



PROGRAMA DE
INTEGRIDADE E
BOAS PRÁTICAS

RELATÓRIO GERENCIAL

PROGRAMA DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS

2º SEMESTRE - 2024



CIDADE DE
SÃO PAULO
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO
COORDENADORIA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS
2º SEMESTRE DE 2024

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

São Paulo
2025

Ficha Técnica

Prefeito Municipal

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

Bianca Mondeja de Souza

Luís Fernando de Paiva Baracho Cardoso

Revisão

Débora Kerwald Pereira da Silva

Jardel Soares Fernandes

Luís Fernando de Paiva Baracho Cardoso

Diagramação

Marília Miquelin de Oliveira

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 5

METODOLOGIA 5

MACROPROCESSOS DO PIBP 6

ANÁLISE DE RESULTADOS 7

COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS POR REQUISITO 10

LEVANTAMENTO DO PERFIL DAS EQUIPES DE INTEGRIDADE 11

Fortalecimento da Comunicação e Transparência 18

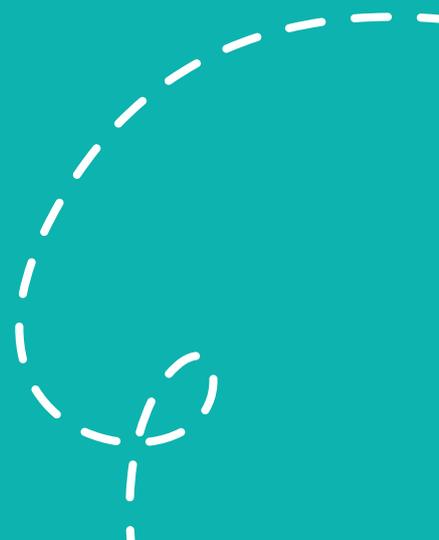
RECOMENDAÇÕES 18

Aperfeiçoamento do Monitoramento 19

Redução das Disparidades no Desempenho das Subprefeituras 19

Avaliação e Aprimoramento Contínuo do PIBP 19

CONCLUSÃO 20



01 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 conduta¹. 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.

O PIBP representa não apenas uma conformidade normativa, mas um compromisso tangível com valores éticos e aprimoramento contínuo da gestão pública. Ao adotar os pilares preconizados pelo Decreto 59.496/2020², 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.

Este relatório gerencial apresenta os avanços obtidos ao longo do segundo semestre 2024 na revisão e monitoramento do programa, destacando as ações realizadas, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria identificadas. Ele reflete o esforço contínuo para fortalecer a integridade no serviço público, promovendo uma cultura organizacional voltada à ética e à confiança da sociedade nos processos administrativos.

02 METODOLOGIA

Com o propósito de aprimorar a estruturação do PIBP com base em evidências e fortalecer os processos de formulação, implementação e avaliação de políticas, foram realizadas análises estatísticas dos dados do programa de integridade da administração pública direta da Prefeitura de São Paulo, considerando **cinco requisitos**:

- Comprometimento formal;
- Procedimentos para implementação;
- Comunicação e Transparência;
- Análise, Avaliação e Gestão de Riscos;
- Monitoramento.

O método estatístico adotado foi a análise descritiva, que tem como objetivo descrever as principais tendências nos dados existentes e identificar padrões que possam indicar novos fatos.

¹ Artigo 46 do Decreto Municipal 59.496, de 2020.

² §1º do Artigo 46.

Essa abordagem fornece informações essenciais sobre a amostra estudada e pode servir como base para análises quantitativas mais avançadas. A aplicação da análise descritiva envolveu a **coleta, organização, tabulação e descrição dos resultados**, incluindo o cálculo de medidas estatísticas fundamentais, como média, moda, mediana e desvio padrão. Essas estatísticas permitem compreender a distribuição geral dos dados e identificar características como simetria, presença de caudas e outliers.

Como etapa inicial da investigação, essa análise possibilita cálculos estatísticos básicos para cada um dos requisitos avaliados, além da média ponderada. Esse procedimento é essencial para estruturar a interpretação dos dados, facilitando inferências e a posterior aplicação de métodos analíticos mais complexos.

03 MACROPROCESSOS DO PIBP

Adotando uma abordagem estruturalista e considerando as principais entregas como critérios para medir o desenvolvimento do PIBP, seu macroprocesso pode ser segmentado em três etapas (ou processos) interdependentes: **Implementação, Monitoramento e Avaliação**.

Na etapa de implementação, as ações do PIBP devem ser formalizadas pelos órgãos da Administração Pública Municipal no documento intitulado “Plano de Integridade e Boas Práticas”. Este plano, após a avaliação e anuência da CGM/DPIBP, precisa ser validado pela autoridade máxima da respectiva Pasta e devidamente publicado em seu site institucional, 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 do órgão. Essa avaliação compreende a verificação de evidências, as quais devem ser registradas no processo eletrônico específico no SEI.

Uma vez que o órgão concluiu a etapa de implementação no ciclo anterior, com seu Plano de Integridade e Boas Práticas devidamente aprovado pela CGM e validado pela autoridade máxima da pasta e publicado no site institucional, é iniciada a etapa do monitoramento.

No monitoramento, a CGM verifica a efetiva implementação de todas as ações necessárias propostas pela pasta para a concretização do seu Plano. Esse monitoramento contínuo é necessário para garantir a eficácia do PIBP na Prefeitura de São Paulo. Para isso, os órgãos devem formalizar as ações realizadas durante o semestre por meio de documento intitulado “Relatório de Monitoramento”, além de apresentar evidências que comprovem a execução das ações propostas para mitigar os riscos identificados.

04 ANÁLISE DE RESULTADOS

I. Comprometimento Formal: Este requisito apresentou uma média 9,91, uma variação de -0,09 em relação ao ciclo anterior, com um desvio padrão de 0,67, indicando que apenas um órgão não atingiu a nota máxima. Assim, a mediana foi de 10 e os quartis inferiores e superiores também foram 10, implicando que parte expressiva da alta administração dos órgãos está totalmente comprometida com o programa.

COMPROMETIMENTO FORMAL	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	10	9,91	-0,09
DESVIO PADRÃO	0	0,67	+0,67
MODA	10	10	0
MÍNIMO	10	5	5
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 10 e um desvio padrão de 0, este requisito também mostrou que todos os órgãos aderiram a este requisito do programa. Assim, a mediana foi de 10 e os quartis inferiores e superiores também foram 10, implicando que todas as 56 pastas apresentaram a versão final do Plano de Integridade, a qual foi validada pela autoridade máxima da Unidade, em processo SEI.

PROCEDIMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	10	10	0
DESVIO PADRÃO	0	0	0
MODA	10	10	0
MÍNIMO	10	10	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)

III. Comunicação e Transparência: Este critério apresentou uma média de 9.55, com um desvio padrão de 1.44. A pontuação máxima foi 10, e a maioria dos órgãos alcançou a pontuação da mediana de 10, demonstrando haver uma homogeneidade nos resultados apresentados pelos órgãos.

COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	9,46	9,55	+0,09
DESVIO PADRÃO	1,56	1,44	-0,12
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)

IV. Análise, Avaliação e Gestão de Riscos: Apresentou uma média de 9.82 e um desvio padrão de 1.33. A pontuação máxima foi 10, e a grande maioria dos órgãos alcançou a pontuação da mediana, que foi de 10 pontos, sendo que o mínimo de 0 se deu pelo desempenho da Subprefeitura Butantã, cuja gestão de riscos precisa ser melhorada.

ANÁLISE, AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	9,83	9,82	-0,01
DESVIO PADRÃO	1,33	1,33	0
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)

V. Monitoramento: Com uma média de 9.39 e um desvio padrão de 1.35, as pontuações variaram de 5 a 10. A mediana de 10 mostra uma pequena dispersão nas pontuações, indicando que a maioria das unidades apresentou dois relatórios de monitoramento à CGM no último ano. Também é perceptível uma melhora nos resultados apresentados quando comparados ao ciclo anterior, com uma variação de +0.16 na média dos resultados.

MONITORAMENTO	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	9,23	9,39	+0,16
DESVIO PADRÃO	1,62	1,35	-0,27
MODA	10	10	0
MÍNIMO	5	5	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)

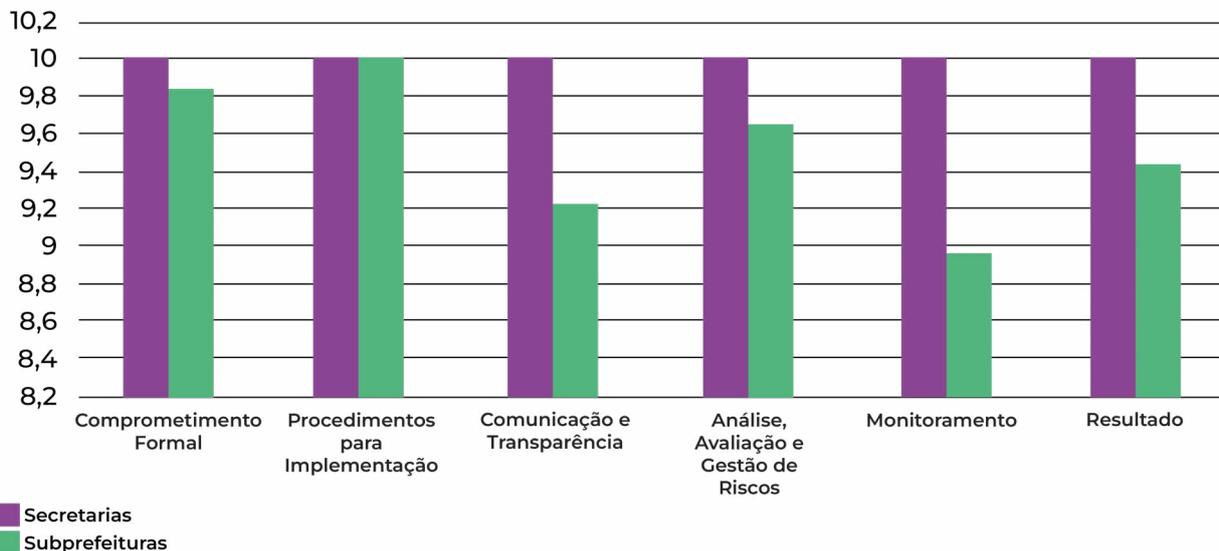
Ao analisar o Indicador do PIBP, observa-se que **a média geral foi de 9,69, com um desvio padrão de 0,78**. Esse resultado indica uma baixa variação no desempenho geral dos órgãos, sugerindo que **a maioria das unidades obteve um desempenho consistente e positivo**. No entanto, a **Subprefeitura Butantã se destacou como a única unidade que requer melhorias significativas**. Do mesmo modo, é perceptível um avanço na nota do indicador do PIBP, visto a **variação positiva apresentada entre os dois ciclos**.

NOTA DO INDICADOR (MÉDIA PONDERADA)	RESULTADOS 01.2024	RESULTADOS 02.2024	VARIAÇÃO
MÉDIA	9,63	9,69	+0,06
DESVIO PADRÃO	0,81	0,78	-0,03
MODA	10	10	0
MÍNIMO	5,25	5,75	+0,5
MÁXIMO	10	10	0
MEDIANA (50%)	10	10	0
QUARTIS (25% e 75%)	9,5 ; 10	10 ; 10	+0,5 ; 0

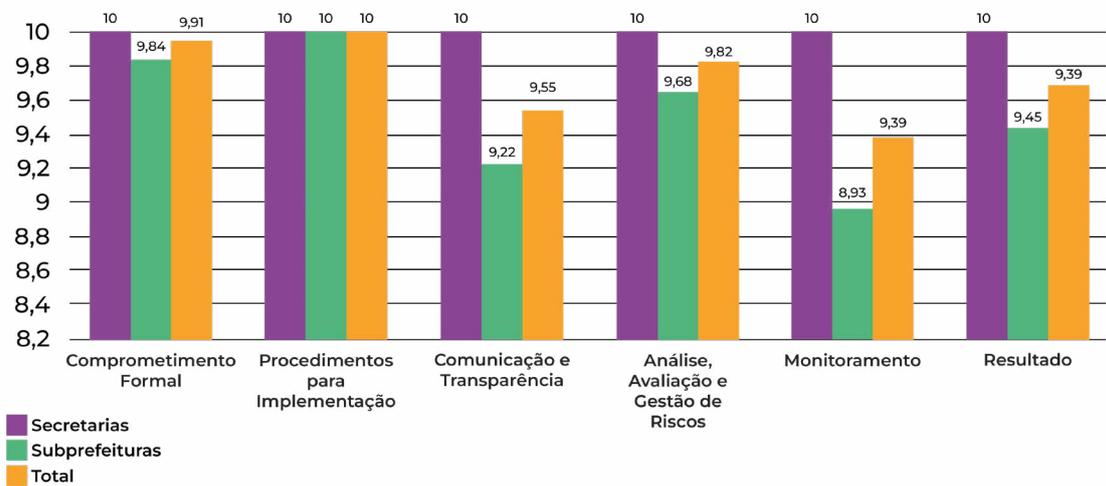
Obs:*(moda é uma medida categórica, portanto, a variação é qualitativa)

05 COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS POR REQUISITO

MÉDIA POR REQUISITO



MÉDIA POR REQUISITO



A análise da média por requisito revela que o PIBP está consolidado nas secretarias que alcançaram a nota máxima em todos os critérios avaliados. Nas subprefeituras, embora todas tenham estabelecido seus programas de integridade, ainda persistem alguns desafios que impactam a média geral. Em especial, os requisitos de “Comunicação e Transparência” e “Monitoramento” apresentam oportunidades de melhoria, demandando maior atenção por parte das subprefeituras.

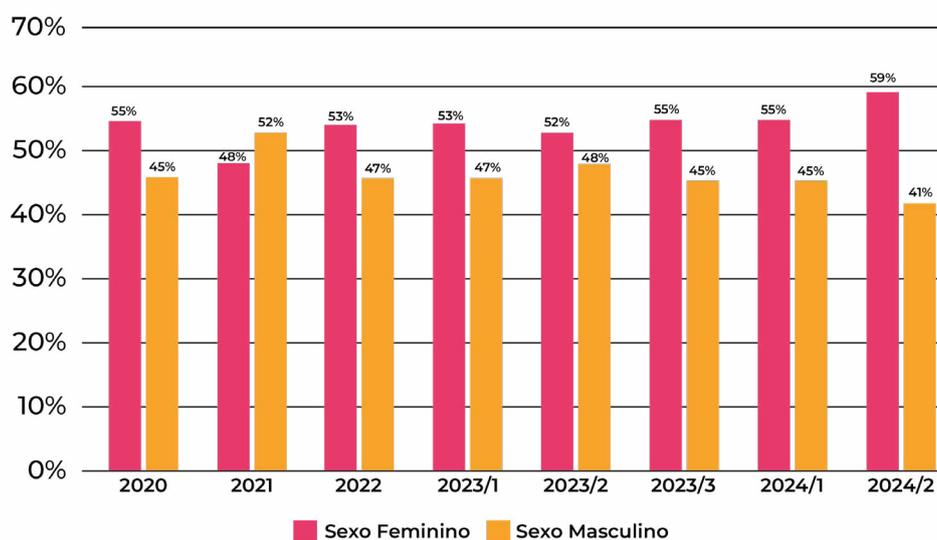
Cabe destacar que 46 dos 56 órgãos da Prefeitura de São Paulo, em todos os requisitos, atingiram nota 10 no segundo semestre de 2024, indicando uma evolução e comprometimento efetivo de tais unidades para com o Programa de Integridade e Boas Práticas.

Ao analisar a distribuição das médias ponderadas por tipo de órgão, observa-se pouca variação nas notas entre os diferentes requisitos. Além disso, **nota-se que as subprefeituras têm um peso maior na composição da nota geral do IPIBP**, uma vez que representam um número maior de pastas (32) em comparação às secretarias (24) na Administração Direta da Prefeitura de São Paulo. No entanto, essa análise não substitui a necessidade de uma avaliação individualizada do PIBP em cada unidade.

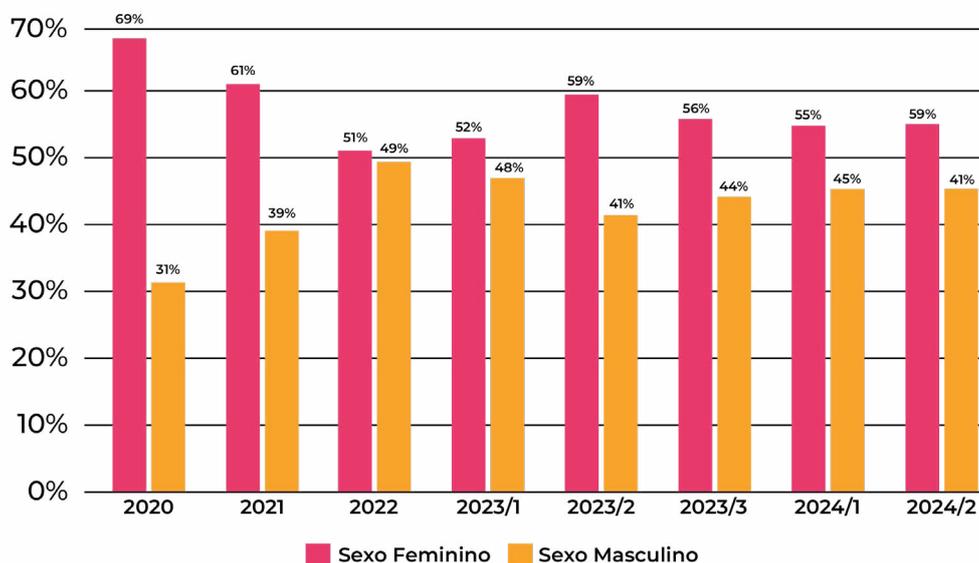
06 LEVANTAMENTO DO PERFIL DAS EQUIPES DE INTEGRIDADE

Para apoiar a análise das equipes de integridade dos órgãos da administração direta, realizamos um levantamento detalhado do perfil dessas equipes ao longo dos ciclos. Os dados utilizados foram extraídos do **Portal de Dados Abertos da Prefeitura de São Paulo** e, para fins comparativos, foram organizados em três categorias: **equipes das subprefeituras, equipes das secretarias e o total consolidado de ambas.**

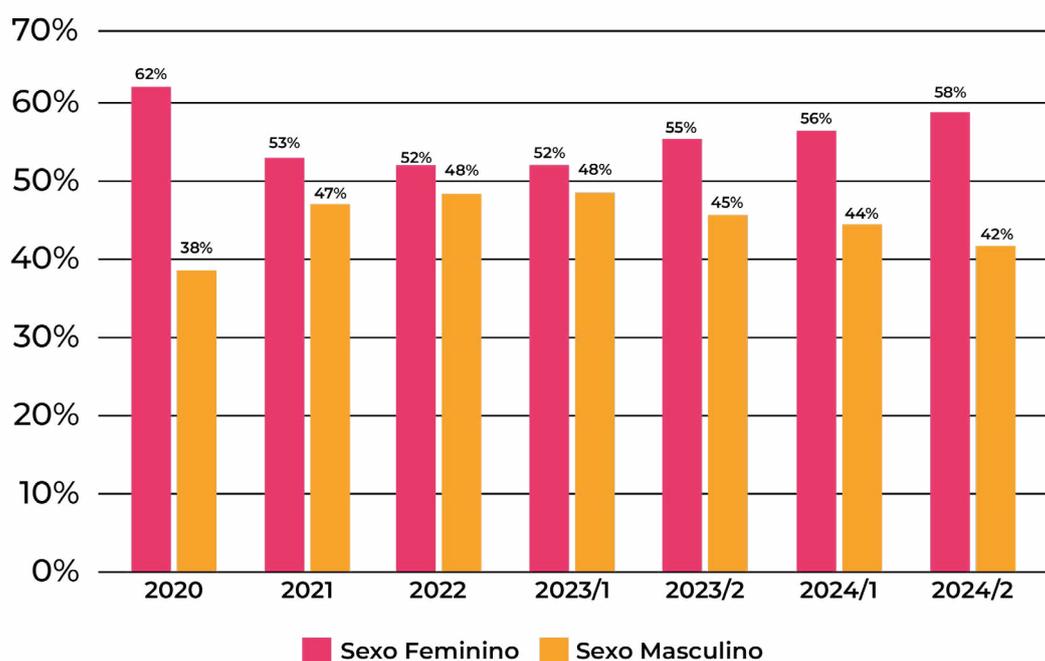
GÊNERO - SUBPREFEITURAS



GÊNERO - SECRETARIAS



GÊNERO - TOTAL

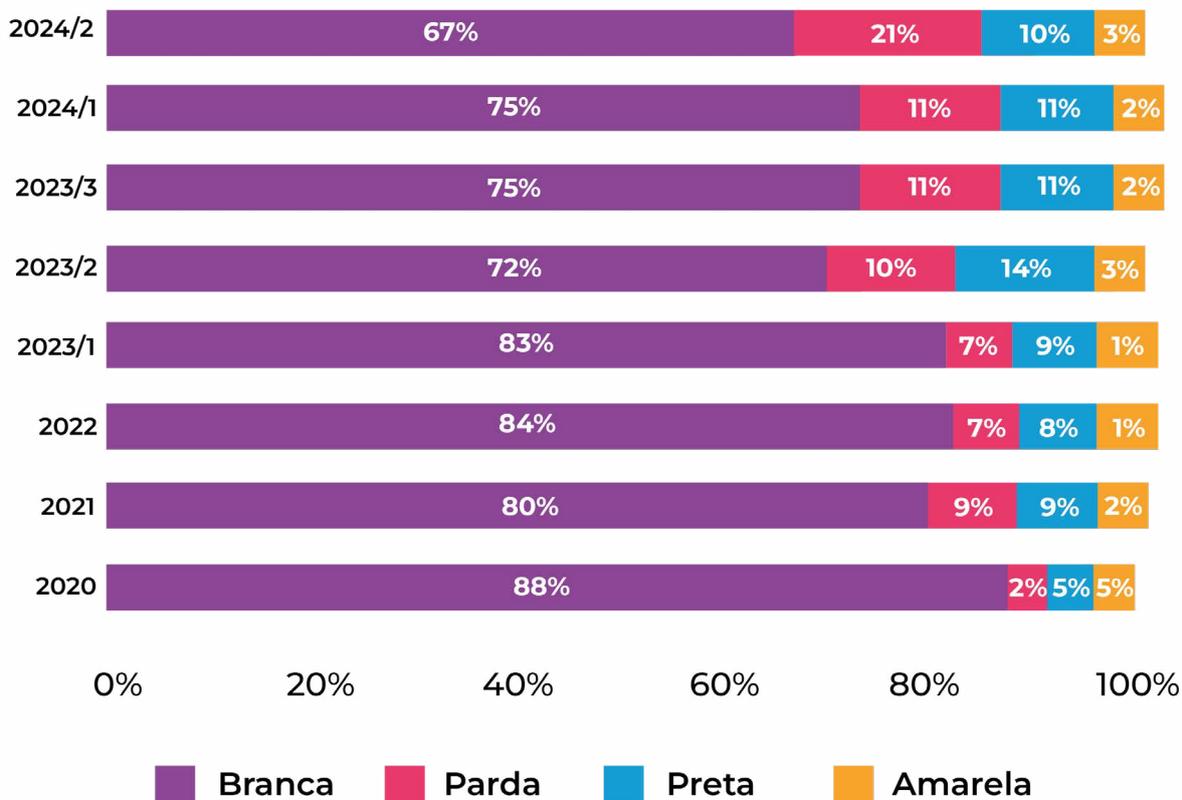


O primeiro recorte realizado para análise foi o de gênero. Nas secretarias, no ciclo de 2020, observou-se uma discrepância significativa entre o número de integrantes do gênero feminino e masculino, correspondendo a 69% e 31%, respectivamente. No entanto, ao longo dos ciclos, essa diferença foi diminuindo, atingindo seu ponto mais equilibrado em 2022, quando as mulheres representavam 51% e os homens, 49%. No ciclo mais recente, essa composição finalizou em 57% de mulheres e 43% de homens.

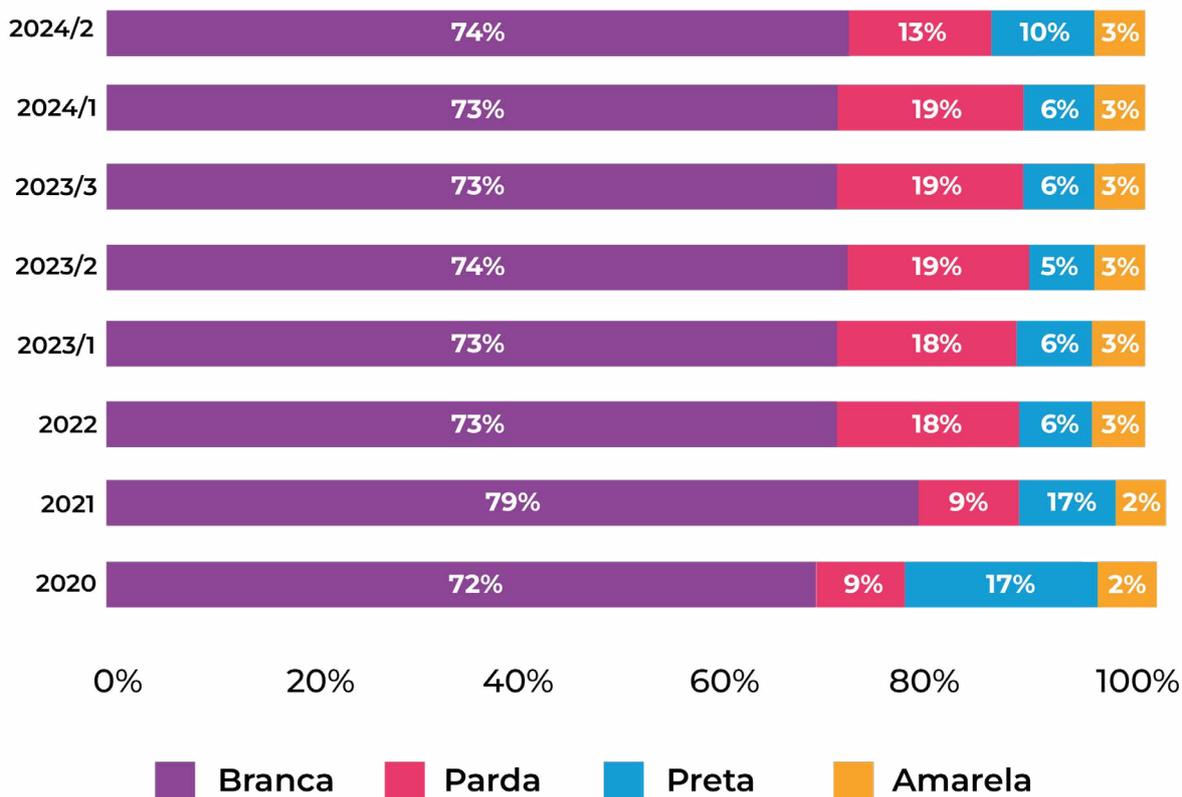
Já nas subprefeituras, o comportamento foi distinto. Em 2020, a diferença entre os gêneros era de apenas 10 pontos percentuais, mas essa disparidade foi aumentando progressivamente ao longo dos anos, alcançando seu ápice no segundo semestre de 2024, com uma diferença de 18 pontos percentuais entre os gêneros.

De forma geral, nota-se que, no primeiro ciclo analisado (2020), havia uma diferença marcante na proporção de servidores do gênero feminino e masculino nas equipes de integridade. **Essa discrepância foi reduzida nos três ciclos seguintes, mas voltou a aumentar nos três últimos, revelando dinâmicas diferentes nas duas estruturas analisadas.**

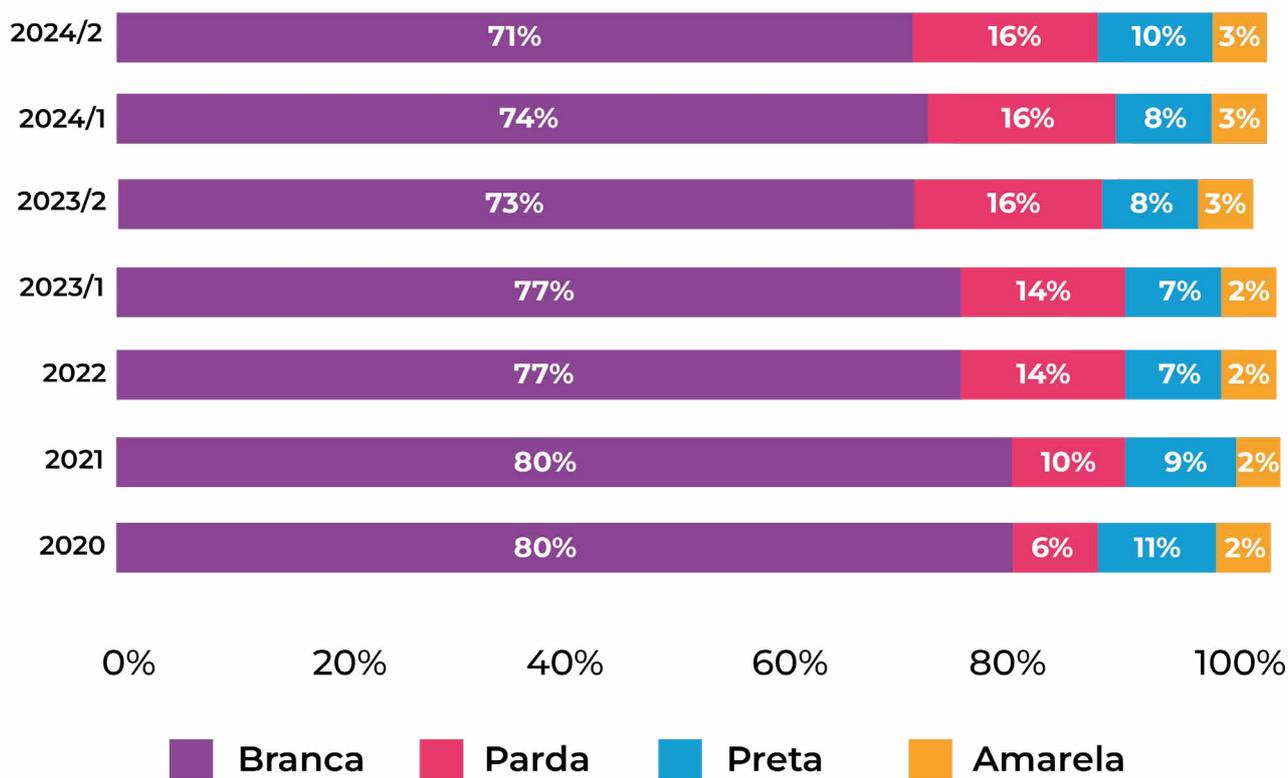
RAÇA | SECRETARIAS



RAÇA | SUBPREFEITURAS



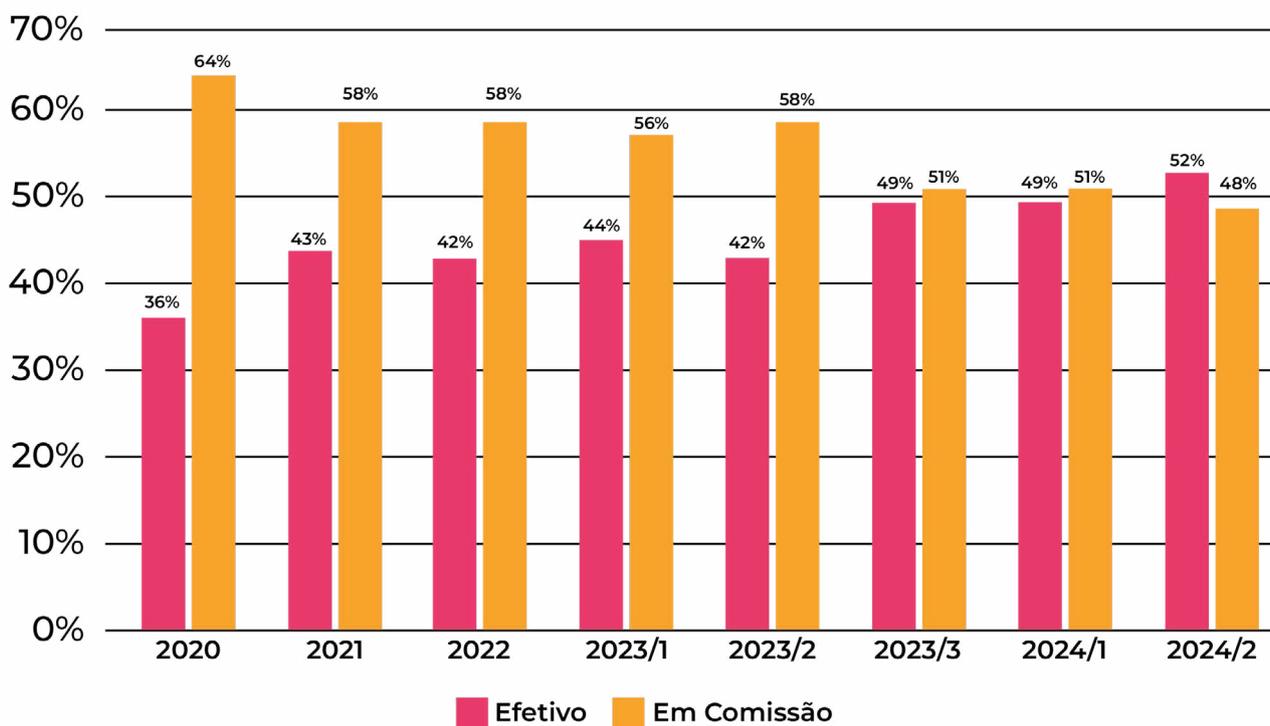
RAÇA | TOTAL



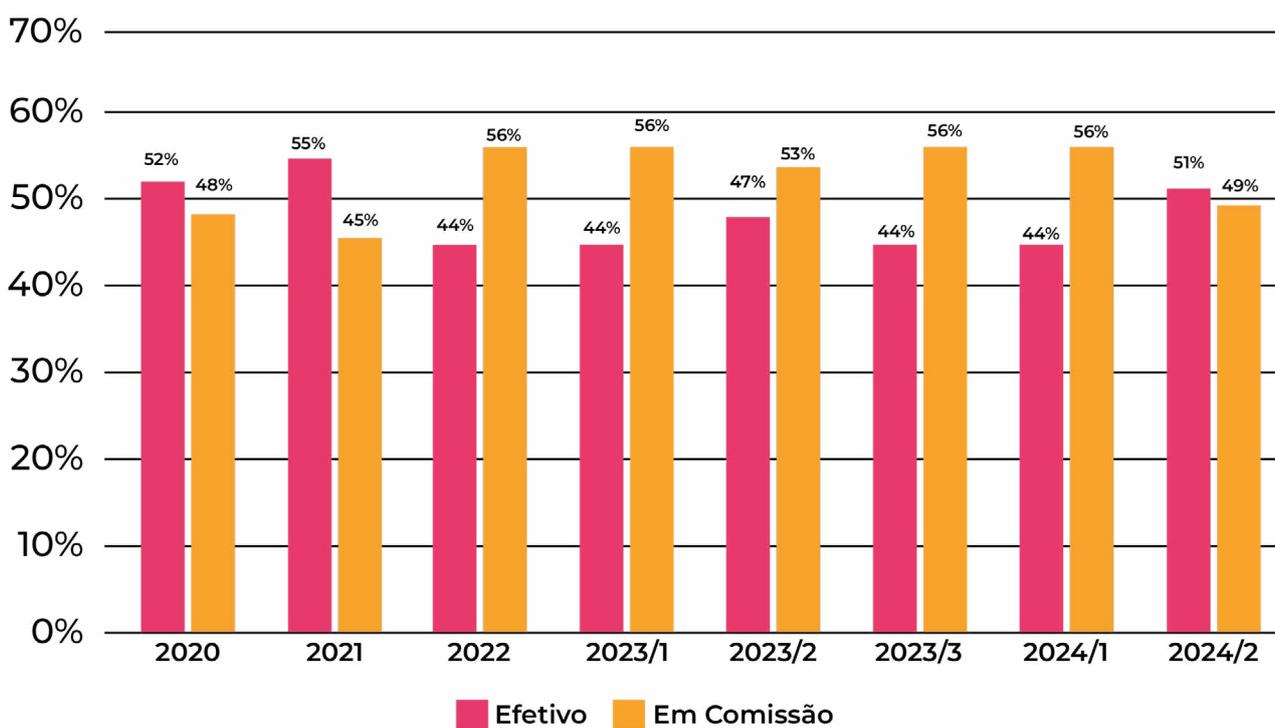
Ao analisar o recorte racial, observa-se que as equipes de integridade, tanto nas secretarias quanto nas subprefeituras, têm sido historicamente compostas, em sua maioria, por pessoas autodeclaradas brancas. Esse cenário apresentou poucas alterações no contexto das subprefeituras. **Contudo, nas secretarias, verificou-se uma mudança significativa, com a composição de pessoas brancas reduzindo de 88% para 67%.**

Esse recorte merece atenção, pois, embora a maioria dos servidores da prefeitura se autodeclare branca, **é fundamental promover, sempre que possível, uma maior diversidade nas equipes de integridade.** Essa diversidade não apenas enriquece os diferentes pontos de vista e experiências, mas também reflete um compromisso com a representatividade e a equidade no serviço público.

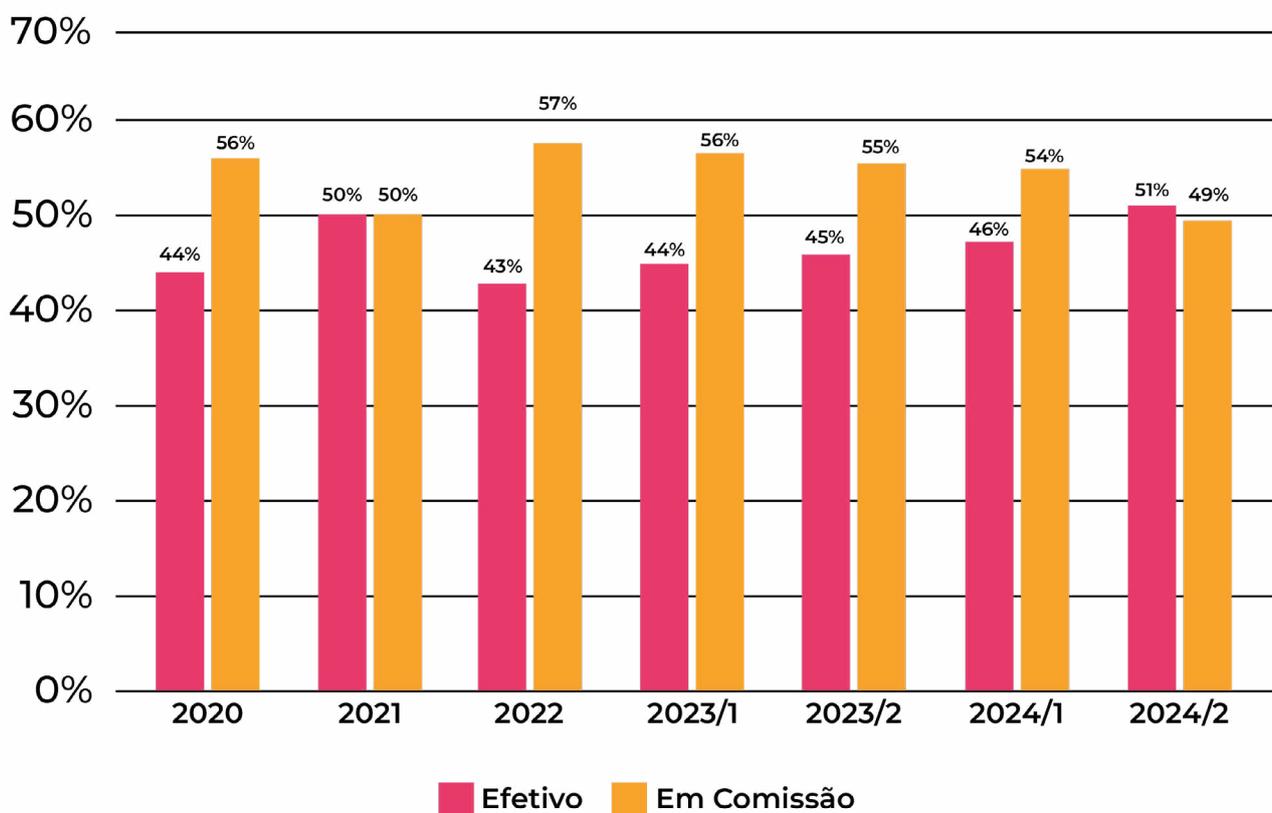
RELAÇÃO JUR. ADM. - SECRETARIAS



RELAÇÃO JUR. ADM. - SUBPREFEITURAS



RELAÇÃO JUR. ADM - TOTAL

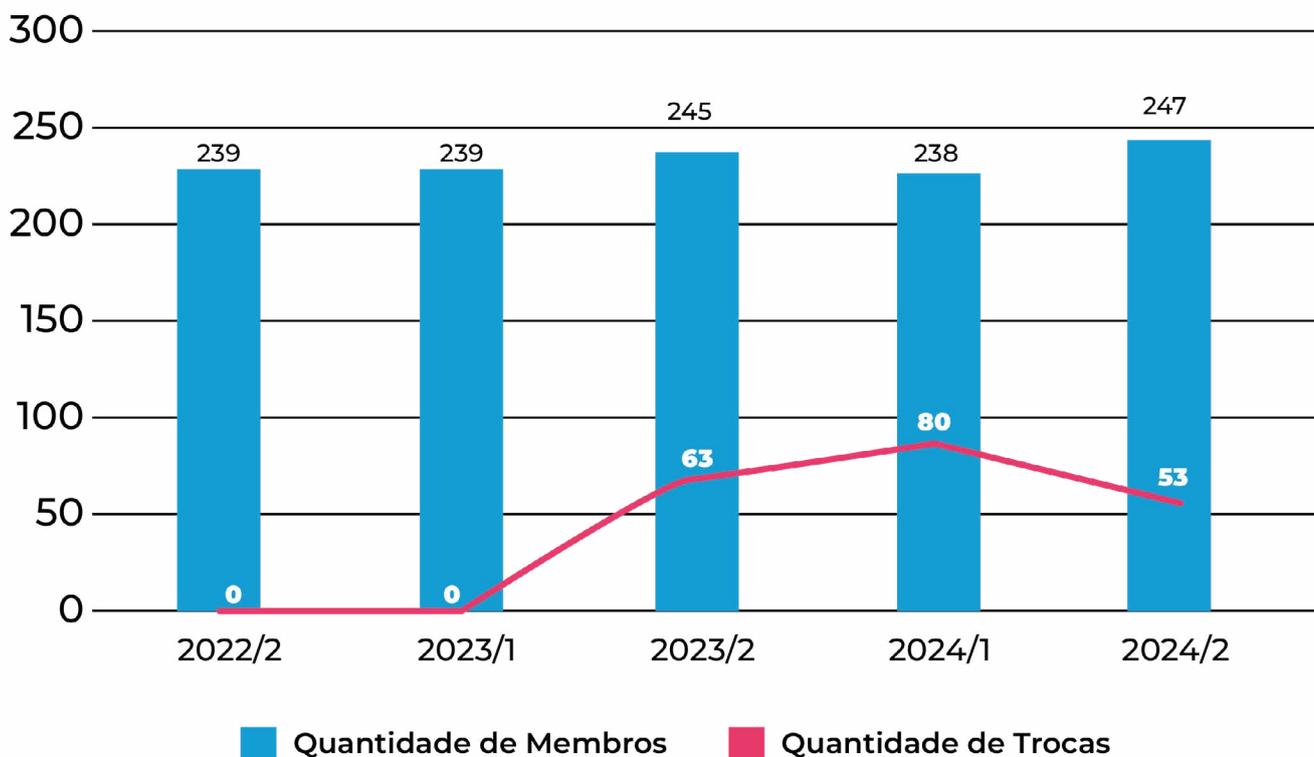


Ao analisar a relação jurídico-administrativa, foi possível identificar um padrão semelhante tanto nas subprefeituras quanto nas secretarias. Em ambas as instâncias, nos ciclos iniciais, as equipes de integridade eram predominantemente compostas por servidores ocupantes de cargos comissionados. No caso das secretarias, o percentual de servidores comissionados no primeiro ciclo era 28 pontos percentuais superior ao de servidores efetivos. Já nas subprefeituras, no ciclo de 2022, o número de servidores comissionados superou o de servidores efetivos.

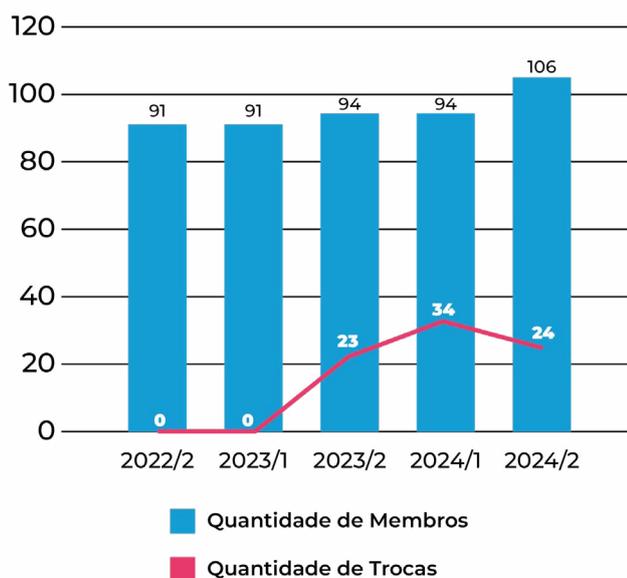
No entanto, no segundo ciclo de 2024, tanto nas subprefeituras quanto nas secretarias, observou-se uma inversão desse cenário, com o número de servidores efetivos ultrapassando o de servidores comissionados. Essa mudança desempenha um papel relevante na estabilização das equipes de integridade e na redução da rotatividade, uma fragilidade apontada em ciclos anteriores, mas que tende a ser amenizada com o aumento de servidores efetivos.

De maneira geral, **constatou-se um aumento de 5 pontos percentuais no número de servidores efetivos no primeiro semestre de 2024, tornando-os a maioria nas composições das equipes de integridade.** Essa transformação pode ser considerada extremamente positiva, contribuindo para a consolidação das equipes e para a redução dos índices de rotatividade, aspectos essenciais para o bom desempenho do PIBP.

ROTATIVIDADE - GERAL



ROTATIVIDADE - SECRETARIAS



ROTATIVIDADE - SUBPREFEITURAS



Para uma análise mais aprofundada das equipes de integridade e como complemento à avaliação da relação jurídico-administrativa dos servidores, este Relatório Gerencial incluiu um levantamento sobre a rotatividade das equipes ao longo dos anos. O número de mudanças apresentado no gráfico corresponde à soma de três situações: substituições (quando um membro da equipe foi substituído por outro); retiradas (quando um membro foi desligado da equipe sem reposição); adições (quando um novo membro foi integrado à equipe sem substituição de outro).

Nos Relatórios anteriores, o nível de rotatividade era identificado como uma fragilidade. Contudo, observa-se que essa questão foi amenizada, uma vez que no segundo semestre de 2024 foram realizadas trocas de 53 membros, número que representa menos de 25% do total de participantes das equipes de integridade. Assim, pode-se concluir que as equipes se encontram com maior estabilidade, o que contribui para o aprofundamento do nível de maturidade do programa.

07 RECOMENDAÇÕES

Fortalecimento da Comunicação e Transparência

O requisito “Comunicação e Transparência” apresentou uma média de 9,55 para o segundo semestre, com um desvio padrão de 1,44, indicando que há espaço para melhorias. Essas melhorias devem se dar em especial no âmbito da comunicação interna, cujo não cumprimento foi responsável pela queda da nota. É fundamental que as informações sejam divulgadas de maneira clara, objetiva e em canais estratégicos para ampliar o alcance e o engajamento dos servidores e do público.

AÇÃO RECOMENDADA	DESCRIÇÃO
Treinamentos Específicos	Capacitação dos servidores para reforçar a importância da comunicação interna e como aplicá-la na rotina administrativa nas unidades com pior desempenho.
Calendário de atualizações, com soluções automatizadas	Elaboração de um calendário para comunicação interna com soluções automatizadas que alertem a equipe do RCI sobre prazos e ações.
Campanhas Internas de Sensibilização	Promoção de campanhas para reforçar a relevância da comunicação clara e acessível dentro dos órgãos municipais nas unidades com pior desempenho.
Adoção de Ferramentas Tecnológicas	Desenvolvimento e implementação de <i>quizzes</i> para aumentar o engajamento dos agentes públicos.
Compartilhamento de Boas Práticas	Promoção de encontros entre órgãos que tiveram bom desempenho no monitoramento para troca de experiências e estratégias.

Aperfeiçoamento do Monitoramento

O requisito “Monitoramento” apresentou uma média de 9,39, porém foi um dos critérios com maior dispersão entre os órgãos. Isso demonstra que algumas unidades ainda encontram dificuldades na supervisão contínua das ações implementadas no âmbito do PIBP. Para garantir maior eficácia no monitoramento, é essencial qualificar as equipes responsáveis e fornecer ferramentas que facilitem a coleta e análise dos dados, garantindo um acompanhamento mais rigoroso e padronizado.

AÇÃO RECOMENDADA	DESCRIÇÃO
Adoção de Ferramentas Tecnológicas	Desenvolvimento e implementação de sistemas digitais que automatizem a coleta e análise das informações de monitoramento.
Compartilhamento de Boas Práticas	Promoção de encontros entre órgãos que tiveram bom desempenho no monitoramento para troca de experiências e estratégias.

Redução das Disparidades no Desempenho das Subprefeituras

A análise dos resultados revelou que, apesar da evolução geral no cumprimento do PIBP, as subprefeituras ainda enfrentam desafios específicos, sendo que a Subprefeitura Butantã obteve um desempenho crítico na gestão de riscos. Para mitigar essas diferenças e garantir uma implementação mais homogênea do programa, recomenda-se um suporte ainda mais direcionado a essas unidades.

AÇÃO RECOMENDADA	DESCRIÇÃO
Mentoria e Suporte Direcionado	Acompanhamento mais próximo das subprefeituras com dificuldades, para oferecer orientações práticas.
Incentivo à Participação Ativa	Estímulo para que os gestores das subprefeituras participem mais ativamente dos eventos e capacitações do PIBP.
Adoção de Ferramentas Tecnológicas	Desenvolvimento e implementação de sistemas digitais que automatizem a coleta e análise das informações de monitoramento.

Avaliação e Aprimoramento Contínuo do PIBP

Embora os resultados gerais sejam positivos, ainda há espaço para aprimoramentos que consolidem o PIBP como uma referência na administração pública. A implementação de processos estruturados de avaliação pode contribuir para ajustes contínuos e melhoria dos resultados.

AÇÃO RECOMENDADA	DESCRIÇÃO
Criação de um modelo de avaliação de maturidade	Desenvolver um sistema de aferição para medir a evolução do PIBP em cada órgão.
<i>Feedback</i> estruturado	Oferecer recomendações personalizadas para cada unidade com base nos desafios enfrentados.
Incorporação de <i>nudges</i>	Utilizar técnicas de economia comportamental para incentivar boas práticas sem necessidade de imposições formais.

08 CONCLUSÃO

O PIBP consolidou-se como um instrumento essencial para o fortalecimento da governança na administração pública municipal, promovendo maior transparência, eficiência e prevenção de irregularidades. Os resultados do segundo semestre de 2024 demonstram avanços significativos na implementação do programa, especialmente no comprometimento formal das unidades, na adoção de procedimentos estruturados e na melhoria da gestão de riscos.

Entretanto, desafios persistem, principalmente nos requisitos de **Comunicação e Transparência e Monitoramento**, que ainda apresentam variação de desempenho entre os órgãos avaliados. Essas áreas demandam atenção prioritária, uma vez que a eficácia do PIBP depende não apenas da conformidade normativa, mas também da efetiva disseminação de informações e do acompanhamento contínuo das ações implementadas.

Diante disso, as recomendações apresentadas buscam fortalecer a aderência ao programa, com estratégias direcionadas para capacitação, aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e maior envolvimento da alta administração.

A implementação de um **modelo de avaliação da maturidade do PIBP** e a intensificação do **compartilhamento de boas práticas** entre os órgãos podem contribuir para uma evolução contínua do programa. O compromisso com a integridade precisa ser fortalecido em todas as unidades da administração municipal, garantindo que as diretrizes estabelecidas se traduzam em impactos concretos na cultura organizacional.

Por fim, a Controladoria Geral do Município reafirma seu compromisso em **aprimorar as ações do PIBP**, consolidando-o como uma ferramenta estratégica para a construção de uma administração pública transparente, ética e eficiente. O progresso alcançado até o momento é resultado do engajamento das equipes envolvidas, e a continuidade dessas iniciativas será fundamental para garantir que a integridade seja um valor estruturante na gestão pública municipal.



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