



**PROGRAMA DE  
INTEGRIDADE DE  
BOAS PRÁTICAS**

## **DEVOLUTIVA DO RELATÓRIO DE MONITORAMENTO**

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

**2025**



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

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

Senhor(a) Secretário(a) Municipal,

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 **SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E LICENCIAMENTO (SMUL)**, referente aos períodos do **1º** e do **2º Semestres de 2025**.

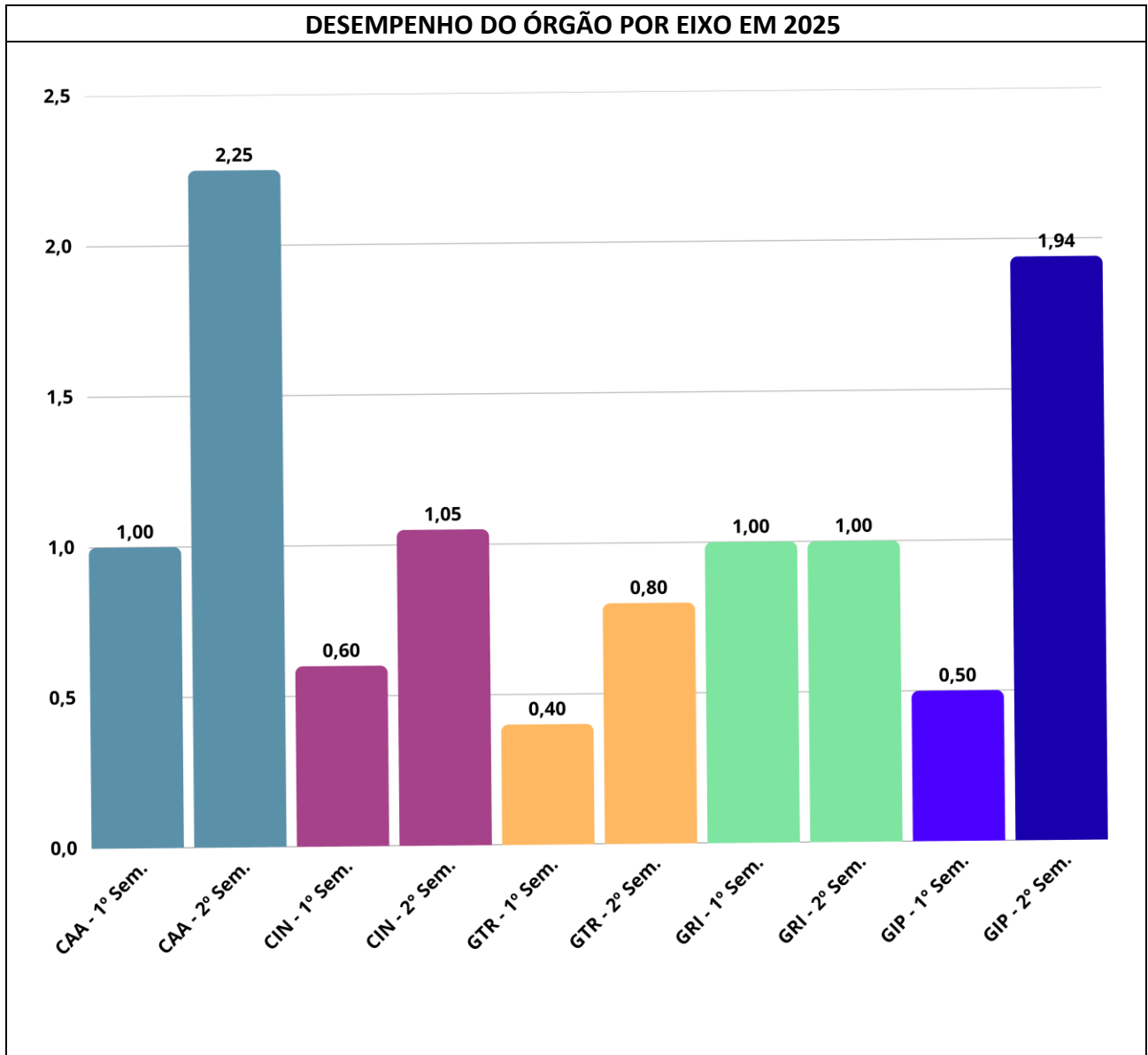
Este relatório apresenta uma análise da evolução do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) da Unidade e é estruturado em duas seções principais:

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 **7,04** 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 **aumento** na nota, conforme demonstrado no gráfico abaixo:



### 1.1. Nível de Maturidade Alcançado

Com base na avaliação e comprovação de todos os Indicadores-Chaves de Desempenho (KPIs) exigidos em cada nível de maturidade, a Unidade atingiu o Nível de Maturidade: **PADRONIZADO**.

**Lembrete:** 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.



## PREFEITURA DE SÃO PAULO

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

### 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>1,05</b>
Gestão da Transparência	GTR	10%	<b>0,80</b>
Gestão de Riscos para a Integridade	GRI	25%	<b>1,00</b>
Gestão da Integridade Pública	GIP	25%	<b>1,94</b>

## 2. AVALIAÇÃO DE KPIS E PLANO DE AÇÃO

### 2.1. Análise de KPIS e Evidências

Parabenizamos a **SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E LICENCIAMENTO (SMUL)** 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 26** 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:

**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.



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

**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.



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

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.4 - Certidões negativas CEI/CNEP:** A comprovação poderia ser realizada por meio de documentos emitidos pela própria Unidade, contendo a relação das empresas contratadas para serviços ou fornecimentos contínuos, inclusive contratos emergenciais, acompanhada do respectivo status de cada uma no CEIS e no CNEP. Esse procedimento assegura que as contratações observam a legislação vigente e que o órgão mantém relações com fornecedores que atendem aos critérios de integridade exigidos pela administração pública.

**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.1 - Código de Conduta específico:** A ausência de um Código de Ética específico da Unidade compromete diretamente a efetividade do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), pois impede a formalização clara dos padrões de comportamento esperados dos agentes públicos. Sem um documento que contemple as particularidades das atividades da Unidade, torna-se difícil orientar condutas, prevenir desvios e promover um ambiente institucional alinhado aos valores de integridade, transparência e responsabilidade.



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

**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.2 - Publicação interativa: repasses e transferências:** O desatendimento ao KPI impacta diretamente o PIBP pois compromete pilares fundamentais: transparência ativa e acessibilidade da informação.

**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



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

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.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)**

Verificou-se que a **SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E LICENCIAMENTO (SMUL)** apresentou, no Relatório Semestral de Monitoramento, o status atualizado de sua Gestão de Riscos para a Integridade (GRI), bem como informações sobre o andamento das respectivas ações mitigatórias. Ressalta-se que algumas ações já foram devidamente implementadas, demonstrando avanços concretos, enquanto outras estão em andamento, seguindo o cronograma estabelecido, e há ainda, aquelas em fase de planejamento, aguardando completude de algumas etapas preparatórias.

Não obstante os avanços identificados, destaca-se a importância do acompanhamento contínuo e sistemático das ações, de modo a assegurar sua efetiva implementação, avaliar resultados e promover os ajustes necessários ao alcance dos objetivos propostos.





### **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 PGRIs 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 PGRIs 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 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.

Recomenda-se, ainda, que os membros das Equipes 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:



## PREFEITURA DE SÃO PAULO

*Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)*

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 SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E LICENCIAMENTO (SMUL) 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**