desse tipo de recorte proporciona uma compreensão mais aprofundada da participação e do impacto das políticas de integridade, permitindo uma abordagem mais inclusiva e eficaz para promover um ambiente de trabalho equitativo e diversificado.

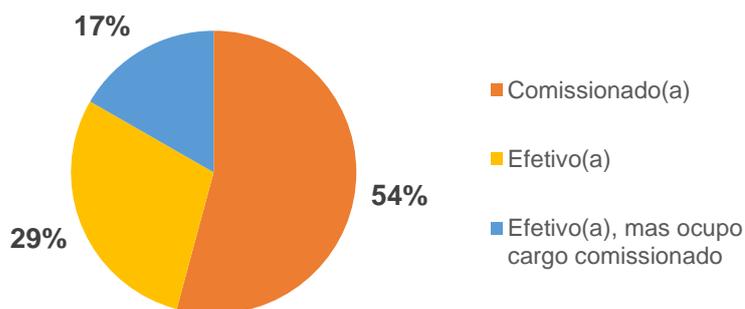
**b) Regime Jurídico Administrativo dos Servidores:**



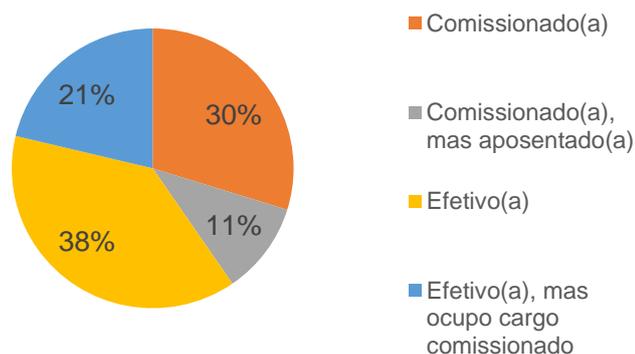
Ao analisar o Regime Jurídico Administrativo dos Servidores participantes, observa-se que 44% identificaram-se como comissionados puros, enquanto 5% declararam ser comissionados(as) aposentados(as) na Prefeitura. Um contingente significativo de 32% afirmou ser servidor(a) efetivo(a), enquanto 19% indicaram ocupar cargos comissionados mesmo sendo servidores(as) efetivos(as).

Ao correlacionar os percentuais totais de servidores efetivos que responderam ao formulário, é possível extrair informações relevantes sobre a política pública do Programa de Integridade. Somando os 32% dos participantes que são servidores (as) efetivos (as) e os 19% dos participantes que são servidores efetivos que ocupam cargos comissionados, temos entre

**RCI's:** Qual o seu regime jurídico-administrativo (vínculo) com a Prefeitura do Município de São Paulo?



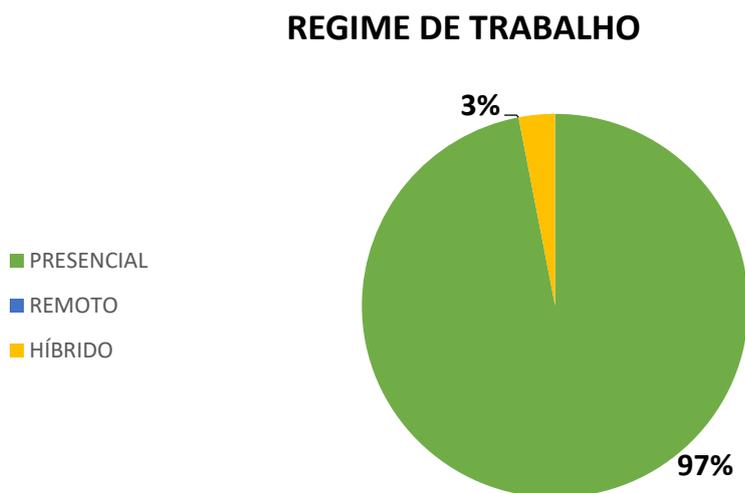
**Subprefeituras:** Qual o seu regime jurídico-administrativo (vínculo) com a Prefeitura do Município de São Paulo?



os participantes, um total de 51% de servidores efetivos envolvidos no PIBP. A inclusão significativa de servidores efetivos no Programa de Integridade não apenas auxilia na manutenção de um histórico consistente da política pública de integridade, mas também fortalece os objetivos a longo prazo da política.

A análise dos resultados do questionário revelou que, entre os RCI's, o percentual de comissionados é maior que o de efetivos, representando 54% dos participantes. Já nas subprefeituras, o percentual de efetivos e efetivos ocupando cargo comissionado (59%) é maior que o de comissionados puros.

### c) Regime de Trabalho das equipes de gestão da integridade:



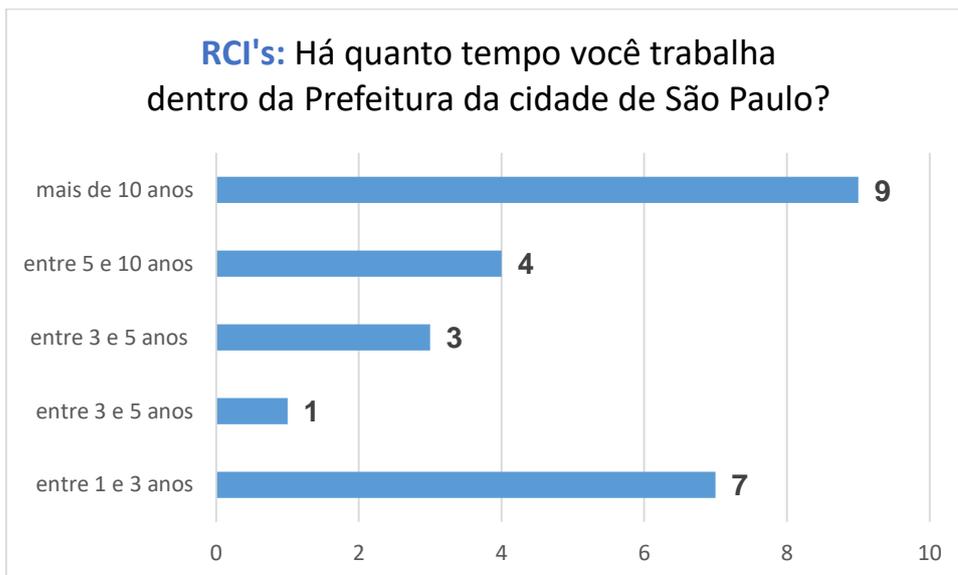
Dos participantes que responderam ao levantamento, expressivos 97% declararam estar atualmente em regime de trabalho presencial, indicando uma predominância significativa desse formato. Apenas 3% dos participantes relataram adotar um regime híbrido, evidenciando uma adesão relativamente restrita a essa modalidade de trabalho flexível. Esses dados revelam uma forte preferência pela presença física no ambiente de trabalho, sugerindo um contexto organizacional mais tradicional em relação à estrutura de trabalho remoto.

Nos demais recortes do questionário, todos os participantes declararam atuar em regime presencial.

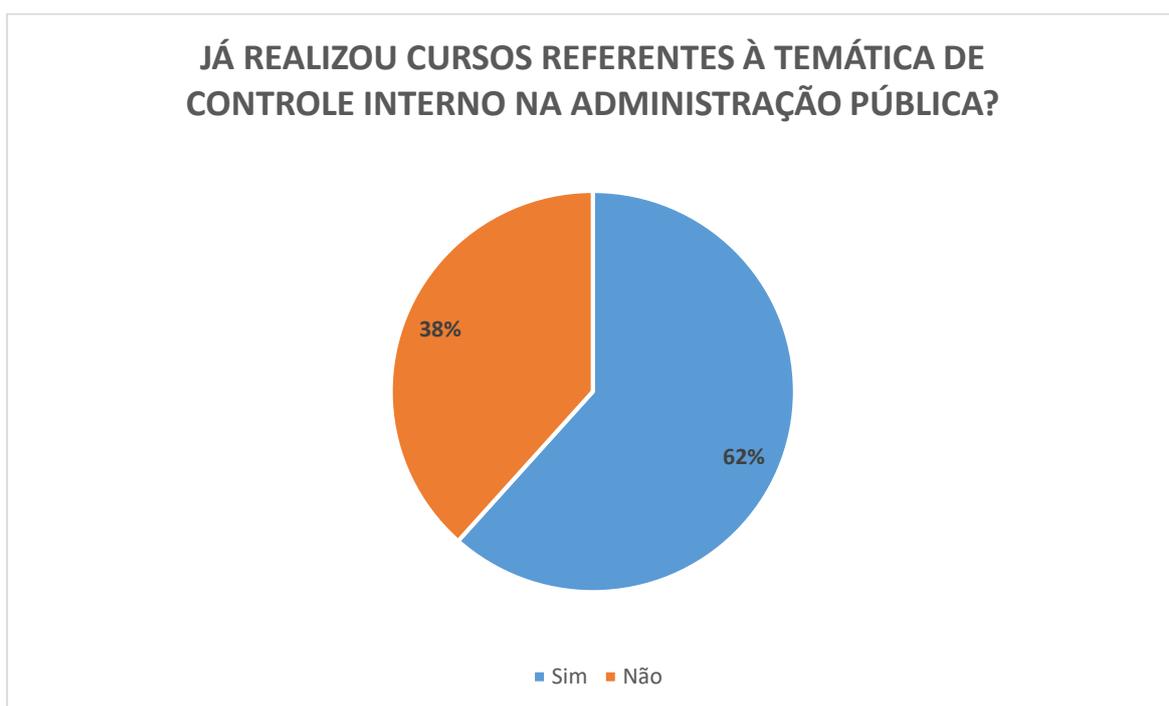
**d) Tempo de serviço na Prefeitura de São Paulo:**



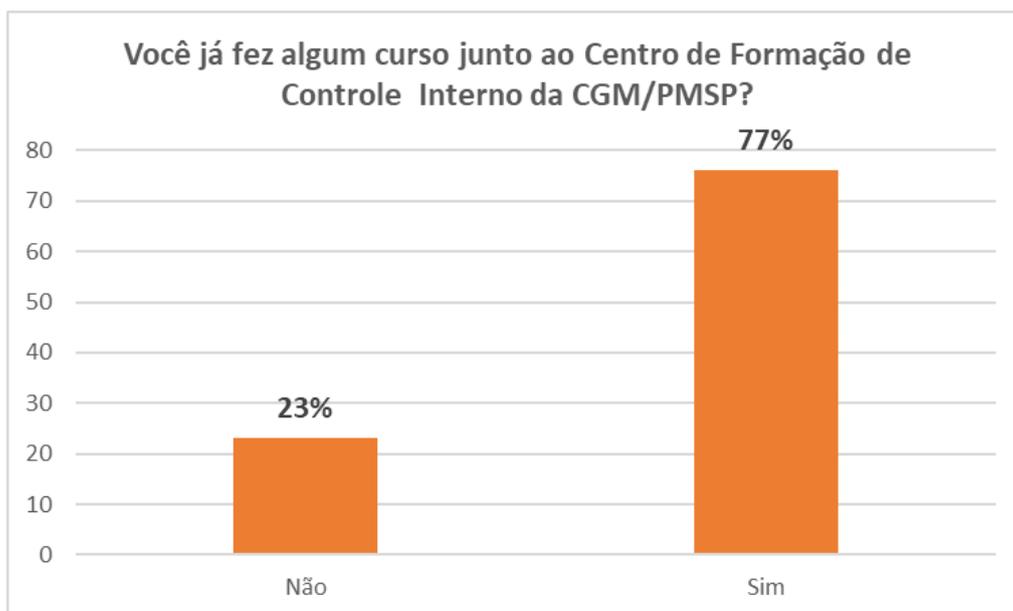
Ao indagar aos participantes sobre o tempo de trabalho na prefeitura de São Paulo, o resultado revelou uma diversidade significativa de experiências profissionais. Sete participantes (7%), com menos de um ano de serviço, representam a parcela mais jovem da equipe. Por outro lado, 47 servidores (48%), com mais de dez anos de dedicação, representam a parcela mais experiente. A faixa intermediária é composta por onze colaboradores (11%), com cinco a dez anos de serviço; seis servidores (6%), com três a cinco anos; e 22 servidores (22%), com um a três anos de serviço. Esses dados mostram a riqueza de perspectivas e vivências que compõem a equipe da Prefeitura de São Paulo, contribuindo para a excelência dos serviços prestados à população.



**e) Capacitação – Realização de cursos com a temática de controle interno e realização de cursos do CFCI:**



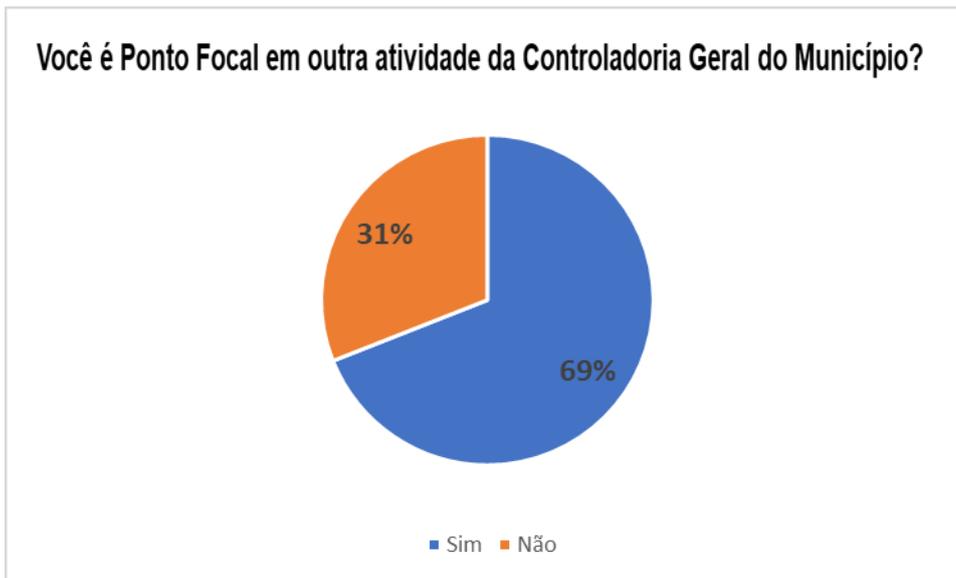
A pesquisa revelou que entre os participantes, 62% declararam já ter realizado cursos na temática de controle interno, enquanto 38% afirmaram nunca ter participado de cursos dessa natureza.



Ao serem indagados sobre a realização de cursos oferecidos pelo Centro de Formação em Controle Interno (CFCI), constatou-se que 77% dos participantes já passaram por formações promovidas pelo CFCI, enquanto 23% ainda não tiveram essa experiência. Esses dados fornecem insights valiosos sobre o perfil educacional dos participantes, destacando a necessidade de ampliação do acesso à formação em controle interno.

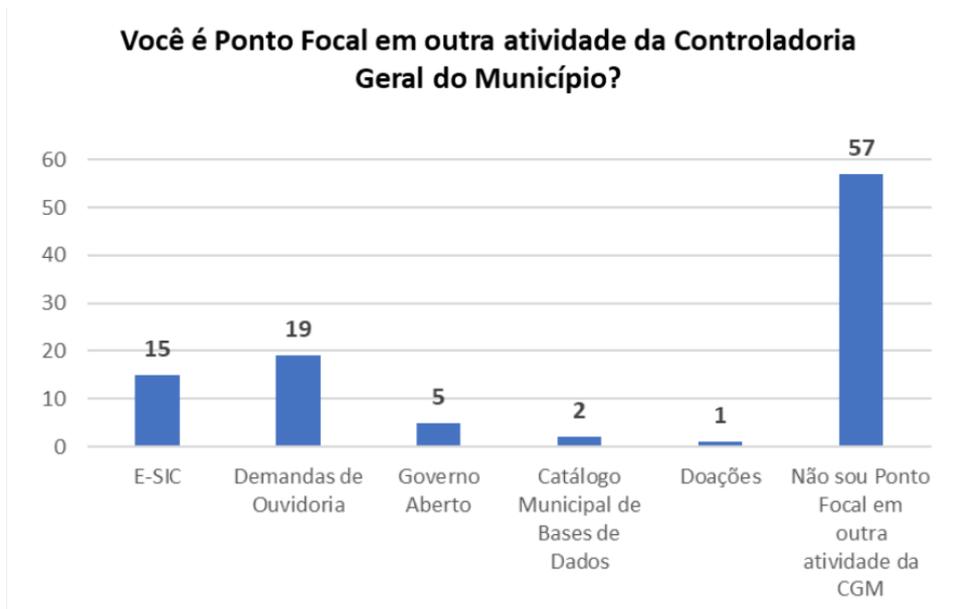
O Centro de Formação em Controle Interno (CFCI), por sua vez, desempenha um papel fundamental no fortalecimento dos mecanismos de controle interno e na promoção de ações voltadas à integridade pública. Sua missão é combater a corrupção de maneira preventiva, por meio do mapeamento e disseminação de boas práticas de gestão. A organização de processos de formação continuada é uma das estratégias adotadas pelo CFCI para capacitar os profissionais e gestores públicos, proporcionando-lhes as ferramentas necessárias para atuar de forma ética, transparente e eficiente. Assim, o CFCI emerge como um parceiro indispensável na busca por uma administração pública mais íntegra e alinhada aos princípios fundamentais do controle interno.

**f) Pontos Focais em outras atividades da CGM:**

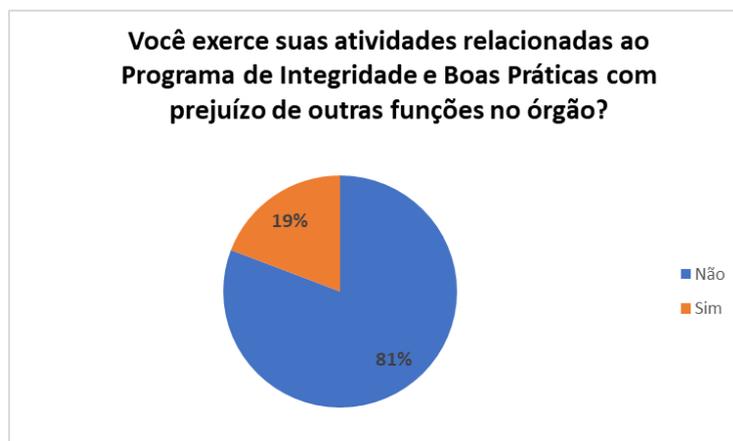


Em busca de explorar mais profundamente quais são as atividades desempenhadas pelos servidores que atuam como RCI's ou membros da equipe de gestão da integridade, a presente questão destaca as diversas responsabilidades assumidas por aqueles que também desempenham o papel de Ponto Focal em outras áreas da CGM/SP. Essa análise oferece insights valiosos sobre a multiplicidade de funções desempenhadas por esses profissionais na promoção da integridade e controle interno. Observa-se que do total de participantes, 69% afirmaram não desempenhar outra função adicional como ponto focal em outra atividade, enquanto 31% responderam que desempenham outras funções.

Prosseguindo na análise das atividades dos servidores que atuam como RCI's ou membros da equipe de gestão da integridade e desempenham o papel de Ponto Focal em outras áreas da CGM/SP, o próximo gráfico delineia de maneira detalhada as específicas atividades que esses profissionais exercem:

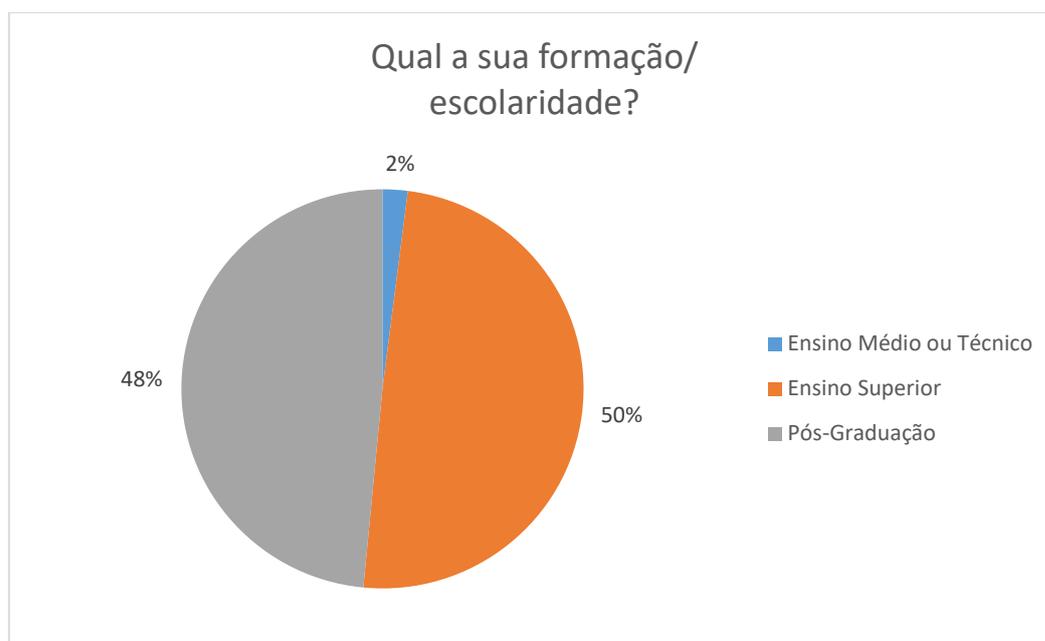


**g) Atuar no PIBP prejudica em exercer outras funções no órgão?**



Prosseguindo na análise das atividades dos servidores que atuam como RCI's ou membros da equipe de gestão da integridade e desempenham o papel de Ponto Focal em outras áreas da CGM/SP, o próximo gráfico delinea de maneira detalhada as específicas atividades que esses profissionais exercem. Esta visualização oferecerá uma compreensão mais aprofundada das múltiplas responsabilidades desempenhadas por esses colaboradores, contribuindo para a compreensão abrangente de suas atribuições e impacto nas iniciativas de controle interno e integridade.

## h) Qual a sua formação/ escolaridade?



Foi analisado na pesquisa o grau de formação dos servidores participantes. Nota-se que quase a totalidade dos servidores possuem formação de nível superior, contra apenas 2% com formação média. Dos servidores com formação superior, 48% possuem pós-graduação.

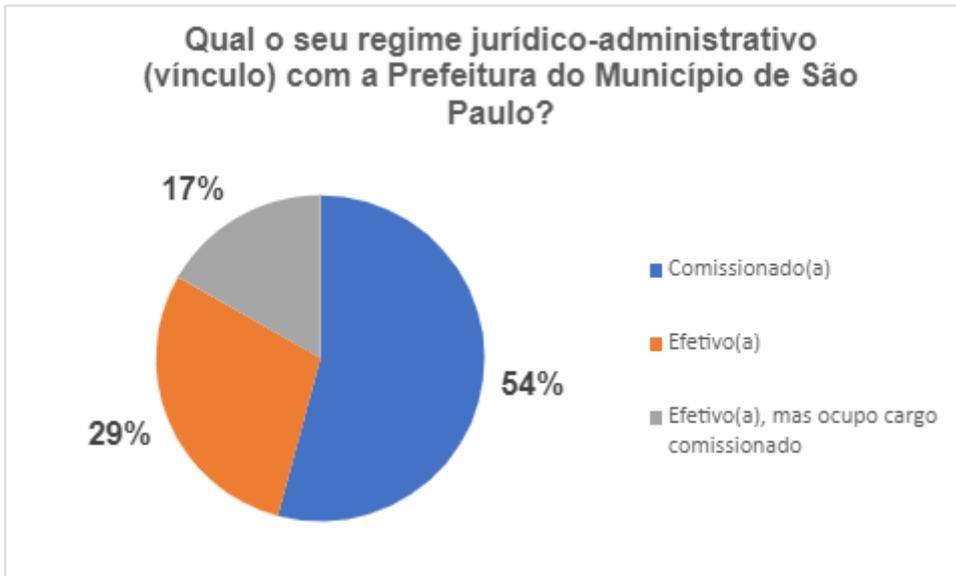
Com base nos dados da pesquisa, é evidente que a maioria desses profissionais possui uma sólida base educacional, com quase a totalidade deles detendo formação de nível superior. A presença de apenas 2% com formação média destaca a predominância de profissionais altamente qualificados no grupo estudado.

Além disso, destaca-se que quase metade dos servidores com formação superior, ou seja, 48%, investiu em uma especialização acadêmica através de pós-graduação. Esse dado ressalta o comprometimento desses profissionais com o aprimoramento contínuo e a busca por conhecimentos específicos em suas áreas de atuação.

A alta porcentagem de servidores com pós-graduação sugere um ambiente de trabalho que valoriza a educação continuada, o que pode ter implicações positivas na qualidade e eficiência dos serviços prestados por esses profissionais. No entanto, é importante considerar que, apesar do alto nível educacional, outros aspectos como experiência prática, habilidades

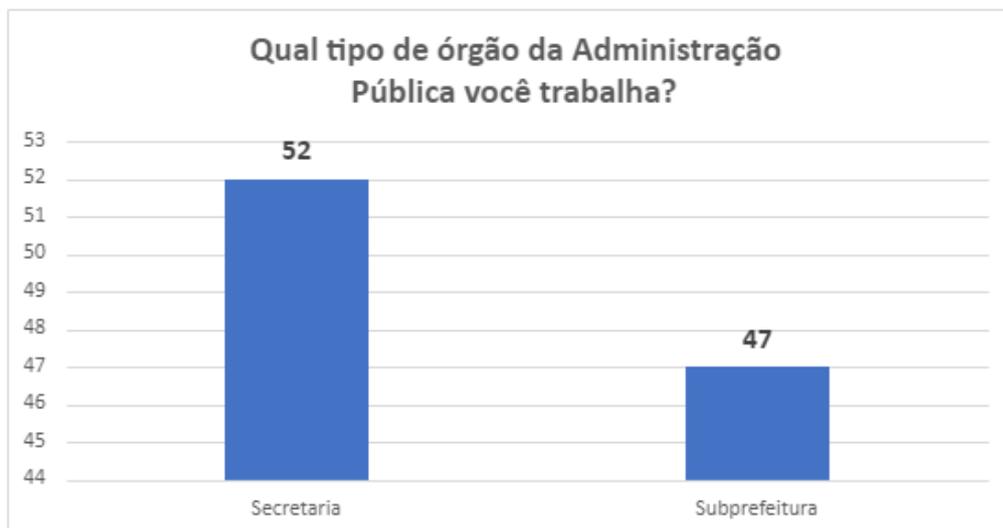
interpessoais e atualização tecnológica também desempenham papéis fundamentais no desempenho profissional.

**i) Regime Jurídico Administrativo dos RCI's:**

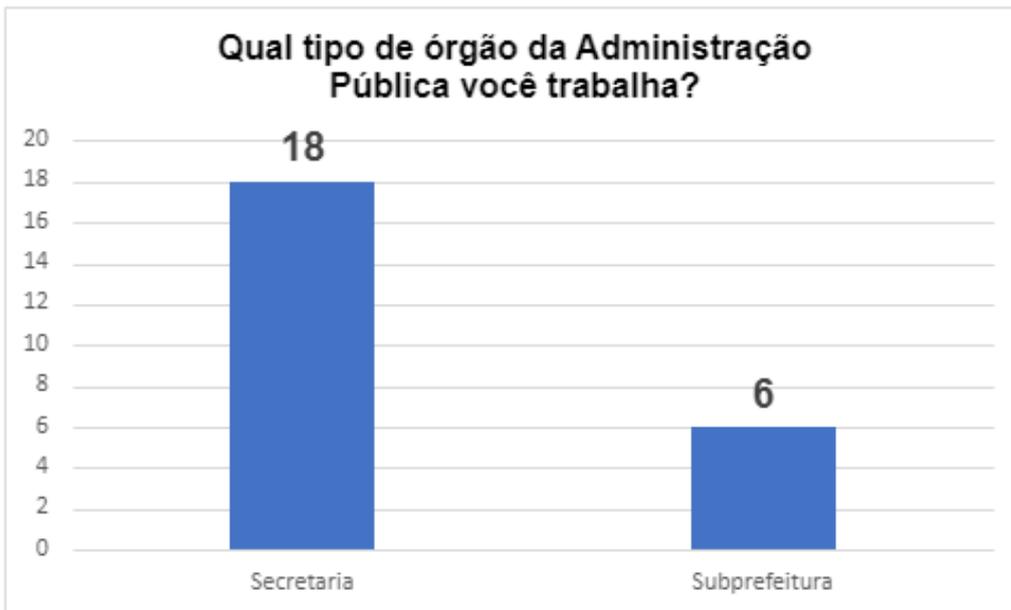


Ao analisar o Regime Jurídico Administrativo dos RCI's, observa-se que 54% identificaram-se como comissionados, 29% afirmaram ser servidor(a) efetivo(a), enquanto 17% indicaram ocupar cargos comissionados mesmo sendo servidores(as) efetivos(as).

**j) Qual tipo de órgão da Administração Pública você trabalha?**



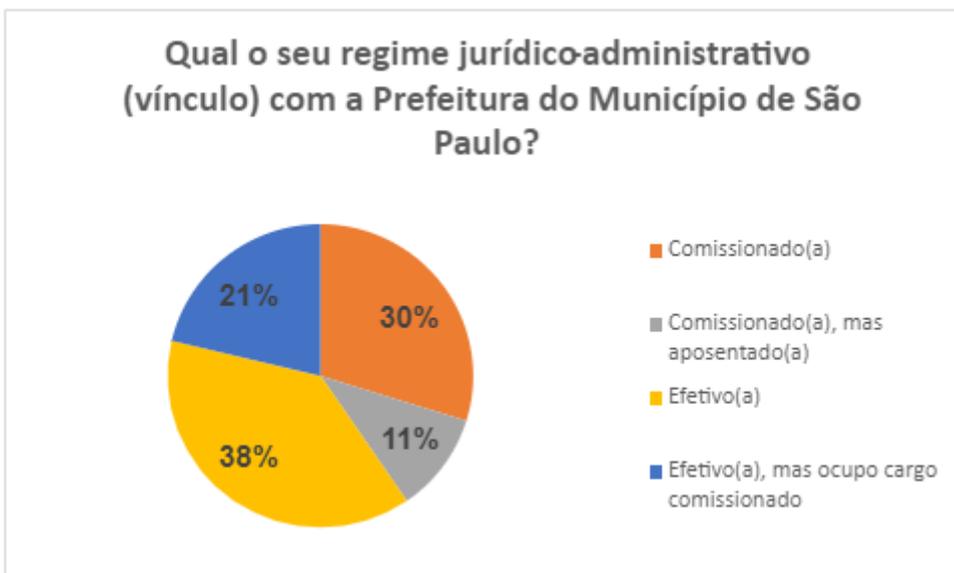
**Figura 1: Geral**



**Figura 2: RCI**

Foi analisado na pesquisa qual Órgão da Administração Direta os Servidores entrevistados pertencem. Quando se avalia a análise geral (figura 1), observando-se que 52% dos servidores pertencem as Secretarias, enquanto 47%, as Subprefeituras. Ao avaliar a análise da pesquisa de RCI's (figura 2), nota-se que 18% são os servidores pertencentes as Secretarias, enquanto 6% são servidores das Subprefeituras.

### 7.1. Cenário Realizando Recorte Apenas nas Subprefeituras



Ao analisar o Regime Jurídico Administrativo dos Servidores participantes das Subprefeituras, observa-se que 30% identificaram-se como comissionados puros, enquanto 11% declararam ser comissionados(as) aposentados(as) na Prefeitura. Um contingente significativo de 38% afirmou ser servidor(a) efetivo(a), enquanto 21% indicaram ocupar cargos comissionados mesmo sendo servidores(as) efetivos(as).

Essa análise evidencia a heterogeneidade na composição do quadro de pessoal, sugerindo uma abordagem que integra tanto a continuidade por meio de efetivos quanto a flexibilidade proporcionada pelos comissionados. Essa combinação pode resultar em uma equipe resiliente e adaptável, capaz de enfrentar desafios diversos e sustentar os objetivos organizacionais a longo prazo.

## **8. CONCLUSÃO**

O Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) é um conjunto de mecanismos internos que busca detectar e prevenir fraudes, corrupção, irregularidades e desvios de conduta. O PIBP tem como objetivo a avaliação de processos, visando a melhoria na gestão de recursos para assegurar transparência, lisura e eficiência.

A implementação do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) não representa apenas uma conformidade normativa, representa também um compromisso tangível com valores éticos e aprimoramento contínuo. A implementação efetiva, baseada nos pilares essenciais delineados pelo Decreto 59.496/2020, coloca os Órgãos e Entidades Municipais como agentes ativos na construção de uma gestão transparente, responsável e eficaz.

Através da análise das ações promovidas pela Controladoria Geral do Município (CGM) é possível identificar a eficácia das iniciativas realizadas no período estudado, como os plantões de dúvidas e as visitas técnicas. Essas ações não apenas atenderam ao disposto no decreto, mas também proporcionaram um ambiente propício para esclarecimentos detalhados e acompanhamento especializado contribuindo positivamente no desempenho dos Órgãos na execução das entregas do PIBP, com maior envolvimento da

Alta Gestão. Ao avaliar a eficácia na implementação do PIBP por meio de análises estatísticas, é possível observar maior facilidade dos Órgãos no cumprimento de requisitos, como "Comprometimento Formal" e "Procedimentos para Implementação", evidenciando a adesão e eficiência desses aspectos. Contudo, é perceptível que as Unidades encontram mais desafios no cumprimento dos requisitos, "Comunicação e Transparência", "Análise, Avaliação e Gestão de Riscos" e "Monitoramento". Dessa forma, fica evidente a importância da Divisão do PIBP adotar estratégias mais efetivas em relação a operacionalização dos requisitos em específico, atuando em estreita colaboração com os Órgãos, a fim de garantir o cumprimento efetivo desses critérios.

Com base nessas análises, foram elaboradas recomendações para fortalecer áreas que apresentaram maiores dificuldades em seu cumprimento. Para aperfeiçoamento da comunicação, é importante aprimorar a transparência, com a realização de treinamentos específicos e campanhas de conscientização mais eficientes. Para o aperfeiçoamento da análise e avaliação da gestão de risco é importante desenvolver e implementar melhores práticas de análise de riscos, avaliação e gestão, através de workshops, treinamentos especializados e adoção de ferramentas de monitoramento de risco mais eficazes.

A uniformidade nas pontuações sugere um padrão consistente, mas a promoção da capacitação contínua, incluindo a alta administração, é primordial para garantir melhorias. Incentivar a troca de melhores práticas entre órgãos é proposto como uma maneira eficaz de aprimorar o desempenho. Por fim, a implementação de um sistema de monitoramento e avaliação mais efetivos são recomendáveis para identificar áreas de atenção imediata e medir o impacto das ações tomadas, possibilitando ajustes conforme necessário.

Essas ações visam não apenas atender aos requisitos do programa, mas também impulsionar uma cultura organizacional de integridade e excelência. O compromisso contínuo com esses princípios é crucial para consolidar o PIBP como uma ferramenta efetiva na construção de uma administração pública sólida e transparente.

