



**PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE DE  
BOAS PRÁTICAS**

**DEVOLUTIVA DO RELATÓRIO DE  
MONITORAMENTO**

**PROGRAMA DE INTEGRIDADE E  
BOAS PRÁTICAS (PIBP)**

**2025**



## **PROGRAMA DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS. MONITORAMENTO. DEVOLUTIVA DO RELATÓRIO SEMESTRAL DE MONITORAMENTO. 1º e 2º SEMESTRES DE 2025.**

Senhor Controlador Geral/ Secretário Municipal/Procurador/Subprefeito,

Em atendimento ao artigo 29, inciso VI, do Decreto Municipal nº 62809/2023, e em consonância com o artigo 46 do Decreto Municipal nº 59.496/20, a Divisão do Programa de Integridade e Boas Práticas da Controladoria Geral do Município (CGM/COPI/DPIBP) realizou a avaliação semestral do Programa de Integridade e Boas Práticas da **SUBPREFEITURA DE ITAQUERA**, referente aos períodos do **1º** e do **2º Semestres de 2025**.

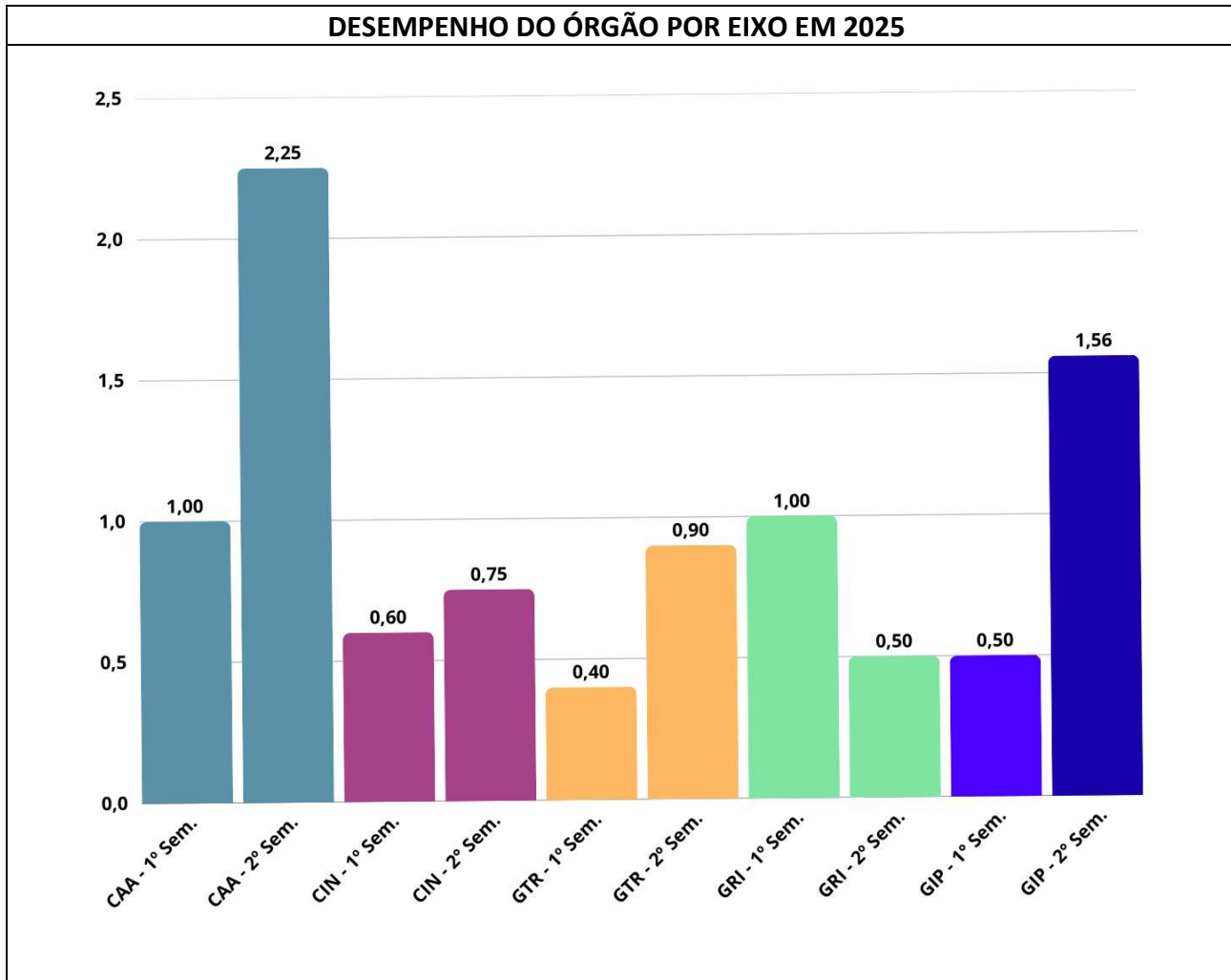
Este relatório apresenta uma análise da evolução do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) da Unidade e é estruturado em duas seções principais:

1. Avaliação da nota do Indicador de Maturidade do PIBP (IM-PIBP).
2. Avaliação do progresso do Plano de Ação.

### **1. AVALIAÇÃO DO IM-PIBP**

Destacamos que o órgão obteve a nota **5,96** nesta última avaliação do **Indicador de Maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas (IM-PIBP)**, que integra o Índice de Governança e Integridade (IGI) da CGM.

Em relação à avaliação ao período do 1º ciclo no primeiro semestre, observa-se um **(a) aumento/ou diminuição** na nota, conforme demonstrado no gráfico abaixo:



### 1.1. Nível de Maturidade Alcançado

Com base na avaliação e na comprovação de todos os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) exigidos para cada nível de maturidade, apresentado neste período, verifica-se que a Unidade se encontra em processo de amadurecimento, porém ainda não atingiu nenhum Nível de Maturidade estabelecido.

**Lembrete:** O progresso de maturidade exige o cumprimento e a aprovação de **todos** os KPIs estabelecidos para cada nível, sendo que o progresso para níveis superiores exige o cumprimento e a aprovação de todos os KPIs anteriores. Adicionalmente, as evidências de implementação devem ser submetidas e validadas pela Divisão do Programa de Integridade e Boas Práticas (DPIBP) nos ciclos de mensuração.



## 1.2. Desempenho por Eixo Estruturante

A tabela a seguir apresenta a pontuação do órgão em cada um dos cinco Eixos Estruturantes do PIBP, considerando o peso atribuído a cada eixo na metodologia do IM-PIBP:

Eixo Estruturante	Sigla	Peso Máximo na Nota Final	Nota Obtida
Comprometimento da Alta Administração	CAA	25%	<b>2,25</b>
Cultura para Integridade	CIN	15%	<b>0,75</b>
Gestão da Transparência	GTR	10%	<b>0,90</b>
Gestão de Riscos para a Integridade	GRI	25%	<b>0,50</b>
Gestão da Integridade Pública	GIP	25%	<b>1,56</b>

## 2. AVALIAÇÃO DE KPIS E PLANO DE AÇÃO

### 2.1. Análise de KPIS e Evidências

Parabenizamos a **SUBPREFEITURA DE ITAQUERA** por ter apresentado o Relatório Semestral de Monitoramento do PIBP (KPI NP.GRI.2) dentro do prazo.

A análise detalhada das evidências (documentos, processos SEI, URLs) para cada KPI demonstrou que a Unidade alcançou um **total de 22** KPIS implementados **de 39** no período.

O cumprimento dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIS) do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) está diretamente vinculado ao alcance das metas estabelecidas no Programa de Metas 2025-2028. Para o exercício de 2025, os órgãos, autarquias e fundações devem atingir a pontuação mínima de 4 (quatro) pontos no Indicador de Maturidade do PIBP (IM-PIBP).

Nesse contexto, a Divisão do Programa de Integridade e Boas Práticas (DPIBP), no exercício de sua atribuição de contribuir para o aprimoramento contínuo da integridade nas organizações municipais, apresenta a seguir os principais riscos aos quais a unidade estará exposta em caso de não cumprimento dos KPIS identificados como pendentes de evidenciação ou com evidências insuficientes.

**NP.GRI.1 - Existência de Plano de Gestão de Riscos para a Integridade (PGRI):** O desatendimento do KPI impacta diretamente o PIBP, pois impede a estruturação adequada do processo de identificação, avaliação e mitigação dos riscos que podem comprometer a integridade, a eficiência e a eficácia das atividades do órgão. Sem um PGRI formalizado, a unidade perde um instrumento



essencial para mapear vulnerabilidades, estabelecer controles preventivos e garantir um ambiente de trabalho íntegro, transparente e eficiente na gestão dos recursos públicos.

**NI.CIN.1 - Servidores manifestam ciência ao Código de Conduta Funcional:** A ausência de comprovação de ciência ao Código de Conduta Funcional (CCF) pelos servidores nomeados compromete diretamente a efetividade do PIBP da Prefeitura Municipal de São Paulo. Sem a confirmação formal de que os novos servidores receberam, leram e compreenderam os padrões éticos e comportamentais exigidos, a Unidade perde a base preventiva que orienta condutas desde o ingresso, fragilizando a cultura de integridade, a transparência e a responsabilidade institucional.

**NI.CIN.2 - 30% dos servidores participaram do curso de ética do CFCI:** O desatendimento do KPI compromete diretamente a disseminação necessária dos princípios éticos que sustentam o Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP). Quando a Unidade não alcança esse percentual, deixa de garantir que um contingente representativo de servidores possua conhecimentos básicos e uniformes sobre normas éticas, condutas esperadas e responsabilidades funcionais.

Percentuais inferiores indicam que a cultura de integridade não está suficientemente difundida, aumentando o risco de comportamentos inadequados, falhas de conformidade, conflitos de interesse não identificados e decisões incompatíveis com os padrões de ética pública. A baixa adesão ao curso também dificulta a criação de referências internas positivas, prejudicando o efeito multiplicador esperado quando parte significativa da equipe está capacitada para reconhecer riscos éticos e agir preventivamente.

Além disso, o não cumprimento do KPI enfraquece a governança da Unidade e reduz a capacidade de demonstrar compromissos concretos com a integridade perante órgãos de controle e à sociedade. A falta de capacitação mínima gera fragilidade no cumprimento de diretrizes do PIBP, prejudica auditorias e compromete a legitimidade das ações de integridade.

**NI.CIN.3 - Promoção da ética junto aos Conselhos:** O desatendimento do KPI impacta diretamente o PIBP pois compromete a disseminação de valores éticos entre atores que exercem papel estratégico na governança da Unidade.



**NI.GRI.1 - Monitoramento contínuo do Plano de Gestão de Riscos para a Integridade:** O desatendimento do KPI compromete diretamente a capacidade da Unidade de acompanhar, avaliar e reagir adequadamente aos riscos identificados em seus processos. Sem o acompanhamento regular pela Alta Administração, a gestão de riscos perde efetividade, pois não há verificação sistemática do andamento das ações mitigatórias, da evolução dos riscos e da pertinência das medidas adotadas pelos gestores das áreas. Isso enfraquece o ciclo de prevenção e dificulta uma análise crítica sobre a adequação dos controles internos.

A ausência desse monitoramento contínuo também prejudica a governança organizacional, pois gera lacunas na supervisão institucional e impede que a Alta Administração exerça seu papel estratégico de orientar prioridades, validar decisões e garantir que os riscos mais relevantes estejam sendo tratados de forma tempestiva. Sem essa supervisão, riscos podem se agravar, permanecer sem tratamento adequado ou até mesmo passar despercebidos, reduzindo a capacidade da Unidade de prevenir falhas, erros administrativos, desvios ou situações de conflito de interesse.

Em síntese, o desatendimento desse KPI fragiliza os mecanismos de prevenção, reduz a maturidade da gestão de riscos e compromete a solidez e a credibilidade do Programa de Integridade.

**NI.GRI.2 - Divulgação do status de implementação do PIBP:** O desatendimento do KPI compromete diretamente a transparência interna e o engajamento dos servidores com as ações de integridade. A ausência dessa comunicação impede que a equipe tenha clareza sobre o andamento dos planos de ação, sobre os riscos priorizados e sobre os avanços ou desafios do Programa, reduzindo a percepção de importância institucional e dificultando o alinhamento de toda a Unidade às diretrizes de integridade.

Sem a divulgação regular, a Alta Administração deixa de exercer seu papel fundamental de liderança comunicativa, enfraquecendo a cultura de integridade e diminuindo o incentivo ao feedback e à participação ativa dos servidores no aprimoramento do programa. Isso gera um ambiente menos colaborativo, reduz a responsabilidade compartilhada e dificulta a criação de uma compreensão coletiva sobre prioridades, avanços e riscos. Sistemas de integridade dependem fortemente da comunicação contínua, e a falha nesse processo limita sua efetividade.



Além disso, a não divulgação compromete a governança do PIBP, pois dificulta o acompanhamento institucional, prejudica auditorias internas e externas e reduz a capacidade de demonstrar evolução, resultados e comprometimento à sociedade e aos órgãos de controle.

**NI.GIP.2 – Resposta às reclamações recebidas pela Ouvidoria dentro do prazo:** O desatendimento do KPI impacta diretamente o PIBP, pois compromete a agilidade, a transparência e a responsabilidade do órgão na resposta às demandas dos cidadãos. O não atendimento ao prazo previsto no Art. 18 do Decreto nº 58.426/2018 enfraquece a confiança da sociedade no órgão, prejudica a prestação de contas e demonstra falhas na capacidade institucional de tratar adequadamente manifestações, reclamações e solicitações dos munícipes.

**NG.CAA.3 - Orçamento destinado à Unidade de Controle Interno:** O desatendimento do KPI compromete diretamente a capacidade da Unidade de desenvolver, implementar e sustentar o Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP). Sem recursos financeiros mínimos, torna-se inviável manter estruturas, ferramentas, capacitações, sistemas de monitoramento e ações permanentes de prevenção de riscos. Isso fragiliza não apenas a atuação técnica do controle interno, mas também a maturidade institucional necessária para garantir integridade, eficiência e transparência.

A ausência de orçamento dedicado reduz a efetividade dos mecanismos de controle, dificultando a execução de atividades essenciais como mapeamento de riscos, auditorias internas, acompanhamento de planos de ação, monitoramento de indicadores e promoção de treinamentos. Além disso, limita a adoção de tecnologias e metodologias modernas, impactando a capacidade de identificar fragilidades, prevenir irregularidades e responder adequadamente a riscos emergentes. Sem esse suporte financeiro, o PIBP perde força operacional e não consegue alcançar resultados consistentes.

**NG.CIN.2 - 50% ou mais dos servidores participaram do curso de ética do CFCI:** O desatendimento do KPI impacta diretamente a efetividade do PIBP, pois impede que a Unidade alcance um nível mínimo de difusão dos padrões éticos necessários ao exercício da função pública. Quando o percentual de servidores participantes fica aquém da meta estabelecida, a Unidade deixa de assegurar que a maioria da força de trabalho possui entendimento uniforme sobre normas éticas, condutas esperadas e responsabilidades institucionais.



Percentuais baixos de participação refletem fragilidade na promoção da cultura ética, pois significam que uma parcela significativa dos servidores permanece sem capacitação formal, aumentando o risco de comportamentos inadequados ou inconsistentes com as diretrizes do órgão. Isso se traduz em maior probabilidade de conflitos de interesse não identificados, decisões equivocadas, falhas de conformidade, práticas incompatíveis com a integridade pública e maior exposição a riscos operacionais e reputacionais.

Em síntese, quanto menor o percentual de capacitação, maior o impacto negativo na maturidade ética, na consistência das ações preventivas e na credibilidade do programa como instrumento de controle, transparência e responsabilidade pública.

**NG.CIN.3 - Gestão e avaliação regular da área de controle interno (indicadores de desempenho):** A forma de comprovação poderia se dar através de relatórios de desempenho semestrais da área de controle interno e da equipe de integridade, encaminhada à Alta Administração, prestando contas do desenvolvimento das atividades e seus respectivos indicadores. O desatendimento do KPI impacta diretamente o PIBP porque compromete a efetividade do controle interno, que é a base para garantir transparência, conformidade e melhoria contínua.

**NG.GTR.3: Existência de Plano Setorial de Transparência e Dados Abertos (PSTDA) e abertura dos dados no Portal Dados Abertos:** O desatendimento do KPI compromete diretamente a transparência ativa e a capacidade da Unidade de demonstrar, de forma clara e acessível, como os recursos públicos estão sendo destinados e utilizados. A ausência do PSTDA ou a não disponibilização das informações no Portal de Dados Abertos impede que a sociedade tenha acesso a dados essenciais para o controle social, reduzindo a visibilidade sobre gastos, prioridades e decisões administrativas.

Essa falha impacta de maneira significativa o PIBP pois fragiliza a prestação de contas e dificulta a comprovação de compromisso institucional com a transparência, um dos pilares fundamentais da integridade pública. Sem a abertura adequada dos dados, os mecanismos de prevenção a irregularidades tornam-se menos efetivos, uma vez que a fiscalização social, os órgãos de controle e os próprios gestores têm menos elementos para identificar inconsistências, riscos e oportunidades de melhoria.



Além disso, o não cumprimento do KPI compromete a credibilidade e a governança da Unidade, criando a percepção de baixa aderência às políticas municipais de dados abertos e reduzindo o alinhamento às normas de transparência vigentes.

**NG.GRI.1 - Plano de Gestão de Riscos para a Integridade integrado ao Planejamento Estratégico:** O desatendimento ao KPI NG.GRI.1 impacta fortemente o PIBP (Programa de Integridade e Boas Práticas) da Prefeitura de São Paulo, pois compromete a integração entre planejamento estratégico e gestão de riscos para a integridade, que é essencial para prevenir vulnerabilidades.

**NG.GRI.2 - Abordagem metodológica de apetite ao risco:** O desatendimento ao KPI impacta de forma crítica o PIBP (Programa de Integridade e Boas Práticas) da Prefeitura de São Paulo, pois compromete a adoção de uma abordagem estruturada para definir e revisar o apetite e a tolerância a riscos.

**NG.GIP.1 - Atendimento das recomendações emitidas pela CGM/AUDI em proporção igual ou maior que 75%:** O desatendimento do KPI impacta diretamente o **Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)** da Prefeitura Municipal de São Paulo, pois enfraquece o controle interno, compromete a melhoria contínua dos processos e limita a capacidade da unidade de corrigir fragilidades apontadas pela auditoria. Quando as recomendações da CGM/AUDI não são atendidas de forma mínima e adequada, a unidade deixa de demonstrar comprometimento com a integridade, a eficiência administrativa e a conformidade com as diretrizes de governança pública.

**NG.GIP.2 - Conclusão de Processo de Apuração Preliminar em 30 dias:** O desatendimento ao KPI NG.GIP.2 impacta diretamente o PIBP (Programa de Integridade e Boas Práticas) da Prefeitura de São Paulo, pois compromete os princípios de eficiência, transparência e responsabilização na condução de processos investigativos.

**NG.GIP.4 - Obtenção Nível Aprimorado e-Prevenção:** O desatendimento ao KPI impacta de forma significativa o Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), pois compromete a adoção de práticas robustas de prevenção à corrupção.



## **2.2. Andamento do Plano de Ação (Gestão de Riscos)**

Constatou-se que a **SUBPREFEITURA DE ITAQUERA** não apresentou, no período avaliado, o Plano de Gestão de Riscos, o que impossibilita a verificação formal do status da Gestão de Riscos para a Integridade (GRI) e do andamento das respectivas ações mitigatórias. Embora tal situação possa estar relacionada à fase inicial de implementação do Programa de Integridade, cuja estruturação ainda se encontra em curso, a ausência desse instrumento limita o monitoramento sistemático das ações e a avaliação de sua efetividade, indicando uma fragilidade que demanda atenção por parte da gestão da Unidade.

## **3. RECOMENDAÇÕES**

O KPI NP.GRI.1 reforça a necessidade de que as Subprefeituras e as Secretarias do Município de São Paulo elaborem Planos de Gestão de Riscos para a Integridade (PGRI) abrangentes, consistentes e alinhados às diretrizes do Programa de Integridade e Boas Práticas. Contudo, constatou-se que alguns PGRI's foram apresentados de maneira diminuta ou com escopo limitado a um único setor, o que fragiliza a identificação de vulnerabilidades relevantes e restringe a capacidade das Unidades de avaliar, priorizar e tratar adequadamente riscos que possam impactar a integridade, a eficiência e a eficácia da atuação administrativa.

Com vistas ao aprimoramento da qualidade dos PGRI's e à sua aderência às boas práticas internacionais de gestão de riscos, especialmente às diretrizes da norma ISO 31000, recomenda-se a ampliação do escopo do mapeamento de riscos, de modo a contemplar a diversidade de processos desenvolvidos pelas Subprefeituras e Secretarias, tais como fiscalização, execução de obras, gestão de contratos e convênios, prestação de serviços ao cidadão, gestão de recursos humanos e administração orçamentária e financeira. A ISO 31000 preconiza que a gestão de riscos seja estruturada, abrangente e proporcional à complexidade organizacional, contemplando a identificação sistemática dos riscos, a análise de suas causas e impactos, a avaliação dos controles existentes e a priorização com base em critérios objetivos e previamente definidos.

A elaboração de um PGRI amplo e metodologicamente consistente contribui para o fortalecimento dos mecanismos de prevenção, a redução de vulnerabilidades institucionais e o aumento da



# PREFEITURA DE SÃO PAULO

## *Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

eficiência administrativa e da qualidade da governança. Alinhado às diretrizes da ISO 31000, um plano mais robusto favorece a evolução da maturidade do Programa de Integridade e Boas Práticas, reforça a integridade institucional e promove uma administração municipal mais transparente, segura e eficaz.

No que se refere ao Plano de Gestão de Riscos para a Integridade (PGRI) da **SUBPREFEITURA DE ITAQUERA**, considerando que não foram identificados riscos, recomenda-se o levantamento e aprofundamento do escopo no próximo ciclo de apuração, preferencialmente, dos riscos por setor ou por processo relevante.

Recomenda-se, ainda, que os membros da Equipe de Integridade participem de cursos de capacitação em Gestão de Riscos, ofertados por Escolas de Governo, tais como CFCI, EMASP ou ENAP, com vistas ao aprimoramento técnico, à consolidação do conhecimento sobre o tema e à incorporação de ferramentas que fortaleçam as atividades atualmente desenvolvidas.

Apresentam-se, a seguir, duas opções de cursos ofertados pela ENAP:

Nome do curso	Carga Horária	Link de acesso
Introdução à Gestão de Riscos	40h	<a href="https://www.escolavirtual.gov.br/programa/249/curso/923?">https://www.escolavirtual.gov.br/programa/249/curso/923?</a>
Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo COSO)	20h	<a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/300">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/300</a>

#### 4. CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto:

**Parabenizamos a SUBPREFEITURA DE ITAQUERA pelo comprometimento com o Programa de Integridade e Boas Práticas.** Ressaltamos, contudo, a importância da manutenção de um comprometimento contínuo no fomento da cultura de integridade, que é refletida desde o apoio dado à implementação, ao desenvolvimento e ao aprimoramento do Programa de Integridade e Boas Práticas pela alta administração até cada ação desenvolvida pelos servidores do órgão. Destaca-se, ainda, o papel central da Unidade para assegurar a real efetividade do seu PIBP.

Atenciosamente,

**Divisão do Programa de Integridade e Boas Práticas – DPIBP**



PREFEITURA DE  
**SÃO PAULO**