



**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 **SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO**, referente aos períodos do **1º** e do **2º Semestres de 2025**.

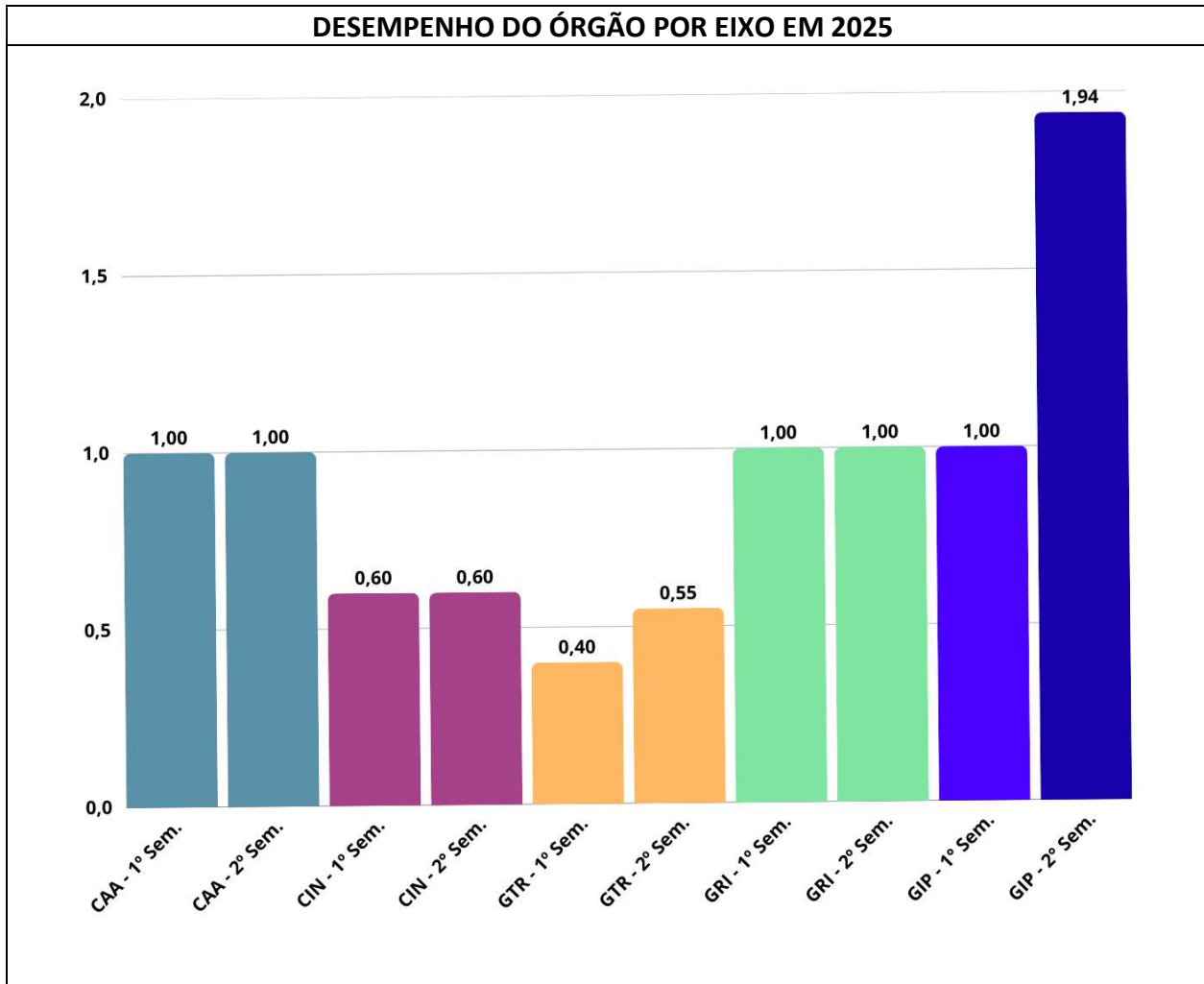
Este relatório apresenta uma análise da evolução do Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) da Unidade e é estruturado em duas seções principais:

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 **5,09** 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 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.

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%	1,00
Cultura para Integridade	CIN	15%	0,60
Gestão da Transparência	GTR	10%	0,55
Gestão de Riscos para a Integridade	GRI	25%	1,00
Gestão da Integridade Pública	GIP	25%	1,94

2. AVALIAÇÃO DE KPIS E PLANO DE AÇÃO

2.1. Análise de KPIS e Evidências

Parabenizamos a **SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO** 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 18** 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. CAA.1 - Participação da Alta Administração em ações de integridade (anualmente): O desatendimento do KPI compromete diretamente a credibilidade e a efetividade do PIBP. A ausência desse engajamento enfraquece o princípio da liderança pelo exemplo, elemento central para estabelecer uma cultura organizacional orientada pela ética, pela transparência e pela responsabilidade. Quando dirigentes não demonstram envolvimento ativo em ações de integridade, a mensagem transmitida à equipe é de que o tema não é prioridade institucional.



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.GTR.1: Atualização e disponibilização do Catálogo Municipal de Base de Dados (CMBD): O desatendimento do KPI compromete diretamente a transparência ativa e o alinhamento da Unidade às políticas municipais de abertura de dados. A falta de atualização do CMBD impede a consolidação



das bases de dados existentes, dificulta a rastreabilidade das informações e prejudica o cumprimento das etapas formais do processo de abertura de dados, elemento essencial para a promoção da integridade e da accountability na administração pública.

Quando o CMBD não é atualizado, a Unidade deixa de fornecer informações estruturadas e confiáveis sobre os conjuntos de dados sob sua responsabilidade, o que fragiliza a capacidade de monitoramento por órgãos de controle, reduz a transparência perante a sociedade e limita a utilização dessas informações para análises, auditorias e controle social. Essa lacuna aumenta o risco de inconsistências, opacidade na gestão das informações e eventuais falhas de conformidade com normas de dados abertos, reduzindo a credibilidade institucional.

Em síntese, a ausência de atualização do CMBD enfraquece a governança informacional, compromete a transparência pública e limita o avanço da cultura de integridade no órgão.

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.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.1 - Unidade possui área de controle interno ou equivalente: A inexistência de uma **área de controle interno ou equivalente**, responsável por gerenciar demandas de integridade, coordenar manifestações das áreas técnicas e assegurar o cumprimento de prazos junto aos órgãos de controle, compromete diretamente a efetividade do PIBP. Sem essa instância, faltam coordenação, centralidade e continuidade para a gestão de riscos, controles internos e governança, o que fragiliza a capacidade do órgão de planejar, acompanhar e demonstrar resultados com transparência.



NG.CAA.2 - Unidade de Controle Interno com, pelo menos, 3 servidores, sendo 2 efetivos: O desatendimento do KPI compromete diretamente a capacidade do órgão de implementar, monitorar e sustentar de forma contínua as políticas de integridade previstas no Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP). A ausência dessa estrutura mínima fragiliza a profissionalização da função de controle, reduz a estabilidade das atividades e limita a independência necessária para o desempenho técnico adequado.

Sem uma equipe mínima dedicada, a Unidade de Controle Interno enfrenta dificuldades para realizar atividades essenciais, como mapeamento e avaliação de riscos, monitoramento de controles, elaboração de relatórios, acompanhamento de planos de ação, atendimento a auditorias, apoio à governança e promoção de práticas de integridade. Isso aumenta a probabilidade de falhas de conformidade, atrasos, retrabalho e insuficiência nas análises, impactando negativamente a capacidade do órgão de prevenir irregularidades e responder a riscos emergentes.

Além disso, o não cumprimento deste KPI reduz a sustentabilidade e a continuidade institucional do PIBP. A presença de servidores efetivos garante memória institucional, menor rotatividade, maior estabilidade dos processos e preservação das práticas de controle ao longo do tempo. Quando essa estrutura não existe, o programa se torna dependente de decisões pontuais, perda de conhecimento acumulado e fragilidade na implementação de políticas de integridade.

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.

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.1 - Publicação interativa: gastos públicos semestrais: O não atendimento ao KPI compromete significativamente o PIBP pois afeta diretamente os pilares de transparência, acessibilidade e engajamento social.

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



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)

Constatou-se que a **SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO**, apresentou o status de sua Gestão de Riscos para a Integridade (GRI), bem como o andamento das ações de mitigação associadas.

ID	Ação Mitigatória	Responsáveis	Prazo	Status
R01	Buscar contratar mais pessoas qualificadas para o setor com a disponibilidade de mais cargos	Coordenadoria de Turismo / Administração e Finança / Eventos e Comunicação	-	Em execução

Embora a implementação das ações propostas ainda se encontre em estágio inicial, compreende-se que tal cenário decorre do caráter recente do Programa, cujas iniciativas, em sua maioria, encontram-se em fase de execução.



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.

No que se refere ao Plano de Gestão de Riscos para a Integridade (PGRI) da **SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO**, considerando que foram identificados alguns riscos, recomenda-se a ampliação de seu escopo no próximo ciclo de apuração, de modo a conferir maior abrangência e aprofundamento à gestão de riscos. Sugere-se, preferencialmente, o desdobramento dos riscos por setor ou por processo relevante.



PREFEITURA DE SÃO PAULO

Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP)

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	https://www.escolavirtual.gov.br/programa/249/curso/923?
Gestão de Riscos em Processos de Trabalho (segundo COSO)	20h	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/300

4. CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto:

Parabenizamos a SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO, 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