

Programa de Integridade e Boas Práticas

setembro **2019**



CIDADE DE
SÃO PAULO
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO



CIDADE DE
SÃO PAULO
GESTÃO



Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão

Relatório Final

*Relatório elaborado pela Controladoria Geral do Município para a implementação do
Programa de Integridade e Boas Práticas na Secretaria Municipal de Gestão*

São Paulo, Setembro de 2019

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Viaduto do Chá, 15, 10º andar – Centro – São Paulo/SP

<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/controladoria_geral/>

Gustavo Gonçalves Ungaro

Controlador Geral do Município

Luiz Fernando de Camargo Prudente do Amaral

Chefia de Gabinete

Marcos Akira Kaneko

Coordenadoria de Auditoria Geral

JOÃO FRANCISCO RESENDE

COORDENADORIA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE

Maria Lumena Balaben Sampaio

Ouvidoria Geral do Município

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO-GERAL

Cristiane Fernanda Aguemi

Auditora Municipal de Controle Interno

SUPERVISÃO

Helen Fernanda Biazon

Isabella Pereira Petrilli da Rocha Frota

Jaqueline de Oliveira

Luciana Araújo Amorim dos Santos

Nubia Akemi Hoshino

Reginaldo Vieira Guariente

São Paulo, Setembro de 2019

Lista de Abreviaturas e Siglas

ARP	Ata de Registro de Preço
AT	Assessoria Técnica
AUDI	Coordenadoria de Auditoria Geral
CadTerc	Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados
CAF	Coordenação de Administração e Finanças
CCF	Código de Conduta Funcional e Ética no Exercício da Função Pública
CCM	Cadastro de Contribuintes Mobiliários
CENTS	Cadastro Único das Entidades Parceira do Terceiro Setor
CGDOC	Coordenadoria de Gestão Documental
CGEGOV	Coordenadoria de Gestão Governamental
CGM	Controladoria Geral do Município
CGU	Controladoria-Geral da União
CMBD	Catálogo Municipal de Base de Dados
COBES	Coordenadoria de Bens e Serviços
COCIN	Coordenadoria de Controle Interno
COGEDI	Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional
COGEP	Coordenadoria de Gestão de Pessoas
COGESS	Coordenadoria de Gestão de Saúde do Servidor
COJUR	Coordenadoria Jurídica
COMAT	Comissão de Avaliação de Materiais Inservíveis
COPATS	Coordenação de Parcerias com o Terceiro Setor
COPI	Coordenadoria de Promoção da Integridade
CORR	Corregedoria Geral do Município
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo
DGTI	Divisão de Gestão de Transportes Internos
EMASP	Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

IPREM	Instituto de Previdência Municipal de São Paulo
ITP	Índice de Transparência Passiva
JUCESP	Junta Comercial do Estado de São Paulo
LAI	Lei de Acesso à Informação
OGM	Ouvidoria Geral do Município
PA	Processo Administrativo
PIBP	Programa de Integridade e Boas Práticas
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
RT	Resultado de Trabalho
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEMPLA	Secretaria Municipal de Planejamento
SG	Secretaria Municipal de Gestão
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIGPEC	Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências
SIMPROC	Sistema Municipal de Processos
SMADS	Secretaria Municipal da Assistência e Desenvolvimento Social
SMG	Secretaria Municipal de Gestão
SOF	Sistema de Orçamento e Finanças
SPTrans	São Paulo Transporte S/A
SVMA	Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente
TCU	Tribunal de Contas da União
TID	Tramitação Interna de Documentos
URHs	Unidades de Recursos Humanos

Sumário

1. Introdução	9
1.1. A Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM)	9
1.2. O Programa de Integridade e Boas Práticas	9
1.3. A Secretaria Municipal de Gestão e o seu cenário institucional	13
2. O Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão: Desenvolvimento dos Trabalhos e Resultado Final	15
2.1. Introdução	15
2.2. Objetivos e Escopo da Avaliação	19
2.3. Notas metodológicas	19
3. Resultado das etapas	20
3.1. Etapa 01: Auto diagnóstico dos gestores de alto/médio escalão e de servidores que não ocupam cargos de chefia.	20
3.1.1. Enfoque.....	20
3.1.2. Metodologia	20
3.1.3. Análise Situacional	21
3.1.4. Recomendações.....	22
3.2. Etapa 02: Oficinas de ética e conduta funcional	23
3.2.1. Enfoque.....	23
3.2.2. Metodologia	24
3.2.3. Análise Situacional	24
3.2.4. Recomendações.....	26
3.3. Etapa 03: Análise do comprometimento do órgão em relação à LAI.....	28
3.3.1. Transparência Passiva	28
3.3.1.1. Enfoque	28
3.3.1.2. Metodologia	28
3.3.1.3. Análise Situacional	28
3.3.1.4. Recomendações.....	37
3.3.2. Transparência Ativa.....	38
3.3.2.1. Enfoque.....	38
3.3.2.2. Metodologia	40
3.3.2.3. Análise Situacional	43
3.3.2.4. Recomendações.....	52

3.4. Etapa 04: Análise dos registros e controles jurídicos.....	55
3.4.1. Enfoque.....	55
3.4.2. Metodologia	55
3.4.3. Análise Situacional	55
3.4.4. Recomendações.....	61
3.5. Etapa 05: Avaliação de controle interno e mecanismos de controle de atividades rotineiras	63
3.5.1. Enfoque.....	63
3.5.2. Metodologia	63
3.5.3. Análise Situacional	63
3.5.4. Recomendações:	76
3.6. Etapa 06: Auditoria temática.....	79
3.6.1. Enfoque.....	79
3.6.2. Metodologia	79
3.6.3. Análise situacional.....	79
3.6.5. Recomendações.....	89
3.7. Etapa 07 - Análise dos canais de atendimento e do tratamento interno dado às reclamações de serviços e denúncias de irregularidades	91
3.7.1. Enfoque.....	91
3.7.2. Metodologia	91
3.7.3. Análise Situacional	91
3.7.4. Recomendações.....	97
3.8.1. Enfoque.....	99
3.8.2. Metodologia	99
3.8.3. Análise Situacional	99
3.8.4. Recomendações.....	102
3.9. Etapa 09: Análise e desenvolvimento de indicadores de desempenho.....	103
3.10. Etapa 10: Análise dos Sistemas de Informação e Comunicação.....	107
3.10.1. Enfoque.....	107
3.10.2. Metodologia	107
3.10.3. Análise Situacional	107
3.10.4. Recomendações.....	110
3.11. Etapa 11: Compras do Órgão/Entidade e Diligências Apropriadas para Contratação.....	112
3.11.1. Enfoque.....	112
3.11.2. Metodologia	113
3.11.3 Análise Situacional	114

3.11.4. Recomendações.....	124
3.12. Etapa 12: Mecanismos de controle social e de participação popular	132
3.12.1. Enfoque.....	132
3.12.2. Metodologia	132
3.12.3. Análise Situacional	132
3.12.4. Recomendações.....	134
4. Conclusões	135
ANEXO I.....	139
ANEXO II	149
ANEXO III.....	174
ANEXO IV	178

1. Introdução

1.1. A Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM)

Criada em 27 de Maio de 2013 por meio da promulgação da Lei Municipal nº 15.764, a Controladoria Geral do Município (CGM) é a instância central responsável, no âmbito do Poder Executivo, pelas seguintes temáticas:

- a) A defesa do patrimônio público;
- b) O controle interno;
- c) A auditoria pública;
- d) A correição;
- e) A prevenção e o combate à corrupção;
- f) As atividades de ouvidoria;
- g) A promoção da ética no serviço público;
- h) O incremento da moralidade e da transparência; e
- i) O fomento ao controle social da gestão.

Ressalta-se ainda que, de acordo com o artigo 120 da Lei Municipal supracitada, as competências da CGM se estendem no que couber, às entidades privadas de interesse público incumbida, ainda que transitória e eventualmente, da administração ou gestão de receitas públicas em razão de convênio, termo de parceria, termo de cooperação, contrato de gestão ou quaisquer outros instrumentos de parceria. Para o presente trabalho, houve intensa e conjunta atuação de servidores de quatro áreas que concentram as atividades finalísticas dentro da estrutura organizacional da CGM, sendo elas: Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI), Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI), Ouvidoria Geral do Município (OGM) e Corregedoria Geral do Município (CORR).

1.2. O Programa de Integridade e Boas Práticas

Um programa de integridade consolida-se como um instrumento de gestão estratégica, utilizando uma metodologia sistematizada de forma a gerenciar e tratar de forma eficiente possíveis riscos que desprestigiem a integridade de uma determinada instituição seja ela pública ou privada. Quando se trata de integridade na esfera pública, ela deve ser compreendida como o *“(...) conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados*

esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente” (CGU, 2015, p. 05) ¹. De forma geral, programas de integridade para o setor público buscam garantir a maior amplitude possível da efetivação dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, em todas as entidades e órgãos vinculados à Administração Pública.

O Programa de Integridade e Boas Práticas implementado pela CGM tem a função de diagnosticar possíveis vulnerabilidades em fluxos operacionais dos órgãos e entidades pertencentes à hierarquia administrativa da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), de forma a propor recomendações e sugestões de mecanismos para a prevenção de irregularidades, a melhor aplicação dos recursos públicos e o aprimoramento da gestão pública como um todo. Assim, o programa sempre deve ser adaptado à realidade de cada órgão ou entidade, à sua dimensão e às suas funções, sendo importante o cultivo de valores que criem um ambiente ético, de confiança mútua entre servidores, fornecedores, munícipes e parceiros, e que favoreça a supremacia e a indisponibilidade do interesse público, de forma a garantir uma manutenção sustentável.

Nesse contexto, a CGM realiza o mapeamento de riscos e avalia possíveis pontos de melhoria, resultando em um programa específico para determinado órgão ou ente da Administração Pública Municipal, desde a concepção, o planejamento e a aplicação, até o seu efetivo funcionamento e monitoramento.

¹ Controladoria Geral da União (CGU). **Guia de Integridade Pública:** Orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. 2015. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2019.

Figura 01: Elementos do Programa de Integridade e Boas Práticas



Fonte: CGM

Um programa de integridade e boas práticas, concebido de forma satisfatória, possui como característica a qualidade do planejamento prévio, além de ser coerente com a natureza, riscos e dimensões do órgão ou ente que a ele se submeterá. Ademais, funciona quando, fazendo parte do dia-a-dia, os mecanismos de prevenção de irregularidades são praticados e efetivos, produzindo efeitos concretos e concomitantes. Para tanto, é necessário e pressuposto o comprometimento dos gestores do órgão ou ente quanto à participação no Programa, assim como quanto ao cumprimento das recomendações indicadas ao final.

Devido à função de fomentar o combate à corrupção e promover a ética no serviço público, a CGM intensificou suas ações no âmbito da prevenção de irregularidades realizando, no final do ano de 2016, a primeira auditoria de integridade na São Paulo Transporte S/A (SPTrans), uma sociedade de economia mista. O objetivo era avaliar o grau de maturidade das medidas de integridade adotadas pela empresa, relacionadas principalmente à existência e efetividade do código de ética e conduta funcional e dos canais de denúncia de irregularidades; à transparência da pessoa jurídica; e à presença de mecanismos de controle de atividades rotineiras. Concluiu-se que não existia um programa de integridade consolidado e efetivo, sendo apontadas diversas fragilidades nas medidas até então implementadas, e recomendadas soluções para tais falhas.

Já em 2017, o Programa de Metas elaborado para a atual gestão municipal (2017-2020) ² instituiu, em um de seus eixos temáticos – *Desenvolvimento Institucional* –, a meta de aumentar em 50% o Índice de Integridade da PMSP³, estabelecendo como uma das linhas de ação o desenvolvimento de doze programas de integridade. Com isso, ainda em 2017, foi realizado o primeiro Programa de Integridade e Boas Práticas, desenvolvido pela CGM em parceria com a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), sendo este também pioneiro em toda a Administração Pública Municipal Brasileira.

Por sua vez, em 2018, foi realizado um chamamento interno, com o objetivo de convidar Secretarias e Subprefeituras interessadas em participar do PIBP a assinarem um Termo de Adesão, com o que ficariam garantidas as condições necessárias para implementação e desenvolvimento do Programa. Assinaram o Termo de Adesão 05 (cinco) Secretarias e 03 (três) Subprefeituras. Foram adotados, então, dez critérios para a classificação dos órgãos e determinação de quais receberiam o Programa, a saber:

1. Ações da CGM em andamento na Pasta;
2. Orçamento da Pasta;
3. Unidades de Controle Interno;
4. Quantidade de contratos firmados em 2016 e 2017;
5. Quantidade de auditorias já realizadas na pasta;
6. Índice de Transparência Ativa;
7. Quantidade de servidores efetivos x servidores comissionados;
8. Tamanho da pasta x Quantidade de servidores da CGM necessários;
9. Quantidade de pedidos de informação registrados via e-SIC;
10. Rotatividade da Alta Administração da Pasta.

² O Programa de Metas, instituído pela Lei Orgânica do Município de São Paulo desde 2008 como um dos instrumentos de planejamento e gestão municipal, tem como um de seus maiores objetivos, estabelecer as principais prioridades de um governo, bem como metas (quantitativas e qualitativas), prazos e compromissos em relação à formulação e implementação de políticas públicas locais. Para mais informações acessar <<http://programademetas.prefeitura.sp.gov.br>>/. Acesso em: 05 set. 2019.

³ Este índice possui a capacidade de medir a integridade de todos os órgãos da Administração Pública do Município de São Paulo. Sua utilização pode auxiliar na redução de vulnerabilidades institucionais que podem levar a prejuízos na prestação dos serviços públicos, improbidades administrativas, conflitos de interesse e estimular a inovação para o aumento da integridade pública municipal. Este índice, em janeiro de 2017, foi de 5,29, numa escala de 0 a 10.

O segundo e o terceiro PIBP foram realizados em 2018, nas duas primeiras Pastas classificadas, a Secretaria Municipal da Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS) e a Subprefeitura Vila Maria/Vila Guilherme (SUB-MG), respectivamente.

No intuito de dar continuidade à implementação dos programas de integridade no Município de São Paulo, apresenta-se, aqui, o quarto Programa de Integridade e Boas Práticas, realizado em parceria com a Secretaria Municipal de Gestão (SG), conforme a classificação⁴ anteriormente apresentada.

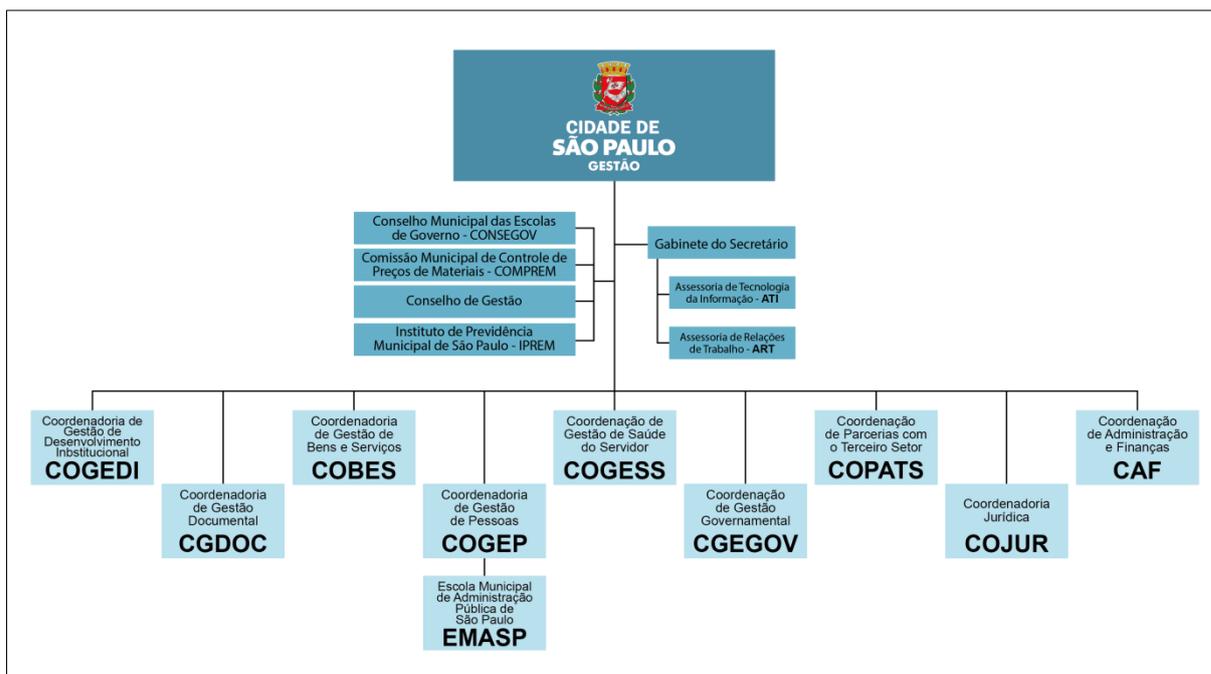
1.3 A Secretaria Municipal de Gestão e o seu cenário institucional

A Secretaria Municipal de Gestão (SG) tem por finalidade formular e gerir as políticas municipais e os sistemas nelas inseridos, relativos ao desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas, à saúde do servidor, à capacitação de profissionais e agentes públicos, à negociação permanente, aos suprimentos, à gestão documental, ao patrimônio imobiliário e à gestão da frota veicular, bem como propor, de maneira permanente, novas formas de estruturação dos órgãos municipais e proceder a estudos e ações para elaboração, avaliação e revisão periódica do Programa de Metas do Município, executando atividades compatíveis e correlatas à sua área de atuação.

A organização da SG é regida pelos Decretos Municipais n^{os} 55.966/2015; 57.775/2017 e 58.596/2019 conforme estrutura na Figura 02.

⁴ A íntegra do resultado do 1º Chamamento Interno para o ciclo 2018 do Programa de Integridade e Boas Práticas está disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/PIBP_Final_2017\(1\).pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/PIBP_Final_2017(1).pdf)>. Acesso em: 05 set. 2019.

Figura 02 – Organograma da Secretaria Municipal de Gestão, disponível no sítio eletrônico da Unidade



Fonte: SG⁵

⁵ Disponível em:

<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/acesso_a_informacao/index.php?p=23582>. Acesso em: 10 set. 2019.

2. O Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão: Desenvolvimento dos Trabalhos e Resultado Final

2.1 Introdução

Em fevereiro de 2019, a CGM iniciou o presente Programa pela elaboração de um Plano de Trabalho segregado em etapas, de forma a estruturar o desenvolvimento das atividades, cada qual com um enfoque específico e utilizando as diferentes expertises das áreas envolvidas da Controladoria. A tabela a seguir sintetiza as etapas do PIBP:

Quadro 01 – Etapas do Programa de Integridade e Boas Práticas

Programa de Integridade e Boas Práticas		
ANÁLISES	ETAPAS	ÁREA
Auto diagnóstico gestores de alto/médio escalão e de servidores que não ocupam cargos de chefia.	Etapa 1: entrevistas com formulário padrão CGM. Pré-apresentação: CGM, Programa, Código de Ética Funcional e Ouvidoria Geral do Município.	AUDI COPI OGM CORR
Oficinas de ética e conduta funcional;	Etapa 2: oficinas de Ética e Conduta Funcional;	COPI
Análise do comprometimento do órgão em relação à LAI.	Etapa 3: Avaliação do nível de conformidade em relação ao atendimento de preceitos legais prós a promoção da transparência pública;	COPI OGM
Análise dos registros e controles jurídicos;	Etapa 4: análise da legislação (adequação e obsolescência), acesso dos servidores a tal legislação e à assessoria jurídica da pasta.	CORR
Avaliação do setor de Controle Interno e Mecanismos de controle de atividades rotineiras.	Etapa 5: existência de unidade de controle interno (manter, aprimorar ou criar); controle das atividades rotineiras, produção de histórico de dados e atividades do dia-a-dia.	AUDI
Auditorias temáticas.	Etapa 6: Auditorias temáticas;	AUDI
Análise dos canais de atendimento e do tratamento interno dado às reclamações de serviços e denúncias de irregularidades.	Etapa 7: tratamento de reclamações e denúncias internas e externas, respeito ao sigilo.	OGM
Mecanismos de monitoramento contínuo do programa de integridade e boas práticas.	Etapa 8: monitoramento contínuo do Programa (fortalecimento do setor responsável – deve manter contato direto com a CGM).	AUDI
Análise e desenvolvimento de indicadores de desempenho.	Etapa 9: avaliação e sugestão de indicadores.	AUDI COPI OGM CORR
Análise dos sistemas de informação e	Etapa 10: análise do sistema de comunicação interna	AUDI

comunicação.	e sigilo das informações guardadas pela Pasta.	COPI OGM CORR
Compras do órgão/entidade e diligências apropriadas para contratação.	Etapa 11: análise de compras recorrentes.	AUDI
Mecanismos de controle social e de participação popular.	Etapa 12: avaliação dos mecanismos de participação popular.	COPI
Exposição		
Enfoque; Metodologia; Análise Situacional; Recomendações e Manifestação da Unidade		

Fonte: CGM

A Etapa 1 – Autodiagnóstico dos gestores de alto/médio escalão e de servidores que não ocupam cargos de chefia – objetivou a construção de um diagnóstico da realidade da Secretaria mediante a realização de entrevistas com servidores de diversas áreas do órgão e a aplicação de questionários. Para tanto, a equipe da CGM elaborou um formulário de perguntas e um questionário diagnóstico padrão (constantes dos Anexos I e III deste trabalho). Os resultados desta etapa subsidiaram as demais, haja vista terem sido fundamentais para o direcionamento das atividades e identificação prévia de possíveis falhas em processos.

A Etapa 2 – Oficinas de ética e conduta funcional – consistiu na realização de cursos sobre Código de Conduta Funcional e Ética no Exercício da Função Pública (CCF), no mapeamento da percepção dos servidores acerca desses temas e na possível identificação de áreas com maior potencial de apresentarem situações de conflito de interesses. Os cursos tiveram o objetivo de apresentar a legislação aplicável - em especial o CCF -, de fortalecer, entre os servidores, a conduta ética dentro da Administração Pública e de sanar possíveis dúvidas. Esta etapa foi importante não só por ter permitido a captação das percepções dos servidores sobre os mencionados temas, mas também por ter iniciado discussões no âmbito da Secretaria, prática que deve continuar sendo fomentada, conforme recomendações feitas neste relatório.

A Etapa 3 – Promoção da Transparência Pública – analisou o comprometimento do órgão em relação à transparência e ao acesso à informação, utilizando, principalmente, os comandos constantes à Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/2011) e demais normas jurídicas correlatas. O objetivo principal desta etapa foi analisar o comportamento do órgão diante das obrigações e dos princípios expressos na legislação, especialmente mediante

avaliação (1) das informações que a Secretaria fornece ativamente aos munícipes nas principais plataformas de disponibilização de dados, informações e documentos públicos – site institucional do órgão, Portal da Transparência, Portal de Dados Abertos e Catálogo Municipal de Base de Dados – e (2) da qualidade das respostas aos pedidos de acesso à informação, considerando a agilidade, os aspectos formais, o nível de compreensão e o nível de atendimento a elas.

A Etapa 4 – Análise dos registros e controles jurídicos – focou na análise dos controles jurídicos em prática na Pasta, principalmente quanto ao acesso dos servidores ao conjunto normativo pertinente às suas próprias atividades e/ou às atividades fins da Secretaria; ao acesso a entendimentos ou decisões, anteriores e/ou já consolidados, sobre um mesmo tema; e à atuação da Coordenadoria Jurídica (COJUR), tanto em relação a consultas, oficiais e extraoficiais, quanto à confiabilidade nas orientações traçadas.

A Etapa 5 – Avaliação de controle interno e mecanismos de controle de atividades rotineiras – focou nos procedimentos e controles existentes, bem como na produção de histórico de dados nas atividades cotidianas. Os resultados desta etapa influenciaram diretamente aqueles verificados na etapa referente aos indicadores de desempenho da Secretaria, uma vez que a precariedade de informações documentadas pode impactar negativamente na sua produção, por falta de informações confiáveis.

A Etapa 6 – Auditoria temática – consistiu na realização de auditoria sobre o tema escolhido pela Equipe, qual seja, Leilões. Essa etapa objetivou identificar possíveis fragilidades e sugerir mudanças para maior eficiência, eficácia e efetividade.

A Etapa 7 – Análise dos canais de atendimento e do tratamento interno dado às reclamações de serviços e denúncias de irregularidades – buscou verificar o tratamento de denúncias internas e externas, assim como o encaminhamento dado a elas.

A Etapa 8 – Mecanismos de monitoramento contínuo do Programa de Integridade e Boas Práticas – concentrou-se na importância da criação de um setor específico, dentro do órgão participante do Programa, que passe a exercer atribuições relacionadas às atividades de controle interno, tendo focado ainda na criação de mecanismos de monitoramento contínuo de implementação e avaliação das recomendações feitas durante o Programa. Ressalta-se que é

importante a manutenção de um fluxo também contínuo de comunicação com a CGM, órgão central do Sistema de Controle Interno da PMSP, de forma que o setor responsável da Secretaria não só avalie o atendimento às recomendações e sugestões de melhoria, mas ainda explore a possibilidade de fazer novas recomendações.

A Etapa 9 – Análise e desenvolvimento de indicadores de desempenho – buscou verificar a efetiva existência de indicadores de desempenho na Secretaria e a sua utilização na gestão da equipe de servidores e de suas metas de produtividade. Também foi sugerida criação de novos indicadores, principalmente voltados à avaliação sobre a efetividade dos serviços prestados. Esta iniciativa visaria o fortalecimento do controle social sobre as atividades desempenhadas, e a melhoria do gerenciamento administrativo da Secretaria.

A Etapa 10 – Análise dos Sistemas de Informação e Comunicação – focou no estudo da comunicação entre os sistemas internos e a abrangência desses sistemas, na qualidade da comunicação entre gestores e servidores, no fluxo de informações dentro da Secretaria, na forma de produção dos objetivos e metas e no envolvimento dos agentes internos em sua elaboração.

A Etapa 11 – Compras do Órgão/Entidade e diligências apropriadas para contratação – analisou os procedimentos de contratação feitos pelo órgão com base nas Leis n.ºs. 8.666/1993 e 10.520/02, em relação à conformidade legal, à economicidade e à concretização dos princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento objetivo, previstos no art. 3º da Lei de Licitações, visando selecionar sempre as propostas mais vantajosas para a Administração, garantidas a isonomia e igualdade de condições de participação. A equipe do PIBP selecionou, para análise, duas contratações, dentre aquelas com maior abrangência e materialidade.

E a Etapa 12 – Mecanismos de controle social e de participação popular – focou na análise das ferramentas institucionais que possibilitam o exercício do controle social sobre as políticas públicas da Secretaria, a qualidade de atendimento às demandas da população, expressas em espaços participativos, e a publicação de forma ativa de informações referentes

aos conselhos e órgãos colegiados, como pautas e atas de reuniões, processos de conferências e eleição de conselheiros, dentre outros tópicos.

Por fim, visando maior uniformização do trabalho e compreensão do conteúdo abordado, foi adotado o seguinte modelo para a exposição do conteúdo de cada etapa do programa:

- **Enfoque:** campo destinado à definição da abordagem e perspectiva adotada para tratamento de uma etapa, com o fito de justificar o direcionamento da análise realizada, considerando a importância do assunto e as fragilidades anteriormente identificadas.
- **Metodologia:** campo destinado à descrição de instrumentos de pesquisa utilizados nas etapas de coleta de dados e informações.
- **Análise Situacional:** campo destinado aos apontamentos referentes aos resultados encontrados durante o processo analítico desenvolvido em cada etapa.
- **Recomendações:** campo destinado ao registro das recomendações emitidas pela equipe responsável pelo Programa de Integridade e Boas Práticas, enumeradas de maneira contínua referente a cada etapa, com base nos resultados apontados na fase da análise situacional.

2.2. Objetivos e Escopo da Avaliação

Após o mapeamento dos procedimentos e processos internos da Secretaria Municipal de Gestão e a identificação de possíveis fragilidades e pontos de melhoria, objetiva-se orientar a Pasta para a adoção de ações voltadas à prevenção e ao combate à corrupção, fomento à transparência ativa e passiva, estímulo à participação social, registro e melhoria dos procedimentos rotineiros, aprimoramento da gestão da informação e implementação de regras e ferramentas gerenciais aos processos existentes.

2.3. Notas metodológicas

Este trabalho foi elaborado após a realização de entrevistas presenciais específicas com servidores e gestores de diversas unidades da Secretaria, aplicação de questionários, leitura da legislação vigente, análise documental e visitas aos setores responsáveis pelos serviços

prestados pela Secretaria, atividades que foram essenciais para a compreensão da realidade do órgão, o direcionamento dos estudos e a elaboração das recomendações cabíveis.

3. Resultado das etapas

3.1. Etapa 01: Autodiagnóstico dos gestores de alto/médio escalão e de servidores que não ocupam cargos de chefia.

3.1.1 Enfoque

Apresenta-se, a seguir, o resultado da aplicação de questionários e da realização de entrevistas com os servidores da Secretaria, que tiveram como objetivo a coleta das informações necessárias à elaboração de diagnóstico da Pasta e para auxiliar as demais atividades do programa, tais como as análises documentais e o planejamento da execução das etapas subsequentes. As entrevistas e os questionários possibilitaram melhor compreensão não só sobre o funcionamento da Secretaria, como das suas possíveis fragilidades, além da identificação dos processos, das boas práticas existentes e dos controles utilizados internamente.

3.1.2. Metodologia

O diagnóstico foi efetuado com base nas respostas dadas pelos servidores da Pasta ao questionário aplicado pela Equipe do PIBP, bem como pela realização de entrevistas com alguns dos gestores e servidores, estas realizadas entre os dias 10 de Abril e 07 de Maio de 2019. O questionário, apresentado no Anexo I deste trabalho, continha perguntas objetivas e foi aplicado no Gabinete do Secretário, na Coordenadoria de Administração e Finanças – CAF, na Coordenadoria Jurídica – COJUR, na Coordenação de Gestão Documental – CGDOC, na Coordenadoria de Estratégias de Gestão – COEGE, na Coordenação de Saúde do Servidor – COGESS, na Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional – COGEDI, na Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP, na Coordenadoria de Bens e Serviços – COBES e na Coordenação de Parceria com o Terceiro Setor - COPATS. O resultado será apresentado ao longo deste Relatório, tendo sido também produzidos gráficos compilados, que se encontram no Anexo II deste trabalho.

De outro modo, as entrevistas, de forma mais restrita, foram realizadas no Gabinete do Secretário, na Coordenadoria Jurídica – COJUR, na Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP, na Coordenadoria de Bens e Serviços – COBES, na Coordenação de Parcerias com o

Terceiro Setor – COPATS, na Coordenação de Gestão Governamental – CGEGOV e no Instituto de Previdência Municipal de São Paulo – IPREM.

Ao todo, foram realizadas 59 entrevistas, guiadas pelo roteiro apresentado no Anexo III, com perguntas sobre os diversos temas abordados nas etapas deste Relatório.

3.1.3. Análise Situacional

A maioria dos servidores entrevistados demonstrou ter conhecimento satisfatório a respeito do serviço público, da PMSP e das necessidades e competências da Secretaria Municipal de Gestão, sendo que grande parte deles já possuía experiência no Poder Público.

Os entrevistados demonstraram, ainda, que detêm adequado conhecimento das suas próprias atividades, embora falte conhecimento pleno sobre as atribuições dos departamentos e divisões em que atuam. Ficou claro que muitos dos servidores entrevistados não conhecem as atribuições da Controladoria do Município, nem como acessá-la, se necessário; não conhecem os canais de denúncia existentes na Prefeitura; e a grande maioria, na realidade, sequer sabe definir e diferenciar os assédios moral e sexual.

Os mecanismos de planejamento, controle e registro das atividades e procedimentos rotineiros são insatisfatórios ou inexistentes, sendo utilizados, basicamente, métodos e documentos individuais e não padronizados. Adicionalmente, foram encontradas falhas de comunicação na SG, tanto internas, pois ausentes os sistemas de comunicação dentro da Pasta, dos setores e dos departamentos, como em relação à divulgação do próprio Programa de Integridade, cuja difusão entre os servidores encontrou entraves.

Foram relatados, ainda, inúmeros casos de insuficiência quantitativa e qualitativa de recursos humanos para a execução das atividades das unidades, havendo, como consequência, frequentes casos de concentração de tarefas e informações em um único servidor, em prejuízo à segregação de funções, acarretando possível descontinuidade da atividade quando da ausência ou desligamento do funcionário e maior risco à administração de tempo e de recursos, prejudicando a produtividade das áreas. Ademais, foi mencionada insatisfação devido à instabilidade do local e das instalações de trabalho, com frequentes alterações de layout e endereço, e barulho externo excessivo nas proximidades do Edifício Jockey Club.

Por meio das entrevistas também foi observado que, embora alguns processos prossigam fisicamente, está estabelecido o uso do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC) e do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e, apesar de que, quanto a este último, os treinamentos oferecidos pela PMSP não parecem ter sido suficientes, restando claras as dificuldades quanto ao uso do SEI, inclusive relacionadas à ausência de ferramentas que permitam controlar as atividades rotineiras – como a falta de indicação de prioridades ou de novos processos atribuídos às caixas de entrada dos servidores – e extrair relatórios essenciais à realização das tarefas diárias.

No que se refere à existência de indicadores de desempenho, a Secretaria informou que, atendendo à Lei nº 13.748/2004, regulamentada pelo Decreto nº 45.090/2004, que estabelece o Resultado de Trabalho (RT), cada Coordenadoria da SG publica a sua Meta para o ano, havendo acompanhamento quinzenal de seu andamento, em reuniões com o Chefe de Gabinete, sendo os resultados apresentados ao Gabinete; – inclusive os resultados anuais consolidados, no final de cada ano.

Na fase de entrevistas, no entanto, ficou claro que as unidades, os departamentos, as coordenadorias, etc., não possuem, ou não transmitem aos servidores – com o mesmo efeito prático - seus indicadores de desempenho, de forma que não é mensurada a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades e dos processos neles executados, restando indefinida a contribuição dos trabalhos de cada unidade para o alinhamento estratégico da Pasta e da própria Prefeitura. Por fim, foram relatadas também a falta de material de escritório e a baixa qualidade dos itens utilizados na SG, quando comparados aos disponíveis em outras Secretarias (ver Recomendação 1A). Informações mais específicas sobre cada um dos pontos aqui abordados, ainda que tenham sido inicialmente apontadas nesta seção, serão detalhadas adiante, em suas respectivas etapas.

3.1.4. Recomendação

1A. Recomenda-se que a Secretaria realize uma pesquisa entre os servidores da Pasta, a fim de listar e providenciar, se pertinentes, os materiais de escritório necessários ao bom andamento dos trabalhos, de modo que os servidores tenham condições de executar devida e plenamente suas tarefas.

3.2. Etapa 02: Oficinas de ética e conduta funcional

3.2.1. Enfoque

A Etapa 02 foca nos princípios e valores do Código de Conduta Funcional (CCF) ⁶ dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de São Paulo e sua aplicabilidade prática nas unidades da Administração Pública Municipal. Deste modo, como parte do Programa de Integridade e Boas Práticas, foram realizadas 04 (quatro) edições do curso “Código de Conduta Funcional e a Ética no Exercício da Função Pública”, com o intuito de promover o conhecimento aprofundado do CCF, bem como da prevenção de conflito de interesses que possa existir no dia a dia do agente público. Além dos cursos, o questionário aplicado ao término de cada curso possibilitou o mapeamento da percepção dos servidores acerca do tema e possível identificação de áreas com maior potencial de apresentarem situações de conflito de interesses.

Os cursos foram realizados com o objetivo de apresentar a legislação aplicável – em especial o CCF -, fortalecer, entre os servidores, a conduta ética dentro da Administração Pública, e sanar possíveis dúvidas. Esta etapa é relevante porque fomenta as discussões acerca do tema no âmbito da Secretaria, prática que deverá ser motivada pela Pasta, conforme recomendações feitas neste relatório.

Instituído pelo Decreto Municipal nº 56.130/2015, o CCF, bem como a Portaria nº 120/2016⁷ que o complementa, estabelecem normas de conduta funcional, de educação ética e de promoção da integridade, possuindo como base referencial outras leis, tais como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/11), a Lei Federal de Conflito de Interesses (Lei nº 12.813/13) e o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de São Paulo (Lei Municipal nº 8.989/79).

O CCF reforça um conjunto de princípios e valores que são fundamentais para o serviço público como um todo, dentre os quais se destacam, além do compromisso com o interesse público, os princípios da legalidade, publicidade e impessoalidade. Seu conteúdo estabelece um padrão mínimo de conduta e diretrizes que podem direcionar o servidor à melhor decisão

⁶ Disponível em: <<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-56130-de-26-de-maio-de-2015>>. Acesso em: 08 ago. de 2019.

⁷ Disponível em: <<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-controladoria-geral-do-municipio-cgm-120-de-09-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 08 ago. de 2019.

diante de eventual dúvida, bem como ajudá-lo a buscar orientações mais aprofundadas, caso necessário. Logo, é um instrumento que visa estimular a reflexão e assegurar que as tomadas de decisão sejam transparentes e bem fundamentadas, resultando no bom uso dos recursos públicos. Por fim, o CCF é responsável por promover um ambiente de trabalho saudável, que preze pelo respeito entre os servidores e, principalmente, ao usuário do serviço público da cidade de São Paulo.

3.2.2. Metodologia

Como parte do Programa de Integridade e Boas Práticas, foram realizados, durante o mês de maio e junho de 2019, quatro cursos de capacitação sobre o *Código de Ética e Conduta Funcional Ética na Função Pública*, para 152 servidores da Secretaria Municipal de Gestão. A atividade, dividida em duas etapas (introdutória e prática), com duração total de quatro horas, envolveu exposições sobre o tema da ética no serviço público, vídeos e discussões participativas sobre casos de conflito de interesses e condutas inadequadas de agentes públicos.

Ao final de cada curso foi aplicado um questionário com 16 (dezesesseis) questões no modelo de perguntas escalonadas (Método Liberta)⁸, respondido voluntariamente com vistas a captar as percepções dos servidores acerca do tema e mapear possíveis situações de risco à integridade.

O intuito das capacitações foi de orientar e promover padrões de conduta no exercício das funções públicas.

3.2.3. Análise Situacional

Conforme se observa no quadro 1, 157 (cento e cinquenta e sete) servidores participaram das oficinas e o questionário foi respondido por 152 (cento e cinquenta e dois) deles.

⁸A escala Likert ou escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, sendo a mais utilizada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os questionados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert>. Acesso em: 06 ago. 2019

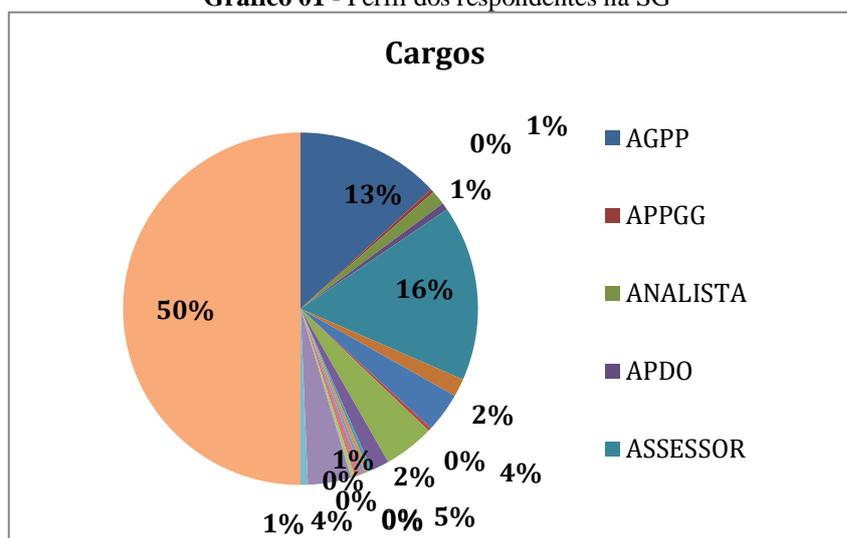
Quadro 02 - Cursos de Ética

DATA	HORÁRIO	Nº DE PARTICIPANTES
30/05/2019	09h às 13h	46
03/06/2019	14h às 18h	39
05/06/2019	09h às 13h	34
06/06/2019	09h às 13h	38

Fonte: Questionário Anexo IV

De acordo com o gráfico 2, os respondentes são majoritariamente representados por Assistentes Técnicos (50%) e Assessores Técnicos (16%). Já nos cargos de gestão, apenas 4% da Administração esteve presentes no curso, sendo a participação da alta Administração, restrita a uma única pessoa. Isto revela uma adesão desigual das carreiras, tendo parcela diminuta de gestores presentes, apesar de serem os principais responsáveis pela conduta de sua equipe.

Gráfico 01 - Perfil dos respondentes na SG



Fonte: Questionário Anexo IV

Sobre o grau de conhecimento acerca do CCF (gráfico 2) ⁹, apenas 18% dos respondentes concordaram plenamente, enquanto 53% concordaram parcialmente. Logo, pouco mais de 70% dos respondentes possuíam algum conhecimento sobre o CCF, ainda que não aprofundado. Com relação ao papel dos gestores na coibição de condutas eticamente

⁹ Ver no Anexo IV

questionáveis em sua unidade de lotação (gráfico 4) ¹⁰, os respondentes se dividiram entre os que concordam plenamente (32%) e os que concordam parcialmente (34%), gerando, deste modo, uma percepção positiva com relação aos esforços da gestão no intuito de intimidar possíveis irregularidades na Pasta. Ao mesmo tempo, foi observada a baixa adesão dos gestores de equipe nos cursos, resultando em baixa efetividade do trabalho das lideranças sobre suas equipes, bem como em baixo conhecimento da legislação vigente e possíveis decisões equivocadas acerca de padrões e regras de conduta já estabelecidas por lei. (Ver recomendação 2A).

No que tange a situações que possam configurar conflito de interesses (gráfico 5) ¹¹, 32% dos respondentes concordam que a Pasta tem acesso a um número relevante de informações privilegiadas (Ver recomendação 2B e 2C), assim como 60% concordam plenamente com a afirmação de que boa parte dos agentes que deixam o serviço público acabam na esfera privada (gráficos 11 e 15) ¹², atuando nas mesmas áreas em que lotados na Administração Pública. Deste modo, há um risco iminente de uso indevido de informações, principalmente se considerarmos que a Administração Municipal não possui política específica para o período de “quarentena”, após a saída do agente, como já adotada pelo Governo Federal. Além disso, 70% (gráfico 17) ¹³ dos respondentes concordam plenamente que a Pasta recebe muitos convites para participação em eventos externos promovidos por empresas privadas, aumentando, assim, o risco de conflito de interesses. (Ver recomendação 2 d e 2E)

Por outro lado, o diagnóstico acerca de atividades disfuncionais, como a prática de atividades paralelas ao serviço público, é baixa (1%).

3.2.4. Recomendações

2A. Reforçar o conhecimento acerca do CCF e da Portaria nº 120/2016 por meio de capacitações a serem oferecidas aos agentes públicos, principalmente aos gestores de equipe e membros das unidades de recursos humanos da Pasta, a fim de serem evitadas situações ou práticas disfuncionais nas tomadas de decisões, inclusive permitindo que sejam dadas orientações mais adequadas aos servidores municipais.

¹⁰ Ver no Anexo IV

¹¹ Ver no Anexo IV

¹² Ver no Anexo IV

¹³ Ver no Anexo IV

2B. Desenvolver e fomentar uma política de tratamento e armazenamento de dados sigilosos, bem como investir em programas de capacitação adequados às atividades relacionadas à Pasta.

2C. Implementar um monitoramento efetivo de acesso às informações da Pasta (compras, editais e pregões) que possa interessar às empresas privadas, com o intuito de reduzir o conflito de interesses.

2D. Sempre que qualquer servidor da Pasta receber convite para participação em eventos externos custeados por terceiros, seguir as orientações dispostas no Art. 12 da Portaria nº 120/2016, encaminhando o Processo de Afastamento, aberto no SEI, para consulta na Divisão de Promoção da Ética (DPE) da CGM.

Em caso de dúvidas sobre desvios de conduta ou sobre as características que configuram o conflito de interesses, enviar consulta para a CGM por meio do endereço de e-mail: eticacgm@prefeitura.sp.gov.br.

3.3. Etapa 03: Análise do comprometimento do órgão em relação à LAI

3.3.1. Transparência Passiva

3.3.1.1. Enfoque

A Lei de Acesso à Informação - LAI, Lei Federal nº 12.527/11, é regulamentada no Município de São Paulo pelo Decreto Municipal nº 53.623/12, que criou o Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) e estabeleceu as diretrizes, procedimentos e prazos de atendimento dos pedidos de acesso à informação. O acolhimento, tratamento e atendimento de tais pedidos, que podem ser feitos por qualquer interessado, independentemente de motivação, é chamado de transparência passiva.

Aqui foi analisado o tratamento dado pelo órgão à transparência passiva, buscando-se avaliar de que maneira os pedidos de acesso à informação estão sendo respondidos, em todas suas dimensões, tais como a qualidade das respostas, o tempo de atendimento, o tratamento dispensado a pedidos simples ou complexos, ou aos pedidos repetitivos, o número de pedidos que chega às instâncias recursais e o procedimento seguido nos casos em que a solicitação é feita de forma presencial.

3.3.1.2 Metodologia

A análise do atendimento aos pedidos de acesso à informação registrados no Sistema e-SIC e sua conformidade com o disposto na legislação aplicável se baseou em 07 critérios: (I) Classificação Temática dos pedidos e-SIC registrados, (II) Indicador de Qualidade das Respostas, (III) Indicador de Eficiência nos Encaminhamentos, (IV) Indicador de Assiduidade na Rede INFO Aberta, (V) Índice de Transparência Passiva, (VI) Instância Recursais e (VII) SIC Presencial. As informações foram obtidas por meio de entrevistas com gestores e servidores da SG.

3.3.1.3 Análise Situacional

Primeiramente, foram observadas as respostas dadas pelos servidores de SG ao questionário aplicado pela Equipe do PIBP, no que tange à transparência passiva. Verifica-se que a maioria dos entrevistados nunca esteve envolvida no atendimento aos pedidos de informação, embora considerem haver bom alinhamento com os pontos focais (Anexo II, Etapa 3, Gráficos 11 e 12). Considerando que não é interessante a restrição da informação em poucas pessoas, este ponto precisa da atenção da Secretaria.

3.3.1.3.1. Índice de Transparência Passiva (ITP): Nota no Índice de Transparência Passiva

O Índice de Transparência Passiva (ITP) é composto por três critérios de análise de qualidade das respostas aos pedidos de informação: (1) Agilidade (AG) no atendimento; (2) Aspectos Formais (AF) básicos que devem estar presentes e (3) Atendimento (AT) do pedido, devendo ser observadas a compreensão (Nível de Compreensão) da resposta e em que medida atende à solicitação como um todo (Nível de Atendimento).

No ano de 2018, foram registrados 303 pedidos de informação para a Secretaria Municipal de Gestão, e sua nota anual no ITP foi 9,85. Já no 1º semestre de 2019, foram 283 pedidos registrados e analisados, gerando a nota final de 9,42. Em que pese à ligeira queda na nota da Secretaria, ainda seu desempenho é altamente satisfatório.

3.3.1.3.2. Tempo de Resposta

3.3.1.3.2.1. Tempo de atendimento, de acordo com a complexidade dos pedidos

Os pedidos de informação são classificados em três dimensões de complexidade: Comuns (CO), Complexos (CX) e Fora de Escopo do e-SIC (FE). A partir dessa classificação, podemos observar o tempo médio, em dias, que o órgão leva para atender a um pedido de acordo com sua complexidade.

Quadro 03 - Tempo médio de atendimento dos pedidos de informação

Complexidade	Tempo (em dias)	
	2018	1º semestre de 2019
Comum (CO)	14 dias	9 dias
Complexo (CX)	18 dias	13 dias
Fora de Escopo (FE)	17 dias	9 dias

Fonte: CGM

Pelos dados acima, é possível concluir que entre o ano de 2018 e o primeiro semestre de 2019 a SG apresentou melhora no atendimento aos pedidos de informação, diminuindo a média dos prazos de resposta para todos os níveis de complexidade. Deve-se destacar, no entanto, que os pedidos considerados Fora de Escopo do e-SIC, devem ser avaliados e indeferidos em até cinco dias, para garantir a celeridade do atendimento e a devida orientação ao requerente (ver Recomendação 3H).

3.3.1.3.2.2. Nota de Agilidade

Pensando em boas práticas de transparência e de garantia do acesso à informação, os órgãos são avaliados pelo tempo que levam para atender aos pedidos de informação, sempre de acordo com a complexidade de cada um. Na Secretaria de Gestão:

Quadro 04 - Nota de agilidade

Nota de Agilidade	
2018	1º Semestre de 2019
2,22	2,74

Fonte: CGM

3.3.1.3.3. Aspectos Formais

3.3.1.3.3.1. Presença de Aspectos Formais

Para correto atendimento dos pedidos de informação, é importante que a resposta esteja de acordo com alguns requisitos mínimos, já estabelecidos, de formatação e formalidade, que possam transmitir cordialidade ao requerente, além de dados sobre o responsável pela informação repassada e o respeito aos e dados pessoais e/ou sigilosos. Assim, foram avaliados os três aspectos na SG:

Quadro 05 – Avaliação dos aspectos formais dos pedidos de informação

Aspectos Formais	CrITÉrios (%)	
	2018	1º semestre de 2019
Saudação ao munícipe	79,87%	98,59%
Assinatura da autoridade competente	96,37%	98,94%
Ausência de dados pessoais ou sigilosos	100%	98,59%

Fonte: CGM

Observou-se melhora no cumprimento de dois dos aspectos formais, principalmente em relação à presença de uma saudação ao munícipe no início da resposta (ver Recomendação 3E). No entanto, houve queda no que diz respeito a dados pessoais ou sigilosos, o que indica

que a Secretaria precisa adequar suas práticas de proteção de dados pessoais e sigilosos (ver Recomendação 3F).

3.3.1.3.3.2. Nota de Aspectos Formais

É atribuída uma nota 0 ou 1 para cada aspecto listado, com posterior somatória dos valores atribuídos. Na SG:

Quadro 06 – Nota de aspectos formais

Nota de Aspectos Formais	
2018	1º Semestre de 2019
2,74	2,96

Fonte: CGM

3.3.1.3.4. Nível de Compreensão

3.3.1.3.4.1. Nota Nível de Compreensão

Nesse quesito, avalia-se se os órgãos apresentam por extenso as siglas utilizadas e se explicam os termos técnicos, os jargões e o conteúdo das informações constantes de eventuais arquivos enviados (ver Recomendação 3D). Na SG:

Quadro 07 – Nota do nível de compreensão

Nota do Nível de Compreensão	
2018	1º Semestre de 2019
2,89	2,93

Fonte: CGM

3.3.1.3.4.2. Indicação de práticas de dificultam a compreensão da resposta

Ainda que muitas vezes os pedidos de informação sejam atendidos em sua totalidade, algumas práticas e formas de elaborar o texto podem dificultar a compreensão da resposta. Seguem algumas práticas observadas na Secretaria de Gestão:

- Ausência de orientação quanto a como encontrar a informação solicitada no sítio eletrônico indicado (ver Recomendação 3I);
- Ausência de explicação quanto aos arquivos anexos;

- Ausência de indicação dos canais de consulta de processos administrativos (ver Recomendação 3J);
- Uso de linguagem técnico-jurídica.

3.3.1.3.5. Nível de Atendimento

3.3.1.3.5.1. Nota Nível de Atendimento

A última variável determinante da qualidade das respostas consiste basicamente em avaliar se todas as questões apresentadas pelos munícipes tiveram seu devido atendimento. Na SG:

Quadro 08 – Nota do nível de atendimento

Nota do Nível de Atendimento	
2018	1º Semestre de 2019
2,89	2,65

Fonte: CGM

3.3.1.3.5.2. Indicação de práticas em que os pedidos são atendidos de maneira incompleta

Apontamento de casos em que o pedido de informação foi atendido de maneira incompleta:

a) falta de justificativa quando do não fornecimento de informação por demanda de trabalho adicional/produção e consolidação dos dados; e b) canal específico para atendimento de pedidos de informação feitos por estudantes (ver Recomendação 3J).

3.3.1.3.6. Classificação Temática dos Pedidos de Informação: Cinco temas e subtemas mais perguntados

São três os critérios de classificação: (1) tema VCGE – categorização dos pedidos com base no Vocabulário Controlado do Governo Eletrônico; (2) subtema – categorização a partir de subtemas elaborados pela Prefeitura de São Paulo; e (3) natureza – categorização de acordo com a natureza pública ou pessoal da solicitação (ver Recomendação 3A). Na SG:

Quadro 09 – Cinco temas e subtemas mais perguntados em 2018

2018		
Tema	Subtema	Quantidade
Administração	Funcionalismo	189
Administração	Documentos	47
Administração	Outros em Administração	15
Economia e Finanças	Administração Financeira	11
Administração	Leis	6

Fonte: CGM

Quadro 10 – Cinco temas e subtemas mais perguntados em 2019

1º Semestre de 2019		
Tema	Subtema	Quantidade
Administração	Funcionalismo	218
Administração	Documentos	42
Economia e Finanças	Administração Financeira	4
Administração	Leis	4
Comunicações	Portais	3

Fonte: CGM

3.3.1.3.7. Encaminhamento dos pedidos de informação via Sistema e-SIC

Aqui são avaliados dois aspectos: o tempo que a unidade leva para encaminhar o pedido de informação a outra unidade ou órgão, e o tempo de resposta (da consulta sobre a competência para prestar a informação solicitada). Aponte-se que o encaminhamento deve ser feito o mais rápido possível, para evitar atrasos e prejuízos aos cidadãos (ver Recomendação 3L).

3.3.1.3.7.1. Média de dias para encaminhamento de pedidos via Sistema e-SIC

No ano de 2018, a Secretaria de Gestão encaminhou 49 pedidos de informação pelo Sistema e-SIC a outros órgãos da Prefeitura, levando, em média, 6 dias para fazer as solicitações. No 1º semestre de 2019, a Secretaria de Gestão encaminhou 48 pedidos de informação pelo Sistema e-SIC a outros órgãos da Prefeitura, levando uma média de 4 dias para fazer as solicitações.

3.3.1.3.7.2. Média de dias para resposta à consulta de encaminhamento

No ano de 2018, a Secretaria Municipal de Gestão recebeu **196 consultas** da Divisão de Transparência Passiva sobre competência para atendimento de pedidos de informação em tramitação em outros órgãos, levando a Secretaria, em média, **menos de um dia** para responder. Destas 196 consultas, 162 tiveram o encaminhamento deferido pela SG, que as recebeu. Já no primeiro semestre de 2019, a Secretaria Municipal de Gestão recebeu **177 consultas** e levou, em média, **um dia** para responder à Divisão. Destas 177 consultas, 170 tiveram o encaminhamento deferido, tendo os pedidos sido transferidos para a Pasta.

3.3.1.3.7.3. Encaminhamentos Deferidos x Encaminhamentos Indeferidos

Quadro 11 – Encaminhamentos deferidos x Encaminhamentos indeferidos em 2018

Encaminhamentos Deferidos	%	Encaminhamentos Indeferidos	%
43	87,75%	6	12,25%

Fonte: CGM

Quadro 12 – Encaminhamentos deferidos x Encaminhamentos indeferidos no 1º semestre de 2019

Encaminhamentos Deferidos	%	Encaminhamentos Indeferidos	%
36	75%	12	25%

Fonte: CGM

Com o aumento de encaminhamentos indeferidos, é importante que a Secretaria passe a avaliar melhor, junto às áreas técnicas, se são ou não responsáveis pela informação solicitada pelo e-SIC antes de providenciar o encaminhamento.

3.3.1.3.8. Arquivos anexos no e-SIC: Porcentagem de arquivos que não foram anexados corretamente em resposta aos pedidos de informação

Um erro comum quando do atendimento dos pedidos de informação é a falta de arquivos anexos à resposta, mesmo quando no texto o arquivo é mencionado (ver Recomendação 3C). Esse erro, porém, não foi registrado na SG nos anos de 2018 e 2019. A SG chegou a utilizar ferramentas de compartilhamento de dados online, como o WeTransfer, para o envio de dados públicos em suas respostas; mas, em que pese à alternativa ter apenas suprido a limitação de tamanho dos arquivos que podem ser anexados (30MB) no e-SIC, a melhor prática seria a publicação dessas informações em sites oficiais da Prefeitura de São Paulo, tais como o site eletrônico da Secretaria e o Portal de Dados Abertos, visando à integridade da informação e

permitindo que outros cidadãos tenham acesso aos dados, inclusive respeitando, com isso, o princípio de transparência ativa (ver Recomendação 3K).

3.3.1.3.9. Quantidade de pedidos não atendidos: Porcentagem de pedidos que não foram atendidos no prazo inicial

Quando um órgão não atende uma solicitação no prazo legal, o pedido é encaminhado automaticamente para a 2ª instância recursal por Recurso de Ofício (RO). Na Secretaria de Gestão, não foram atendidos no prazo conforme os quadros 13 e 14 respectivamente:

Quadro 13 – Porcentagem de pedidos não atendidos no prazo inicial em 2018

Quantidade de Pedidos	Recursos de Ofício	%
303	1	0,33%

Fonte: CGM

Quadro 14 – Porcentagem de pedidos não atendidos no prazo inicial no 1º Semestre de 2019

Quantidade de Pedidos	Recursos de Ofício	%
283	1	035%

Fonte: CGM

A Secretaria de Gestão, portanto, ainda que não tenha feito da perda de prazos uma prática, necessita zelar para que nenhum pedido de informação deixe de ser atendido, ou o seja de modo tardio (ver Recomendação 3B).

3.3.1.3.10. Instâncias Recursais: Quantidade de pedidos reportados a instâncias recursais

Quadro 15 – Quantidade de pedidos reportados a instâncias recursais em 2018

Instância Recursal	Quantidade	% [1] [i]	Deferido	% [2]	Indeferido	%
1ª instância	28	9,24	10	35,72	17	64,28
2ª Instância	14	4,62	4	28,57	10	71,43
3ª Instância	6	1,98	0	0	6	100

Fonte: CGM

Quadro 16 – Quantidade de pedidos reportados a instâncias recursais no 1º semestre de 2019

Instância Recursal	Quantidade	%	Deferido	%	Indeferido	%
1ª instância	17	6	7	41,18	10	58,82
2ª Instância	5	1,76	2	40	3	60
3ª Instância	2	0,7	1	50	1	50

Fonte: CGM

Os dados demonstram que a incidência de recursos interpostos das respostas fornecidas pela Secretaria Municipal de Gestão ficou abaixo dos 10% do total de pedidos, tanto em 2018 quanto no 1º semestre de 2019, sendo que no início de 2019 houve queda da quantidade de recursos interpostos.

3.3.1.3.11. SIC Presencial: Informações sobre o atendimento presencial do SIC

Uma servidora da SG já foi designada como responsável pelo atendimento do SIC Presencial na Secretaria, estando devidamente cadastrada e capacitada para a função. No entanto, ainda não foram prestadas à Divisão de Transparência Passiva as devidas informações sobre os serviços, inclusive o local e horário de atendimento. No sítio eletrônico da SG consta que o atendimento do SIC Presencial é feito na Galeria Prestes Maia, s/n, das 10h às 16h, havendo menção ao telefone, endereço e e-mail de contato. Importante pontuar que está em andamento uma solicitação de cadastro de funcionários terceirizados, que prestam serviços de atendimento na Praça de Serviços da Secretaria Municipal de Gestão, no módulo balcão do Sistema e-SIC, para que estes também passem a realizar o atendimento presencial.

A Divisão de Transparência Passiva está aguardando um parecer jurídico da própria SG, permitindo o cadastro, e Termos de Responsabilidade assinados pelos funcionários, para ultimar as providências necessárias. O assunto está sendo tratado no processo SEI nº 6067.2019/0011957-0.

3.3.1.3.12. Atividades formativas da Ouvidoria Geral do Município: Participação de servidores da Secretaria em atividades sobre Transparência e Acesso à Informação promovidas pela Divisão de Transparência Passiva

No ano de 2018 a Divisão de Transparência Passiva promoveu cinco capacitações sobre Transparência e Lei de Acesso à Informação, sendo três direcionadas a pontos focais gestores do sistema e-SIC e duas direcionadas às Chefias de Gabinete. Além disso, promoveu um evento em comemoração aos 06 anos de vigência da LAI. Destes seis eventos, a Secretaria Municipal de Gestão participou de apenas uma capacitação para pontos focais, que ocorreu no dia 04 de julho de 2019.

No primeiro semestre de 2019 a Divisão de Transparência Passiva promoveu uma capacitação direcionada aos pontos focais gestores do Sistema e-SIC e um evento em comemoração aos 07 anos de vigência da LAI; destes, a Secretaria Municipal de Gestão compareceu apenas no evento comemorativo, que ocorreu em 22 de maio. No entanto, como parte de ação permanente, a Secretaria solicitou capacitação exclusiva para seus servidores, que ocorreu em 14 de maio de 2019; nela estavam presentes a Secretária Adjunta, o Chefe de Gabinete, a Assessora de Comunicação, dois servidores que eram pontos focais gestores do e-SIC e dois servidores de áreas técnicas (ver Recomendação 3G).

3.3.1.4. Recomendações

3A. Identificação dos dados frequentemente solicitados via Sistema e-SIC para disponibilização ativa em formato aberto, com vistas a diminuir os esforços despendidos com transparência passiva.

3B. Maior zelo no cumprimento dos prazos de atendimento dos pedidos de informação e seus respectivos recursos, conforme constante no Decreto Municipal 53.623/2012.

3C. Maior atenção no atendimento dos pedidos de informação feitos via Sistema e-SIC, para que não sejam enviadas respostas falhas.

3D. Utilização de linguagem simples e objetiva no atendimento dos pedidos de informação, sendo evitados termos técnicos e jargões que possam dificultar o entendimento da resposta.

3E. Elaboração de modelo de resposta que contemple os aspectos formais necessários (saudação e assinatura).

3F. Maior atenção à proteção dos dados pessoais e sigilosos e à identidade do requerente, quando do atendimento dos pedidos de informação.

3G. Participação de todos os servidores da equipe gestora do Sistema e-SIC nas capacitações sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI), bem como nas demais atividades promovidas pela Ouvidoria Geral do Município.

3H. Diminuição do tempo de atendimento das solicitações registradas no Sistema e-SIC que não se caracterizam como pedidos de acesso à informação, orientando corretamente o cidadão quanto aos canais que podem ser utilizados.

3I. No atendimento das solicitações, fornecer orientação completa quanto a como buscar a informação, seja nos arquivos enviados em anexo à resposta, seja na disponibilização de links para sítios eletrônicos.

3J. Atender aos pedidos de informação de forma completa, explicando como podem ser consultadas informações já disponibilizadas ativamente, bem como apresentar justificativas para o não fornecimento das informações, se for o caso.

3K. Priorizar a divulgação de informações de maneira ativa, aprimorando a transparência, garantindo a possibilidade de consulta das informações a toda a sociedade e evitando o uso de meios online de compartilhamento de informações.

3L. Avaliar previamente a necessidade de encaminhamento de pedidos de informação a outros órgãos, para evitar que pedidos de informação fiquem congelados e sem tratamento.

3.3.2. Transparência Ativa

3.3.2.1 Enfoque

A interação entre Governo – independentemente de sua esfera – e cidadão pode favorecer o efetivo atendimento de demandas coletivas, uma vez que o acesso à informação é condição

fundamental para a promoção de debates acerca de problemas sociais, econômicos, políticos e de outra natureza relacionados a uma determinada territorialidade, tendo por objetivo principal a sua solução. Nesta circunstância, os conceitos, bem como as práticas, de Governo Aberto¹⁴ e de Gestão do Conhecimento¹⁵ e da Informação¹⁶ tornam-se elementos primordiais para uma Administração Pública mais eficiente e que alcance um patamar considerado ótimo em relação à democracia digital.

Deve-se ter em mente que o sucesso de uma política de promoção da transparência pública está diretamente relacionado à definição e implementação de padrões, normas e métodos que sustentem ações de disponibilização de dados, informações e documentos de interesse público, de maneira que só possam culminar com a efetividade desta iniciativa.

As políticas direcionadas para este fim devem ser adequadamente operacionalizadas, para que possam consolidar uma democracia digital, em que os cidadãos tenham acesso à informação desejada de forma rápida, segura e fidedigna. É necessário criar condições para que todos os órgãos e entidades municipais estabeleçam em seus respectivos portais institucionais uma rota de pesquisa, de forma que sejam instituídos repositórios permanentes de dados, informações e documentos públicos. Somente assim se criará uma cultura que privilegie o acesso à informação de acordo com boas práticas governamentais, sempre tendo como foco as necessidades dos cidadãos e o fortalecimento de sua interação com o Estado.

¹⁴ A *Open Government Partnership – OGP* (ver www.opengovpartnership.org) conceitua governo aberto através de quatro grandes princípios, sendo eles (1) Transparência, (2) Prestação de Contas e Responsabilização (*Accountability*), (3) Participação Cidadã e (4) Tecnologia e Inovação. A “Declaração de Governo Aberto” (disponível em <<http://governoaberto.cgu.gov.br/central-de-conteudo/documentos/arquivos/declaracao-governo-aberto.pdf>>) define os objetivos que devem ser almejados pelos integrantes da OGP (que é o caso do Município de São Paulo). Mais informações sobre governo aberto no Município podem ser encontradas em: <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/governo_aberto/Paginas/o-que-e-governo-aberto.aspx>.

¹⁵ Entre as diversas definições encontradas principalmente na literatura em relação à Gestão do Conhecimento, a considerada mais adequada ao contexto da Administração Pública é oferecida pelo Comitê Executivo do Governo Eletrônico (ver <<https://www.governodigital.gov.br/>>). Em sua definição, afirma que trata-se de um conjunto de processos articulados, sistematizados e intencionais, capazes de promover a habilidade dos administradores públicos em gerar, reunir, sistematizar, transferir e compartilhar dados, informações e conhecimentos estratégicos que têm a capacidade de contribuir com os processos de tomada de decisões, de todos os ciclos da gestão de uma política pública (formulação, implementação, monitoramento e avaliação), bem como a inserção dos cidadãos como geradores e propagadores de conhecimento coletivo.

¹⁶ A Gestão da Informação, conforme relata Marta Pomim Valentim (Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2012), é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Contudo, de acordo com os resultados encontrados nos questionários aplicados entre os servidores da SG, verificou-se que a Pasta não possui qualquer política consolidada que contribua com a garantia de forma contínua, ágil e íntegra para a operacionalização de procedimentos e processos de promoção da transparência, como é possível verificar nos Gráficos 8 e 10 (Anexo II, Etapa 03 - Promoção da Transparência Pública).

Pelo Gráfico 8, nota-se que apenas 36% dos servidores concordam plenamente que há na Secretaria um plano de ação que garanta a divulgação de informações no portal institucional do órgão. Em outras palavras, praticamente 2 em cada 3 servidores demonstraram pouco conhecimento sobre as estratégias necessárias para a adequada promoção da Transparência Ativa.

Por sua vez, o Gráfico 10 demonstra que menos de 1/3 dos servidores que responderam aos questionários afirmam comunicar a existência de dados, informações ou documentos desatualizados ou incompletos no portal do órgão à área responsável, a fim de que possa ser providenciada a correção ou adequação.

Pelo exposto, para observância do regramento estabelecido pela Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI), bem como de sua regulamentação no âmbito municipal – Decreto nº 53.623/2012 e Portaria Intersecretarial nº 03/2014 - CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA¹⁷, apresenta-se, a seguir, recomendações à Secretaria Municipal de Gestão (SG) com o objetivo de assegurar o direito fundamental de acesso às informações públicas sob o enfoque da Transparência Ativa¹⁸.

3.3.2.2 Metodologia

Com a intenção de contribuir com o delineamento de estratégias para a execução desta Etapa, também se utilizou os resultados apurados durante o processo de entrevistas e aplicação de questionários que envolveu os servidores alocados na SG. Além dos dados já apresentados, chama a atenção o fato de que apenas 19% dos servidores entrevistados conhecem o teor da Lei de Acesso à Informação – LAI (conforme demonstra o Gráfico 1 do Anexo II, Etapa 03) e

¹⁷ Este normativo estabelece normas e procedimentos para a transparência ativa de um rol mínimo de informações a serem disponibilizadas nos portais institucionais de todos os órgãos e entidades da Administração Pública Municipal.

¹⁸ A Transparência Ativa consiste na disponibilização proativa de dados, informações e documentos públicos independentemente de manifestação de interesse. Este processo, na sua maior parte, é realizado atualmente na PMSP através do Portal da Transparência, do Portal de Dados Abertos, do Catálogo Municipal de Base de Dados (CMBD) e dos sites institucionais de órgãos e entidades vinculados à PMSP.

menos de 5% sabem qual o conteúdo da Portaria Intersecretarial nº 03/2014 - CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA (conforme demonstra o Gráfico 6). Os percentuais dos que concordam parcialmente com as afirmativas são de 33% e 16% (LAI e Portaria Intersecretarial nº 03/20014, respectivamente), demonstrando que poucos servidores conhecem, em minúcias, dois dos principais marcos legais que normatizam a promoção da transparência pública.

De forma geral, através da análise dos Gráficos 1 a 10 (Anexo II, Etapa 03), pode-se afirmar que há falhas no cumprimento da legislação, ainda havendo muito que se avançar em aspectos que, direta ou indiretamente, contribuam com a promoção da transparência pública de forma decisiva. Após este diagnóstico inicial, visando o desenvolvimento dos trabalhos, tomou-se como fonte de averiguação os principais portais institucionais vinculados à Administração Pública Municipal, que disponibilizam, de forma ativa, dados, informações e documentos produzidos ou tutelados pela Secretaria Municipal de Gestão. Os portais são¹⁹: (a) o Portal Institucional, (b) o Portal da Transparência, (c) o Catálogo Municipal de Bases de Dados – CMBD e, por fim, (d) o Portal de Dados Abertos.

A princípio, membros da equipe da Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI) da Controladoria Geral do Município realizaram uma avaliação pormenorizada de todos estes portais²⁰. Depois, no dia 23 de abril, realizou-se um encontro com sete servidores da SG que atuam com procedimentos relacionados à promoção da transparência, no qual, durante aproximadamente 04 (quatro) horas, foram discutidos os principais problemas verificados nos portais, tendo sido abordada a situação atual de cada um deles, considerando o desempenho e as responsabilidades da SG. Também foram feitos apontamentos acerca das melhorias necessárias, que foram disponibilizadas posteriormente.

Feita simultaneamente a esta apresentação, houve a devida correspondência com as normas jurídicas aplicáveis a cada caso concreto, bem como com fluxos implementados pela CGM e outros aspectos considerados importantes para a adequada disponibilização de dados, informações e documentos nos mencionados portais. Vale apontar que dois dos servidores

¹⁹ Estes portais estão disponíveis, respectivamente, nos seguintes endereços eletrônicos: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/>, <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/>> e <<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/administracao/Paginas/cmbd.aspx>, <<http://dados.prefeitura.sp.gov.br/>>/. Acesso em: 05 set. 2019.

²⁰ Este levantamento foi realizado nos dias 22 e 23/04 por servidores da COPI/CGM, inclusive a avaliação qualitativa do portal da SG (notadamente os dois botões previstos pela Portaria Intersecretarial nº 03/2014). A única exceção foi à medição do Índice de Transparência Ativa do órgão, realizada no dia 02/04.

presentes na reunião passaram recentemente por capacitação sobre a promoção da Transparência Ativa dos portais institucionais de órgãos e entidades municipais²¹.

Por fim, mencione-se que a SG foi orientada sobre a possibilidade de realização de consultas à COPI/CGM posteriormente, caso considerasse necessário; no entanto, nenhuma tentativa foi realizada durante toda a execução deste programa. Finalizada a fase de capacitação e orientações, partiu-se para a descrição dos procedimentos adotados, com a finalidade de apurar o protagonismo da SG na promoção da transparência de forma ativa, através da utilização dos canais disponibilizados por esta Municipalidade (conforme apresentado logo no início deste subitem).

Foram utilizados critérios, cuja consistência está fundamentada em aspectos relacionados à promoção da transparência, que se encontram regulamentados por diversos diplomas legais²², para a execução padronizada das avaliações. E, considerando a necessidade de operacionalização do processo de avaliação aplicado, decidiu-se pela utilização de cinco categorias, de forma a estabelecer uma melhor compreensão dos dados coletados²³, articulando-os ao contexto técnico-institucional no qual se incluem. A seguir, apresentam-se as categorias utilizadas com suas respectivas descrições:

Quadro 17 – Categorias de avaliação utilizadas para mensuração da transparência ativa

CONCEITO	DESCRIÇÃO
A	Disponibiliza-se um conjunto de dados, informações e documentos que avançam ao rol mínimo estabelecido pelos marcos regulatórios correlatos à transparência. Além disso, utiliza-se de um variado conjunto de boas práticas relacionadas à Gestão da Informação e em Governo Aberto.
B	Dados, informações e documentos estão disponibilizados de forma totalmente adequada, conforme os marcos regulatórios correlatos à transparência. Além disso, utiliza-se minimamente de recursos que favorecem as boas práticas relacionadas à Gestão da

²¹ Neste caso, estes servidores participaram do II Workshop sobre Transparência e Acessibilidade realizado no dia 10/04/2019.

²² Entre estes diplomas estão: (a) Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF); (b) Lei Complementar nº 131, de 27/05/2009 (Lei da Transparência); (c) Lei Federal nº 12.527, de 18/11/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI); (d) Decreto Municipal nº 53.623, de 12/12/2012 (regulamentação da LAI no âmbito do Poder Executivo Municipal); (e) Decreto Municipal nº 54.779, de 22/01/2014 (altera o Decreto Municipal nº 53.623/2012 e institui o Catálogo Municipal de Bases de Dados – CMBD); (f) Portaria Intersecretarial nº 03/2014 - CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA; e, por fim, (g) Decreto Municipal nº 56.519, de 16/10/2015 (novas alterações ao Decreto Municipal nº 53.623/2012).

²³ Oriunda da aplicação de perguntas subjetivas, não pontuadas, com o objetivo principal de cooptar uma percepção do conhecimento do avaliador em relação à categoria de dados analisada.

	Informação e em Governo Aberto.
C	A aderência dos dados, informações e documentos, conforme os marcos regulatórios correlatos à transparência, estão disponibilizados de forma parcial. Além disso, há raras e isoladas situações de utilização de boas práticas relacionadas à Gestão da Informação e em Governo Aberto.
D	Parte dos dados, informações e documentos está disponibilizada de forma incompleta e/ou inadequada, conforme os marcos regulatórios correlatos à transparência. Outro cenário verificado foi à inobservância de boas práticas concernentes à Gestão da Informação e em Governo Aberto.
E	Dados, informações e documentos não estão disponíveis tão quanto à observância de boas práticas concernentes à Gestão da Informação e em Governo Aberto.

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

Como se observa no quadro acima, além dos aspectos regulamentados pela legislação relativa ao tema da Transparência, também se analisou a adoção de boas práticas, tais como, disponibilização de dados, informações e documentos concernentes à Gestão da Informação e em Governo Aberto²⁴.

Por fim, o recorte temporal utilizado para a avaliação dos portais citados no início deste subitem (metodologia) foram os dias 12 e 13 de agosto de 2019.

A seguir, apresenta-se a avaliação do nível de Transparência Ativa dos principais portais que concentram dados, informações e documentos disponibilizados pela SG.

3.3.2.3 Análise Situacional

3.3.2.3.1 Portal institucional

AVALIAÇÃO: CONCEITO C

Como forma de compor a metodologia descrita no subitem anterior (Metodologia), utilizou-se diversos recortes para a avaliação, sendo o primeiro deles a apuração, em 02 de abril de 2019,

²⁴As referências às boas práticas podem ser verificadas na literatura técnica (como notas técnicas e manuais) e científica (artigos e livros, por exemplo) disponibilizada por órgãos públicos como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM). Também podem ser observadas no Portal Brasileiro de Dados Abertos. Ressalta-se que o curso de Gestão da Informação e Abertura de Dados Públicos (GIADP), oferecido pela CGM na Escola Municipal de Administração Pública (EMASP), apresenta um rol considerável de boas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento e da Informação, além da promoção de forma ativa da transparência de dados, informações e documentos públicos, em formato aberto, nos órgãos e entidades da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP). Além disso, ressalta-se que todos estes aspectos foram abordados nas capacitações realizadas junto ao órgão.

do desempenho da SG quanto ao Índice de Transparência Ativa (ITA) ²⁵, antes mesmo da realização de todas as capacitações com seus servidores. Atribuiu-se ao órgão as seguintes notas:

Quadro 18 – Desempenho da SG no Índice de Transparência Ativa em 02 de abril de 2019 (anterior às capacitações)

REFERÊNCIA	ITA (<i>nota geral</i>)	NOTA DO BOTÃO “ACESSO À INFORMAÇÃO”	NOTA DO BOTÃO “PARTICIPAÇÃO SOCIAL”
NOTA	6,67	3,54	0,50

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

Nova medição foi realizada 04 (quatro) meses após a primeira capacitação oferecida ao órgão, visando apurar possível avanço em relação ao nível de Transparência Ativa de seu portal. Os resultados estão dispostos a seguir.

Quadro 19 – Desempenho da SG no Índice de Transparência Ativa em 13 de agosto de 2019 (após as capacitações)

REFERÊNCIA	ITA (<i>nota geral</i>)	NOTA DO BOTÃO “ACESSO À INFORMAÇÃO”	NOTA DO BOTÃO “PARTICIPAÇÃO SOCIAL”
NOTA	8,22	6,88	4,52

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

Comparando os quadros 18 e 19, verifica-se um grande avanço em relação ao nível de Transparência Ativa do portal institucional da SG.

Quanto à nota geral do índice, o avanço verificado foi superior a 23%. Passou de 6,67 na medição aferida em 02/04 e foi para 8,22 na medição de 13/08. Considerando os botões previstos pela Portaria Intersecretarial nº 03/2014 e os dois períodos de medição mencionados anteriormente, o botão “Acesso à Informação” passou de 3,54 para 6,88. Já o botão “Participação Social” foi o que apresentou o maior avanço, passando de 0,50 para 4,52.

Contudo, mesmo considerando estas significativas melhorias, o portal institucional da Pasta necessita de incrementos para alavancar seu nível de Transparência (ver recomendação 3R).

²⁵ Este índice tem como parâmetro principal a Lei de Acesso à Informação e a Portaria Intersecretarial nº 03/2014 – CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA.

Na sequência, como parte integrante da metodologia, apresenta-se o outro recorte utilizado para elaborar a avaliação proposta por esta Etapa. Procedeu-se à avaliação pormenorizada dos botões previstos na Portaria Intersecretarial nº 03/2014, mais especificamente sobre o conteúdo de todas as suas seções. Esses resultados também serão apresentados segundo as categorias de avaliação que foram expostas anteriormente (conforme Quadro 17). A seguir, apresenta-se a avaliação das seções previstas para o botão “Acesso à Informação”.

Quadro 20 – Desempenho da SG em relação às seções internas do Botão “Acesso à Informação” (Índice de Transparência Ativa – ITA)

NOME DA SEÇÃO	NOTA DA SEÇÃO ¹		CATEGORIA DE AVALIAÇÃO ²
	Em 02/04/2019	Em 13/08/2019	
Institucional	3,75	5,00	C
Ações e Programas	5,00	7,69	C
Perguntas Frequentes	10	10	B
Informações Classificadas e Desclassificadas	5,00	8,75	C
Serviço de Informação ao Cidadão	0,91	7,69	C
Auditorias	10	6,00	C
Compras Públicas	4,44	8,18	C
Contratos e Convênios	1,00	6,32	C
Doações, Comodatos e Cooperações	5,00	5,00	D
Repasses e Transferências	--	10	B

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

Nota: A seção denominada “Repasses e Transferências” passou a ser avaliada apenas a partir de junho de 2019.

(1) Esta nota é calculada através da média simples das notas aferidas no Índice de Transparência Ativa a todos os quesitos que compõem uma mesma seção; (2) Nota aferida tomando como base a situação encontrada em cada uma das seções durante a medição realizada em 13/08.

Ao se analisar o Quadro 20, conclui-se que a SG melhorou seu nível de Transparência, considerando o conteúdo específico de cada uma das seções que compõem o botão “Acesso à Informação”. A única exceção é a seção denominada “Auditorias”, cujo desempenho regrediu. Pode-se dizer que há baixa utilização de recursos que privilegiam aspectos relacionados à Gestão da Informação e em Governo Aberto (ver recomendação 3R). Uma boa ação neste sentido seria disponibilizar arquivos em duas versões, uma em formato fechado e proprietário e outra em formato aberto. Na sequência, apresenta-se a avaliação das seções previstas para o botão “Participação Social”.

Quadro 21 – Desempenho da SG em relação às seções internas do Botão “Participação Social” (Índice de Transparência Ativa – ITA)

NOME DA SEÇÃO	NOTA DA SEÇÃO ¹		CATEGORIA DE AVALIAÇÃO ²
	Em 02/04/2019	Em 13/08/2019	
Conselhos e Órgãos Colegiados	0	1,92	E
Conferências	0	5,00	C
Audiências Públicas	3,33	5,00	C
Consultas Públicas	0	3,33	D
Diálogos Sociais	0	10	B
Fundos	0	10	B
Promoção da Cidadania	0	6,67	C

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

(1) Esta nota é calculada através da média simples das notas aferidas no Índice de Transparência Ativa a todos os quesitos que compõem uma mesma seção; (2) Nota aferida tomando como base a situação encontrada em cada uma das seções durante a medição realizada em 13/08.

Em relação às seções do botão “Participação Social”, observa-se importantes avanços em relação ao seu nível de Transparência. Contudo, há muito que avançar ao se considerar este mesmo aspecto, principalmente nas seções “Conselhos e Órgãos Colegiados”,

“Conferências”, “Audiências Públicas” e “Consultas Públicas”. Por fim, da mesma forma que acometido no botão “Participação Social”, observa-se uma baixa utilização de recursos que privilegiam aspectos relacionados à Gestão da Informação e em Governo Aberto (ver recomendação 3R).

3.3.2.3.2 Catálogo Municipal de Bases de Dados – CMBD

AVALIAÇÃO: CONCEITO C

O Catálogo Municipal de Bases de Dados foi criado com o objetivo de ser uma listagem dos bancos de dados produzidos pela PMSP, trazendo detalhamentos sobre a forma de armazenamento, extensão, disponibilidade e tamanho, entre outras informações básicas dos conjuntos de dados. O levantamento do CMBD é feito semestralmente, com envio de tabela a todos os pontos focais dos órgãos e entidades da PMSP, para atualização, ficando a CGM responsável pela compilação destes dados e posterior disponibilização.

Comparativo: CMBD 2019.1 x CMBD 2018.2²⁶

Foi analisado o último CMBD (2019.1) enviado pela SG à CGM, comparando-o às bases de dados listadas no CMBD anterior (2018.2), de forma a compreender como o órgão correspondeu ao relatório prévio fornecido na reunião do dia 23/04/2019.

No CMBD 2018.2, foram listadas pela SG cerca de 14 bases de dados, todas supostamente tratadas e disponíveis à população para consulta, tanto no portal institucional do órgão, como em outros portais voltados à transparência.

Já no CMBD 2019.1, levantado posteriormente à referida reunião, foram listadas 17 bases de dados, constando um acréscimo de 03 bases de dados.

Deve-se ressaltar que o número de bases cadastradas no CMBD da SG não corresponde à realidade, haja vista a existência de outras bases de dados disponíveis no Portal de Dados Abertos que não constam nesta listagem, tais como: Base de Contribuição Popular - Programa de Metas 2017-2020; Indicadores da Cidade de São Paulo; e Histórico de Remuneração dos Servidores Aposentados da Prefeitura de São Paulo. Deve haver, ainda, outras bases de dados, de assuntos diversos, que poderiam ser incluídas na listagem, considerando a abrangência das atribuições do órgão e suas responsabilidades frente à Administração Pública Municipal.

²⁶ O CMBD 2019.1 foi o primeiro levantamento realizado em 2019, correspondente ao primeiro semestre. O CMBD 2018.2 refere-se ao procedimento do segundo semestre de 2018.

Durante a reunião ocorrida no dia 23/04/2019 foi ressaltada a necessidade de melhoria na listagem das bases de dados de SG, através de um procedimento mais abrangente e que levasse em consideração principalmente todas as bases de dados já disponíveis e que não constaram no CMBD 2018.2. Inclusive, foi detectada também a remoção de 2 (duas) bases que constavam no CMBD 2018.2, mas não constam no Catálogo atual, a que trata de base de dados sobre dispensas de licitações e o Planeja Sampa, portal voltado ao acompanhamento da execução do Plano de Metas da Prefeitura (ver recomendação 3W). É importante destacar que, para o preenchimento da tabela do CMBD, há a recomendação de que não se retire uma base de dados já listada, sendo indicado que haja a inserção de informação sobre a inatividade da base de dados.

Foi chamada a atenção do órgão na reunião de 23/04/2019, para que tenha mais cuidado no próximo preenchimento, e que o procedimento para a listagem das bases de dados seja suficiente para gerar uma representação mais verossímil da atual situação do órgão como um todo (ver recomendação 3U). Também se ressaltou, após a verificação de desconhecimento sobre quem seriam os pontos focais responsáveis pelo processo de atualização do CMBD, a importância de identificá-los e, principalmente, dotá-los de recursos suficientes para a execução da atividade, de forma a atingir todas as áreas da SG (ver recomendação 3T).

Quanto à qualidade de inserção dos dados na tabela do CMBD, foi verificado que a SG executou a tarefa de forma correta. Com isso, pode-se concluir que, mesmo com informações de qualidade constantes no CMBD da SG, algumas falhas ainda estão presentes o, tais como a ausência de algumas bases de dados já disponíveis (ver recomendação 3U) e a baixa capilaridade no procedimento interno de distribuição e preenchimento da tabela do CMBD (ver recomendação 3V).

3.3.2.3.3 Portal de Dados Abertos

AVALIAÇÃO: CONCEITO B

O Portal de Dados Abertos é o repositório central de bases de dados da PMSP e concentra-se prioritariamente sobre as que foram elaboradas ou armazenadas em formato aberto. Dentre as informações disponibilizadas estão indicadores, bases de funcionalismo, catálogos de aparelhos municipais, dados orçamentários da administração indireta, entre outras bases de interesse público.

Nesta seção analisaremos quais bases de dados da SG estão disponibilizadas no Portal de Dados Abertos, considerando também a forma como estão sendo atualizadas. Para isso foi feito um levantamento, anterior à reunião com os servidores do órgão, das bases de dados da SG no referido Portal.

Quadro 22 – Base de dados da SG dispostas no Portal de Dados Abertos em 22/04/2019

Nome da Base de Dados	Link	Última Atualização¹	Frequência de Atualização
Relação de Servidores Ativos da Prefeitura de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/servidores-ativos-da-prefeitura	17 de Abril de 2019, 15:44	Mensal
Histórico de Remuneração dos Servidores Ativos da Prefeitura de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/remuneracao-servidores-prefeitura-de-sao-paulo	6 de Março de 2019, 17:01	Mensal
Histórico de Remuneração dos Servidores Aposentados da Prefeitura de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/historico-de-remuneracao-dos-servidores-aposentados-da-prefeitura-de-sao-paulo	9 de Janeiro de 2019, 16:57	Mensal
Base de Dados do Portal e-Negócios	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/base-de-dados-do-portal-e-negocios	18 de Abril de 2018, 11:57	Mensal
Base de Compras e Licitações	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/base-de-compras-e-licitacoes	5 de Dezembro de 2016, 18:13	Anual

Contratos, Convênios e Parcerias da Prefeitura de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/contratos-convenios-e-parcerias	24 de Novembro de 2016, 15:32	Anual
Base de Contribuição Popular - Programa de Metas 2017-2020	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/base-de-contribuicao-popular-programa-de-metas-2017-2020	12 de Julho de 2017, 21:54	-
Indicadores da Cidade de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/indicadores-da-cidade-de-sao-paulo	15 de Dezembro de 2015, 12:34	Anual
Diário Oficial da Cidade de São Paulo	http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/diario-oficial-da-cidade-de-sao-paulo	8 de Dezembro de 2016, 16:14	Anual

Fonte: COPI/CGM. Elaboração própria

(1) A data de atualização refere-se à consulta feita antes da reunião do dia 23/04/2019; (2) Este conjunto de dados foi atualizado e atualmente encontra-se dividido entre os anos de 2018 e 2019.

Foi possível verificar a existência de 09 (nove) bases de dados de responsabilidade da SG no Portal de Dados Abertos, sendo que todas foram disponibilizadas em pelo menos um formato aberto e não proprietário. Todos os conjuntos possuem uma breve explicação a seu respeito e também sobre como tratar e interpretar os dados.

A única ressalva a ser feita a respeito dos conjuntos de dados de SG é a falta de atualização de algumas das informações. No total, são 07 (sete) os conjuntos de dados desatualizados: Histórico de Remuneração dos Servidores Ativos da Prefeitura de São Paulo; Histórico de Remuneração dos Servidores Aposentados da Prefeitura de São Paulo; Base de Dados do Portal e-Negócios; Base de Compras e Licitações; Contratos, Convênios e Parcerias da Prefeitura de São Paulo; Indicadores da Cidade de São Paulo; e Diário Oficial da Cidade de São Paulo (ver recomendação 3Y).

Uma relação com as bases de dados de SG foi levada a reunião do dia 23/04/2019, sendo solicitado que antes da elaboração do relatório fossem feitas as devidas atualizações e modificações nas referidas bases de dados. Como resposta, a SG forneceu alguns de seus dados à Divisão de Transparência Ativa, para que esta pudesse realizar a atualização dos conjuntos de dados, além de terem sido estabelecidos fluxos para o fornecimento destes dados, de modo a dar continuidade na atualização dos mesmos. (ver recomendação 3X).

Dentre os dados que foram atualizados estão: Histórico de Remuneração dos Servidores Ativos da Prefeitura de São Paulo; Base de Dados do Portal e-Negócios; Base de Compras e Licitações; e Contratos, Convênios e Parcerias da Prefeitura de São Paulo.

Ressaltamos que a atualização de informações no Portal de Dados Abertos é feita pela Divisão de Transparência Ativa da CGM, cabendo à SG e aos demais órgãos da PMSP a criação, tratamento, arquivamento e envio regular destes conjuntos de dados à equipe que efetua a sua disponibilização. Ainda assim, é relevante a ausência de bases de dados no CMBD da SG, além da falta de atualização de outros conjuntos de dados já constantes, como o Histórico de Remuneração dos Servidores Aposentados da Prefeitura de São Paulo (ver recomendação 3Z).

3.3.2.3.4 Portal da Transparência

AVALIAÇÃO: NÃO APLICÁVEL²⁷

O Portal da Transparência é o responsável pela divulgação de diversos dados e informações institucionais da PMSP, havendo previsão legal para disponibilização de diversas informações públicas, como os dados orçamentários (LOA, receitas, despesas e balancetes), de contratos, licitações e gastos com funcionalismo.

A responsabilidade pela manutenção do portal e de suas informações é da Controladoria Geral do Município (CGM), porém, a maior parte das informações lá disponibilizadas são geradas pelos demais órgãos e entidades da PMSP. Nesse sentido, há uma série de fluxos de atualização destes dados a serem seguidos, além de desenvolver mecanismos para que esta atualização ocorra de forma automatizada.

Nesse cenário, as informações de responsabilidade da SG no Portal da Transparência são:

²⁷ Devido à automatização de atualização das informações geradas pela SG no Portal da Transparência e também devido ao baixo número de novos dados a serem incluídos neste Portal, a avaliação foi considerada não aplicável.

- Funcionalismo

<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/funcionalismo/Paginas/BuscaServidores.aspx>

- Compras/Licitações

<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/contas/Paginas/ComprasLicitacoes.aspx>

- Contratos, Convênios e Parcerias

<http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/contas/Paginas/Contratos-v2.aspx>

Para a disponibilização de cada um destes conjuntos de dados, há uma página específica do Portal da Transparência, além de um botão para acesso, localizado na página inicial.

É importante destacar, no entanto, que todas estas informações são atualizadas de forma automatizada no Portal da Transparência, não sendo necessário o desenvolvimento de um fluxo “manual” de atualização para estes dados. Nesse sentido, mesmo sendo responsáveis por estas bases de dados, a SG não trataria estes dados para disponibilização.

No caso dos dados sobre o funcionalismo da PMSP, estes são inseridos por cada um dos órgãos no sistema SIGPEC, ficando a SG apenas responsável pela manutenção e acompanhamento do sistema; a extração é feita de forma automática para o Portal da Transparência.

Quanto aos dados relacionados às compras/licitações e sobre contratos, convênios e parcerias, a extração automatizada ocorre através da base de dados do Portal e-Negócios da cidade de São Paulo. O e-Negócios é vinculado ao Diário Oficial da Cidade, e, por isso, gerenciado pela Imprensa Oficial, contratada pela SG.

Sendo assim, considerando haver automatização do *upload* de informações para o Portal da Transparência, bem como pela ausência de áreas no Portal que comportem novos dados da Secretaria de Gestão, o órgão não foi avaliado neste quesito.

3.3.2.4 Recomendações

Dada principalmente a grande amplitude de informações encontradas nesta etapa, optou-se em dividir as recomendações em 04 (quatro) categorias, sendo elas referentes a aspectos gerais, ao portal institucional da SG, ao CMBD e ao Portal de Dados Abertos. Em relação ao Portal da Transparência, considerando que todos os dados de responsabilidade da SG nele constantes são carregados de forma automatizada, não há recomendações a serem feitas.

3.3.2.4.1 Aspectos gerais (para todos os portais avaliados)

3M. Identificar todos os dados, informações e documentos produzidos ou sob tutela da SG que devam ser disponibilizados e desenvolver fluxos e procedimentos, com prazos, conteúdos e responsabilidades das áreas e servidores envolvidos, de forma a garantir principalmente a sua integridade e atualidade;

3N. Desenvolver ou aprimorar aspectos no que se refere à facilidade de acesso – conforme as recomendações fornecidas pela *World Wide Web Consortium (W3C)*²⁸, por exemplo – e à capacidade de gerar entendimento a partir da obtenção de dados, informações e documentos públicos, envolvendo inclusive melhorias em técnicas de redação e na apresentação de conteúdos;

3O. Verificar a veracidade e autenticidade de todos os dados, informações e documentos disponibilizados nos diversos canais de transparência existentes e, sempre que necessário ou possível, atualizá-los;

3P. Aplicar o tratamento sobre os dados pessoais²⁹ e informações sensíveis³⁰ ainda durante a produção da informação, facilitando a extração desses dados em formato aberto no fim do processo;

3Q. Elaborar e divulgar os dicionários de dados de suas correspondentes bases.

3.3.2.4.2 Portal institucional

3R. Adequar a estrutura e o conteúdo das seções à Portaria Intersecretarial nº 03/2014 – CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA, inclusive adotando as ações recomendadas pela CGM como boas práticas, considerando-se aspectos relacionados à Gestão da Informação e do Conhecimento e em Governo Aberto.

²⁸ O W3C é a principal organização de padronização da *World Wide Web*. Consiste em um consórcio internacional com quase 400 membros que agrega empresas, órgãos governamentais e organizações independentes com a finalidade de estabelecer padrões para a criação e a interpretação de conteúdos para a Web. Mais informações acesse <https://www.w3.org/>.

²⁹ Como dado pessoal considera-se o dado relacionado à pessoa natural identificada ou identificável, inclusive números identificativos, dados locacionais ou identificadores eletrônicos quando estes estiverem relacionados a uma pessoa.

³⁰ Como informação sensível considera-se o dado ou informação relacionada à pessoa natural identificada ou identificável que possa expor intimidade, vida privada, honra, imagem, origem racial ou étnica, convicções, opiniões, filiações, informações sobre saúde, vida sexual e dados genéticos ou biométricos.

3S. Estabelecer um fluxo visando principalmente à identificação e organização de fontes de dados, informações e documentos, bem como os possíveis tratamentos e demais procedimentos necessários até sua publicação no portal institucional³¹.

3.3.2.4.3 Catálogo Municipal de Bases de Dados

3T. Verificação e (caso necessário) substituição dos responsáveis pelo preenchimento da tabela;

3U. Mapeamento dos fluxos de criação e atualização das informações sobre atividades do órgão;

3V. Verificação dos fluxos de informação entre os responsáveis pelas bases de dados e pontos focais do CMBD;

3W. Revisão interna das bases de dados produzidas, com o objetivo de tornar a listagem do CMBD do órgão mais completa e fidedigna.

3.3.2.4.4 Portal de Dados Abertos

3X. Criação de procedimentos para remessa periódica dos dados à CGM, com indicação dos responsáveis;

3Y. Revisão dos dados já disponíveis no Portal e atualização dos que estão em atraso;

3Z. Criação de fluxos de disponibilização e atualização dos dados listados no CMBD, para o Portal de Dados Abertos.

³¹ Recomenda-se utilizar o modelo de fluxo já disponibilizado ao órgão pela CGM.

3.4. Etapa 04: Análise dos registros e controles jurídicos

3.4.1. Enfoque

Nesta etapa, o diagnóstico feito pela equipe do Programa de Integridade teve como objetivo a verificação dos registros e controles jurídicos relacionados às atividades da Secretaria Municipal de Gestão, ou seja, a adequação e obsolescência das normas atualmente utilizadas, o acesso dos servidores às normas pertinentes às suas funções, a disponibilidade da Assessoria Jurídica da própria Pasta, bem como os meios de acesso ao conteúdo por ela produzido.

3.4.2. Metodologia

A equipe do Programa de Integridade utilizou, para análise dos registros e controles jurídicos, principalmente as informações coletadas nos questionários aplicados aos servidores e gestores, reunindo-as, consolidando-as e confrontando-as com as obtidas na etapa de entrevistas, realizadas com alguns destes mesmos servidores e gestores.

3.4.3. Análise Situacional

Primeiro, cumpre abordar as conclusões que puderam ser obtidas de forma objetiva com as respostas fornecidas pelos servidores da Secretaria Municipal de Gestão aos questionários aos quais foram submetidos. Com relação à legislação utilizada por cada servidor no exercício (e para o exercício) de suas funções, a maioria afirmou que recebe constante atualização legislativa (Anexo II, Etapa 4, gráfico 3), sendo o Diário Oficial da Cidade (gráfico 4 do mesmo Anexo) a fonte principal de informação em 65,61% dos casos; e sempre, ou ao menos frequentemente, lê as leis, decretos, portarias e outras normas relacionadas ao próprio trabalho (gráfico 2).

Daqueles que responderam aos questionários, 49,09% afirmaram que conhecem toda a legislação necessária ao exercício de suas funções, enquanto 32,73% afirmaram que conhecem parcialmente a legislação que efetivamente utilizam, acabando por citar normas apenas por serem mencionadas nos modelos utilizados na sua unidade (gráfico 8). Observe-se que 63,64% dos servidores afirmaram que sempre, ou ao menos frequentemente, citam dispositivos legais em seu trabalho (gráfico 7).

Foram bem diversificadas as respostas fornecidas pelos servidores da Secretaria Municipal de Gestão quando questionados acerca da facilidade de acesso a entendimentos jurídicos, como pareceres da Assessoria Jurídica da própria Pasta, como se vê no gráfico 13. É relevante apontar que muitos daqueles que responderam aos questionários afirmaram ser difícil à compreensão e interpretação dos pareceres e textos de conteúdo jurídico a que têm, efetivamente, acesso (gráfico 14). Inclusive porque 80,91% dos servidores questionados nunca passaram por qualquer tipo de treinamento sobre a legislação aplicada no exercício das suas próprias funções (gráfico 5). (ver recomendação 4E)

Com relação à atuação da Assessoria Jurídica da Pasta, a Coordenadoria Jurídica – COJUR -, 31,82% dos servidores questionados durante o Programa de Integridade afirmaram que se trata de uma unidade acessível e de fácil comunicação, enquanto cerca de 50% têm ressalvas a tal afirmação (gráfico 9). Ainda, 45,46% dos servidores alegaram que remetem dúvidas frequentemente, ou sempre, à COJUR, por diferentes meios, inclusive telefone e correio eletrônico (gráfico 10), enquanto 43,91% apontaram que consultam a COJUR, de forma oficial, frequentemente (gráfico 1). (ver recomendação 4F). Boa parte dos servidores da Secretaria Municipal de Gestão (44,97%) entende que as orientações da COJUR são claras, objetivas e completas, enquanto 26,45% têm ressalvas (gráfico 1.1) a essa afirmação. Já em relação ao tempo de resposta, ou seja, o tempo que a COJUR leva para emitir as orientações oficiais solicitadas, as impressões variaram consideravelmente, mas 32,8% entenderam ser razoável.

Ademais, grande parte dos servidores da SG tem dúvidas sobre quando recorrer à COJUR (gráfico 12 - ver recomendação 4F), e 77,78% afirmaram que, tendo submetido algum expediente ou dúvida à COJUR, nunca, ou raramente, tiveram suas conclusões modificadas (gráfico 11). Nos casos em que as posições dos servidores foram corrigidas após análise jurídica, em 22,75% dos casos teria ocorrido compartilhamento da nova decisão/entendimento com colegas, e em apenas 18,52% dos casos teria havido comunicação à chefia. (ver recomendações 4C e 4D). Por fim, vale apontar que, perguntados acerca da existência de determinação para que todos os expedientes da Secretaria, que devam ser submetidos ao Secretário, sejam antes analisados pela COJUR, 23,64% afirmaram que existe tal procedimento, mas 33,64% não souberam responder. (ver recomendação 4F)

Com as informações acima, podemos montar um quadro de dificuldade de conhecimento, por parte dos servidores, do teor das normas relevantes às suas próprias funções, bem como inexistência de instrumento hábil para consulta fácil, sistematizada, atualizada e confiável de atos com conteúdo normativo e das posições jurídicas da própria Pasta. Porém, a análise da situação somente se completa quando complementados tais dados com o revelado pelos servidores e gestores entrevistados durante o Programa de Integridade. (ver recomendação 4C)

Na etapa de entrevistas, foi fácil perceber a dificuldade dos servidores em se manterem atualizados com relação à legislação utilizada na Secretaria Municipal de Gestão, inclusive a aplicável no exercício das suas próprias funções, ao contrário do que a maioria alegou em questionário. Ao que foi possível constatar, apesar do Diário Oficial da Cidade ser sempre lembrado como principal fonte de informação, ficou claro que os servidores em geral não acompanham as publicações e tentam se atualizar simplesmente conversando ou trocando mensagens com os colegas. (ver recomendações 4C e 4D)

As unidades da SG, de modo geral, não mantêm instrumento hábil para consulta de normas específicas, aquelas utilizadas internamente; quando o faz, trata-se de uma pasta compartilhada pelos servidores, mas sem designação de responsável pelo seu conteúdo ou atualização. Também não há local para consulta de entendimentos e interpretações jurídicas relevantes aos trabalhos feitos em cada unidade. Em muitos casos, foi relatada a impossibilidade de consulta até mesmo ao trabalho dos colegas próximos, pela falta de compartilhamento de informações, com o que se torna provável a existência de entendimentos simultâneos e diversos sobre um mesmo assunto e dentro da mesma unidade. Assim, a ausência de consolidação de entendimentos, não só na Pasta, mas dentro de cada unidade, ficou patente. Aliás, foi verificada a necessidade de consolidação sistemática de pareceres jurídicos dentro da própria COJUR, de forma que o conhecimento da semelhança entre casos e da forma de tratar as situações recorrentes não se concentre nos servidores, e sim na unidade. (ver recomendação 4B)

Além disso, foi possível perceber que, mesmo quando há entendimento firmado e conhecido pelos servidores sobre determinada questão jurídica, é falha a interpretação e aplicação daquele conteúdo em casos semelhantes, tanto em razão da dificuldade de compreensão do

entendimento em si, das suas consequências práticas, quanto da não compreensão das circunstâncias que diferenciam casos concretos semelhantes o suficiente para que sejam necessárias outras conclusões. Ou seja, os entendimentos firmados nem sempre são utilizados para resolução de casos semelhantes ao já analisado, e podem ser usados para resolução de casos que demandariam análise específica. (ver recomendação 4E)

Enquanto muitos afirmaram recorrer constantemente à COJUR, considerando-a sempre disponível para ajudar em questionamentos jurídicos, inclusive de maneira informal, outros muitos deixaram claro que não sabem quando devem recorrer a uma análise jurídica, seja a consulta formal ou informal. (ver recomendação 4F)

Muitos dos servidores demonstraram que acreditam em sua capacidade de analisar e interpretar a legislação que aplicam diuturnamente, apesar de não terem sido treinados para tanto. Outros apenas continuam fazendo o trabalho da forma como sempre feito na sua unidade, sem buscar atualização ou inovação. Ou seja, foi constatado o uso recorrente de cotas padronizadas, fundadas em dispositivo legal e/ou infralegal, mas sem real conhecimento, pelo servidor, do texto (e contexto) da regra jurídica citada. Considerando que a Secretaria Municipal de Gestão tem competências que influenciam o dia a dia de todas as demais Secretarias³², e que precisaria se tornar um modelo de organização e, obviamente, gestão, as falhas no controle jurídico interno da Pasta são bastante relevantes.

Para exemplificar o alcance dos procedimentos internos da Secretaria Municipal de Gestão, citam-se os manuais redigidos e editados pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP da Pasta (assunto igualmente abordado no item 3.5.3.6 adiante), que são divulgados na página da Secretaria na internet como modelos a serem seguidos por todas as unidades responsáveis pela gestão de pessoas, de todas as Secretarias e Subprefeituras. Ocorre que tais documentos não têm o conteúdo que se espera de um manual, algo como uma explicação sobre as normas aplicáveis em determinada situação, com indicações do entendimento das áreas técnica e jurídica sobre como proceder. Têm, na realidade, conteúdo normativo, muitas vezes inovador,

³² O art. 8º da Lei nº 16.974, de 23/08/2018, tem a seguinte redação: “A Secretaria Municipal de Gestão – SG tem por finalidade formular e gerir as políticas municipais e os sistemas nelas inseridos, relativos ao desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas, à saúde do servidor, à capacitação de profissionais e agentes públicos, à negociação permanente, aos suprimentos, à gestão documental e à gestão da frota veicular, bem como propor, de maneira permanente, novas formas de estruturação dos órgãos municipais e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação.(Redação dada pela Lei nº 17.068/2019).”

às vezes equivocado e desatualizado, e ainda assim são considerados vinculantes. O Secretário Municipal de Gestão, por meio de portaria, concedeu à COGEP a competência para elaborar, alterar, corrigir e divulgar tais manuais sem qualquer controle jurídico ou do gabinete da Secretaria. Assim, temos que são divulgados textos vistos por toda a Prefeitura como vinculantes, que foram na realidade redigidos sem qualquer rigor jurídico. Não são normas formais, mas materiais e seguidas por toda a Prefeitura, apesar de editadas sob responsabilidade somente da COGEP, da Secretaria Municipal de Gestão. E tal como acontece com o conteúdo dos mencionados manuais, há outras situações em que, apesar de necessário e recomendável, não há submissão a controle jurídico, pelos mais diversos motivos, mas, principalmente, pela inexistência de fluxogramas, objetivos e claros, sobre quais demandas podem seguir de forma autônoma, ou segundo entendimento já firmado, e quais precisam, necessariamente, de controle jurídico individualizado.

Além disso, foi apontada insuficiência de revisão das atividades realizadas pela chefia em várias Coordenadorias. Mais um indicativo de que é frágil o controle quanto à legalidade e conformidade das ações realizadas pelos servidores, apontando para a tendência de atuação sempre mecânica e uniforme, sem que seja feita qualquer análise crítica sobre a atualidade e adequação das ações e procedimentos utilizados, o que seria muito importante para a melhora da integridade dos processos como um todo. (ver recomendação 4A)

Por fim, necessário mencionar dois temas recorrentes na etapa de entrevistas do Programa de Integridade, aqui pertinentes porque indicam não observância fiel à lei e aos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, com o que mais uma vez se percebe a falha nos controles jurídicos internos e inadequação de normas efetivamente aplicadas. (ver recomendação 4A). Primeiro, a manutenção de sistema diferenciado de controle de frequência no âmbito da Secretaria Municipal de Gestão.

Foi determinada, por Decreto, a implantação de sistema de gestão eletrônica de frequência em toda a Prefeitura, com alteração de muitas das regras materiais até então vigentes. Ocorre que a Secretaria de Gestão, competente para definir o sistema a ser utilizado, bem como para organizar e levar a cabo a licitação para compra dos equipamentos e sistemas de informação necessários, até hoje não o fez. Vem utilizando, internamente, equipamento doado (na maioria das suas unidades, não em todas), tendo que, por falta de alternativa, designar servidores para

cadastrar manualmente toda a documentação relativa à frequência de seus servidores no sistema hoje usado pelo resto da Prefeitura. Além disso, segundo entendimento da própria Secretaria Municipal de Gestão, nas unidades em que há controle eletrônico de frequência em funcionamento, devem ser seguidas as novas normas, materiais e formais; mas nas unidades da própria Pasta em que o equipamento não foi instalado, devem ser seguidas as normas antigas, materiais e formais; do mesmo modo, no resto da Prefeitura. Isto significa que, para os responsáveis por formular e gerir as políticas de gestão de pessoas de toda a Prefeitura, temos hoje dois Decretos em vigor regulamentando um só assunto, a frequência dos servidores, de forma bem diversa, mas simultaneamente.

Destaca-se, pelo entendimento divulgado pela Secretaria Municipal de Gestão, que o novo Decreto não revogou o anterior (nem as disposições que dependem da efetiva implantação do equipamento eletrônico, nem as disposições plenamente aplicáveis com o uso da folha de frequência), apesar de dispor sobre a mesma matéria de forma diversa; pelo contrário, os dois Decretos estariam em vigor de forma simultânea, cada qual regendo a frequência de parcela de servidores públicos, em provável violação aos mais diversos princípios constitucionais.

O segundo tema recorrente nas entrevistas foi à dificuldade da Secretaria Municipal de Gestão em lidar com as aposentadorias dos servidores. Ao que se apurou, os servidores que eram responsáveis pelo procedimento de aposentação não pertencem mais aos quadros da Secretaria. Não havendo quem conheça a matéria no órgão que centraliza a competência, a resolução foi à descentralização, de forma que cada unidade de gestão de pessoas passou a ser responsável pelos servidores a ela vinculados. Tudo isso porque, na realidade, a Secretaria de Gestão vem, há anos, descumprindo a legislação.

O Instituto de Previdência do Município de São Paulo - IPREM, ligado à Secretaria de Gestão, é, por lei, o único órgão gestor das aposentadorias e pensões devidas pelo Município de São Paulo. Mas até a presente data não foi capacitado para tanto. Segundo a Lei nº 13.973/05:

Art. 6º O Instituto de Previdência Municipal de São Paulo - IPREM passa a ser o único órgão gestor das aposentadorias e pensões, responsável pelo processamento dos dados, concessão e pelo pagamento desses benefícios devidos pelo Município.

§ 1º O IPREM deverá, num prazo máximo de 2 (dois) anos, implementar a infraestrutura necessária para os fins previstos no "caput" deste artigo.

§ 2º Durante o período previsto no § 1º deste artigo, o IPREM poderá firmar convênio com os Poderes e órgãos municipais para a operacionalização do processamento dos dados e pagamento de aposentadorias devidas pelo Município.

Em 2007, pela Lei nº 14.651/07, foi prorrogado o prazo para implantação da infraestrutura necessária no IPREM:

Art. 3º. Fica prorrogado por 2 (dois) anos, a partir de 12 de maio de 2007, o prazo previsto no § 1º do art. 6º da Lei nº 13.973, de 12 de maio de 2005, para que o Instituto de Previdência Municipal de São Paulo - IPREM implante a infraestrutura necessária ao alcance de sua condição de único gestor das aposentadorias e pensões, incluindo o processamento de dados, a concessão e o pagamento desses benefícios devidos pelo Município de São Paulo.

Parágrafo único. Durante o período previsto no "caput" deste artigo, o IPREM poderá firmar convênio com os órgãos da Administração Direta e Indireta que contem com servidores submetidos ao Regime Próprio de Previdência Social do Município de São Paulo, para a operacionalização do processamento dos dados e pagamento das aposentadorias devidas pelo Município.

O prazo foi novamente prorrogado pela Lei nº 15.391/11, retroativamente ao dia 12 de maio de 2009, por 03 (três) anos:

Art. 3º. Fica prorrogado por 3 (três) anos, a partir de 12 de maio de 2009, o prazo previsto no § 1º do art. 6º da Lei nº 13.973, de 12 de maio de 2005, para que o Instituto de Previdência Municipal de São Paulo - IPREM implante a infraestrutura necessária ao alcance de sua condição de único gestor das aposentadorias e pensões, incluindo o processamento de dados e a concessão e pagamento desses benefícios.

Parágrafo único. Durante o período previsto no "caput" deste artigo, o IPREM poderá manter convênios com órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo locais para a operacionalização do processamento de dados e do pagamento das aposentadorias devidas pelo Município.

A legislação está sendo descumprida, portanto, desde maio de 2012. Patente, aqui, a desorganização e falta de controle jurídico que imperam na Secretaria Municipal de Gestão.

3.4.4. Recomendações

4A. Revisão das formas de controle utilizadas em cada unidade.

4B. Organização do material produzido por cada unidade, de forma que a memória pertença à unidade em si, e não aos servidores que nela trabalham.

4C. Criação de acervo normativo e sua disponibilização para consulta, com rol de normas vigentes e seu histórico, sistematizado por tema, com menção a leis, decretos, resoluções, portarias, instruções normativas e entendimentos jurídicos consolidados, pertinentes às atividades desenvolvidas na Secretaria Municipal de Gestão, devendo ser designada unidade que se responsabilize por sua manutenção e atualização.

4D. Criação e disponibilização, para a consulta de todos os agentes internos da Secretaria de banco, de pareceres e orientações traçadas pela Coordenadoria Jurídica, que deve responsabilizar-se por sua manutenção e atualização.

4E. Capacitação dos servidores em geral, para que conheçam as normas que utilizam diuturnamente, bem como sua interpretação e aplicação prática.

4F. Criação de fluxogramas objetivos e claros que determinem quais demandas podem seguir de forma autônoma, ou segundo entendimento já firmado, e quais precisam, necessariamente, de controle jurídico individualizado.

3.5. Etapa 05: Avaliação de controle interno e mecanismos de controle de atividades rotineiras

3.5.1. Enfoque

Nesta etapa, foram analisados os mecanismos de controle interno e de controle das atividades rotineiras nas seguintes áreas da Secretaria Municipal de Gestão: Gabinete do Secretário (GAB), Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional (COGEDI), Coordenação de Gestão Documental (CGDOC), Coordenadoria de Bens e Serviços (COBES), Coordenação de Gestão Governamental (CGEGOV), Coordenação de Parcerias com o Terceiro Setor (COPATS), Coordenadoria Jurídica (COJUR), Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP), Coordenação de Saúde do Servidor (COGESS), Coordenadoria de Administração e Finanças (CAF), bem como no Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM).

3.5.2. Metodologia

A avaliação dos procedimentos internos foi possível por meio da aplicação de questionários em todas as áreas supracitadas; de entrevistas com gestores e servidores de alguns departamentos (GAB, COGEP, COBES, COPATS, COJUR, CGGOV) e do IPREM; e de inspeções *in loco* em duas Coordenadorias (COBES e COGEP).

Ademais, foram analisados o funcionamento dos procedimentos internos e os processos administrativos em andamento, e identificados pontos de melhoria para os controles existentes.

3.5.3. Análise Situacional

De início, destacam-se as finalidades da Secretaria Municipal de Gestão, conforme consta no Decreto Municipal nº 57.775/2017:

Art. 2º São finalidades da Secretaria Municipal de Gestão:

I – formular e gerir as políticas municipais e os sistemas nelas inseridos, relativos ao desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas, à saúde do servidor, à capacitação de profissionais e agentes públicos, à negociação permanente, aos suprimentos, à gestão documental, ao patrimônio imobiliário e à gestão da frota veicular;

II – responder pela definição das políticas de gestão de meios para o funcionamento adequado da Administração Pública Municipal, em conjunto com as demais Secretarias Municipais envolvidas;

III – propor, de maneira permanente, novas formas de estruturação dos órgãos municipais, bem como de organização e prestação dos serviços públicos, de modo a:

a) reduzir os custos dos serviços prestados pela Administração Pública Municipal;

b) obter a contínua melhoria da qualidade dos serviços públicos municipais;

c) dinamizar os processos de trabalho;

d) implantar estruturas ágeis, flexíveis, eficientes e eficazes;

e) aumentar a eficiência na gestão pública;

IV – gerir o Quadro Específico de Cargos de Provedimento em Comissão a que se refere o Decreto nº 45.751, de 4 de março de 2005;

V – (Revogado pelo Decreto nº 58.596/2019)

VI – administrar o patrimônio imobiliário do Município, ouvida a Procuradoria Geral do Município, nos termos da legislação em vigor;

VII – coordenar sistemas e programas compatíveis com o escopo da Secretaria, que vierem a ser implantados.

Da aplicação dos questionários, associada às entrevistas e às inspeções *in loco* realizadas na Secretaria, surgiram relatos positivos e negativos referentes ao controle interno e às atividades rotineiras, à gestão de pessoas, à rotatividade dos cargos de chefia e à existência de manuais orientadores, que serão explorados a seguir.

Durante a realização das atividades atinentes a esta etapa, verificou-se, por exemplo, que a maioria dos servidores utiliza documentos ou sistemas (planilhas Excel, Access, Outlook e SEI, entre outros) para registrar e controlar as suas atividades/procedimentos rotineiros. Foi relatada, também, a utilização de reuniões com a equipe como meio de acompanhamento dos planos de trabalho, casos em que as prioridades estavam bem definidas. Igualmente, foi possível aferir que os trabalhos elaborados pelos servidores, em sua maioria, passam por revisão de suas chefias e/ou por outras Coordenadorias. Todavia, foram encontradas algumas fragilidades, que serão apresentadas a seguir:

3.5.3.1. Atividades de planejamento

O planejamento reflete a criação de um plano para alcançar determinado objetivo, com a avaliação da situação atual e a projeção de um cenário futuro. De extrema importância para o desenvolvimento dos trabalhos, o planejamento requer a análise da Secretaria, enquanto organização, alinhada ao cumprimento da sua visão e estratégia, a fim de traçar o melhor caminho a ser seguido para a devida execução e desempenho da finalidade pública à qual se propõe. Ademais, essencial se faz a divulgação do plano de ação e das metas da Pasta, de modo que todos os servidores envolvidos conheçam seus objetivos globais e desempenhem suas funções em consonância com a missão estabelecida. Assim, muitos requisitos devem ser considerados na etapa do planejamento, dentre os quais os recursos (humanos, tecnológicos e suprimentos), o tempo, os custos, a qualidade, o escopo, os fluxos de comunicação, as partes envolvidas e os riscos.

Destaca-se que a análise dos riscos é de grande relevância no planejamento das atividades da Pasta. Todavia, as respostas apresentadas pelos servidores apontam que a maioria é indiferente

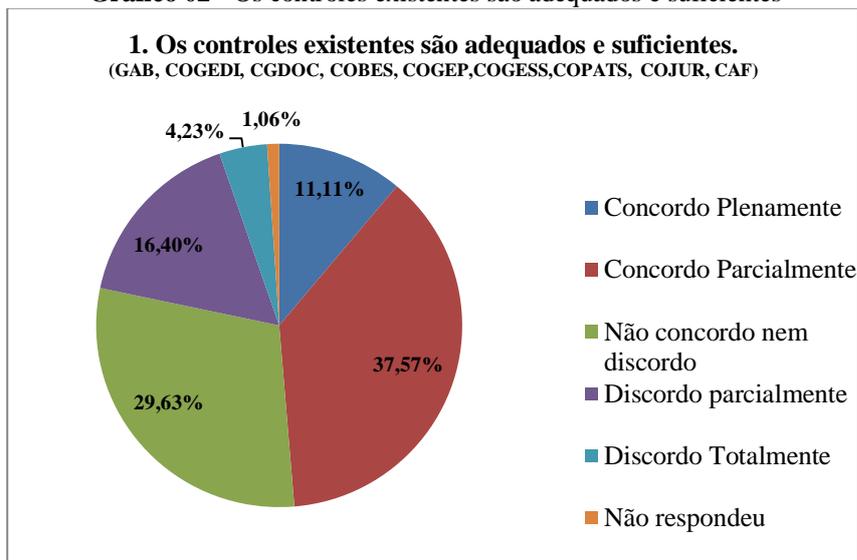
quanto à necessidade de análise de riscos nos procedimentos estratégicos da Secretaria (Anexo II, Etapa 5, Gráfico 9), demonstrando, a princípio, desconhecimento no assunto. Ainda, é de suma importância o planejamento operacional das atividades da área, aliado à utilização de uma matriz de prioridades, de forma que sejam eleitas as tarefas mais importantes e/ou urgentes, com a realização das atividades rotineiras de modo mais eficiente e alinhado ao planejamento estratégico da Pasta. (ver recomendação 5A)

Por ocasião das entrevistas, observou-se que alguns dos servidores que ocupam cargos de chefia participam de reuniões periódicas com representantes do Gabinete do Secretário, a fim de definirem as prioridades de cada área. Adicionalmente, as respostas apresentadas pelos servidores subordinados àqueles demonstraram que a maioria apenas exerce sua atividade na medida em que é demandada pela chefia, ou seja, sem que haja um planejamento próprio. Igualmente, conforme relatos apresentados, a alta rotatividade dos cargos superiores, principalmente os alocados no Gabinete, resulta num planejamento frágil e vulnerável, com constantes alterações das diretrizes e prioridades, culminando na recorrente interrupção das atividades. Por fim, não obstante um pequeno grupo de servidores ter informado que realiza seu planejamento de atividades diárias, acaba utilizando ferramentas escolhidas a seu próprio critério, corroborando o entendimento de que a prática não é difundida na Secretaria.

3.5.3.2. Controle e registros das atividades rotineiras

Conforme mencionado anteriormente, nem todos os servidores controlam formalmente suas atividades rotineiras, seja por inexistência de procedimentos pré-estabelecidos ou por ausência de hábito. Inclusive, durante as entrevistas e inspeções *in loco*, constatou-se que não há critérios objetivos para classificação das demandas como prioritárias. Foi também constatada a ausência de conhecimento sobre a definição de controle interno; por conseguinte, os servidores não sabiam informar se o controle era adequado e suficiente. Corroboram o mencionado acima as seguintes respostas:

Gráfico 02 - Os controles existentes são adequados e suficientes



Fonte: Anexo II

De acordo com o gráfico 2 (gráfico 1, etapa 5 do Anexo II) acima, destaca-se que uma minoria de servidores (11,11%) considera os controles adequados e suficientes, apontando que há melhorias a serem implementadas. (ver recomendação 5B)

Ademais, quando questionados se há controle, por parte da chefia, sobre as atividades realizadas, a maioria dos servidores não concordou totalmente com a afirmação (59,80%), sugerindo que tal controle deixa a desejar, conforme demonstrado no gráfico 4 da etapa 5 do Anexo II deste trabalho.

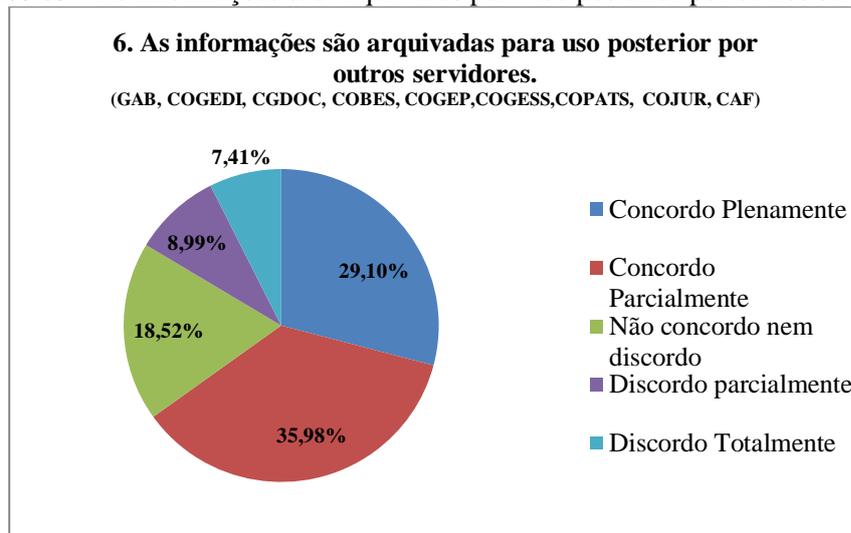
Quanto ao registro das atividades ou dos expedientes realizados, observou-se que a maioria dos servidores utiliza pastas compartilhadas na rede para salvar seus documentos de trabalho, que se mostra de grande importância para a transparência e para o acesso às informações produzidas. (ver recomendação 5C). Todavia, nem todos os servidores procedem desta forma, salvando seus trabalhos apenas em seus computadores, ocasionando os seguintes inconvenientes:

- Restrição do acesso à informação pelos demais colegas, chefia ou envolvidos diretamente no trabalho;
- Aumento das chances de perdas de arquivos por danos ocorridos no hardware;
- Desaparecimento das informações quando da remoção do servidor da unidade Pasta;

- Precariedade da segurança das informações, com risco de perda do conhecimento técnico e institucional;
- Ausência de histórico e registro dos procedimentos e impossibilidade de rastrear as informações.

A maioria dos servidores questionados concorda que nem todas as informações são arquivadas para uso posterior por outros servidores:

Gráfico 03 - As informações são arquivadas para uso posterior por outros servidores



Fonte: Anexo II

Ademais, não obstante a importância da implementação de procedimentos de controle interno e de registros de atividades rotineiras, é igualmente relevante a constante atualização destes controles, para que se adequem à realidade dos trabalhos, atendam aos requisitos legais e aumentem a eficiência e efetividade dos expedientes realizados. (ver recomendação 5D)

Vale apontar que apenas 25,93% dos questionados concordam que há atualização periódica dos controles nos procedimentos rotineiros (gráfico 5, etapa 5 do Anexo II).

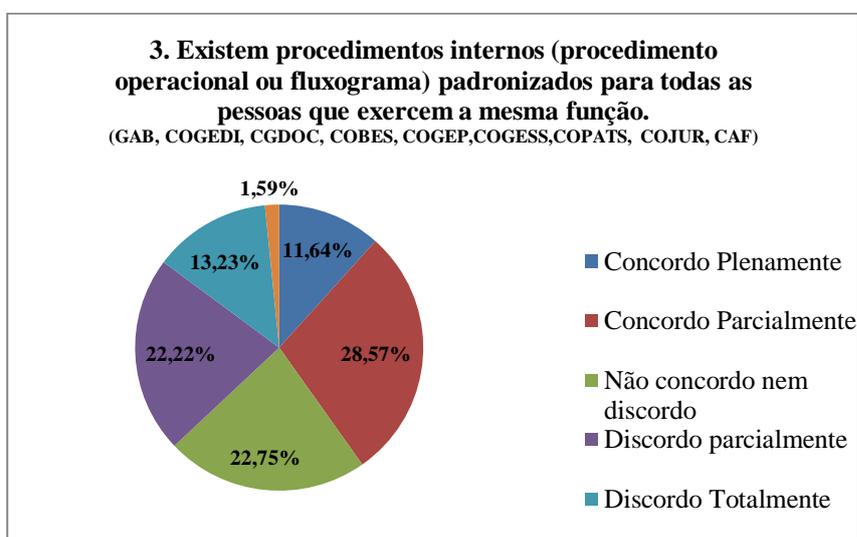
Por fim, mas não menos importante, ressalta-se que as atividades de controle se mostram de grande importância porque, sem elas, não são acompanhadas as tarefas realizadas, não havendo como comparar o efetivamente executado com o inicialmente previsto, o que impede a correção de eventuais falhas e o afastamento de possíveis inconvenientes futuros. (ver recomendação 5A). Ratifica tal apontamento o fato de 32,28% dos pesquisados ser indiferente com relação a ocorrências de fraudes ou perdas decorrentes de fragilidades nos processos

internos; 20,69% concordar plenamente que não há tais episódios; 29,10% concordar em maior ou menor grau; e 6,88% discordar plenamente de tais ocorrências (gráfico 10, etapa 5 do Anexo II).

3.5.3.3. Normatização e padronização de procedimentos de trabalho

Outra fragilidade apontada pelos servidores se refere à necessidade de normatização e padronização dos procedimentos de trabalho. Isto porque não há documentos que disponham a respeito do passo-a-passo das atividades realizadas na Pasta, inclusive pelos ocupantes de cargos semelhantes e/ou que exerçam a mesma função. As respostas dos questionários, conforme apresentado no gráfico 4 (gráfico 3, etapa 5 do Anexo II) abaixo, corroboram esta conclusão: constata-se que a grande maioria dos pesquisados não se manifestou completamente favorável à existência de procedimentos padronizados na Secretaria:

Gráfico 04 - Existem procedimentos internos padronizados para todas as pessoas que exercem a mesma função



Fonte: Anexo II

Resultam, dessa situação, tanto as dificuldades encontradas pelos novos colaboradores, ao iniciarem suas atividades sem conhecimento dos trabalhos a serem desenvolvidos, como os inconvenientes oriundos da eventual saída de servidores da Pasta, que acabam levando consigo todas as informações e o *modus operandi* dos trabalhos. (ver recomendação 5E)

Cabe destacar que a formalização de procedimentos e fluxogramas de trabalho contribui para a revisão dos processos em si, tornando-os passíveis de alterações, acréscimos e supressões, de forma a otimizar os trabalhos, poupando recursos humanos e tempo. (ver recomendação 5F). E há espaço para melhorias na Secretaria de Gestão, dado que apenas 10,58% dos

pesquisados concorda plenamente que não há processos ou atividades desnecessários, conforme gráfico 2, etapa 5, do Anexo II.

Destaca-se ainda que a normatização ampara a retenção da informação, a perenidade das atividades a serem realizadas pelo ocupante do cargo/função, qualquer que seja ele, e gera confiabilidade por parte do executor.

3.5.3.4. Gestão de pessoas

A Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, conhecida pela sigla RH, é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. Segundo Chiavenato, consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Além disso, tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da Administração.

Com função primordial dentro da estrutura da organização, é perceptível que o capital humano seja o bem mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções.

A gestão de pessoas na área pública visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas, além de criar condições organizacionais e implementar métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, dirigindo os próprios esforços em direção aos objetivos do órgão.

Atualmente, é de fundamental importância que as instituições planejem a área de recursos humanos, pois o ambiente organizacional está cada vez mais exigente, rigoroso e competitivo. Ademais, a busca por qualidade e por resultados satisfatórios acaba impondo, à gestão do departamento, uma série de desafios. E é justamente a Secretaria Municipal de Gestão que gerencia as atividades relativas a recursos humanos no âmbito da Prefeitura de São Paulo, subsidiando a política municipal de gestão de pessoas, inclusive com a capacitação e a

preocupação com a saúde dos agentes públicos. Ocorre que, durante a análise das práticas internas da Secretaria, por meio das entrevistas e inspeções *in loco*, relataram-se fragilidades, referentes à quantidade de recursos humanos, à gestão pessoas/cargos/trabalhos e à alocação de recursos, apontadas a seguir.

3.5.3.4.1. Quantidade de recursos humanos

Durante as entrevistas, verificou-se que o número de servidores em atividade na Pasta encontra-se aquém do esperado. Foram relatadas inúmeras situações adversas e consequências causadas pela quantidade insuficiente de servidores nas unidades, que serão apresentadas e abordadas na sequência. (ver recomendação 5G)

Destaque-se que vários dos relatos mencionaram a necessidade de mais servidores com formação em áreas específicas, como contabilidade, tecnologia da informação e direito, por exemplo.

3.5.3.4.2. Concentração de atividades em um único servidor

Questionados a respeito da existência de colegas para a execução das atividades relacionadas à sua função, alguns dos servidores entrevistados relataram que são os únicos responsáveis por suas atribuições. Isto significa que é comum encontrarmos casos em que um único servidor detém, sozinho, todas as informações e o *modus operandi* das tarefas sob sua responsabilidade, sendo claro o risco das informações se perderem.

O risco é ainda mais visível quando o servidor que detém todo o conhecimento está para se aposentar, já atingiu os requisitos e se encontra em abono de permanência, ou está aposentado e retornou à Secretaria em cargo comissionado.

Nessa situação, quase certamente haverá interrupções dos trabalhos, uma vez que circunstâncias típicas (como férias) ou atípicas (licenças médicas, por exemplo) ocorrerão, ocasionando quedas da qualidade e eficiência dos serviços e, em casos extremos, perda do conhecimento adquirido. Este último caso foi inclusive relatado durante as entrevistas: um servidor deixou o departamento em que trabalhava e levou consigo as informações atinentes aos serviços que prestava. Soma-se a este cenário a ausência de normatização dos

procedimentos, o que torna o processo de retenção e perenidade da informação ainda mais frágil. (ver recomendação 5E)

Destarte, tornam-se necessárias ações voltadas à expansão do quadro de servidores, e/ou a formulação de plano de capacitação para os colaboradores existentes, de modo que a Secretaria possa prover condições menos vulneráveis de desempenho das funções atinentes às atividades que lhe competem. (ver recomendações 5H e 5I)

3.5.3.4.3. Desvio de função e falta de segregação de funções

Outro problema relatado durante as entrevistas, na maioria das vezes decorrente da quantidade insuficiente de servidores, é o acúmulo de atividades próprias e alheias em uma única, ou em poucas, pessoas. (ver recomendação 5J). O fato de não haver repartição de funções entre os servidores, o que evitaria a execução de duas ou mais atividades incompatíveis pela mesma pessoa, favorece muito o surgimento de conflitos de interesses e a prática de atos de improbidade administrativa. Além do acúmulo ou falta de segregação de funções, foram também relatados casos em que o agente público acabou exercendo funções diferentes daquelas que lhe foram conferidas, não características de seu cargo.

Neste caso, a depender da situação, o desvio de função pode até trazer prejuízo ao erário. Por exemplo, caso o servidor exerça funções relativas a cargo de provimento em comissão, sem nomeação e, conseqüentemente, sem receber a devida retribuição pecuniária, pode eventualmente pedir indenização e/ou reconhecimento do exercício do cargo à Administração Pública.

3.5.3.4.4. Revisão dos trabalhos

No decorrer das entrevistas realizadas, foram apresentados casos de ausência de revisão dos trabalhos por parte da chefia. Isto significa que alguns trabalhos relevantes não passam por conferência de autoridade superior, seja por excesso de confiança ou por inexistência de previsão expressa, tornando frágil o controle. (ver recomendação 5K)

Destaque-se a importância da revisão dos trabalhos por parte da chefia, de modo a evitar eventuais ilegalidades ou discricionariedades na execução dos expedientes, em prol do fortalecimento do controle interno do órgão.

3.5.3.4.5. Capacitação e reciclagem continuada

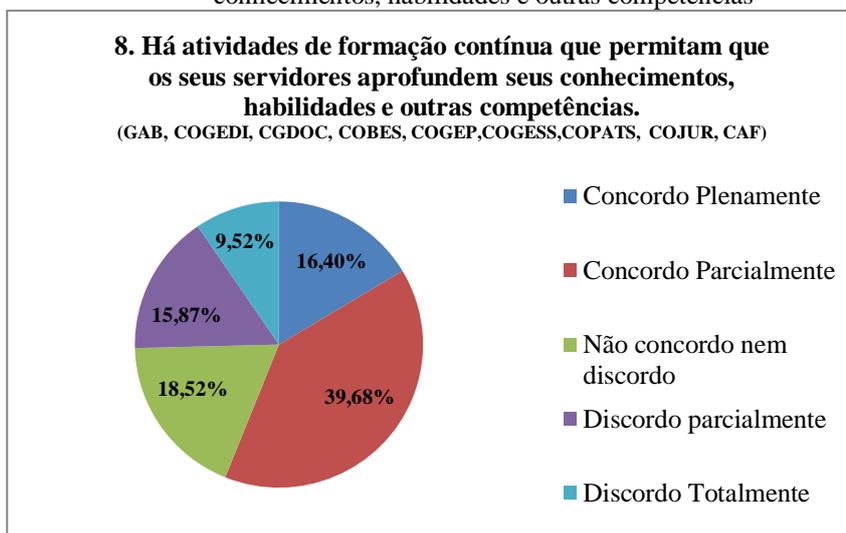
As entrevistas evidenciaram que não há, em SG, uma política de aperfeiçoamento contínuo dos servidores, ainda que existentes demandas para tal qualificação profissional.

Foram relatados, por exemplo:

- A necessidade de treinamentos relativos a programas básicos, como Office (principalmente Excel), e sistemas, como o SEI;
- O atraso dos trabalhos por desconhecimento técnico dos solicitantes das informações;
- Dificuldades de verificar se o documento apresentado pelo licitante atende ao solicitado no Edital.

Corroboram com tal apontamento as respostas dos servidores aos questionários aplicados, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 05 - Há atividades de formação contínua que permitam que os seus servidores aprofundem seus conhecimentos, habilidades e outras competências



Fonte: Anexo II

Pela análise do gráfico, note-se que apenas pouco mais de 16% dos questionados concorda totalmente que existam atividades de formação contínua dos servidores da SG. Portanto, a imensa maioria acredita que o aperfeiçoamento contínuo da Secretaria deixa a desejar. (ver recomendação 5L)

Cabe destacar que a capacitação visa ao desenvolvimento organizacional, ganho de tempo e de qualidade dos trabalhos realizados. Pessoas competentes geram melhores resultados, pelo

desempenho mais eficiente das funções e atribuições.

3.5.3.4.6. Ineficiência dos recursos humanos

Durante as entrevistas foi relatada fragilidade técnica de alguns servidores, tendo sido informada a carência, por parte destes, das características necessárias à execução das atividades atinentes à unidade em que lotados, apontando certa ineficiência na gestão dos recursos humanos existentes.

Inclusive consta relatada a busca de colaboradores através de divulgação nas redes sociais de relacionamentos profissionais ou entre ex-colegas de trabalhos anteriores, para a ocupação de cargos comissionados (livre nomeação e exoneração), que deveriam ser ocupados a fim de aumentar a eficiência do setor. (ver recomendação 5M)

3.5.3.4.7. Vícios administrativos e resistências

Aliados à ineficiência de alguns servidores da Pasta, foram relatados também casos de colaboradores resistentes a mudanças apresentadas pelos gestores e/ou colegas de trabalho, bem como situações relacionadas a vícios administrativos, com a frequente utilização da expressão “sempre foi assim”. (ver recomendação 5N)

Este tipo de relutância não é exclusividade da SG. Todavia, enquanto investida na própria atribuição que lhe é legalmente conferida, cabe à Secretaria, se inevitáveis forem às mudanças de cenários dentro e fora do ambiente organizacional, mitigar os impactos e evitar que a resistência tome proporções desmedidas, envolvendo os servidores, sempre que possível, nos processos de transição.

3.5.3.5. Rotatividade dos cargos de chefia

Ao longo das entrevistas realizadas com os servidores da SG, houve relatos de dificuldades advindas da alta rotatividade dos cargos de chefia e direção, quais sejam:

- Ausência ou fragilidade no planejamento de atividades, devido ao curto período de atuação do gestor, conforme já apontado no item 3.5.3.1;

- Ingerência política, com a paralisação ou descontinuidade dos trabalhos e projetos em curso, e conseqüente mudança das prioridades a serem tratadas pelo órgão/setor, prejudicando o andamento dos trabalhos e a produção de resultados;
- Existência de período de aprendizagem e de adaptação, o que acaba ocasionando um *delay* nas atividades e processos;
- Despreparo técnico e vínculo precário da chefia;
- Ocupação de cargos em comissão por análise de currículos, desconsiderando o conhecimento dos servidores da própria unidade/setor, que estariam mais capacitados para ocupar tais cargos;
- Solicitações que extrapolam as atribuições dos subordinados, ocasionando confusão funcional.

Destaca-se que todos os problemas apontados acima estão inter-relacionados: a ingerência política, permeada por modificações na estrutura dos funcionários, quando acompanhada do desconhecimento técnico, resulta em fragilidades no processo de planejamento e execução dos projetos (em especial aqueles que são realizados sob demanda), com possíveis interrupções dos trabalhos e conseqüentes prejuízos ao controle interno das atividades, tanto por parte do servidor, como por parte da chefia, já que os procedimentos se encontram em constante modificação. (ver recomendações 5O, 5P, 5Q e 5R)

Ademais, cabe citar que a rotatividade, associada à ausência de normatização dos procedimentos, favorece a perda de informações, as quais se vão com a saída dos gestores.

3.5.3.6. Manuais de procedimentos e formulários

A Portaria SG nº 115/2018 institui os Manuais e Formulários de Gestão de Pessoas, apresentando o rol de temas a serem tratados e determinando a disponibilização dos documentos no site da SG.

Conforme consta do parágrafo único do art. 1º da referida Portaria:

*“Os Manuais e Formulários de Gestão de Pessoas da Prefeitura do Município de São Paulo **contêm toda a regulamentação** relativa aos temas que **disciplinam e institucionalizam** as respectivas fichas e procedimentos a serem adotados em cada caso.”. (Grifo nosso)*

Durante as entrevistas, foram relatadas as seguintes vantagens referentes aos manuais:

- Servem como ferramenta de gestão;

- Estabelecem conceitos relevantes;
- Orientam os servidores em suas tarefas rotineiras;
- São atualizados quando da mudança da legislação ou de procedimentos (quando julgam serem melhorias); (ver recomendação 5S)
- São revisados pela COJUR.

Todavia, também foram explanadas as seguintes dificuldades:

- Os manuais não abarcam todas as situações e especificidades que ocorrem no âmbito da Prefeitura, ou não são explicativos;
- São apresentados de forma macro, com o desenho do fluxo base, sem descrever procedimentos pormenorizados dos assuntos.

Cabem aqui alguns comentários a respeito deste tópico:

A Portaria, enquanto ato administrativo oriundo da prerrogativa do poder regulamentar da Administração Pública, deve se basear em lei ou decreto como fundamento de validade. No caso em análise, a Portaria SG nº 115/2018 atribui força normativa aos manuais, em virtude dos pesos da regulamentação e da institucionalização conferidos. Destaque-se que, segundo a mesma Portaria, os procedimentos instituídos devem ser adotados e aplicados a todos os servidores da PMSP. Todavia, considera-se indesejável que seja concedido caráter vinculativo ao conteúdo constante dos manuais porque estes não representam instrumentos normativos formais apropriados para tal. Ademais, destaca-se fragilidade existente quando da inserção de dados e informações se ausentes disposições legais expressas sobre o fato, caso em que configurado o instituto da inovação. (ver recomendação 5T)

Por fim, mas não menos importante, torna-se relevante citar que uma norma em sentido formal, publicada e revestida das prerrogativas que lhe são devidas, propicia maior e mais efetivo controle na sua edição (porque passaria pelo crivo do Gabinete da Pasta e pela Coordenadoria Jurídica) e aplicação, vez que adequadamente dotada de característica vinculativa.

3.5.4. Recomendações:

5A. Implantar ferramentas de gestão que permitam o planejamento, o acompanhamento e o rastreamento das atividades e/ou projetos a serem executados pelas Divisões, a serem elaboradas com base em análise de riscos e prioridades, de modo a tornar as ações/metastas mais claras, bem como acompanhar o cumprimento das etapas e os servidores responsáveis por elas. Por exemplo, quando da atribuição de processos/trabalhos/tarefas a servidores, saber quem é o responsável e o status da tarefa/trabalho.

5B. Envidar esforços para implantar ferramentas e fortalecer políticas de controle e registro das atividades desenvolvidas pelos próprios servidores. Como exemplo, citam-se o uso de planilhas, a realização de reuniões periódicas com a equipe para acompanhamento, e a utilização das ferramentas de gestão e planejamento citadas na recomendação 5A, todas voltadas a registrar, acompanhar e controlar o andamento dos trabalhos desenvolvidos.

5C. Estimular os servidores a conceder maior transparência às informações relevantes associadas aos trabalhos executados, através da utilização de ferramentas compartilhadas (como a criação e utilização de pastas na rede, por exemplo) e o consequente armazenamento dos arquivos em rede, de modo que todos os colaboradores da Divisão possam ter acesso às informações produzidas e/ou coletadas;

5D. Tendo em vista o fortalecimento do controle interno, conforme sugerido na recomendação anterior, atualizar constantemente, consultados os diretamente envolvidos, as metodologias e as ferramentas utilizadas, a fim de mantê-las adequadas à realidade da unidade .

5E. Promover, entre as Divisões e Coordenadorias, o mapeamento, a normatização e a padronização de procedimentos e fluxos de trabalho, tanto em nível macro (estratégico) como micro (operacional), conforme a necessidade de cada área, identificando os pontos críticos de controle e incluindo, quando cabíveis, as diretrizes estabelecidas pelo Gabinete da Pasta.

5F. Durante a elaboração dos procedimentos a serem normatizados, analisar os processos e avaliar a real necessidade de atividades atualmente existentes, de modo a eliminar tarefas/etapas desnecessárias, otimizando os processos.

5G. Realizar um levantamento do tempo de vida ativa remanescente dos servidores e fazer uma projeção da necessidade de colaboradores para os anos seguintes, de modo a evitar insuficiência de recursos humanos e consequentes inconveniências operacionais resultantes da escassez de mão de obra.

5H. Mapear as áreas mais carentes de recursos humanos, em especial as que possuam apenas um único servidor para executar tarefas relevantes, e alocar servidores que possam contribuir com as atividades desenvolvidas, de modo a evitar perdas de informações e a preservar o princípio da continuidade do serviço público.

5I. Destinar as funções mais relevantes e/ou essenciais, preferencialmente, aos servidores públicos efetivos da PMSP, de carreira, de modo a evitar a perda das informações por conveniência ou oportunidade.

5J. Proceder ao mapeamento das áreas e avaliar se os servidores estão realizando tarefas alheias aos cargos para os quais foram investidos. Em caso positivo, proceder à readequação das funções exercidas, de sorte a se eliminar eventuais desvios de funções.

5K. Mapear o fluxograma de atividades e os procedimentos aplicados às áreas, e estabelecer, se inexistente, a etapa de revisão dos trabalhos por parte da chefia, ao menos dos expedientes relevantes e de impacto no âmbito da administração pública.

5L. Fazer um levantamento, entre os servidores, dos cursos necessários à aprendizagem e ao aperfeiçoamento profissional, relacionados a ferramentas de trabalho (como Office, SEI, SIGPEC etc.) e organizacionais (gestão de pessoas, gestão de projetos, estratégias, licitações e contratos, ética e condutas funcionais etc.), concretizando-os, de modo a alcançar o maior número de servidores possível.

5M. Verificar a possibilidade de mapear as Divisões e as Coordenadorias e desenvolver planos para aumentar a motivação dos servidores, seja por meio da capacitação, remanejamento interno ou outras ações oportunas, atendendo às perspectivas da Pasta e às condições legais.

5N. Padronizar os processos, desenvolvendo um padrão a ser seguido por todos os servidores, com o que possibilitar-se-á a melhor forma de executar um trabalho, com assertividade, aumento da produtividade e da qualidade das tarefas.

5O. Diferenciar as atribuições dos cargos em comissão entre técnicos e políticos, de modo a distinguir adequadamente aqueles que precisem de continuidade dos trabalhos.

5P. Quando da sucessão em determinado cargo, seja ele de chefia ou não, prever que seja feita uma transição, de tal forma que haja tempo hábil para a transferência da informação;

5Q. Quando do planejamento estratégico e no nível de atividades do setor, definir metas claras, objetivas e atingíveis, que possam ser seguidas por quaisquer servidores que vierem a ocupar o cargo de chefia;

5R. Quando da necessidade de transição de chefia, avaliar os servidores alocados na própria divisão, tentando buscar um talento dentre os que já dominam os trabalhos e que estejam aptos a assumir tal função, evitando morosidades decorrentes do ciclo de aprendizagem de um novo servidor sem domínio do *modus operandi*³³ da área.

5S. Proceder, tempestivamente, à atualização dos manuais sempre que a legislação sofrer modificações, visto que os documentos são utilizados como referência pelas demais Unidades de Recursos Humanos (URHs) do Poder Executivo Municipal.

5T. Quando da elaboração dos manuais de procedimentos e formulários, restringir-se à fiel reprodução dos dispositivos contidos nos instrumentos normativos, sem criar direitos novos ou obrigações novas não estabelecidos no texto básico, considerando, ainda, que critérios diversos podem estar estabelecidos em leis específicas de determinadas carreiras.

³³Expressão em latim que significa "modo de operação". Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Modus_operandi>. Acesso em: 15 ago. 2019

3.6. Etapa 06: Auditoria temática

3.6.1. Enfoque

Nesta etapa foram avaliados alguns procedimentos internos da COBES, concernentes aos leilões de veículos, com o objetivo de aprofundar as análises e identificar fragilidades, bem como boas práticas a serem difundidas. O tema foi escolhido devido a sua singular importância no âmbito da Secretaria Municipal de Gestão e ao potencial de riscos identificado, quando da realização das entrevistas, nos processos adotados para realização dos leilões.

3.6.2. Metodologia

A avaliação dos procedimentos internos ocorreu mediante realização de entrevistas, acompanhamento da rotina dos servidores das áreas supracitadas, e análise do Processo SEI nº 6013.2018/0002637-1, referente ao último leilão de veículos, Leilão nº 05/2018-SG, realizado em 28/01/2019, além do Processo Administrativo nº 2017-0.004.600-0, relativo ao credenciamento de leiloeiros.

A fim de subsidiar as análises, a equipe consultou a legislação específica referente a leilões de veículos: Decreto nº 58.548/2018; Decreto nº 48.889/2007; Decreto nº 42.819/2003; Decreto nº 57.686/2017; Decreto nº 56.948/2016; Portaria do Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo – Detran nº 1.215/2014; Portaria do Detran nº 1.307/2014; e Portaria nº 05 da SG. No que se refere ao credenciamento de leiloeiros, foram consultadas as Portarias nºs 5; 59; 115 e 153 da Secretaria Municipal de Gestão.

3.6.3. Análise situacional

3.6.3.1. Divisão de Gestão de Transportes Internos – DGTI

A Divisão de Gestão de Transportes Internos – DGTI é a Divisão responsável pela realização dos leilões. Suas atribuições encontram-se dispostas no art. 5º, do Decreto Municipal nº 58.548/2018, conforme segue:

*Art. 5º A Divisão de Gestão de Transportes Internos - DGTI, no âmbito da Administração Pública Municipal Direta, tem as seguintes atribuições:
I - manter cadastro atualizado dos veículos e máquinas oficiais;
II - instruir e analisar os processos de baixa dos veículos oficiais;
III - proceder à inspeção e à avaliação dos veículos em processo de baixa para fins de leilão;
IV - normatizar e fiscalizar os serviços de transporte interno da Administração Pública Municipal, nos termos da legislação em vigor. (Grifo nosso)*

Atualmente, a DGTI é composta por oito servidores, sendo que quatro estão lotados no Edifício Matarazzo, um está situado no Bresser e outros três no Pari.

3.6.3.2. Procedimentos para o leilão

Os procedimentos de baixa e de alienação de veículos automotores inservíveis de propriedade da Prefeitura do Município de São Paulo estão regulamentados pelo Decreto nº 42.819/2003, alterado pelo Decreto nº 57.686/2017. Os veículos possuem vida útil de vinte anos, consoante a Portaria nº 1.215/2014, art. 2º, inciso I.

Cada unidade da Prefeitura deve abrir um processo por veículo a ser baixado e remeter à DGTI, instruído com toda a documentação necessária. O Departamento faz um *check-list*, nos moldes dos Decretos supracitados, utilizando um documento padrão. Quando os processos chegam, todos do setor preenchem uma planilha Excel e a salvam em pasta compartilhada, com informações referentes ao leilão.

Quando é alcançado um número “x” de veículos, quantidade indefinida, é realizado um leilão. Neste, cada veículo ganha um número de lote.

3.6.4. Fragilidades Identificadas

3.6.4.1. Análise econômica dos lotes

Para contextualizar a análise da equipe, segue excerto da Portaria nº 1.215/2014 do Detran, que estabelece critérios para classificação e venda de veículo em leilão público ou privado:

Art. 1º Os veículos, suas partes e suas peças a serem vendidos em leilões públicos ou privados, respeitados os critérios estabelecidos nesta Portaria, serão classificados em:

- I - veículo com direito a documentação;*
- II - veículo em fim de vida útil;*
- III - sucata.*

Art. 2º São requisitos para a classificação de que trata o artigo 1º desta Portaria:

- I - em veículo com direito a documentação:*
 - a) aprovação em vistoria de identificação veicular;*
 - b) não possuir restrição cadastral impeditiva de transferência;*
 - c) ser classificado como recuperável;*
 - d) possuir data de fabricação de:*
 - 1. até 10 (dez) anos para motocicletas;*
 - 2. até 20 (vinte) anos para automóveis;*
 - 3. até 25 (vinte e cinco) anos para veículos pesados;*

II - em veículo em fim de vida útil sem direito à documentação e destinado para desmonte:

a) ser classificado como irrecuperável ou sinistrado de grande monta nos termos da regulamentação específica;

b) possuir data de fabricação de:

1. mais de 10 (dez) anos para motocicletas;

2. mais de 20 (vinte) anos para automóveis;

3. mais de 25 (vinte e cinco) anos para veículos pesados;

III - em sucata veicular sem direito a documentação e destinado para reciclagem:

a) estar total ou parcialmente incendiado, enferrujado ou amassado, de modo a ser inviável o reaproveitamento das principais peças;

b) estar repartido;

c) ser considerado pelo avaliador do leilão em péssimas condições;

d) estar definitivamente desmontado, incluindo suas partes e peças;

e) não restar demonstrada a autenticidade de identificação ou a legitimidade da propriedade.

§ 1º O disposto no inciso I deste artigo não se aplica aos veículos importados, aos considerados raros e aos com grande valor de mercado.

Após estudar o Processo SEI nº 6013.2018/0002637-1, a equipe observou os seguintes pontos:

3.6.4.1.1. Informações constantes nos laudos dos veículos

Há veículos pesados que possuem mais de 25 anos e veículos leves com mais de 20 anos que não foram enquadrados como “*Em final de vida útil*”, conforme hipóteses dispostas no inciso I do artigo 2º da Portaria nº 1215/2014 do Detran. Não há, contudo, justificativas nos laudos, impossibilitando análise da avaliação concedida.

Adicionalmente, verificou-se que os laudos não são datados. Alguns possuem referência ao mês de consulta à Tabela Fipe. (ver Recomendação 6A)

3.6.4.1.2. Laudos da análise econômica nos Processos

Com relação aos laudos da análise econômica, a equipe examinou 19 processos SEI referentes aos lotes listados abaixo. A tabela a seguir foi elaborada a fim de facilitar a visualização da análise da equipe:

Quadro 23 – Relação dos lotes do Leilão Público nº 05/2018-SG

Relação dos lotes do Leilão Público nº 05/2018-SG – Veículos próprios					
Nº do Lote	Nº do Laudo	Nº do Processo de avaliação e baixa do lote	A avaliação constante do processo do Leilão nº 5/2018 difere da constante no processo do lote?	Avaliação para baixa e para leilão	
				Processo do Lote	Processo do Leilão nº 5/2018 6013.2018/0002637-1
12	423/18	6057.2018/0000559-5	Sim. Laudo nº 423/18 Datado de: 07/2018 Valor avaliado diferente	R\$550,00	R\$ 544,67
15	435/18	6057.2018/0000571-4	Aparentemente não. Datado de: 01/2018 Mesmo percentual (21,71%)	21,71% mas sem valor apontado e laudo sem nº	R\$ 5.688,50 e 21,71%
16	436/18	6057.2018/0000558-7	Aparentemente não. Datado de: 01/2018 Mesmo percentual (17,68%)	17,68% mas sem valor apontado e laudo sem nº	R\$ 15.554,00 e 17,68%
17	437/18	6057.2018/0000624-9	Aparentemente não. Datado de: 01/2018 Mesmo percentual (14,32%)	14,32% mas sem valor apontado e laudo sem nº	R\$ 6.445,35 e 14,32%
18	438/18e 88/19	6057.2018/0000568-4	Sim. Laudos com numerações diferentes. Embora o mesmo percentual (22,28%), valores diferentes	Laudo nº 88/19 R\$ 9.467,73, sem data	Laudo nº 438/18 R\$ 18.935,45
21	497/18	6057.2018/0000572-2	Não	R\$ 4.801,37	R\$ 4.801,37
22	521/18	6057.2018/0000556-0	Aparentemente não. Datado de: 01/2018 Mesmo percentual (25,50%)	25,50% mas sem valor apontado e laudo sem nº	R\$ 19.125,00 e 25,50%
31	384/18	6042.2017/0000240-1	Não. Única avaliação	R\$ 380,05	R\$ 380,05

			realizada em 06/2018		
2	85/18	6042.2017/0000043-3	Sim. Embora o mesmo percentual (16,64%), valores diferentes	R\$ 1.402,00 e 16,64%	R\$ 701,00 e 16,64%
33	386/18	6042.2017/0000182-0	Não. Única avaliação realizada em 06/2018	R\$ 563,42	R\$ 563,42
34	424/18	6042.2017/0000239-8	Não. Única avaliação realizada em 07/2018	R\$ 270,00	R\$ 270,00
37	443/18	6042.2017/0000045-0	Sim Percentual diferente	25,89% mas sem valor apontado e laudo sem nº e sem data	R\$ 5.070,78 e 15,37%
41	425/18	6045.2018/0000457-7	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 1.222,72	R\$ 1.222,72
42	426/18	6045.2018/0000462-3	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 1.705,82	R\$ 1.705,82
43	427/18	6045.2018/0000461-5	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 434,48	R\$ 434,48
44	428/18	6045.2018/0000456-9	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 1.338,52	R\$ 1.338,52
45	429/18	6045.2018/0000459-3	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 317,10	R\$ 317,10
46	430/18	045.2018/0000458-5	Não. Única avaliação realizada em 08/2018	R\$ 484,33	R\$ 484,33
135	533/18	6013.2017/0002299-4	Não. Única avaliação realizada em 10/2018	R\$ 2.584,83	R\$ 2.584,83

Fonte: Processo SEI

Concernente à avaliação de baixa dos veículos, foi verificado que os laudos estavam devidamente apensados nos dois processos, do veículo e do leilão. Entretanto, os laudos de análise econômica para o leilão apresentaram as seguintes inconsistências:

- a) Nos processos dos veículos (lote), há avaliações econômicas que apresentaram o percentual do valor em relação à tabela Fipe, mas estão sem valor monetário. No processo do leilão, por sua vez, os valores monetários estão dispostos. (ver Recomendação 6B)
- b) Em alguns casos, há divergências entre os valores constantes nos laudos do processo do veículo e os do processo do leilão. (ver Recomendação 6B)

Note-se que os processos, tanto dos veículos como do leilão, devem apresentar a avaliação circunstanciada e documentada de cada um dos veículos que compõem os lotes do leilão, haja vista esse registro ser crucial para ciência de quais os critérios utilizados para constituir o valor de cada lote. Caso tenha ocorrido reavaliação, devem ser expostos os motivos.

3.6.4.1.3. Comissão para avaliação econômica dos veículos

A Comissão de Avaliação de Materiais Inservíveis (COMAT), estabelecida para a baixa dos veículos, foi desativada pelo art. 82 do Decreto nº 57.775/2017, que reorganiza a Secretaria Municipal de Gestão. Não foi encontrado normativo estabelecendo que seja necessária uma Comissão para avaliação econômica dos veículos que vão a leilão. O Decreto Federal nº 9.373/2018 endossa o entendimento no art. 7º:

Art. 7º Os bens móveis inservíveis cujo reaproveitamento seja considerado inconveniente ou inoportuno serão alienados em conformidade com a legislação aplicável às licitações e aos contratos no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, indispensável à avaliação prévia.

Adicionalmente, o art. 10 do Decreto Federal supramencionado dispõe:

Art. 10. As classificações e avaliações de bens serão efetuadas por comissão especial, instituída pela autoridade competente e composta por três servidores do órgão ou da entidade, no mínimo.

Isto posto, é importante que a análise econômica dos veículos seja realizada por mais de um servidor, a fim de evitar distorções e/ou erros nas análises. (ver Recomendação 6C)

3.6.4.1.4. Controles internos

Com relação a esse tema, foram levantadas as considerações a seguir:

- a) a avaliação dos veículos é realizada por um único engenheiro: a concentração das informações em um só funcionário enseja risco de perda desses dados e risco de

descontinuidade do trabalho, caso ocorram imprevistos ou remanejamento de recursos humanos. (ver Recomendação 6D)

b) a avaliação dos veículos para leilão não passa por revisão: a tarefa de avaliar pode estar imbuída por certa margem de subjetividade, além de, como mencionado na constatação 3.6.4.1.3, estar sujeita a distorções e/ou erros. Assim, a adoção de revisões é medida salutar para mitigar esses riscos. (ver Recomendação 6C)

c) não há metodologia padronizada ou uma rotina estabelecida para desempenho da análise econômica dos veículos: as atividades importantes devem ser documentadas de forma completa e precisa, de modo a possibilitar o rastreamento de informações desde o seu momento inicial até a sua conclusão. (ver Recomendação 6D)

3.6.4.2. Credenciamento dos leiloeiros

No que concerne ao processo de credenciamento dos leiloeiros, a equipe analisou o Processo Administrativo nº 2017-0.004.600-0, bem como o Edital nº 05/ 2018-SG e o respectivo Termo de Referência.

3.6.4.2.1. Definição da Portaria que rege o Credenciamento de Leiloeiros

O Item 2.1 do Edital nº 05/2018-SG, de 27/12/2018, assevera o seguinte:

2.1. O presente Leilão será realizado por intermédio do Leiloeiro Oficial, V.D.O., inscrito no CPF XXXX-25 sob nº Matrícula na JUCESP nº XXI, designado pela Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços, de acordo com a listagem resultante do Credenciamento efetuado, nos termos da Portaria nº 59/2017 – SMG. (Grifo nosso)

Impende observar que o documento de homologação do credenciamento, publicado em 22/06/2017 no Diário Oficial da Cidade de São Paulo, informa que a homologação se deu em conformidade com a Portaria nº 115/SMG/2009:

I – Tendo em vista os elementos constantes do presente processo, em especial as manifestações do Presidente da Comissão Especial de Avaliação e Credenciamento – CEAD constituída pela Portaria nº 153/2016/SMG, de fl. 1.613, e da Coordenadoria Jurídica – COJUR desta Pasta, de fls. 1.615/1.616, HOMOLOGO, com fundamento no item 8.6 do Edital de Credenciamento nº 001/2017-COBES e no artigo 3º, III, da Portaria nº 115/SMG/2009, o procedimento de credenciamento de leiloeiros oficiais, visando à alienação de bens móveis inservíveis da Prefeitura do Município de São Paulo – PMSP, previsto no citado Edital. (Grifo nosso)

Logo, embora a Portaria nº 59 tenha entrado em vigor no dia 24/05/2017, ou seja, antes da realização do Leilão nº 05/2018-SG, o credenciamento dos leiloeiros se deu em 24/04/2017, portanto, regida pela Portaria nº 115/SMG/2009, alterada pela Portaria nº 204/2013, caracterizando inconsistência de informação no que se refere à norma regente.

O Edital dispõe essas informações, pois visa dar transparência e conhecimento dos atos administrativos ao público em geral. Trata-se de dar efetividade ao princípio da publicidade. À vista disso, a Secretaria deve zelar para que as informações referentes ao certame estejam corretamente dispostas no instrumento convocatório.

3.6.4.2.2. Publicação do Edital do Leilão nº 05/2018-SG

A Publicação do Edital do Leilão nº 05/2018-SG no Diário Oficial do Município e em jornal de grande circulação (Folha de São Paulo) ocorreu em 28/12/2018, em conformidade com a legislação aplicável. A abertura do leilão foi em 28/01/2019.

IV - Editais de leilão serão publicados, por uma vez, no Diário Oficial do Município e em jornal de grande circulação local, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias entre a publicação e a data designada para abertura dos trabalhos.

3.6.4.2.3. Publicação da retificação no Diário Oficial

Consta no Processo SEI o documento Informação SG/COBES/DGTI Nº 013767135, datado de 08/01/2019, esclarecendo que os lotes 85, 86 e 87 foram incluídos indevidamente no Leilão nº 05/2018 (pág. 6 do Anexo I do respectivo Edital), pois já haviam sido arrematados no Leilão nº 03/2018:

Solicitamos que os Lotes nº (31,32,33) elencados na Relação (013228268), sejam retirados do Leilão 05/2018, conforme Edital (013648209). Tal solicitação, se refere ao fato destes lotes terem sido incluídos indevidamente ao Leilão 05/2018, pois os mesmos já foram arrematados como lotes (85,86,87),no Leilão 03/2018, conforme Homologação (013766995) e termos de entrega (013767052,013767087,013767114).

A equipe averiguou que não houve publicação da retificação no Diário Oficial.

A Lei nº 13.278/2002, que dispõe sobre normas específicas em matéria de licitação e contratos administrativos no âmbito do Município de São Paulo, versa também sobre os leilões. O art. 18 aduz:

Art. 18 – As modificações no edital exigem divulgação pela mesma forma dada ao texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido.

§1º - Quando a alteração não afetar de forma substancial a formulação da proposta, o prazo de divulgação poderá ser reaberto pela metade, por deliberação da Comissão de Licitação.

§2º - Quando a mudança não implicar alterações ou reformulação da proposta, ou o cumprimento de novas exigências, não haverá necessidade de reabertura de prazo.

Em que pese este fato, aparentemente, não ter ocasionado prejuízos para o caso em tela, é cediço que a Secretaria deva dispensar estrita observância ao princípio da publicidade e ao art. 18 da lei supracitada, dando conhecimento ao público às devidas alterações relacionadas ao objeto do certame. Tendo em vista que a publicidade é elencada como princípio norteador de toda atividade administrativa, é fundamental que a Secretaria envide esforços para que sejam divulgadas oficialmente todas as alterações ocorridas nos editais dos certames.

3.6.4.2.4. Controles Internos

Visando entender o que poderia ter motivado o equívoco relatado na análise 3.6.4.2.3 (inclusão, no Leilão nº05/2018, de lotes já leiloados), a equipe conversou com os funcionários da Divisão, intencionando compreender os procedimentos que instruíam a licitação. Consoante mencionado no preâmbulo “3.6.3.2. Procedimentos para o leilão”, conforme chegam os processos de baixa do veículo provenientes das Unidades, as informações são incluídas em uma planilha. Posteriormente, para o processo de leilão, cada veículo é transformado em lote.

A fim de mitigar a chance de ocorrência de erros, o servidor responsável por separar os lotes para leilão criou fórmulas no Excel que acusam quando uma informação repetida está sendo inserida. Não há, contudo, uma planilha que compile informações acerca dos veículos que não foram arrematados em cada leilão anterior. A Divisão também não dispõe de um banco de dados atualizado no qual se possa consultar o processo de baixa do veículo, denotando fragilidade no controle. (ver Recomendação 6E). Cumpre mencionar que a Divisão informou que o setor de informática da SG já está trabalhando na criação do banco de dados.

3.6.4.2.5. Critérios para escolha da quantidade de veículos a serem leiloados

Não há parâmetros para estabelecer o número de veículos que comporão os lotes a serem leiloados, nem periodicidade para a realização dos leilões. Assim, cada leilão possui uma quantidade diferente de lotes. O próximo leilão (nº 02/2019) será composto por 92 veículos,

pois este era o número de automóveis que já haviam sido avaliados quando da chegada da ordem do Gabinete para fechamento dos lotes.

Impende ressaltar que a ausência de parametrização, no que concerne à periodicidade dos leilões, poderia ensejar problemas de ordem econômica, tais como a depreciação dos ativos, com a perda de valor, e até sujeição ao sumiço de peças devido ao prazo transcorrido entre a data da avaliação e a data do leilão. Ademais, armazenar bens inservíveis por um longo período de tempo, além de antieconômico, é procedimento ineficiente, visto que o armazenamento desses itens acarreta, também, despesas de ordem financeira (pagamento de IPVA, segurança, limpeza do pátio etc.). (ver Recomendação 6F)

3.6.4.2.6. Análise dos comprovantes de endereço

Em análise ao Processo Administrativo nº 2017-0.004.600-0, a equipe verificou que havia comprovantes de endereços referentes aos anos de 2013 e 2015, além de comprovantes cujos endereços eram comerciais.

Igualmente, havia divergências entre os endereços apresentados nos diferentes documentos. Muitos candidatos possuíam endereços cadastrados na Junta Comercial do Estado de São Paulo – Jucesp – diferentes dos que constavam no Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM) ou no comprovante de endereço (contas de luz, água, telefone etc.), havendo, também, diferenças entre os endereços registrados nestes dois últimos documentos. Ora, o objetivo desta etapa é aferir se o interessado possui residência fixa. Se o documento foi emitido há muito tempo, pertence a um endereço comercial ou apresenta dissonância em relação a vários outros documentos (Jucesp, CCM, contas diversas), perde-se a finalidade da prova. (ver Recomendação 6G)

3.6.4.2.7. Documentação exigida no Edital de Credenciamento nº001/2017 – COBES

O item 7.1 do Edital de Credenciamento nº 001/2017 – COBES relacionava os documentos que os interessados no credenciamento deveriam apresentar. A letra “i” continha a seguinte redação:

i) Certidão Negativa de Insolvência Civil, expedida em seu domicílio, emitida, no máximo, nos 60 (sessenta) dias anteriores a data prevista para a realização deste credenciamento.

Este item suscitou questionamentos dos candidatos quanto a qual documento deveria ser apresentado. O esclarecimento foi feito pela Comissão Especial de Avaliação e Credenciamento de COBES, no dia 04/04/2017, conforme segue:

Em atenção ao quanto questionado pelos interessados, esclarecemos que a certidão requerida no item 7.1, letra i, corresponde, no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, ao modelo 'Ações Cíveis, Família e Sucessões, Execuções Fiscais e JEC'. Informamos, ainda, que somente não será habilitado aquele que conter condenação em processo vinculado à insolvência civil.

A publicação no Diário Oficial aconteceu no dia 05/04/2017, sendo que as inscrições se encerravam no dia 07/04/2017. Convém frisar que houve 14 inscritos cujos credenciamentos foram negados pela não apresentação da “Certidão de Ações Cíveis, Família e Sucessões, Execuções Fiscais e JEC” (ou seja, quase 30% dos interessados, haja vista terem sido credenciados 47 leiloeiros); 06 recursos impetrados; e 02 impugnações ao Edital.

Os números demonstram que a falta de especificação quanto ao documento requerido prejudicou o certame, e o curto período de tempo decorrido entre a publicação do esclarecimento e o encerramento das inscrições pode ter impossibilitado que os interessados tomassem conhecimento acerca do documento ao qual se referia o Edital.

O Tribunal de Contas da União exara o entendimento de que as exigências para fins de habilitação devam ser compatíveis com o objeto do certame, evitando-se o excesso de rigor formal³⁴. Assim, o leiloeiro seria passível de ser eliminado se fossem apuradas irregularidades ou se houvesse erros insanáveis no seu processo de credenciamento, ocorrências que não se aplicavam ao caso em tela. É de suma importância que, em situações semelhantes, as ações da SG sejam pautadas pelo formalismo moderado, o qual se traduz na exigência de interpretação flexível e razoável quanto às formas, para que os atos não acarretem resultados que se desvirtuam da verdadeira finalidade do processo.

3.6.5. Recomendações

6A. A fim de dar transparência ao processo de avaliação econômica dos veículos a serem leiloados, recomenda-se: a) inserir, nos laudos, as justificativas para os casos em que a classificação do veículo se enquadre nas exceções dispostas no parágrafo § 1º, do art. 2º, da

³⁴ Acórdãos 7334/2009-1ª Câmara; 2826/2009-Plenário e AC-1291-18/11-P do TCU.

Portaria nº 1.215/2014; b) datar os laudos, para que seja possível conferir se os valores dos veículos na data do leilão estão atualizados e condizentes com a realidade do mercado.

6B. Instruir devidamente os processos com toda documentação pertinente, repassando para as unidades aqueles cuja responsabilidade seja delas, a fim de evidenciar e formalizar cada uma das etapas do processo.

6C. Com vistas a assegurar que os critérios utilizados para análise econômica dos veículos sejam avaliados com razoabilidade, que os valores estão em conformidade com os de mercado, que a avaliação foi procedida consoante legislação aplicável e, por conseguinte, dar confiabilidade aos valores estabelecidos por COBES para o leilão de veículos, sugere-se seja indicado funcionário para efetuar revisão regular das avaliações econômicas ou que seja instituída uma Comissão para avaliação dos veículos.

6D. Criar manuais e normas que estabeleçam rotinas e fluxos das atividades relativas ao processo de leilão. Dada à situação relatada na análise 3.6.4.1.4-a), a existência desse material permitiria amenizar eventual perda de informações ou descontinuidade do serviço, caso ocorresse o remanejamento de recursos humanos.

6E. A fim de facilitar o acesso e a coleta de informações específicas, recomenda-se que sejam criadas planilhas com informações-chave (exp.: veículos não arrematados), separadas por leilão. Tal medida auxiliaria também mitigar o risco de perda de informações importantes.

6F. Tendo em vista a otimização da saída de bens inservíveis e a fim de evitar o desperdício de recursos, recomenda-se que seja estabelecida uma periodicidade para a realização de leilões de veículos.

6G. Estipular critérios para comprovação de endereço, tais como indicação de prazo máximo para emissão do documento, exigir que esteja em nome do interessado e, caso não o possua, que haja comprovação do grau de parentesco ou que seja apresentado o contrato de locação.

3.7. Etapa 07 - Análise dos canais de atendimento e do tratamento interno dado às reclamações de serviços e denúncias de irregularidades

3.7.1. Enfoque

Nesta etapa, realizou-se um diagnóstico da efetividade dos canais de atendimento, sua atualização e desenvolvimento procedimental e setorial dentro da SG, além do acolhimento, tratamento e encaminhamento dados às solicitações feitas por tais canais. Para o desenvolvimento destas ações, focou-se na:

- Verificação da adequação dos canais para recebimento das manifestações (solicitações de serviços, reclamações, sugestões, elogios e denúncias);
- Detecção de obstáculos no trâmite das demandas;
- Indicação de possíveis melhorias nos procedimentos com vistas ao tratamento mais adequado das demandas da organização;
- Análise dos dados e informações produzidos pela OGM ante a demanda de manifestações direcionadas a SG.

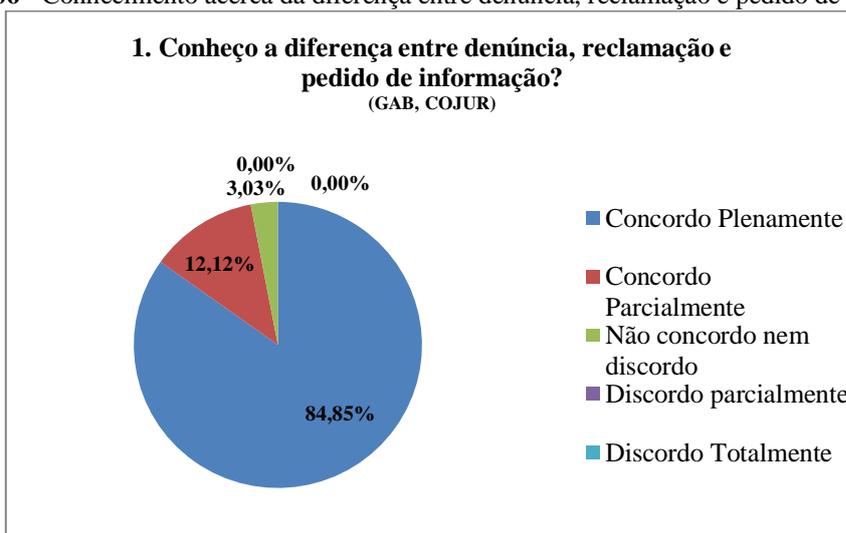
3.7.2. Metodologia

Verificação dos canais de atendimento existentes na SG, análise das solicitações de serviços, reclamações e denúncias de irregularidades, e diagnóstico situacional feito através de informações obtidas por meio de entrevistas com gestores e servidores de SG.

3.7.3. Análise Situacional

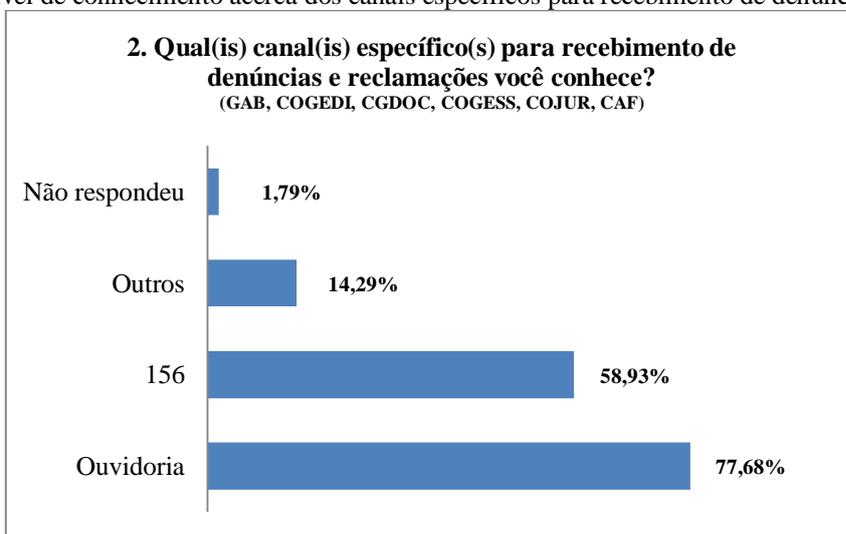
Existe consciência entre os servidores quanto aos diferentes tipos de manifestações que podem ser recebidas (gráfico 6), assim como acerca da existência de diversos canais de atendimento, bem como do direcionamento de denúncias dentro da competência de acolhimento da Ouvidoria Geral do Município (gráfico 7). Porém, metade dos servidores entrevistados entende que há pouco incentivo para denunciarem condutas irregulares que por ventura percebam (gráfico 8), o que revela um ponto de fragilidade e insegurança para com o ambiente necessário à manutenção da integridade do órgão, fato este corroborado quando da análise das respostas relativas à proteção aos denunciantes, já que mais da metade entende que tal resguardo não se processa de maneira efetiva.

Gráfico 06 - Conhecimento acerca da diferença entre denúncia, reclamação e pedido de informação



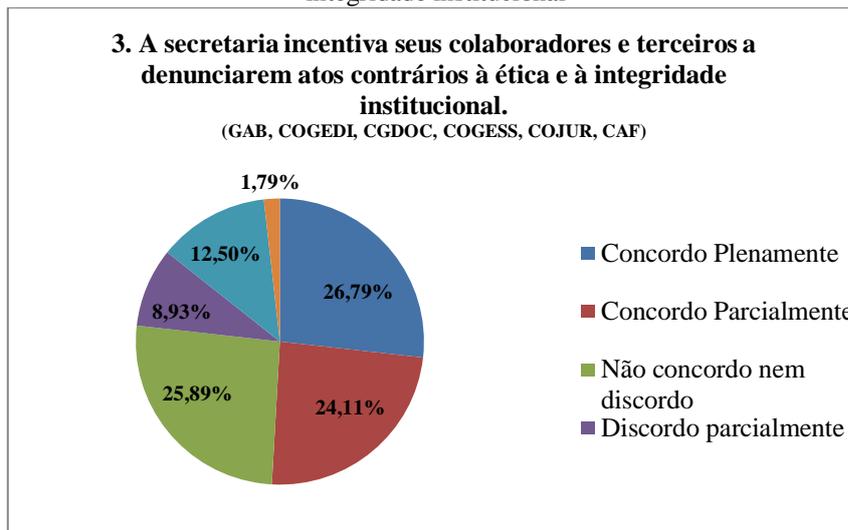
Fonte: Anexo II

Gráfico 07 - Nível de conhecimento acerca dos canais específicos para recebimento de denúncias e reclamações



Fonte: Anexo II

Gráfico 08 - Incentivo da Secretaria para que seus colaboradores denunciem atos contrários à ética e à integridade institucional

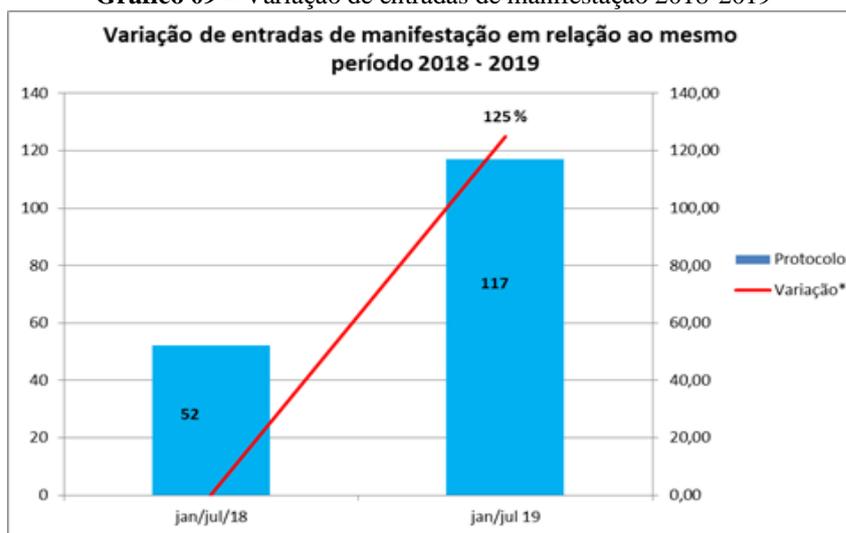


Fonte: Anexo II

Analisando o número de manifestações encaminhadas direcionadas à SG, no período de Janeiro a Julho de 2019, constata-se um aumento considerável da demanda em comparação ao mesmo período de 2018 (janeiro a julho), na ordem de 125% em 2019 (gráfico 9 abaixo), praticamente alcançando a quantidade recebida no ano inteiro de 2018 (gráfico 10). Considerando que a Ouvidoria Geral do Município atua, no quesito reclamações, como órgão de 2ª instância, desenha-se um cenário preocupante quanto à capacidade de atendimento e tratamento das solicitações feitas diretamente à Secretaria, enquanto órgão de 1ª instância. (Ver Recomendação 7A)

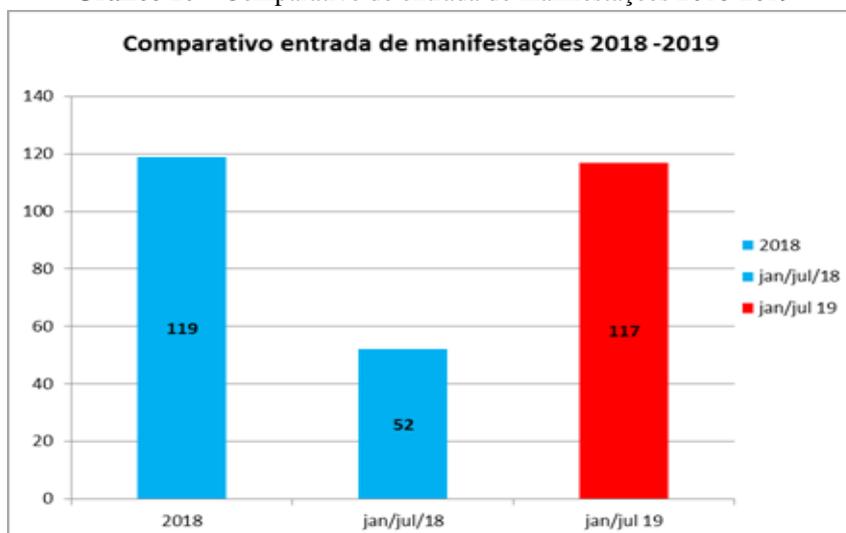
Quando verificados os principais canais de acesso utilizados para a formalização de manifestações junto à OGM, relacionadas à SG, observou-se que, em metade dos casos, o atendimento aconteceu de forma presencial, o que se justifica pela proximidade dos locais de atendimento da SG e da OGM, como também pelo fato de que a maior parte das manifestações protocoladas na OGM, e direcionadas à SG, verse sobre a qualidade do atendimento prestado pela Secretaria (gráfico 11), principal assunto objeto de demandas pelos munícipes. (Ver Recomendação 7B)

Gráfico 09 – Variação de entradas de manifestação 2018-2019



Fonte: CGM

Gráfico 10 – Comparativo de entrada de manifestações 2018-2019

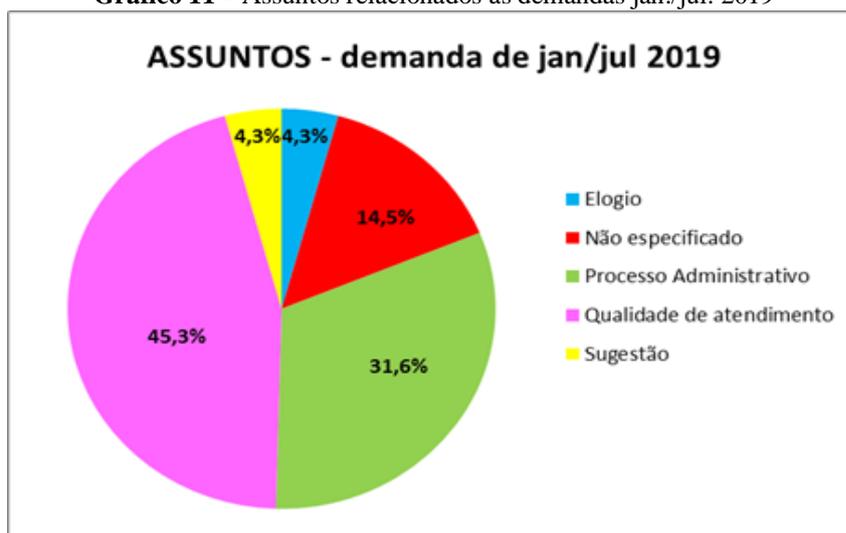


Fonte: CGM

Logo, infere-se que, em decorrência de eventuais déficits nos procedimentos e inadequadas posturas no atendimento prestado ao cidadão, este, por motivo de insatisfação, rapidamente recorre à OGM para registrar sua manifestação, vez que não atendida pela SG. (Ver recomendação 7C)

O segundo assunto mais recorrente nas reclamações feitas à SG diz respeito a problemas com processos administrativos, em especial a morosidade no atendimento dos mesmos e problemas com solicitações de vistas a processos (gráfico 11).

Gráfico 11 – Assuntos relacionados às demandas jan./jul. 2019



Fonte: CGM

Em relação ao recebimento de denúncias no ano de 2018, houve acentuada variação, da ordem de 125%, quando feita comparação com o ano de 2017, porém, no ano de 2019, entre os meses de Janeiro a Julho, foi verificada uma queda de 88,9 % em comparação a 2018 (Gráfico 12).

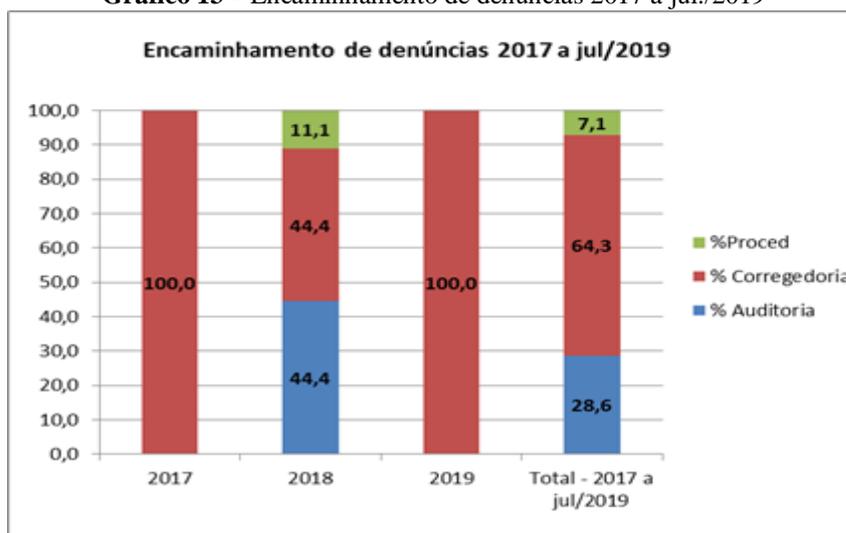
Gráfico 12 – Entrada de denúncias 2017 a jul./2019



Fonte: CGM

Das denúncias direcionadas à SG, entre janeiro de 2017 a julho de 2019, e que tiveram andamento, 64,3% versavam sobre ética e conduta funcional, tendo sido encaminhadas à Corregedoria para apuração; as demais se referiam a fraudes e desperdício de recursos públicos, e foram remetidas à Coordenadoria de Auditoria Geral da CGM - AUDI -; para as devidas apurações (gráfico 13).

Gráfico 13 – Encaminhamento de denúncias 2017 a jul./2019



Fonte: OGM/CGM

No decorrer das entrevistas, mostrou-se evidente que os servidores apresentavam dúvidas referentes à formalização de denúncias, inclusive nos casos de assédio moral e sexual, ainda que houvesse conhecimento prévio do canal SP156. Portanto, na análise realizada, foi verificada a falta de incentivo e suporte para que servidores e munícipes denunciem desvios cometidos no âmbito da SG. (Ver Recomendação 7D)

Também, nestes casos, foi devidamente esclarecido que a Ouvidoria Geral do Município (OGM) é o principal canal de recebimento de denúncias de infrações disciplinares, crimes, assédio sexual, prática de atos de corrupção ou improbidade administrativa, ou que venham a violar preceitos éticos, legais e direitos fundamentais. (Ver Recomendação 7E)

Ainda por meio das entrevistas, foi possível aferir que muitos servidores não se sentem à vontade para fazer denúncias, enquanto outros acreditam que exista tratamento interno, dado pela própria SG nos casos de prática de irregularidades, sem comunicação à OGM. (Ver Recomendação 7F)

Reafirma-se aqui que, apesar da obrigação de denunciar irregularidades de que tenham conhecimento em virtude de seu trabalho, os servidores devem ser orientados e instruídos sobre como, quando e onde fazer uma denúncia, da possibilidade de realizá-la de maneira anônima e seus direitos na condição de denunciante.

No decorrer dos trabalhos junto a SG notou-se a ausência de controle sobre a existência e o trâmite de apurações preliminares na Pasta; deste modo, perde-se a oportunidade de melhora e

transparência na prestação do serviço público no tratamento de denúncias. (Ver Recomendação 7G)

Por fim, identificou-se falha no cuidado das manifestações, sejam elas quais forem (reclamações, solicitações, sugestões ou denúncias), de servidores ou do usuário do serviço público, direcionadas a SG. (Ver Recomendação H).

3.7.4. Recomendações

Recomenda-se que a Secretaria proceda à:

7A. Criação de uma Ouvidoria Setorial.

7B. Definição e divulgação, por meios impressos e eletrônicos, dos principais canais de atendimento da SG para recebimento de sugestões, elogios, solicitações de serviço, reclamações e denúncias.

7C. Criação de normas estabelecendo procedimentos que visem corrigir e prevenir falhas e omissões na prestação dos serviços públicos e na apuração de irregularidades, tais como:

i. Definição de instrumento para acompanhamento, por parte do solicitante e da população em geral, do *status* de execução da demanda.

ii. Definição de prazo máximo para atendimento e resposta às solicitações de serviços, reclamações e denúncias.

iii. Definição de requisitos mínimos, não inviabilizadores, para o encaminhamento de denúncias.

iv. Definição de servidor (es) responsável (is) pelo atendimento e prosseguimento das solicitações recebidas.

v. Instituição de etapas de encaminhamento das demandas recebidas, monitoráveis pelo requerente e pela sociedade.

7D. Estruturação de ações preventivas e integradas de fiscalização e orientação, com base nas denúncias recebidas.

7E. Ampla divulgação interna, por parte da SG, da existência e da importância do canal de atendimento da OGM para encaminhamento de denúncias de irregularidades cometidas por servidores, empresas e/ou órgãos municipais.

7F. Estabelecimento de regras claras para a proteção dos denunciantes, inclusive permitindo a realização de denúncias anônimas.

7G. Aprimoramento do controle formal, sob responsabilidade da Chefia de Gabinete da SG, sobre o trâmite das apurações preliminares, para conter, ao menos, número do procedimento, data de instauração e encerramento, dias em trâmite, objeto simplificado (sem nome dos possíveis envolvidos) e nome dos servidores integrantes da Comissão responsável; Capacitar os membros de comissões de apuração preliminar para identificar e sugerir, em seus relatórios, possíveis recomendações de ações de auditoria ou gestão interna.

7H. Estabelecimento de procedimentos e fluxos para o recebimento e tratamento de denúncias, reclamações, pedidos de informação e outras demandas externas oriundas dos diversos canais de recebimento.

3.8. Etapa 08: Mecanismos de monitoramento contínuo do Programa de Integridade e Boas Práticas

3.8.1. Enfoque

Esta etapa objetiva analisar a estrutura de controle interno da Secretaria Municipal de Gestão e enfatizar a relevância do monitoramento contínuo do Programa de Integridade e Boas Práticas, possibilitando tanto a avaliação dos benefícios e dos impactos gerados pelo PIBP como a construção de indicadores de desempenho da Secretaria, contribuindo, portanto, para o aperfeiçoamento da gestão, da transparência, da prevenção e do combate à corrupção.

3.8.2. Metodologia

A avaliação da estrutura de controle interno foi possível por meio da aplicação de questionários, realização de entrevistas com gestores e servidores e inspeções *in loco*, nas quais foram solicitados, aos entrevistados que apresentaram previamente maior potencial de contribuição à etapa, os controles utilizados em suas atividades rotineiras, tais como fluxogramas, formulários, planilhas rotineiras de trabalhos, etc. Já o desenvolvimento dos mecanismos de monitoramento contínuo do PIBP se deu mediante análise da estrutura de outros órgãos municipais que possuem inseridas, em suas unidades, as atividades atinentes ao controle interno.

3.8.3. Análise Situacional

Na avaliação da estrutura da Secretaria Municipal de Gestão, identificou-se a ausência de servidores ou de setor responsável por exercer especificamente as atividades de controle interno, mapeamento de processos, gerenciamento dos riscos e transparência. Não há previsão nos instrumentos normativos de reorganização da Pasta.

Conforme já apontado na etapa 05, a equipe do PIBP visitou duas Coordenadorias da Secretaria, COBES e COGEP, tendo encontrado em ambas algumas fragilidades, tais como a ausência de ferramentas de planejamento e controle das atividades rotineiras, de revisões dos trabalhos e de segregação de funções, bem como a possibilidade de surgirem conflitos de interesse.

As referidas fragilidades, dentre outras, poderiam ser mitigadas com a atuação de um servidor, unidade ou setor responsável pelo controle interno do órgão, o que seria de

fundamental importância para que a Secretaria, ao desempenhar seu papel institucional, implementasse ferramentas de reanálise dos procedimentos, de redução de desperdícios ou atividades que não agreguem valor ao processo, de melhoria nas atividades rotineiras dos setores, de aprimoramento das normas internas e do controle dos patrimônios, e de promoção da transparência ativa e passiva, servindo, portanto, para apoio e aprimoramento da gestão. Ademais, mitigar-se-iam eventuais vulnerabilidades, erros, fraudes, e as possibilidades de prática de irregularidades por servidores públicos ou agentes externos (municípios e/ou empresas). (Ver recomendação 8A)

Igualmente, uma das competências do responsável pelo controle deve se voltar ao desenvolvimento do programa de metas e do plano de ação anual, auxiliando cada unidade a definir melhor seus objetivos, mensurar e avaliar sua capacidade real de resultado e otimizar a formação das equipes e insumos adequados para o alcance dos resultados esperados, gerando, assim, maior precisão e eficiência na realização de suas funções públicas.

Cumprir o artigo 1º da Portaria SMJ-CGM nº 28/2018, que disciplina a designação dos responsáveis pelas unidades setoriais de controle interno e o desempenho de suas atividades no âmbito das secretarias municipais ou prefeituras regionais:

Art. 1º Esta portaria disciplina a designação dos responsáveis pelas unidades setoriais de controle interno e o desempenho de suas atividades no âmbito das secretarias municipais ou prefeituras regionais.

*§ 1º Aplicam-se os preceitos desta portaria às atividades de controle interno desempenhadas por responsáveis nomeados para **exercer as atividades de controle interno, ao gerenciamento de riscos e à transparência** ou como titulares de estruturas organizacionais, tais como Coordenadorias de Controle Interno, unidades de controle interno estabelecidas no âmbito das Assessorias Técnicas ou vinculadas aos Gabinetes das secretarias municipais ou das prefeituras regionais.*

§ 2º Além do controle interno, as unidades referidas no § 1º deste artigo desempenharão as atividades de gerenciamento de riscos e aquelas inerentes ao desenvolvimento da política municipal de transparência, em sua modalidade ativa e passiva. (Grifo nosso).

Frise-se também existir rol exemplificativo, na mesma Portaria SMJ-CGM nº 28/2018, das atribuições atinentes ao responsável pelo controle interno na Pasta:

Art. 7º Os servidores designados para as atividades de controle interno no âmbito da secretaria ou prefeitura regional possuem as seguintes atribuições:

I - promover iniciativas e boas práticas relacionadas ao aprimoramento dos controles internos administrativos, ao gerenciamento de riscos e à transparência;

II - acompanhamento e avaliação dos atos de gestão de forma a fortalecer a Administração;

III - instrução e acompanhamento da revisão de procedimentos e processos com vistas à mitigação dos pontos de fragilidade e suscetibilidade à corrupção;

IV - acompanhar atividades no âmbito da política da transparência;

V - assessorar e orientar os gestores públicos nos assuntos pertinentes à área de competência do controle interno, por iniciativa própria ou mediante solicitação, com vistas ao atendimento de recomendações sobre as operações de sua responsabilidade e correção de erros eventualmente detectados;

VI - elaborar relatórios à autoridade máxima do órgão a que estejam vinculadas, de modo a subsidiar tomada de decisão; e

VI - demais atividades atinentes à área de controle interno solicitadas pela Controladoria Geral do Município.

Parágrafo único. Instruções normativas poderão ser expedidas para disciplinar e regular as tarefas a serem desempenhadas.

Parágrafo único. Instruções normativas poderão ser expedidas para disciplinar e regular as tarefas a serem desempenhadas.

Como resultado da atuação do servidor/setor, ainda consoante a referida Portaria, espera-se que sejam gerados relatórios de atividades demonstrando o cumprimento das ações constantes de plano inicial de trabalho, bem como os benefícios alcançados pelas atividades desenvolvidas. Para mais, é de suma importância que seja realizado o monitoramento contínuo das recomendações sugeridas neste trabalho e em outros, emitidas pela CGM ou geradas internamente na Pasta, a fim de que sejam avaliados os benefícios e os impactos proporcionados pela efetiva aplicação das orientações. Ressalte-se que o monitoramento permite avaliar o aperfeiçoamento da gestão, transparência, prevenção e combate a fraudes e corrupção. (Ver recomendação 8B)

Por fim, cabe destacar que a existência de servidor, unidade ou setor responsável pelo controle interno na Secretaria impacta positivamente o Índice de Integridade da PMSP, vinculado ao Programa de Metas 2017-2020:

Art. 12. A criação das unidades referidas no art. 1º desta portaria pelas respectivas secretarias ou prefeituras regionais será contabilizada positivamente em indicador sobre Controle Interno que compõe o Índice de Integridade da Prefeitura Municipal de São Paulo, cujo crescimento está vinculado ao Programa de Metas 2017-2020, editado nos termos do art. 69-A da Lei Orgânica do Município de São Paulo.

Assim, com o início das atividades de controle interno na Secretaria Municipal de Gestão, tornar-se-á possível a efetiva implantação, fiscalização e monitoramento do Programa de Integridade e Boas Práticas pela Pasta, com inúmeras consequências positivas, além do gerenciamento de riscos e do desenvolvimento da política de transparência, tudo trazendo a melhoria contínua do órgão.

3.8.4. Recomendações

8A. Sugere-se que a Secretaria Municipal de Gestão designe servidor, atribua as funções à Assessoria Técnica ou crie uma Unidade Setorial de Controle Interno, em observância à Portaria SMJ-CGM nº 28/2018, definindo responsáveis pela implantação de atividades de controle, fiscalização e monitoramento das atividades internas e que desempenhem as atividades de gerenciamento de riscos, além daquelas inerentes ao desenvolvimento da política municipal de transparência, em sua modalidade ativa e passiva.

8B. Após a definição de responsável pelo controle interno, nos termos da recomendação anterior, sugere-se a implantação de um programa de monitoramento contínuo das recomendações apontadas no Relatório, com a mensuração dos benefícios e dos impactos gerados pelas mudanças, a geração de indicadores de desempenho da Pasta e constante busca pelo aperfeiçoamento da gestão, transparência, prevenção e combate a fraudes e corrupção.

3.9. Etapa 09: Análise e desenvolvimento de indicadores de desempenho

3.9.1 Enfoque

A Etapa 9 tem como objetivo a análise da utilização de indicadores de desempenho por parte da Administração Pública Municipal, que servem para aprimorar o gerenciamento das atividades e das atribuições dos órgãos. A existência de indicadores de desempenho na Secretaria Municipal de Gestão facilitará a tomada de decisões, na medida em que, por meio deles, são gerados dados numéricos e objetivos sobre suas atividades.

A avaliação dos indicadores existentes e a sugestão de novos indicadores foram possíveis por meio da análise das informações disponibilizadas ativamente pela SG, das entrevistas realizadas com os servidores e gestores e também das informações mais relevantes para os setores pesquisados.

3.9.2 Metodologia

Foi aplicado um questionário³⁵ a alguns dos servidores atuantes na SG, com enfoque principalmente na coleta de dados e indicadores sobre o desempenho de suas diferentes unidades, para o planejamento de novas ações ou implementação de novas formas de atuação em políticas já institucionalizadas. O questionário se divide, basicamente, em duas seções, uma voltada ao Plano de Metas, as metas de SG e a sua formulação, e outra focada na utilização de indicadores de desempenho diversos.

A partir das respostas dos servidores, foram elaborados gráficos de distribuição das respostas (vide Anexo II), para que fossem feitas análises sobre a utilização dos indicadores de desempenho.

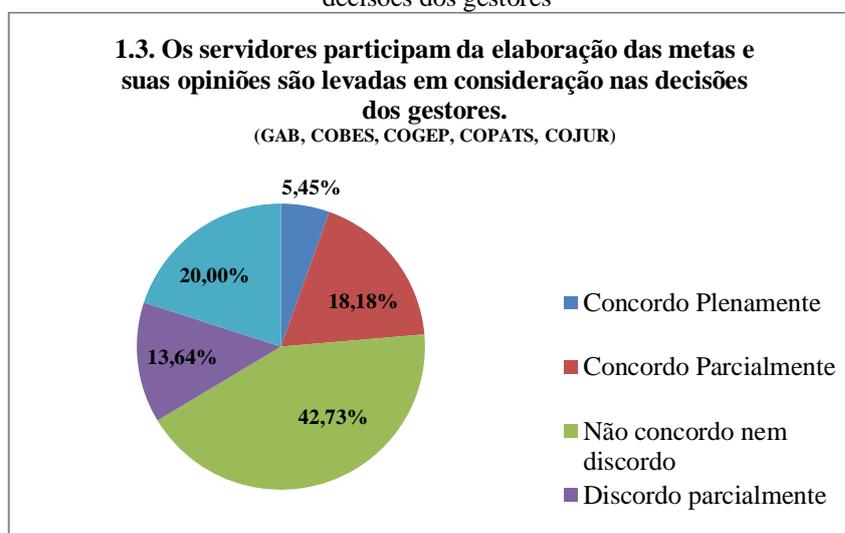
3.9.3 Análise Situacional

Analisando os gráficos gerados a partir das respostas dos servidores de SG aos questionários, é possível verificar que a utilização de indicadores de desempenho ainda é incipiente, quando não inexistente, para boa parte dos servidores do órgão. Mesmo quando se trata de metas incluídas no Plano de Metas da Prefeitura, há um distanciamento considerável entre os servidores e a elaboração ou acompanhamento destas metas.

³⁵ Ver Anexo I

Quando perguntados a respeito das metas de SG no atual Plano de Metas, 50,91% dos servidores demonstraram ter algum conhecimento, enquanto 30,91% deles as desconhecem. Ainda que haja um número considerável de servidores que conheça as metas da SG, ao serem consultados sobre sua participação na elaboração destas metas, apenas 32,73% dos servidores demonstraram ter contribuído de alguma forma no processo. O resultado deste distanciamento dos servidores da elaboração de suas próprias metas se reflete na baixa credibilidade quanto ao atingimento destas, o que pode ser observado nos 60,91% dos entrevistados que sinalizaram acreditar que as metas não serão atingidas. Ao se levar em conta também o questionamento sobre a participação dos servidores da SG na tomada de decisão dos gestores para o alcance das metas estipuladas, observa-se um distanciamento ainda maior dos entrevistados:

Gráfico 13 - Os servidores participam da elaboração das metas e suas opiniões são levadas em consideração nas decisões dos gestores

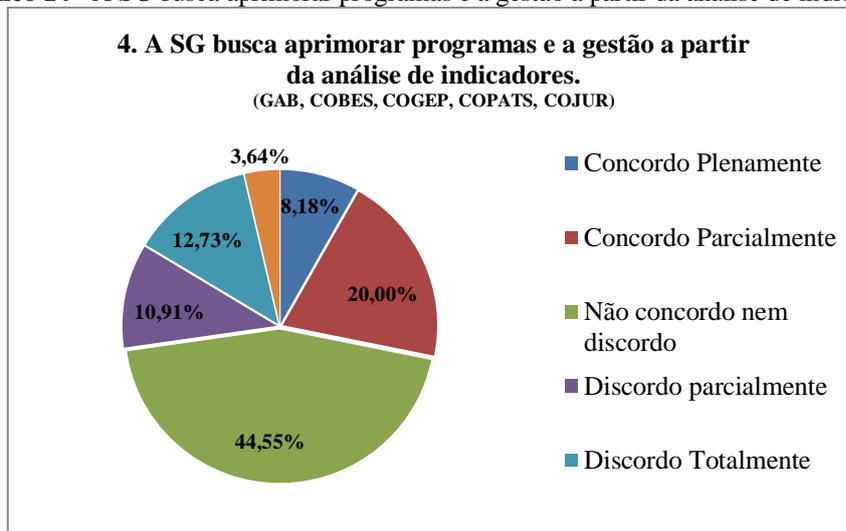


Fonte: Anexo II

Ainda foi possível identificar que a divisão interna estratégica das metas e o seu acompanhamento através de indicadores inter-relacionados também não eram do conhecimento de muitos dos servidores do órgão, conforme disposto no gráfico 1.4 da etapa 9 do Anexo II deste relatório. Para além dos indicadores existentes no Plano de Metas da Prefeitura, foi averiguada a existência de outros indicadores que pudessem auxiliar no desenvolvimento de novos projetos ou manutenção/reelaboração de antigas atribuições. A respeito da existência de indicadores de desempenho, apenas 29,63% dos entrevistados demonstraram conhecê-los, enquanto os demais 70,37% afirmaram não saber do uso de

qualquer tipo de indicador em SG, conforme aponta o gráfico XX da etapa 9 do Anexo II. Este desconhecimento, ou baixa utilização, de indicadores de desempenho pelos servidores do órgão se reflete, também, no questionamento sobre a confiabilidade dos seus dados de origem, de tal forma que 44,55% dos entrevistados não tiveram condições de fornecer uma resposta, e 26,36% não confiavam nos dados (ver Recomendações 9A e 9B).

Gráfico 14 - A SG busca aprimorar programas e a gestão a partir da análise de indicadores



Fonte: Anexo II

A proporção das respostas é quase a mesma quando se questiona a utilização dos indicadores para o aprimoramento da gestão e de programas desenvolvidos pelo órgão, demonstrando mais uma vez a baixa confiabilidade interna.

Por fim, mesmo diante da desconfiança e do distanciamento dos servidores da SG, referentes aos indicadores de desempenho e metas do órgão, foi verificado que uma parcela considerável de servidores, 78,31%, acredita em um desempenho satisfatório (gráfico XX, etapa 9 do Anexo II).

3.9.4 Recomendações

Indicadores de desempenho são ferramentas que devem ser aplicadas em todos os setores da Secretaria de Gestão, principalmente em departamentos responsáveis por serviços prestados aos munícipes. Essa ferramenta de avaliação de desempenho permite que decisões mais eficazes possam ser tomadas e que pontos fortes e fracos de cada área possam ser identificados. Tendo isso em vista:

9A. Criar novos indicadores para fornecer informações gerenciais sobre o órgão e ajudar a identificar possíveis fragilidades. Assim, sugere-se, a todos os gestores da SG, que elaborem indicadores de desempenho, os quais deverão ser medidos de forma periódica, eficiente e fidedigna à realidade, devendo demonstrar pontos fortes e fracos a serem trabalhados, auxiliando, inclusive, na tomada de decisões e no alcance do melhor desempenho possível.

9B. É necessário que todos os servidores sejam incluídos no desenvolvimento das metas do órgão, e também em sua implementação e acompanhamento, considerando que estes servidores conduzirão e formularão as políticas públicas voltadas ao atendimento destas metas, e que podem trazer informações valiosas aos processos. Desta forma, possibilitar-se-á maior atendimento dos objetivos das áreas e, conseqüentemente, da Pasta, considerando-se os cenários a que submetidos, em prol da melhoria dos serviços públicos municipais prestados.

3.10. Etapa 10: Análise dos Sistemas de Informação e Comunicação

3.10.1. Enfoque

Nesta etapa foram verificados aspectos relativos aos sistemas de informação e comunicação da Secretaria, sempre tendo em vista a necessidade de fortalecer a comunicação interna e a gestão de segurança das informações.

A comunicação interna é de fundamental importância, uma vez que, quanto mais bem informados estiverem todos os servidores e gestores, mais estarão envolvidos com a Secretaria, suas metas e seus objetivos. Além disso, a gestão da informação é vital para a continuidade e integridade dos processos, sistemas e dados da Administração Pública.

3.10.2. Metodologia

A equipe do Programa de Integridade utilizou, para análise dos sistemas de informação e comunicação, principalmente as informações coletadas nos questionários aplicados aos servidores e gestores, reunindo-as, consolidando-as e confrontando-as com as informações obtidas na etapa de entrevistas.

3.10.3. Análise Situacional

Considerando, primeiramente, apenas as informações obtidas por meio dos questionários respondidos pelos servidores e gestores da Secretaria Municipal de Gestão, foi possível verificar que, para 53,97% deles, a comunicação interna da Secretaria é, ao menos parcialmente, feita de forma adequada e eficiente, sendo que outros 20,63% não têm opinião formada sobre o assunto (Anexo II, Etapa 10, gráfico 1). Ademais, para 59,26% dos servidores, a informação disponibilizada para cada unidade e servidor é total ou parcialmente apropriada, tempestiva, atual e precisa (gráfico 3). Dos que responderam aos questionários, 41,80% acreditam que as informações divulgadas internamente passam por todos os níveis hierárquicos, todos os componentes e por toda a estrutura da Secretaria; porém, 21,69% não souberam afirmar seu alcance, e 35,98% afirmaram que as informações não são largamente difundidas no âmbito interno da Secretaria (gráfico 2).

Depois, com os dados levantados durante as entrevistas, foi possível verificar que, na realidade, a comunicação interna da Secretaria de Gestão está longe de ser adequada e eficiente. Pareceu, segundo alguns relatos, quase inexistente, sendo possível afirmar que os

servidores, na prática, se informam por meio dos colegas. Por exemplo, as Coordenadorias da Secretaria não foram informadas sobre o Programa de Integridade e Boas Práticas, objeto deste trabalho, sua finalidade e os procedimentos que seriam adotados, senão depois de seu início. Os servidores não foram informados, também, sobre as entrevistas que seriam realizadas com eles. Além disso, os locais e horários das entrevistas, bem como os nomes dos entrevistados, foram alterados diversas vezes, sem comunicação prévia, dentre outras falhas que serão ainda apontadas. (ver recomendações 10E e 10 F)

Dos servidores que responderam os questionários, 23,28% disseram que os objetivos e metas do setor em que trabalham estão devidamente formalizados, enquanto 30,16% têm ressalvas a tal afirmação, e 46,03% afirmaram que, em maior ou menor grau, não há qualquer formalização (gráfico 4); 19,58% acreditam que tais objetivos e metas são corretamente difundidos e plenamente conhecidos por servidores, enquanto 33,86% concordaram parcialmente com a afirmação e, mais uma vez, 46,03% afirmaram que os servidores, em maior ou menor grau, não conhecem os objetivos e metas dos setores da Secretaria (gráfico 5).

De fato, quando da etapa das entrevistas, ficou patente a ausência de conhecimento sobre as metas da Secretaria, e a completa confusão que fazem os servidores com a existência ou inexistência de objetivos e metas setoriais; simplesmente não sabem se existem ou não as metas e objetivos, que dirá quais seriam eles. (ver recomendações 10A e 10B)

Aqui, vale ressaltar que parte da dificuldade no estabelecimento e difusão de informações, metas e objetivos advém das constantes alterações de comando na Secretaria, pela qual passaram quatro Secretários nos últimos 3 anos, todos eles empreendendo profundas alterações nos cargos mais altos, dentro do Gabinete e das Coordenadorias. (ver recomendação 10B)

Saindo um pouco do âmbito da qualidade e do nível de informação, os servidores passaram a responder, no questionário que lhes foi submetido, perguntas sobre os sistemas utilizados internamente, inclusive se estão adequados às necessidades da Secretaria. A maioria dos consultados (52,91%, conforme gráfico 6) acredita que os sistemas disponíveis na Secretaria não atendem suas necessidades. Apenas 8,47% estão satisfeitos com os sistemas colocados à

sua disposição. O gráfico 7, que analisou o entendimento dos servidores acerca das funcionalidades dos sistemas (extração de relatórios, filtro de dados e consolidação), ficou configurado de forma semelhante ao anterior, pela maioria, mais uma vez, ter considerado que as funcionalidades dos sistemas não são adequadas às tarefas mais básicas.

Na análise realizada, verificou-se que todas as áreas utilizam o sistema SEI, sendo que todos os processos novos já estão nele inseridos. Apesar de grande parte dos funcionários da Pasta (74,6%, pelo gráfico 8) ter realizado treinamento para utilização do SEI, muitos deles possuem dúvidas, existindo quem ainda precise de capacitação completa. Para 62,96% dos entrevistados, a capacitação pela qual passaram foi satisfatória (gráfico 9). No entanto, nas entrevistas, numerosos servidores pontuaram que acham difícil a organização e visualização de processos dentro do SEI, especialmente quando são muitos em uma mesma “pasta”, e que sentem falta de diversas funcionalidades, para casos específicos.

É importante ressaltar que a boa utilização deste sistema de informação (SEI) traz grandes benefícios relativos à segurança da informação e à prevenção do desaparecimento de processos, na medida em que há o inevitável registro das atualizações efetuadas pelos servidores.

Outro sistema que precisa ser mencionado é o Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC), largamente utilizado. Nas entrevistas, os servidores destacaram que o sistema necessita de modificações, as quais muito facilitarão o controle da veracidade e adequação das informações armazenadas e o dia a dia da Secretaria. Isto porque, primeiro, não há sincronização com o sistema que chamam de “legado”, o antigo sistema de controle da vida funcional e folha de pagamento dos servidores; depois, no âmbito interno da própria Secretaria Municipal de Gestão, não há sincronização entre SIGPEC e o sistema de registro eletrônico de frequência (que não atende bem ao poder público, por ser dirigido ao âmbito privado), de forma que todas as informações são passadas manualmente de um sistema para o outro. Além disso, não há verificação da integridade das informações cadastradas (somente são feitas verificações quando é detectada alguma inconsistência na folha de pagamento, e a verificação abrange especificamente tal ocorrência); as inadequações muitas vezes geram pagamentos equivocados aos servidores, que ficam em débito com a Administração (devendo haver posterior restituição); não há controle sobre o pagamento de horas suplementares (a

competência de cadastramento das horas é das Unidades de Recursos Humanos - URHs -, e as horas são limitadas apenas pela jornada de cada servidor, não conforme a distribuição permitida pela legislação); não há controle sobre a forma como as informações são tratadas pelo sistema; é comum a necessidade de alterações no sistema, até por ordem judicial, mas tais modificações sempre são trabalhosas e levam tempo; não existem ferramentas que possibilitem a extração de relatórios e que filtrem dados; e a dinâmica da distribuição dos cargos, no SIGPEC, dificilmente corresponde à prática e à própria realidade de trabalho, sendo comum o que se chama de “desvio de cargo”, que traz a necessidade de complementações manuais dos dados cadastrados. (ver recomendações 10H, 10I, 10J, 10K)

Os demais sistemas utilizados, como o Sistema Municipal de Processos (SIMPROC) e o Cadastro Único das Entidades Parceira do Terceiro Setor (CENTS), segundo os entrevistados, poderiam ser mais adequados às necessidades da Secretaria, mas não foram apontadas dificuldades relevantes.

Continuando, sobre a Lei de Acesso à Informação, apenas 23,28% dos que responderam ao questionário fornecido durante o Programa de Integridade afirmaram conhecê-la, sendo que 31,22% dos servidores admitiram que não a conhecem em absoluto (gráfico 12); apesar de tratarmos aqui da Secretaria de Gestão, com amplo acesso a inúmeras informações tidas como sigilosas, tais como dados pessoais de servidores e dados financeiros de servidores e pessoas jurídicas, 59,26% dos servidores afirmaram que raramente, ou nunca, trabalham com dados sigilosos, só se podendo concluir que provavelmente está prejudicada a segurança das informações. (ver recomendação 10D)

Por fim, é importante mencionar que menos da metade dos servidores da Secretaria afirmaram salvar os documentos que elaboram e utilizam tanto em pastas compartilhadas quanto localmente e/ou de forma individualizada (48,15%, conforme gráfico 10). É importante a organização e capacitação de todos os servidores para que passem a fazê-lo, de modo a garantir a isonomia no tratamento de um mesmo assunto, bem como que cada unidade, em si, concentre uma memória, não os servidores que nela trabalham. (ver recomendação 10G)

3.10.4. Recomendações

10A. Fixação de objetivos e metas setoriais, com divulgação inequívoca entre os servidores e

posterior controle de resultados.

10B. Criação de meios e diretrizes para que perdurem os objetivos e metas dos setores e da Secretaria como um todo, mesmo em caso de constantes alterações no comando da Pasta.

10C. Realização de treinamentos periódicos de utilização dos sistemas disponíveis para os servidores que tenham ou possam ter acesso a eles.

10D. Capacitação geral acerca da Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527/2011) e tratamento de dados.

10E. Formalização de decisões tomadas e de informações recebidas de modo informal.

10F. Organização da comunicação interna, principalmente com a criação de um canal formal de comunicação e registro de tomada de decisões.

10G. Atualização segura e tempestiva de informações pertinentes a cada unidade.

10H. Atualização adequada, segura e tempestiva dos dados inseridos nos sistemas.

10I. Adequação dos sistemas às necessidades dos setores que deles se utilizam.

10J. Controle de integridade e adequação das informações inseridas nos sistemas.

10K. Integração entre os sistemas existentes e inter-relacionados.

3.11. Etapa 11: Compras do Órgão/Entidade e Diligências Apropriadas para Contratação

3.11.1. Enfoque

Esta etapa do trabalho objetivou a avaliação das fragilidades das compras e das contratações da SG, mediante análise e identificação, por amostragem, de oportunidades de melhoria dentro dos processos de compras. No âmbito da Secretaria Municipal de Gestão, a Coordenadoria de Administração e Finanças – CAF - é responsável pela aquisição/contratação de bens e serviços, e a Coordenadoria de Bens e Serviços – COBES - possui a atribuição de efetuar todos os procedimentos para o registro de preços, inclusive a licitação. A seguir estão reproduzidos fragmentos da legislação que rege a matéria:

Art. 64, incisos IV e V do Decreto nº 58.548/2018, que altera o Decreto nº 57.775/2017:

Art. 64. A Divisão de Gestão de Contratos, no âmbito da Secretaria Municipal de Gestão, tem as seguintes atribuições:

[...]

IV - receber, consolidar e processar as demandas de aquisições de bens e de contratações de serviços, executando os procedimentos de licitação e aquisição dos bens e serviços necessários para a SG;

V - elaborar proposta de plano anual de aquisição de bens e serviços, em conformidade com as demandas da SG, bem como executar as atividades relativas ao respectivo processo licitatório.

Art. 1º da Portaria SMG nº 126/2016:

Art.1º Compete à Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços COBES, desta Secretaria, efetuar todos os procedimentos para o registro de preços, inclusive a licitação e posterior gerenciamento, referente à aquisição de bens e contratação de serviços comuns para a Administração Direta Municipal.

Destaque-se que a Portaria supracitada elenca os bens e serviços comuns a serem licitados pela COBES:

Art. 2º São bens e serviços comuns para fins de Centralização do Sistema de Registro de Preços:

I – Os seguintes bens:

a) açúcar refinado amorfo/microcristalino;

b) café torrado e moído;

c) capa para processo (papel e plástico transparente);

d) copo plástico descartável para água;

e) copo plástico descartável para café;

f) papel sulfite A4 (branco e reciclável);

g) mobiliário padrão;

h) papel toalha (rolo e interfolhado);

i) papel higiênico (30 metros).

II – Os seguintes serviços:

a) administração do Programa de Estágio;

b) agenciamento para fornecimento de passagens aéreas nacionais e internacionais;

- c) gerenciamento do abastecimento de veículos, máquinas e equipamentos, por meio de cartão de pagamento magnético ou microprocessado;*
 - d) moto frete;*
 - e) locação de purificadores de água;*
 - f) telefonia móvel pessoal;*
 - g) telefonia fixa comutada;*
 - h) limpeza de caixas d'água;*
 - i) taxi aéreo.*
 - j) locação de banheiros químicos e pias, compreendendo, também, os respectivos serviços de transporte, montagem, instalação e retirada;*
 - k) locação de geradores, compreendendo, também, os respectivos serviços de transporte, montagem e instalação e retirada; e*
 - l) locação de barricadas e grades de proteção e Isolamento, compreendendo, também, os respectivos serviços de transporte, montagem, instalação e retirada.*
- Parágrafo único. Enquanto não forem registrados todos os preços para os bens e serviços comuns constantes dos incisos I e II deste artigo, as unidades da Administração Municipal deverão observar as regras em vigor para sua contratação e as especificações técnicas definidas por COBES.*

Espera-se que as recomendações seguintes se constituam em ferramentas capazes de auxiliar os gestores da Pasta nos processos de licitações e de compras, para que estejam em consonância com os princípios basilares da Administração Pública, tais como isonomia, impessoalidade, moralidade e legalidade, os quais devem nortear as contratações, de forma a proporcionar acordos vantajosos para a Secretaria e resguardar o nível de qualidade dos serviços prestados.

3.11.2. Metodologia

Para a consecução desta etapa, a equipe analisou a Ata de Registro de Preço (ARP) nº 001/SMG-COBES/2018, referente à licitação de café torrado e moído, e o Contrato nº 01/SMG/2018, relativo a serviço de vigilância/segurança patrimonial armada e desarmada. A ARP do café foi escolhida pelo alto grau de adesão de outras Pastas da Prefeitura de São Paulo aos seus termos, além de possuir elevado valor unitário comparado a outras Atas firmadas em 2018. Quanto aos serviços de vigilância, trata-se de um objeto comumente contratado e que consome parcela considerável do orçamento da Pasta.

A análise foi procedida mediante exame dos autos dos Processos SEI nºs 6013.2017/0001365-0 e 6013.2017/0000759-6, da ARP de café e do Contrato de vigilância, respectivamente, com especial atenção à pesquisa de preços, aos editais e seus anexos. A equipe também acompanhou a rotina da COBES, que é responsável pelas pesquisas de preço para Atas de Registro de Preços, com o intuito de entender os processos, identificar dificuldades e oportunidades de melhorias.

3.11.3 Análise Situacional

3.11.3. 1. Ata de Registro de Preços nº 001/SMG – COBES/2018

A Ata de Registro de Preços nº 001/SMG-COBES/2018, assinada em 21/03/2018, oriunda do Pregão Eletrônico nº 13/SMG-COBES/2017 ocorrido em 11/01/2018, tem por objeto o registro de preços de café torrado e moído em embalagem alto vácuo – superior. Acessando o processo SEI nº 6013.2017/0001365-0, a equipe teceu as seguintes considerações:

3.11.3.1.1. Documentação para habilitação do Pregão Eletrônico 13/SMG-COBES/2017

Em análise da documentação de habilitação enviada pela empresa Costa Esmeralda Distribuidora Ltda., verificou-se incongruência de informações quanto ao quadro societário da empresa. No Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) as sócias apresentadas eram a Sra. C.P.S. e a Sra. M.P.S. No Contrato Social e na Certidão simplificada, entretanto, as sócias eram a Sra. M.P.S. e a Sra. R.P.S. Segue a reprodução dos documentos.

Figura 03 - Quadro Societário no SICAF – 22/02/2018

Sócios			
CPF / CNPJ	Nome / Razão social	Participação Societária (%)	Ação
[REDACTED] 49	[REDACTED]	50,000000	Detalhar
[REDACTED] 34	[REDACTED]	50,000000	Detalhar

Dirigentes		
CPF	Nome	Ação
[REDACTED] 49	[REDACTED]	Detalhar
[REDACTED] 34	[REDACTED]	Detalhar

Linhas de Fornecimento do Fornecedor

Representantes

[Voltar](#) [Relatório](#)

[Realizar nova pesquisa](#)
[Voltar para página inicial](#)

Brasília, 22 de Fevereiro de 2018 | | | Usuário da UASG - Produção

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

Figura 04- Quadro societário na Certidão Simplificada emitida pela JUSESC – 31/01/2018

Capital Integralizado: R\$ 200.000,00 (DUZENTOS MIL REAIS)		Empresa de pequeno porte		Indeterminado
Sócios/Participação no Capital/Espécie de Sócio/Administrador/Término do Mandato				
Nome/CPF ou CNPJ	Participação no capital(R\$)	Espécie de Sócio	Administrador	Término do Mandato
[REDACTED]	192.000,00	SÓCIO	Administrador	XXXXXXXXXX
[REDACTED]	8.000,00	SÓCIO		XXXXXXXXXX
Último Arquivamento Data: 10/11/2016 Ato: ALTERAÇÃO Evento(s): ALTERAÇÃO DE DADOS (EXCETO NOME EMPRESARIAL)				Situação REGISTRO ATIVO
				Status XXXXXXXXXXXXXX

Figura 05- Quadro societário apresentado na última alteração contratual da empresa Costa Esmeralda – 03/11/2016

DO CAPITAL SOCIAL			
CLÁUSULA SEGUNDA. O capital anterior totalmente integralizado passa a ser de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais), em moeda corrente nacional, representado por 2.000 (dois mil) quotas de capital, no valor nominal de R\$ 100,00 (cem reais) cada uma, cujo aumento é totalmente subscrito e integralizado, neste ato, pelos sócios. Em decorrência do aumento do capital social este fica assim distribuído:			
SÓCIAS	Participação	Quotas	Valor Total
[REDACTED]	96%	1.920	RS 192.000,00
[REDACTED]	4%	80	RS 8.000,00
TOTAL	100%	2.000	RS 200.000,00

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

Consoante o disposto no Contrato Social, a sócia C.P.S. deixou a sociedade em 20/12/2012, momento em que a Sra. R.P.S. integrou o quadro societário. Ante o exposto, considera-se que os dados cadastrais no SICAF não estavam atualizados, não obstante o documento ter sido expedido em 22/02/2018. Importa frisar que a Instrução Normativa nº 03/2018, que estabelece regras para o funcionamento do SICAF no âmbito Federal, preconiza o seguinte:

CADASTRAMENTO

Procedimentos para cadastramento no Sicaf

Art. 7º É de responsabilidade do cadastrado conferir a exatidão dos seus dados cadastrais no Sicaf e mantê-los atualizados junto aos órgãos responsáveis pela informação, devendo proceder, imediatamente, à correção ou à alteração dos registros tão logo identifique incorreção ou aqueles se tornem desatualizados

Parágrafo único. A não observância do disposto no caput poderá ensejar desclassificação no momento da habilitação.

[...]

DA CONTRATAÇÃO

Art.28. No caso da documentação estar incompleta ou em desconformidade com o previsto na legislação aplicável no momento da habilitação, o órgão licitante deverá comunicar o interessado para que promova a regularização. (Grifos nossos)

Logo, a Secretaria está isenta de responsabilidade no tocante à desatualização dos dados cadastrados; sem embargos, é dever da Pasta comunicar à empresa cadastrada a necessidade de atualização dos dados cadastrais.

Quanto à conferência da documentação, a Secretaria procedeu em conformidade com a legislação atinente. No SICAF constava que tanto os documentos referentes à regularidade fiscal e trabalhista da Receita e do INSS, quanto os documentos de Regularidade Municipal e Estadual, estavam com prazos vencidos. Em consulta ao processo, observou-se que todos esses documentos foram providenciados a contento. (ver Recomendação 11A)

3.11.3.1.2. Da análise dos recursos do Pregão Eletrônico 13/SMG-COBES/2017

No recurso interposto pela empresa Café Pacaembu Ltda., em 09/03/2018, esta discorreu acerca de dois temas: a) sobre a Costa Esmeralda ter apresentado atestados de capacidade técnica em desconformidade com o exigido no Edital; e b) acerca da não apresentação do laudo que comprova ausência dos fragmentos de inseto.

Na argumentação sobre o item a), a empresa Café Pacaembu dissertou acerca da possibilidade de a empresa Costa Esmeralda Distribuidora Ltda. não se enquadrar na definição de Empresa de Pequeno Porte (EPP), conforme segue:

O ATESTADO DE CAPACIDADE TÉCNICA NÃO PERTENCE A PROPONENTE VENCEDORA COSTA ESMERALDA DISTRIBUIDORA LTDA - EPP (JURERE SUPERIOR), ele foi feito para a empresa JJ MATOS INDUSTRIA E COMÉRCIO DE CAFÉ LTDA. Com intento de ludibriar vossas senhorias foi anexado o Atestado nos Autos, tendo em vista que as empresas nada tem haver. Após a análise deste atestado é importante ressaltar que está tendo tentativas de burlar a Lei 123/2006. Isto porque Senhor Pregoeiro, a Sra. RPS, representante legal da COSTA ESMERALDA DISTRIBUIDORA LTDA - EPP (JURERE SUPERIOR) é sócia da fabricante J J MATOS INDUSTRIA E COMERCIO DE CAFE EIRELI conforme consulta no Sítio da Receita Federal do Brasil. Será feita denúncia no Ministério Público do Estado de São Paulo, haja visto que a proponente se declarou ME/EPP estando impedida de usufruir dos benefícios da Lei Complementar 123/2006.(Grifo Nosso).

A empresa Costa Esmeralda apresentou suas contrarrazões versando somente a respeito do quantitativo dos atestados de capacidade técnica e do laudo de fragmentos de insetos, nada mencionando sobre a empresa JJ Matos Indústria e Comércio de Café Eireli. Nos mesmos moldes, a Comissão Permanente de Licitação (CPL) 2 e o pregoeiro analisaram o recurso, que não foi provido. Com efeito, quando da análise do mérito do recurso, o pregoeiro e a CPL 2 deveriam ter analisado os motivos da irresignação da empresa Café Pacaembu Ltda, se atentando para o potencial da declaração retratada. A mesma alegação constava da peça recursal apresentada pela mesma empresa contra a Costa Esmeralda ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJ-SC); a pregoeira deste certame realizou diligências que comprovaram que a Costa Esmeralda não constituía uma EPP, usando como base demonstrativos de resultados de 2017.

Nada obstante as evidências indicarem possíveis inconformidades ainda na fase de habilitação (1 – Atestado de capacidade técnica emitido em nome da JJ Matos; 2 – Recurso informando que a sócia da empresa Costa Esmeralda Distribuidora Ltda. era sócia da JJ Matos Indústria e Comércio de Café Eirelli), o setor de bens e serviços da SG somente procedeu à análise e à promoção de diligências destinadas a esclarecer o fato após receber relato do ocorrido no TJ-SC, ou seja, após um ano de vigência da Ata. Durante a elaboração deste relatório, a Ata de Registro de Preços nº 001/SMG – COBES/2018 encontrava-se em processo de análise para decidir sobre sua invalidação. Ou seja, apesar de impugnado o resultado da licitação, pela apreciação do recurso não ter sido cuidadosa, acabou invalidado o certame. Isto posto, a fim de que as licitações atinjam sua finalidade precípua, é imperioso que a apreciação dos documentos apresentados pelos licitantes seja cautelosa, e a análise de eventuais recursos seja procedida de modo a exaurir todos os elementos nos quais se fundamenta.

3.11.3.1.3. Pesquisa de preços

3.11.3.1.3.1. Pesquisa para instrução do Pregão Eletrônico nº 13/2017 – COBES – Ata de Registro de Preços

A pesquisa de preços apresentada pela Secretaria data de 19/09/2017 e se baseou em preços praticados em cinco órgãos públicos. O Processo encontra-se instruído com planilhas de orçamentos ou pesquisa de preços, em obediência ao artigo 2º, inciso VI do Decreto nº 44.279/2003.

O Art. 4º do Decreto supramencionado preconiza que a pesquisa de preços consistirá em consulta ao banco de preços de referência mantido pela Prefeitura. O parágrafo 1º estabelece que, na inexistência deste, fica autorizada a utilização dos seguintes parâmetros:

I- pesquisa publicada por instituição renomada na formação de preços, inclusive por meio eletrônico, desde que contenha a data e hora de acesso;(Redação dada pelo Decreto nº 56.818/2016)

II - bancos de preços praticados no âmbito da Administração Pública;(Redação dada pelo Decreto nº 56.818/2016)

III - contratações similares de entes públicos, em execução; ou (Redação dada pelo Decreto nº 56.818/2016)

IV - múltiplas consultas diretas ao mercado. (Redação dada pelo Decreto nº 56.818/2016. (Grifo nosso)

Por ocasião das entrevistas, a COBES informou que na PMSP o banco de preços está em fase de implementação. Por isso, a pesquisa se baseou no art. 4º, §1º, inciso III, conforme se observa na reprodução abaixo.

Figura 06 – Pesquisa de preços apensada ao processo

Planilha Café Torrado									
Preços Públicos Pesquisados									
Objeto	Orgãos Públicos	INST.FED.DE EDUC,CIE.E TEC.SUL-RIO-GRANDENSE	SEC.ADMINISTRAÇÃO PENITENCIARIA	SEC.DESENVOL. ECONO.CIE.TEC E INOVAÇÃO	SEC.SAÚDE	FUNDO DE AMPARO AO TRABALHADOR	Preço Médio Unitário Pesquisado	Preço Médio Mensal Pesquisado	Preço Médio Anual Pesquisado
	Quantidade								
CAFÉ TORRADO E MOÍDO EMBALAGEM ALTO VÁCUO - SUPERIOR	66562	R\$ 7,49	R\$ 6,84	R\$ 6,25	R\$ 8,50	R\$ 8,40	R\$ 7,50	R\$ 499.215,00	R\$ 5.990.580,00
Pesquisado em		set/17	set/17	set/17	set/17	set/17			

SMG.Pesquisa de Preços, 22 de Setembro de 2017

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

Enfatiza-se, contudo, que a qualidade do cotejamento de preços poderia ser aprimorada mediante consultas a diversas fontes. O Acórdão nº 868/2013 – Plenário do TCU reconhece que adotar uma só fonte para formar a pesquisa se mostra insuficiente. Menciona que: “*para a estimativa do preço a ser contratado, é necessário consultar as fontes de pesquisa que sejam capazes de representar o mercado*”.

Os Acórdãos nºs 2.170/2007 e 819/2009 demonstram que o TCU tem defendido que as estimativas de preços prévias às licitações devem estar baseadas em uma cesta de preços aceitáveis. Nos termos do Acórdão nº 2637-42/15-P:

33. Esse conjunto de preços ao qual me referi como ‘cesta de preços aceitáveis’ pode ser oriundo, por exemplo, de pesquisas junto a fornecedores, valores

adjudicados em licitações de órgãos públicos - inclusos aqueles constantes no Comprasnet -, valores registrados em atas de SRP, entre outras fontes disponíveis tanto para os gestores como para os órgãos de controle - a exemplo de compras/contratações realizadas por corporações privadas em condições idênticas ou semelhantes àquelas da Administração Pública -, desde que, com relação a qualquer das fontes utilizadas, sejam expurgados os valores que, manifestamente, não representem a realidade do mercado.

A impossibilidade de utilização de alguma das fontes acima especificadas deve estar consignada nos autos do processo de contratação, de forma a comprovar que, embora tenham sido adotados os procedimentos necessários à obtenção de preços daquela fonte, não foi alcançado o resultado almejado. Assim, a melhor forma de orçar preços é a realização de pesquisa de mercado que priorize a qualidade e a diversidade das fontes. (ver Recomendação 11B). Insta salientar que o Governo Federal dispõe do portal Painel de Preços, base de dados de compras públicas, cuja utilização facilitaria e enriqueceria o trabalho de cotejamento de preços de mercado. Em consulta, obteve-se preço médio de R\$ 7,67 e mediana de R\$ 6,90 por pacote de 500g de café torrado no Estado de São Paulo em 2018 e 2019, demonstrando a razoabilidade do valor apurado na pesquisa de preços realizada em 2017 pela SG (R\$ 7,50).

Figura 07 - Painel de Preços do Governo Federal



Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

3.11.3.1.3.2. Pesquisa para subsidiar a prorrogação da Ata de Registro de Preços 001/SMG – COBES/2018

A Ata possuía vigência até 20/03/2019 e, demonstrado o interesse da Administração, foi requerida a sua prorrogação por mais 12 meses, conforme Ofício 001/2019-DPRP (07/01/2019). Para tanto, foi solicitado, no documento Informação SG/COBES/DGSS-2

nº 013868586, que COBES procedesse à realização da pesquisa de preços, a fim de demonstrar a manutenção da vantajosidade da Ata.

A nova pesquisa foi realizada nos seguintes moldes:

a) Consultas a Atas de Registro de Preços de outros órgãos

No processo encontram-se apensadas cópias das consultas aos órgãos públicos. As consultas às Atas de RP do Ministério da Saúde e do Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) datam de 07/11/2018. A do Triângulo Mineiro ocorreu em 14/01/2019, conforme segue:

Figura 08- Consultas a Atas de Registro de Preços de outros órgãos

Planilha Café Torrado							
Preços Públicos Pesquisados							Preços Médio Pesquisado
Descrição do Objeto	Empresa Contratada	Costa Esmeralda Distribuidora Ltda	Órgão	GERENCIA ESTADUAL DO MINISTERIO DA SAÚDE/AM	INST.FED.DE EDUC. CIENC. E TEC. DO R.G DO NORTE	INST.TRIANGULO MINEIRO/CAMPUS UBERLANDIA	
			Vigência	17/08/2019	02/08/2019	08/11/2019	
	nº da ATA	001/SMG-COBES/2018	Quant. Pacotes	Preço Unitário	Preço Unitário	Preço Unitário	
Café torrado e moído em embalagem alto vácuo (superior), pacote de 500 gramas	Preço unitário da ATA	R\$ 7,20	798.744	R\$ 7,99	R\$ 7,90	R\$ 7,90	R\$ 7,95
	Preço Total Anual Pesquisado						R\$ 6.350.014,80
	Preço total Anual da ATA	R\$ 5.750.956,80					
Pesquisado em:				jan'19	jan'19	jan'19	

OBS: Os preços públicos pesquisados se encontram superiores ao preço presente na ATA de nº 001/SMG-COBES/2018.

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

b) Múltiplas consultas ao mercado (23/01/2019)

Neste caso, observa-se que o valor cotado com a empresa Bravo Café é 62,5% maior do que a cotação apresentada pela empresa Multicom:

Figura 09 - Múltiplas consultas ao mercado 23/01/2019

Planilha Café Torrado							
Empresas Pesquisadas							Valor Médio Pesquisado
Objeto	Empresa Contratada	Costa Esmeralda Distribuidora Ltda	Empresas	Bravo Café	Mitsui Alimentos	Multicom	
			Telefone	(11)3097-9097	(11) 98978-7517	(31) 3398-1844	
			Contato	Daniela	José Carlos	Antônio	
	Nº da ATA	001/SMG-COBES/2018	Quant/ Pacotes Anual	Valor Unitário	Valor Unitário	Valor Unitário	
Ata de Registro de Preços para fornecimento de café torrado e moído.	Valor unitário da ATA	R\$ 7,20	798.744	R\$ 13,00	R\$ 8,85	R\$ 8,00	R\$ 9,95
	Valor total Anual						R\$ 7.947.502,80
	Valor Total Anual da ATA	R\$ 5.750.956,80					
Condição de pagamento de:				30 Dias	30 Dias	30 Dias	
Pesquisado no mês de:				jan-19	jan-19	jan-19	

OBS: Os preços pesquisados se encontram acima do preço presente ATA de Nº 001/SMG-COBES/2018.

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

À luz da jurisprudência exarada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), os valores que não representam a média de mercado devem ser expurgados da pesquisa. Segue excerto do Acórdão nº 2.170/2007 – Plenário:

Esse conjunto de preços ao qual me referi como 'cesta de preços aceitáveis' pode ser oriundo, por exemplo, de pesquisas junto a fornecedores, valores adjudicados em licitações de órgãos públicos – inclusive aqueles constantes no Comprasnet -, valores registrados em atas de SRP, entre outras fontes disponíveis tanto para os gestores como para os órgãos de controle – a exemplo de compras/contratações realizadas por corporações privadas em condições idênticas ou semelhantes àquelas da Administração Pública -, desde que, com relação a qualquer das fontes utilizadas, sejam expurgados os valores que, manifestamente, não representem a realidade do mercado. (Grifo nosso)

A mesma problemática já fora abordada nos Acórdãos nºs 2.943/2013-P e 2.637/2015-P, os quais revelam que a pesquisa de preços deve desconsiderar informações cujos preços estejam evidentemente fora da média de mercado.

Em termos práticos, o Caderno de Logística – Pesquisa de Preço, 2017, disponível no site *Compras Governamentais* dispõe:

Os critérios e parâmetros a serem analisados para fins de considerar um valor inexequível ou excessivamente elevado devem ser os próprios preços encontrados na pesquisa, a partir de ordenação numérica na qual se busque excluir aquelas que mais se destoam do alinhamento dos demais preços pesquisados.

No caso em tela, o valor encontrado como média de mercado na cotação direta com empresas (R\$9,95) não poderia ser considerado para fins de comparação com o preço praticado na Ata (R\$7,20), haja vista que o valor de R\$ 13,00, apresentado pela empresa Bravo, destoa demasiadamente dos demais valores, e representa 1/3 da amostra, causando grande viés no resultado final. (ver Recomendação 11C)

3.11.3.1.4. Prorrogação da Ata de Registro de Preços 001/SMG – COBES/2018

Não obstante haver óbice para a prorrogação da Ata, a equipe procedeu à análise dos trâmites cumpridos até o encaminhamento para despacho autorizatário, em 28/01/2019.

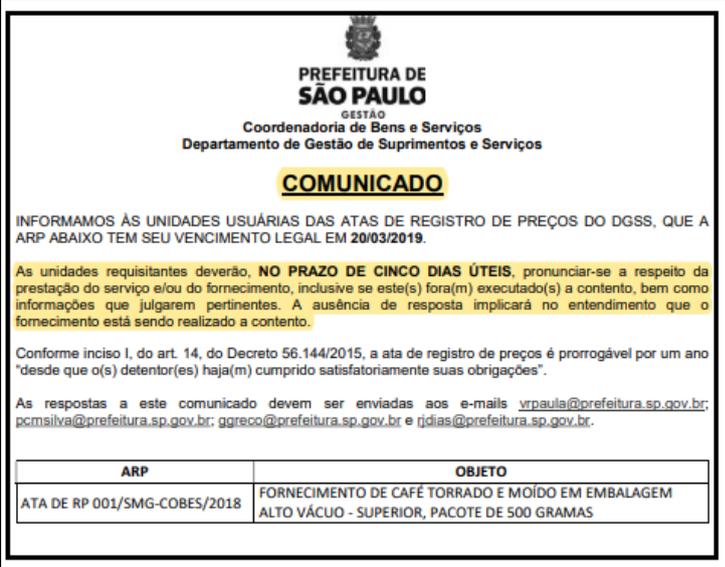
A Cláusula Quarta da Ata de Registro de Preços nº 001/SMG – COBES/2018 dispõe:

4.1 A Ata de Registro de Preços, ora firmada, terá validade de 12 meses, a partir da data de sua assinatura, podendo ser prorrogada, por até idêntico período, desde

que, nos termos do artigo 13 da Lei Municipal 13.278/02 e do artigo 14 do Decreto Municipal nº 56.144/15.

A fim de aferir se os trâmites seguiram os dispositivos legais mencionados, a equipe fez a checagem do Processo SEI nº 6013.2017/0001365-0:

Quadro 24 – Atendimento aos requisitos da ARP nº 001/SMG-COBES 2018

Ata de RP 001/SMG-COBES 2018 - Dispositivos	Checagem – Processo SEI				
4.1.1 Haja anuência das partes;	Tanto a Administração quanto a empresa manifestaram interesse na prorrogação do ajuste (Ofício nº 001/2019-DPRP).				
4.1.2 A DETENTORA tenha cumprido satisfatoriamente suas obrigações;	<p>Com relação a este dispositivo e ao art. 14, inciso I, do Decreto Municipal nº 56.144/15 cuja redação estabelece que o prazo de vigência da ata de registro de preços é prorrogável por igual período, desde que o(s) detentor (es) haja(m) cumprido satisfatoriamente suas obrigações, a Secretaria publicou, em 18/12/2018, no DOC o seguinte comunicado:</p> <div data-bbox="794 1003 1519 1570" style="border: 1px solid black; padding: 5px;">  <p style="text-align: center;">PREFEITURA DE SÃO PAULO GESTÃO Coordenadoria de Bens e Serviços Departamento de Gestão de Suprimentos e Serviços</p> <p style="text-align: center;">COMUNICADO</p> <p>INFORMAMOS ÀS UNIDADES USUÁRIAS DAS ATAS DE REGISTRO DE PREÇOS DO DGSS, QUE A ARP ABAIXO TEM SEU VENCIMENTO LEGAL EM 20/03/2019.</p> <p>As unidades requisitantes deverão, NO PRAZO DE CINCO DIAS ÚTEIS, pronunciar-se a respeito da prestação do serviço e/ou do fornecimento, inclusive se este(s) fora(m) executado(s) a contento, bem como informações que julgarem pertinentes. A ausência de resposta implicará no entendimento que o fornecimento está sendo realizado a contento.</p> <p>Conforme inciso I, do art. 14, do Decreto 56.144/2015, a ata de registro de preços é prorrogável por um ano "desde que o(s) detentor(es) haja(m) cumprido satisfatoriamente suas obrigações".</p> <p>As respostas a este comunicado devem ser enviadas aos e-mails vrpaula@prefeitura.sp.gov.br; pcmsilva@prefeitura.sp.gov.br; ggreco@prefeitura.sp.gov.br e rjdias@prefeitura.sp.gov.br.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">ARP</th> <th style="width: 50%;">OBJETO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ATA DE RP 001/SMG-COBES/2018</td> <td>FORNECIMENTO DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO EM EMBALAGEM ALTO VÁCUO - SUPERIOR, PACOTE DE 500 GRAMAS</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>No documento Encaminhamento SG/COBES/DGSS-2 Nº 014168161, a Unidade informa que não houve resposta ao comunicado, fato que a levou a presumir que a empresa prestou seus serviços a contento e cumpriu satisfatoriamente suas obrigações nas contratações efetuadas no âmbito da PMSP.</p>	ARP	OBJETO	ATA DE RP 001/SMG-COBES/2018	FORNECIMENTO DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO EM EMBALAGEM ALTO VÁCUO - SUPERIOR, PACOTE DE 500 GRAMAS
ARP	OBJETO				
ATA DE RP 001/SMG-COBES/2018	FORNECIMENTO DE CAFÉ TORRADO E MOÍDO EM EMBALAGEM ALTO VÁCUO - SUPERIOR, PACOTE DE 500 GRAMAS				
4.1.3 Pesquisa prévia revele que os preços são compatíveis com os de mercado;	Foi apresentada a pesquisa de preços, cuja análise foi tópico abordado no item 3.11.3.1.3.2.				
4.1.4 Os quantitativos estimados na ata de registro de preços serão renovados proporcionalmente ao período da prorrogação,	Atendida a proporcionalidade, haja vista a prorrogação do prazo ter sido de igual período (12 meses). Vide documentos Ofício nº 001/2019/DPRP e Encaminhamento SG/COBES/DGSS-2				

<p><i>observada a estimativa de consumo pelo ÓRGÃO GERENCIADOR e pelos órgãos e entidades participantes, inicialmente previstas.</i></p>	<p>Nº 013775731 SG/COBES.</p>
<p><i>4.2 A DETENTORA da Ata de Registro de Preço deverá manifestar, por escrito, seu interesse na prorrogação ou não do ajuste, em prazo não inferior a 120 dias do término de sua vigência, sob pena de multa.</i></p>	<p>A Administração enviou à empresa Costa Esmeralda o Ofício nº 001/2019-DPRP, em 07/01/2019, pedindo manifestação quanto à concordância com a prorrogação da Ata por mais 12 meses a contar do dia 20/03/2019, data do vencimento do respectivo instrumento contratual. A empresa se manifestou positivamente em 07/01/2019, ou seja, 72 dias antes do término da vigência. (ver Recomendação 11D)</p>

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0001365-0

3.11.3.1.5. Prazo de validade do produto, constante do Anexo I do Edital:

O item 1 do Anexo I do Edital nº 13/COBES/2017 determina o prazo de validade do objeto: “*Produto destinado ao consumo dentro do prazo aproximado de 270 (cento e oitenta) dias.*” (Grifo nosso).

Observa-se que o número indicado, 270, diverge do escrito por extenso, cento e oitenta, gerando incerteza quanto ao período de consumo do produto em questão. Tal informação é esclarecida quando da leitura do item 2.4 do mesmo documento: “*2.4. PRAZO DE VALIDADE: o produto deverá ter prazo de validade mínimo de 9 (nove) meses, a partir da data de entrega.*”.

O Edital deve estabelecer com clareza e precisão as condições para participar do certame, a fim de que os interessados ajustem suas propostas de acordo com o estipulado no instrumento convocatório. Nessa vertente, é cediço que a Secretaria de Gestão proceda à revisão das informações inseridas nos documentos, de modo a evitar possíveis inconsistências que possam prejudicar os certames licitatórios.

3.11.3.1.6. Cumprimento do estabelecido no artigo 40 da Lei Federal 8.666/93 e no artigo 9º do Decreto Municipal nº 56.144/15

Observou-se que o Edital contém os elementos mínimos obrigatórios constantes do artigo 40 da Lei de Licitações e no artigo 9º do Decreto Municipal nº 56.144/15.

3.11.3.1.6. Convocação tempestiva dos interessados no Diário Oficial da Cidade

Mediante análise do processo, constatou-se que houve a publicação tempestiva da abertura da licitação no Diário Oficial da Cidade em 12/12/2017, com data de realização do certame prevista para 11/01/2018.

3.11.4. Recomendações

11A. Sugere-se que, nos futuros certames, seja incluída cláusula prevendo que o credenciamento da licitante dependerá de registro atualizado no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF, que também será requisito obrigatório para sua habilitação.

11B. Recomenda-se que, para futuras compras e contratações de serviços, a Pasta amplie e diversifique as fontes utilizadas na realização das pesquisas de preços, a fim de mitigar o risco de elevação dos valores estimados, que servem de base para o valor máximo de aquisição, evitando, assim, dano ao erário pela aquisição de bens e serviços com sobrepreço. Podem ser utilizados como fontes de informação o site PAINEL DE PREÇOS, o CadTerc (Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados), consultas ao mercado, dentro outros.³⁶

11C. Recomenda-se que a Pasta proceda à avaliação crítica dos preços obtidos, visto que a eliminação de distorções no custo médio apurado é crucial para a fidedignidade da pesquisa em relação aos preços correntes e pode mitigar o risco de sobrepreço.

11D. Recomenda-se que a Pasta verifique o interesse da contratada em prosseguir com o ajuste de forma tempestiva, em consonância com o estipulado no Edital, a fim de viabilizar a

³⁶ Acórdão nº 2637-42/15-P: “90. Deve-se deixar registrado que, de acordo com o Guia de Boas Práticas em Contratações de Soluções de Tecnologia da Informação do TCU, extensível a todas as demais contratações públicas, ao analisar o mercado com vistas à obtenção de dados sobre preços, pode-se utilizar, dentre outras, as seguintes fontes de informação: a) preços vigentes em outros órgãos (e.g. em licitações, inclusive de registro de preço) (Lei 8.666/1993, art. 15, inciso V); b) consultas diretas aos fornecedores (RFP - Request for Proposal), que deve incluir as informações definidas até então no termo de referência ou no projeto básico, pois essas informações afetam a percepção de risco das empresas, que por sua vez influencia os preços oferecidos (...) d) consultas em portais de fornecedores na web e em sistemas de busca de preços na internet, lembrando que os preços informados normalmente são unitários, ou seja, referem-se à contratação de um único produto, de modo que não consideram o efeito de escala que existe em uma contratação de muitas unidades; e) bancos de dados da APF (e.g. Comprasnet, Siasg); f) cadastros de preços mantidos por entidades de pesquisa; g) preços obtidos em contratações semelhantes do setor privado (Lei 8.666/1993, art. 15, inciso III); h) uso do portal do órgão para publicar o planejamento da licitação na web e receber estimativas de preços”.

execução e a conclusão dos trâmites necessários para prorrogação da validade da Ata ou para proceder à nova contratação antes do vencimento da Ata vigente.

Contrato nº 01/SMG/2018

3.11.3.2. Análise situacional

Trata-se de licitação na modalidade Pregão Eletrônico, julgada pelo critério de menor preço, objetivando a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de Vigilância/Segurança Patrimonial Armada e Desarmada para as diversas unidades da Secretaria Municipal de Gestão – SG. A equipe do PIBP examinou os documentos carreados junto ao Processo SEI nº 6013.2017/0000759-6, a saber, o Edital nº 12/2017-COBES, o respectivo Termo de Referência e o Contrato nº 01/SMG/2018, oriundo do Pregão Eletrônico nº 12/2017.

Considerando os parâmetros estipulados no Manual de Prestação de Serviços de Vigilância/Segurança Patrimonial do CadTerc – Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados - e a legislação específica, a equipe teceu as seguintes considerações:

3.11.3.2.1. Boas Práticas dispostas no Manual do CadTerc

Tendo em vista que os manuais do CadTerc visam aprimorar a gestão de contratos públicos no âmbito do Estado de São Paulo, a equipe confrontou as diretrizes de contratação de fornecedores de serviços terceirizados, dispostas no Manual Vol. 1 Vigilância e Segurança Patrimonial, com algumas cláusulas do Edital nº 12/2017 – COBES e do Termo de Referência.

O quadro abaixo sintetiza os apontamentos da equipe:

Quadro 25 – Comparativo Manual do CadTerc x Edital nº 12/2017-COBES/Termo de Referência (TR)

Boas Práticas – Manual do CadTerc	Edital nº 12/2017-COBES/Termo de Referência (TR)
<i>Instruções Gerais</i> <i>1. A nomenclatura recomendada para a definição do objeto é: “Prestação de Serviços de Vigilância/Segurança Patrimonial”.</i>	A nomenclatura do objeto encontra-se adequadamente definida, <i>Vigilância/Segurança Patrimonial Armada e Desarmada.</i>
<i>Instruções Gerais</i>	Conforme previsto no TR, a unidade de medida

<p>5. Fica definido como unidade de medida para a contratação desses serviços o “Posto/dia”, tendo em vista a facilidade de administração/gerenciamento do contrato, e a consequente padronização no âmbito do Estado de São Paulo.</p>	<p>utilizada corrobora o estipulado no Manual, Posto/dia.</p>
<p>Apêndice AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA / SEGURANÇA PATRIMONIAL</p>	<p>O Manual do Cadterc alude que o documento “Avaliação da Qualidade dos Serviços de Vigilância/Segurança patrimonial”, é parte integrante do Edital e deverá ser anexado a ele e ao contrato consequente da Licitação.</p> <p>Dessarte, posto que, conforme TR:</p> <p>1) item 3.5, os trabalhos devem ser executados de forma a garantir os melhores resultados, visando à qualidade dos serviços e à satisfação do Contratante;</p> <p>2) Trata-se de obrigação da contratada: 2.a) item 5.1-b, garantir total qualidade dos serviços contratados; 2.b) item 5.1-d, fornecer mão de obra necessária, devidamente selecionada para o atendimento do contrato, de forma a garantir uma perfeita qualidade e eficiência dos serviços prestados; 2.c) indicar um supervisor para realizar semanalmente, em conjunto com o Contratante, o acompanhamento técnico das atividades, visando à qualidade da prestação dos serviços;</p> <p>3) Trata-se de obrigação da contratante: item 6.1-j, atestar mensalmente a execução e a qualidade dos serviços prestados;</p> <p>a inclusão de documento semelhante como anexo do Edital nortearia a fiscalização do contrato para ambas as partes, primando pela manutenção da qualidade dos serviços. (ver Recomendação 11E)</p>

3.11.3.2.2. Exigência de Vistoria prévia

O Edital previa, no item 3.7.1, a obrigatoriedade de vistoria nos locais a serem prestados os serviços:

3.7 VISTORIA OBRIGATÓRIA

3.7.1 Como condição de participação na presente licitação, as empresas interessadas, para exata caracterização da área objeto do certame, deverão por intermédio de seus respectivos representantes, efetuar vistoria prévia nos locais indicados a seguir,: SMG-SEDE: 1º, 2º, 3º, 5º, 6º, 7º e 11º Andares – Rua Boa Vista, 280 – Centro, DGSS-12 – Sessão de Materiais Inservíveis e Resíduos, nº 2.572 – Brás, COGESS – Prontuário – Rua Léo Ribeiro de Moraes, nº 66 – Freguesia do Ó, CGDP – Divisão de Arquivo Municipal de Processos – Rua da Balsa, nº 33/401 – Freguesia do Ó, onde serão prestados os serviços, destinada a dar conhecimento do local e de todas as especificações do serviço a ser contratado, não podendo alegar qualquer desconhecimento, como elemento impeditivo da sua formulação da proposta ou do perfeito cumprimento das obrigações convencionadas através de contrato a ser firmado com a Secretaria Municipal Gestão.

Ademais, a cláusula 3.7.2 do referido edital preconizava que o Atestado de Vistoria Prévia constaria dos documentos apresentados quando da entrega da proposta de preços:

3.7.2 O Atestado de Vistoria Prévia (Anexo VII) deverá ser apresentado pela licitante, juntamente com a Proposta de Preço (Anexo III), conforme estabelece o subitem 10.3 do presente Edital de pregão.

Todavia, de acordo com jurisprudência dos Tribunais de Contas, a visita técnica somente pode ser exigida em casos excepcionais e devidamente justificados, sob pena de contrariar o art. 30, inciso III, da Lei nº 8.666/1993:

*Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica **limitar-se-á** a:*

[...]

III - comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação; (Grifo nosso)

Entende o Tribunal de Contas da União ainda que:

[...] a visita técnica – de apenas poucas horas – não é de tal importância que possa justificar o risco da perda da competitividade do certame. Se pela natureza e extensão do objeto (...) a vistoria pouco acrescentar sobre o conhecimento que os licitantes têm acerca de suas obrigações, a preservação de outros valores legais, como a competitividade, moralidade e isonomia se sobrepõem à necessidade da visita. A preservação dos ideais do art. 3º, caput, § 1º, inciso I e II da Lei 8.666/93, neste caso, se torna obrigatória.

Em que pese à importância dos competidores conhecerem o local da prestação de serviços para a elaboração de suas propostas, deve ser ponderada a real necessidade de vistorias, porquanto tal exigência pode limitar a competitividade. Conforme se depreende da Lei nº 8.666/1993, práticas que restrinjam ou frustrem a competitividade do certame são vedadas:

Art. 3º: (...) § 1º É vedado aos agentes públicos: I – admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos de convocação, cláusulas ou condições que comprometam, restrinjam ou frustrem o seu caráter competitivo, inclusive nos casos de sociedades cooperativas, e estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato, ressalvado o disposto nos §§ 5º a 12 deste artigo e no art. 3º da Lei nº 8.248, de 23 de outubro de 1991.

Assim, tendo em vista que a exigência de vistoria técnica pode restringir a competitividade, é necessário que a Administração demonstre a sua adequação no caso concreto. (ver Recomendações 11F e 11G)

3.11.3.2.3. Pesquisa de preços para contratação

A pesquisa de preços albergou os praticados em outros órgãos públicos e os valores referenciais do Manual do Cadterc. Os preços coletados apresentam discrepâncias dentro da razoabilidade. O valor médio estimado para a contratação também se encontra dentro dos parâmetros de mercado.

3.11.3.2.4. Antecedência mínima para solicitação de prorrogação contratual

O item 16.3.1 do Edital, bem como o item 3.1.1 da Minuta do Contrato, dispõem que:

[...] caso a Contratada não tenha interesse na prorrogação do ajuste deverá comunicar este fato por escrito à Contratante, com antecedência mínima de 90 (noventa) dias da data de término do prazo contratual, sob pena de incidência de penalidade contratual.

Analisando o referido processo, constatou-se que, em 07/11/2018, a Secretaria encaminhou à empresa contratada o Ofício nº 183/SG/CAF/2018, solicitando manifestação a respeito da intenção de renovação do contrato, que findaria em 14/01/2019. Tal ofício foi respondido, positivamente, em 12/11/2018.

Note-se que, apesar da contratada não ter se manifestado contra a renovação, seguindo, portanto, o que dispunha o item 16.3.1 do Edital, restou demonstrada a preocupação, por parte

da Secretaria, em confirmar o interesse na renovação do ajuste. Todavia, caso a contratada não demonstrasse interesse na renovação, já que restante pouco mais de 60 dias para o fim do contrato em vigência à época, a Pasta poderia ter de adotar providências para nova contratação em prazo exíguo. Importante lembrar que o procedimento de pesquisa de preços da Pasta leva, em média, de 15 a 20 dias úteis para ser realizado, conforme mencionado em entrevista realizada na COBES. (ver Recomendação 11H)

3.11.3.2.5. Termos aditivos ao Contrato nº 01/SMG/2018

No que concerne aos aditamentos contratuais, a Lei nº 8.666/1993 aduz:

Art. 57. A duração dos contratos regidos por esta Lei ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários, exceto quanto aos relativos: [...]

§ 2º Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos.

Adicionalmente, a Lei nº 13.278/2002 dispõe no art. 26 o seguinte:

Art. 26. O termo de contrato e seus aditamentos deverão ser publicados, na íntegra ou em extrato, no Diário Oficial do Município, dentro de 20 (vinte) dias contados da sua assinatura.

À luz da legislação vigente, a equipe verificou que todos os aditamentos encontram-se devidamente datados e assinados pelas partes, tendo sido motivados e publicados no Diário Oficial dentro do prazo estipulado.

3.11.3.2.6. Pesquisa de preços para prorrogação contratual

No tocante ao Termo Aditivo nº 02 que trata da prorrogação contratual, a pesquisa de preços foi realizada junto aos preços praticados em outros órgãos públicos e aos valores referenciais do CadTerc. Foram apresentados dois preços, mediante a justificativa de que não foram encontradas três propostas que atendessem a todos os itens, com fulcro na orientação do Decreto nº 56.818/2016, art. 4º, §3º.

Segue teor do Encaminhamento SG/COBES/DGSS-23 nº 013067474:

Conforme solicitado no documento SEI nº 012751832, encaminhamos Pesquisa de Preços - SEI n º 013066025, bem como Planilha de Preços - SEI nº 013066145.

Ressaltamos que foi realizada pesquisa junto aos sites governamentais e não foram encontradas três propostas que atendessem todos os itens, desta forma seguem com apenas dois preços com a orientação do Decreto nº 56.818 de 17 de fevereiro de 2016 - artigo 4º - parágrafo 3º.

E tabela (figura 10) juntada ao Processo SEI nº 6013.2017/0000759-6:

Figura 10 – Pesquisa de preços para o Termo Aditivo nº 02

PLANILHA de PREÇOS - VIGILÂNCIA e SEGURANÇA PATRIMONIAL - SG											
ITEM	DESCRIÇÃO	TIPO/PERÍODO	QUANTIDADES POSTOS	ÓRGÃO	SECRETARIA DA SAÚDE - PREGÃO	SEC. SANEAMENTO E REC. HÍDRICOS	SEC. SANEAMENTO E REC. HÍDRICOS	SECR. SEGURANÇA PÚBLICA	TABELA CADTERC VOLUME 01	VALOR MÉDIO MENSAL POR ITEM	VALOR TOTAL MENSAL POR ITEM
				P.E. Nº	184/2018	023/DAEE/2018/DLC	026/DAEE/2018/DLC	011/2018			
				HOMOL.	06/10/2018	27/10/2018	06/11/2018	21/10/2018			
				VIGÊNCIA	900 Dias	900 Dias	900 Dias	913 dias			
				VALOR UNITÁRIO MENSAL	VALOR UNITÁRIO MENSAL	VALOR UNITÁRIO MENSAL	VALOR UNITÁRIO MENSAL	VALOR UNITÁRIO MENSAL			
ITEM 1	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas diurno de 2ª a 6ª em (dias úteis), das 08h às 18h	4	R\$ 8.612,39	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.090,35	R\$ 8.351,37	R\$ 33.405,48	
ITEM 2	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas diurno de 2ª a 6ª em (dias úteis), das 08h às 20h	1	R\$ 8.612,39	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.090,35	R\$ 8.351,37	R\$ 8.351,37	
ITEM 3	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas diurno de 2ª a domingo, das 08h às 18h	4	R\$ 8.244,98	R\$ 7.828,87	R\$ 7.916,36	R\$ 6.821,60	R\$ 10.890,62	R\$ 8.340,93	R\$ 33.363,70	
ITEM 4	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas diurno de 2ª a domingo, as 08h às 18h (Armado)	2	R\$ -	R\$ 8.197,19	R\$ 7.926,88		R\$ 10.931,31	R\$ 9.018,46	R\$ 18.036,92	
ITEM 5	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas noturno de 2ª a domingo, as 18h às 06h	4	R\$ 9.741,71	R\$ 9.252,54	R\$ 9.323,77	R\$ 8.020,03	R\$ 12.743,40	R\$ 9.816,29	R\$ 39.265,16	
ITEM 6	SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA/ SEGURANÇA PATRIMONIAL	12 horas noturno de 2ª a domingo, as 18h às 06h (Armado)	2	R\$ -	R\$ 9.370,35	R\$ 9.332,30	R\$ -	R\$ 12.783,89	R\$ 10.495,51	R\$ 20.991,03	
VALOR TOTAL MENSAL PESQUISADO										R\$ 153.413,66	

2) Pesquisado junto aos órgãos públicos
SG - PESQUISA DE PREÇOS, 05 DE DEZEMBRO DE 2.018.

Fonte: Processo SEI 6013.2017/0000759-6

Mas, no caso em análise, ante a dificuldade de obtenção de preços públicos para o mesmo objeto, poderiam ter sido realizadas múltiplas consultas diretas ao mercado para subsidiar a formação da média de preços. Insta ressaltar que a orientação do Tribunal de Contas da União é no sentido de que haja, no mínimo, três cotações válidas em todos os processos licitatórios³⁷; todavia, o atendimento a essa premissa não garante por si só a qualidade do cotejamento de preços. Nesse viés, como já discorrido na análise da Ata de RP anteriormente, a fim de se obter uma média acurada, é salutar que a Administração amplie e diversifique as fontes de consulta. (ver Recomendação 11B)

3.11.3.3. Recomendações

11E. Com o intuito de nortear a fiscalização dos contratos, primando pela manutenção da qualidade dos serviços, recomenda-se definir e padronizar a avaliação de desempenho e de qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas na execução dos contratos de

³⁷ Vide AC-2301-16/10-2, AC-1685-12/10-2.

Vigilância e Segurança Patrimonial. Para alcançar este objetivo, a SG poderia incluir um apêndice, que constituiria parte integrante do Edital e do respectivo Contrato, a exemplo do disposto no Manual do CadTerc, Vol.1, com a descrição dos procedimentos a serem adotados na avaliação.

11F. Recomenda-se que, nos futuros certames, a Secretaria deixe de tornar obrigatória a realização de visita técnica como requisito de habilitação, tornando-a facultativa, salvo se justificada sua necessidade.

11G. Recomenda-se, se for o caso, que a Secretaria preveja a possibilidade de substituição da vistoria por declaração formal assinada pelo responsável técnico acerca do conhecimento pleno das condições e peculiaridades dos locais em que serão prestados os serviços ou executadas as obras.³⁸

11H. Recomenda-se que a Secretaria adote, a exemplo do Edital nº 13/COBES/2017 analisado previamente, dispositivo que preveja prazo para manifestação do interesse da empresa contratada na prorrogação do ajuste, a fim de que a Pasta disponha de tempo hábil para adotar as ações cabíveis para realizar outro certame em caso de negativa. Sugere-se a seguinte redação:

A Contratada deverá manifestar, por escrito, seu eventual interesse na prorrogação do ajuste, com antecedência mínima de 120 (cento e vinte) dias, contados do término da sua vigência. A inexistência de pronunciamento permitirá a promoção de nova licitação, a exclusivo critério da Administração, descabendo à Contratada o direito a qualquer recurso ou indenização.

³⁸O entendimento esposado no Acórdão nº 2.126/2016 - Plenário de 30/08/2016 é o de que “exigir a realização de visita técnica ao local da obra pelos licitantes como requisito de habilitação contraria o art. 3º, § 1º, da Lei nº 8.666/1993, mesmo nos casos em que a avaliação prévia do local de execução se configure indispensável, pois "o edital de licitação deve prever a possibilidade de substituição da vistoria por declaração formal assinada pelo responsável técnico acerca do conhecimento pleno das condições e peculiaridades da obra", conforme orientado pelo Acórdão nº 1.842/2013-P”.

3.12. Etapa 12: Mecanismos de controle social e de participação popular

3.12.1. Enfoque

Os princípios da gestão participativa e do controle social das ações governamentais, estabelecidos na Constituição Federal de 1988 e na Lei Orgânica do Município de São Paulo de 1990, evidenciam o entendimento de que a sociedade é parte legítima na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas. A participação e o controle social consolidam-se, assim, como instrumentos de exercício da cidadania e prevenção da corrupção, agindo em complementação e de forma integrada aos sistemas de controle interno e externo da Administração Pública, estabelecidos constitucionalmente. A partir dessa premissa, o objetivo desta análise foi detectar como o tema é percebido e trabalhado no âmbito da Secretaria Municipal de Gestão (SG), bem como recomendar possíveis ações que visem à maior permeabilidade da Pasta à participação e ao controle por parte da população em geral.

3.12.2. Metodologia

O Programa de Integridade e Boas Práticas analisou os mecanismos de participação e de controle social da SG a partir da aplicação de questionários³⁹ aos agentes públicos da pasta, com 05 (cinco) questões sobre o tema, bem como mediante estudo das competências e atribuições do órgão que impactam o pleno funcionamento dos demais órgãos e dos mecanismos de participação social no âmbito da Prefeitura de São Paulo.

3.12.3. Análise Situacional

Primeiramente, cabe ressaltar que a Secretaria em questão não possui, em sua estrutura, órgão colegiado com participação de representantes da sociedade civil.

A primeira pergunta do questionário se referia ao conhecimento dos servidores sobre as formas de participação social na Secretaria. De fato, pouco mais de 30% respondeu que não conhece nem desconhece, e pouco mais de 40% não sabe quais são os meios de participação existentes (gráfico 1 do Anexo II).

A segunda indagava se a SG realizou ou não alguma conferência, audiência e/ou consulta pública nos últimos anos, sendo que mais da metade das respostas (57%) foram afirmativas, o

³⁹ Anexo II - Diagnóstico da Secretaria Municipal de Gestão frente aos Questionários Aplicados, etapa 12 Mecanismo de controle e participação social .

que revela que os servidores tiveram conhecimento da promoção de eventos de participação social pela SG (gráfico 2 do Anexo II). Na sequência, foi perguntado se o site da SG possuía informações sobre as conferências, as audiências e as consultas públicas (como agenda, documento-base, resoluções, relatórios finais, atas, devolutivas), tendo 40% respondido não saber, e quase 40% afirmado que o site divulga todas essas informações (gráfico 3 do Anexo II, ver Recomendação 12 A).

Ainda sobre a divulgação de dados e informações como ferramentas de acompanhamento das ações de SG por parte do público em geral, foi questionado se esses instrumentos eram suficientes e satisfatórios para a sociedade de forma a monitorar as atividades desenvolvidas pela Secretaria. Parcela significativa (32%) não soube responder, aproximadamente 25% responderam negativamente; porém, quase 40% dos servidores consideraram suficientes as ferramentas existentes (gráfico 4 do Anexo II, ver Recomendação 12 B).

Por fim, 37% das respostas revelaram que as decisões da Secretaria de Gestão não são pautadas de acordo com a vontade da sociedade civil, em contraposição aos 29% que disseram que a Secretaria leva em consideração as demandas da sociedade na tomada de decisões (gráfico 5 do Anexo II, ver Recomendação 12 A).

A partir das cinco questões acima apontadas, foi possível concluir que um terço dos servidores que responderam o questionário detinha conhecimento mínimo dos mecanismos de participação e controle social e que a Secretaria, de fato, promove e estimula a participação da sociedade nas suas ações. Entretanto, uma parte considerável (pelo menos outro terço) dos servidores não sabia opinar sobre tais ferramentas, nem se de fato existiam, demonstrando que o tema ainda pode, e deve, ser estimulado e melhor trabalhado pelo órgão.

Além desses indícios, obtidos por meio de pesquisa com servidores da Pasta, também foram analisadas, dentre as competências e atribuições da Secretaria de Gestão, possíveis correspondências com ações relativas à participação e ao controle social da gestão pública. Evidenciou-se, a partir daí, a significativa participação de servidores públicos na viabilização e funcionamento de mecanismos, tais como eleições de conselheiros (as) de órgãos colegiados vinculados à Prefeitura, e organização de eventos, como audiências públicas e conferências municipais, inclusive em horários diversos dos fixados no artigo 2º do Decreto Municipal nº

33.930/1994. Vale apontar, aqui, que na legislação vigente⁴⁰, não são encontradas diretrizes e/ou normas que disciplinem a participação de servidores (as) convocados para ações como as mencionadas acima, o que demonstra possível fragilidade institucional na viabilização e funcionamento regular de mecanismos e instâncias de participação social (ver Recomendação 12 C).

3.12.4 Recomendações

12 A. Promover a participação da sociedade civil na tomada de decisões do órgão, por meio de audiências e consultas públicas e de diálogos sociais, com aproximação, assim, às demandas dos munícipes.

12 B. Estimular a transparência das ações da SG a partir das instâncias e ferramentas de controle social, de forma que a sociedade possa monitorar e fiscalizar a governança da Administração Pública Municipal.

12 C. Propor normas e/ou diretrizes para a convocação e participação de servidores públicos municipais em atividades, fora do horário regular de expediente, que viabilizem o funcionamento de diferentes instâncias e mecanismos de participação social (órgãos colegiados, conferências municipais, audiências públicas, entre outros), contemplando, ao menos, o modo e o período de compensação das horas extraordinárias trabalhadas.

Para mais esclarecimentos e novas orientações visando ao fomento à participação e ao controle social, enviar consulta para CGM por meio do endereço de e-mail: controlesocial@prefeitura.sp.gov.br.

⁴⁰De modo disperso, foram encontrados atos infralegais que dispõem sobre a convocação de servidores para trabalharem em atividades relativas a instâncias e mecanismos de participação e controle social (por exemplo, os Decretos Municipais nº 50.892/2009, nº 53.240/2012, nº 56.780/2016, nº 57.793/2017 e as Portarias SMRG/SF nº 1/2015 e SMPR nº 36/2017), tratando sobre o modo e o período de compensação pelo dia trabalhado especificamente para o evento em questão.

4. Conclusões

A Secretaria Municipal de Gestão – SG tem por finalidade formular e gerir as políticas municipais e os sistemas nelas inseridos, relativos ao desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas, à saúde do servidor, à capacitação de profissionais e agentes públicos, à negociação permanente, aos suprimentos, à gestão documental, ao patrimônio imobiliário e à gestão da frota veicular, bem como propor novas formas de estruturação dos órgãos municipais, proceder a estudos e ações para elaboração, avaliação e revisão periódica do Programa de Metas do Município, e, finalmente, executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação.

Assim, o presente trabalho teve como macro objetivo encontrar vulnerabilidades e oportunidades de melhoria nas diversas Coordenadorias da SG-, em nível institucional de atividades, bem como exarar recomendações para tratamento de eventuais riscos que possam atingir a integridade da Pasta. Para tanto, foram aplicados cursos de capacitação, inclusive com o intuito de fomentar os valores que norteiam a Administração Pública Municipal, bem como as normas que regem as condutas funcionais, dispostas no Código de Conduta Funcional e na Portaria nº 120/2016, que o complementa. A partir da análise situacional do órgão, com relação à ética e prevenção de conflito de interesses, como conclusão foi aferido que há necessidade de ampliação das capacitações, sobretudo acerca das boas práticas de gestão formativa, especialmente em áreas como recursos humanos.

Em termos de análise do controle interno, observaram-se fragilidades no ambiente e nas atividades, além de deficiente análise de riscos. O diagnóstico é de que os controles atualmente existentes na Secretaria Municipal de Gestão estão pouco desenvolvidos, ficando acentuada a necessidade de aprimoramento das ferramentas já adotadas, de implantação de metodologia de trabalho e de capacitação dos servidores.

A auditoria temática manteve o foco nos procedimentos internos adotados pela SG para realização dos leilões de veículos. Sob esta ótica, os apontamentos convergem com aqueles obtidos na etapa de análise de controle interno, destacando-se a ausência de revisão e de parametrização das tarefas, além de fragilidades quanto ao compartilhamento das informações.

A análise das compras e dos contratos da SG, por sua vez, demonstrou que a Pasta cumpre a legislação; porém, foram observados pontos carecedores de melhorias, em especial no que tange aos trâmites das pesquisas de preços, cuja principal vulnerabilidade reside na abrangência limitada de fontes utilizadas para compô-las.

Com relação aos controles jurídicos aplicados internamente na SG, ao longo do PIBP foi possível montar um quadro de dificuldade de conhecimento, por parte dos servidores, do teor das normas relevantes às suas próprias funções, bem como inexistência de instrumento hábil para consulta fácil, sistematizada, atualizada e confiável de atos com conteúdo normativo e de posições jurídicas da própria Pasta e do órgão jurídico da Prefeitura. Além disso, apesar dos servidores acreditarem em sua capacidade de interpretar a legislação que aplicam diuturnamente, ficou claro que a aplicação de normas e pareceres jurídicos é falha, tanto em razão da dificuldade de compreensão do seu teor e das suas consequências práticas, quanto pelas dificuldades de entendimento das circunstâncias e especificidades de casos concretos. Com isso, acabam todos recorrendo à Coordenadoria Jurídica da Secretaria, de maneira formal ou informal, mesmo nos casos em que não haveria necessidade. É imperativo, portanto, que sejam organizadas as práticas internas de controle jurídico, bem como providenciado contínuo treinamento do pessoal, especialmente no tocante à legislação com que cada um lida ao exercer suas funções.

Acerca da comunicação interna na Secretaria de Gestão, concluiu-se que, está longe de ser adequada e eficiente. As informações relevantes não são passadas de forma oficial e sistemática aos servidores; não há local ou canal pré-estabelecido para eventual divulgação ou consulta. Ficou patente a ausência de conhecimento sobre as metas da Secretaria e sobre a existência ou inexistência de metas e/ou objetivos setoriais, que, portanto, não são seguidos. Também não há familiaridade com a Lei de Acesso à Informação e com a necessidade de tratamento e preservação de dados sigilosos, restando prejudicada a segurança das informações. Ainda, a maioria dos servidores consultados afirma que os sistemas de informação utilizados não são adequados às suas necessidades, muitas vezes deixando a desejar até em tarefas básicas. Torna-se, assim, imprescindível que a Pasta invista em soluções, sistemas, organização interna e capacitação de servidores.

Considerando a promoção da transparência de forma ativa de seu portal institucional, pode-se afirmar que a SG melhorou este aspecto, considerando o cenário encontrado no início deste Programa. Contudo, ainda há muitos dados, informações e documentos que não estão disponibilizados ou estão, mas de forma não adequada ou incompleta. Também verificou-se que há baixa utilização de recursos que privilegiam aspectos relacionados à Gestão da Informação e em Governo Aberto. Em relação aos demais portais utilizados pela PMSP de forma a promover ativamente a transparência pública - Portal da Transparência, Portal de Dados Abertos e Catálogo Municipal de Base de Dados - verificou-se falhas relacionadas a procedimentos de coleta e disponibilização de dados, informações, documentos e até mesmo de bases de dados (tendo como única exceção o Portal da Transparência).

Outro aspecto que merece maior atenção do órgão é a implementação de ferramentas e técnicas que atinjam uma maior capilaridade entre os órgãos que compõem a sua estrutura organizacional, visando principalmente à identificação de fontes de dados, informações e documentos públicos passíveis de disponibilização nos portais municipais de promoção da transparência. E desta forma, garantiria mais interlocução com a sociedade e mais efetividade no controle social das ações da Secretaria. Além da transparência ativa, outro pilar de um Governo Aberto é a participação da sociedade nas tomadas de decisões do Poder Público. Assim, verificou-se que a Secretaria Municipal de Gestão precisa promover mais espaços para que os munícipes possam debater, colaborar e propor contribuições nas políticas públicas formuladas e implementadas pela Secretaria.

No quesito transparência passiva conclui-se que, deve a Secretaria de Gestão dar maior atenção aos pedidos de informação, aprimorando a qualidade da resposta, se atendo aos prazos legais, orientando-se para atendimento integral em linguagem cidadã, percebendo que os pedidos de informação recebidos possibilitam identificar pontos sensíveis no atendimento ao usuário do serviço, assim como ocorrência de problemas sazonais.

Já no tocante aos canais de atendimento e de tratamento interno dado às reclamações e denúncias de irregularidades, a adoção de medidas estruturantes no tocante ao recebimento, tratamento e resposta às manifestações recebidas fornecerá melhores entregas e confiabilidade aos servidores e usuários do serviço público, promovendo maior transparência e eficiência da pasta, vez que permitirá identificar cenários de fragilidades e oportunidades, suscitando o

fortalecimento da cultura organizacional, focando suas diretrizes em resultados, em consonância com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

ANEXO I

PROGRAMA DE INTEGRIDADE QUESTIONÁRIO DIAGNÓSTICO

Descrição do Programa

A Controladoria Geral do Município está desenvolvendo o Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP) em parceria com a Secretaria Municipal de Gestão (SG). O PIBP tem a função de diagnosticar antecipadamente possíveis vulnerabilidades por meio do mapeamento de processos e possui o objetivo de oferecer recomendações e sugestões de mecanismos para prevenção de irregularidades, melhor aplicação dos recursos públicos e aprimoramento da gestão pública como um todo.

Instruções:

- O presente questionário deve ser respondido **anonimamente** e sem consultas.
- Caso tenha alguma dúvida, procure um integrante da equipe de Integridade.
- Responda:

Concordo totalmente (se você concorda em 100% com a afirmativa);

Concordo em parte (se você concorda com a afirmativa, mas não em 100%);

Não concordo nem discordo (se você está indeciso ou neutro em relação à afirmativa);

Discordo totalmente (se você discorda em 100% da afirmativa);

Discordo em parte (se você discorda da afirmativa, mas não em 100%);

Área de atuação (departamento, divisão, etc.): _____

3 – Promoção da Transparência Pública

1. Conheço o teor da Lei de Acesso à Informação (LAI).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. Já participei de algum curso de capacitação sobre a LAI.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

3. Tenho conhecimento acerca da definição de dados abertos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. Já participei de algum curso de capacitação sobre dados abertos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Acredito que todas as informações exigidas por lei e que são essenciais para a população estão disponíveis na internet.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

6. Conheço o teor da Portaria Intersecretarial nº 03/2014 - CGM/SECOM/SMDHC/SEMPA.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7. Em relação ao portal institucional da SG, tenho conhecimento da obrigatoriedade dos botões “Acesso à Informação” e “Participação Social”, como também das seções internas que compõem cada um destes botões.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

8. Existe um plano de ação para garantir a divulgação das informações no portal institucional da SG.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

9. Sempre quando possível disponibiliza-se um mesmo arquivo em formato usual (Word, Excel, pdf, jpeg, entre outros) e também em formato aberto (odt, ods, txt, png, entre outros) no portal institucional da SG.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10. Ao encontrar informações desatualizadas ou incompletas sobre a SG em algum dos portais da Prefeitura (incluindo o seu próprio portal institucional), informo o ocorrido ao possível servidor ou área responsável para que se possa tomar as providências necessárias.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

11. Respondo ou separo informações para responder a pedidos de acesso à informação.

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

12. Existe contato e alinhamento entre os pontos focais.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4 - Análise dos Controles Jurídicos

1. Frequência de consultas à COJUR.

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

Em caso positivo,

1.1 As orientações são claras, objetivas e completas.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

1.2 As orientações são emitidas em tempo razoável.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. Com que frequência costuma ler as leis/decretos/instruções normativas relacionadas ao trabalho que você realiza?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

3. Costumo receber cópia de legislação nova ligada à temática do meu trabalho? (Seja por e-mail, cópia impressa, banco de legislação em servidor).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. Como recebem a atualização legislativa?

<input type="checkbox"/> Diário Oficial (DOM)	<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Outros
---	---------------------------------	---------------------------------

5. Existe treinamento específico sobre a legislação que você aplica no seu trabalho?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

6. Existe incentivo à participação nos treinamentos sobre a legislação?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7. Costuma citar dispositivos legais em seu trabalho?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

8. Você conhece a lei que usa (já leu) ou a cita por já estar em modelos?

<input type="checkbox"/> Sim, leio todas as leis que se aplicam ao meu trabalho	<input type="checkbox"/> Conheço algumas leis, outras cito por estar em modelos	<input type="checkbox"/> Somente as cito por estarem em modelos
---	---	---

9. A COJUR é de fácil acesso.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10. Costuma remeter dúvidas à COJUR?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

10.1 ***Informal ou formalmente?_____

11. Já teve trabalho modificado/não aceito pela COJUR?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

11.1. Se sim,

<input type="checkbox"/> Há compartilhamento da decisão	<input type="checkbox"/> Comunica à chefia	<input type="checkbox"/> N/A
---	--	------------------------------

12. Tem dúvidas sobre quando deve enviar à COJUR determinado procedimento, por

requisito formal ou em razão de assunto controvertido?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

13. Tem fácil acesso a entendimentos jurídicos relacionados à SG sobre determinado assunto? Como pareceres, instruções normativas (em uma biblioteca, servidor, pasta de consulta)?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

14. Tenho facilidade para interpretar e aplicar os entendimentos jurídicos aos quais tenho acesso.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

15. Existe a determinação para que todos os expedientes/documentos remetidos ao Secretário passem pelo controle da COJUR.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5 – Mecanismos de controle de atividades rotineiras

1. Os controles existentes são adequados e suficientes.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. Há processos ou atividades que são desnecessárias.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

3. Existem procedimentos internos (procedimento operacional ou fluxograma) padronizados para todas as pessoas que exercem a mesma função.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. Há controle de atividades pela chefia.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Os controles internos nos procedimentos rotineiros são atualizados periodicamente.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

6. As informações são arquivadas para uso posterior por outros servidores.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7. As perspectivas dos Conselhos são consideradas no planejamento das atividades.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

8. Há atividades de formação contínua que permitam que os seus servidores aprofundem seus conhecimentos, habilidades e outras competências.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

9. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7 – Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé. – canais de reclamações e denúncias e tratamento das irregularidades

1. Conheço a diferença entre denúncia, reclamação e pedido de informação?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

2. Qual (is) o (s) canal (is) específico (s) para recebimento de denúncias e reclamações você conhece?

Ouvidoria	<input type="checkbox"/> 156	<input type="checkbox"/> Outros
-----------	------------------------------	---------------------------------

3. A secretaria incentiva seus colaboradores e terceiros a denunciarem atos contrários à ética e à integridade institucional.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

4. A entidade resguarda devidamente os colaboradores e terceiros que oferecem uma denúncia.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

9 – Indicadores de Desempenho

1. Possuo conhecimento sobre as metas delineadas para a SG no Programa de Metas da cidade de São Paulo.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

1.1. Eu participo/participei da confecção desses planejamentos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

1.2. De acordo com a minha experiência, considero que as metas são atingidas/atingíveis.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
---	---	---	---	---

1.3. Os servidores participam da elaboração das metas e suas opiniões são levadas em consideração nas decisões dos gestores.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

1.4. Existem metas por setor ou uma estrutura de indicadores inter-relacionados (ligadas ou não ao plano de metas).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. SG possui indicadores de desempenho?

<input type="checkbox"/> Sim, e os considero adequados e suficientes.	<input type="checkbox"/> Sim, mas não são adequados e suficientes.	<input type="checkbox"/> Não possui.	<input type="checkbox"/> Não sei.
---	--	--------------------------------------	-----------------------------------

3. Os dados utilizados para cálculo dos indicadores vêm de fontes confiáveis (A pontuação dos indicadores é embasada em comprovações como: fotos, documentos, pesquisa de satisfação, avaliação de conhecimento, relatórios).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. A SG busca aprimorar programas e a gestão a partir da análise de indicadores.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Considero o desempenho da SG satisfatório.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10 – Comunicação interna e sistemas de informação

1. A comunicação dentro da SG é adequada e eficiente.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da SG, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

3. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da SG é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. Os objetivos e metas do setor estão formalizados.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Os objetivos e metas do setor são difundidos e conhecidos pelos funcionários da unidade?

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

6. Os sistemas atendem às necessidades do órgão.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7. O órgão possui sistema para extração de relatórios, consolidação e filtro de dados.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

8. Já participei de treinamento e utilizo o SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

9. O treinamento sobre o SEI proporcionou capacitação satisfatória para o uso do sistema.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10. Como você salva os documentos?

<input type="checkbox"/> Na rede	<input type="checkbox"/> Localmente	<input type="checkbox"/> Na rede e localmente	<input type="checkbox"/> Banco de dados do sistema	<input type="checkbox"/> Outros
----------------------------------	-------------------------------------	---	--	---------------------------------

11. Você trabalha com dados sigilosos?

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------------------

12. Conheço a Lei de Acesso à Informação, inclusive os termos de classificação e a necessidade de aprovação da CMAI.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente
--	--	--	--	--

12 - Mecanismos de participação e de controle social

1. Conheço as formas de participação social na SG.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. Nos últimos anos, a SG realizou alguma conferência/ audiência/ consulta pública.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

3. O site da SG é munido de informações sobre as conferências, as audiências e as consultas públicas (como agenda, documento-base, resoluções, relatórios finais, atas, devolutivas).

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. As ferramentas existentes para acompanhamento das ações de SG por parte do público em geral são suficientes e satisfatórias (exemplo: sites e ferramentas pela internet, observatórios etc.).

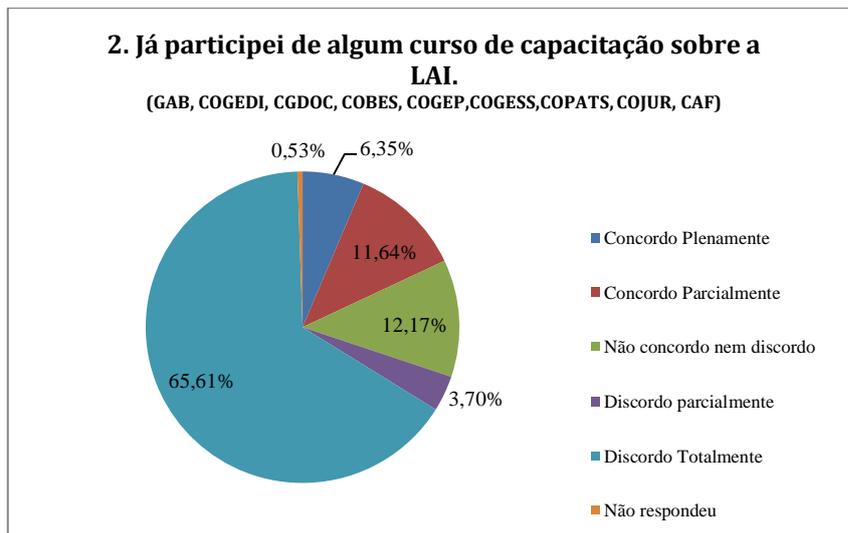
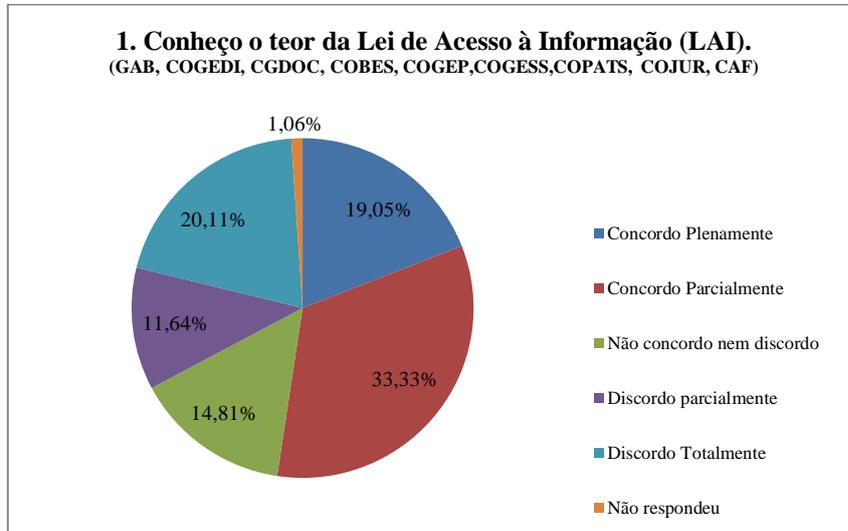
<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Acredito que as decisões da Secretaria de Gestão são pautadas de acordo com a vontade da sociedade civil.

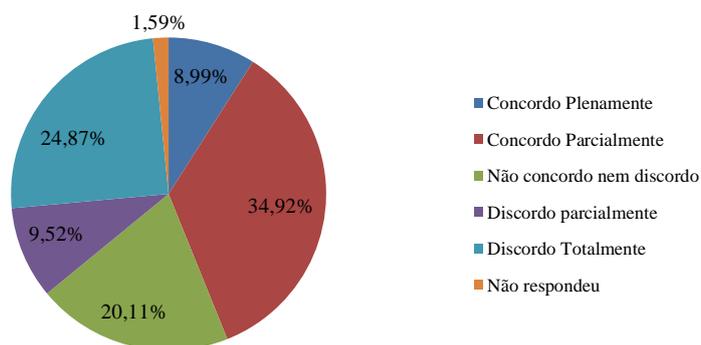
<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

ANEXO II

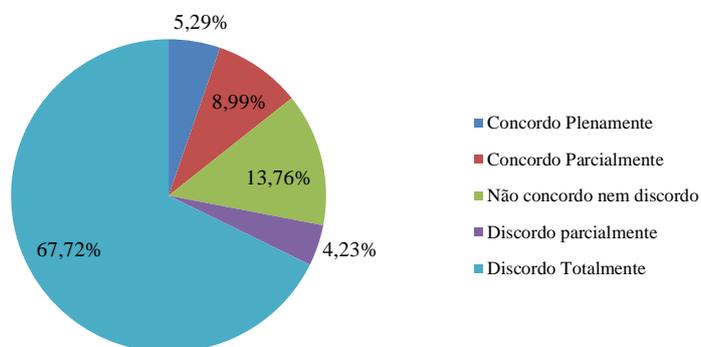
DIAGNÓSTICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO FRENTE AOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS



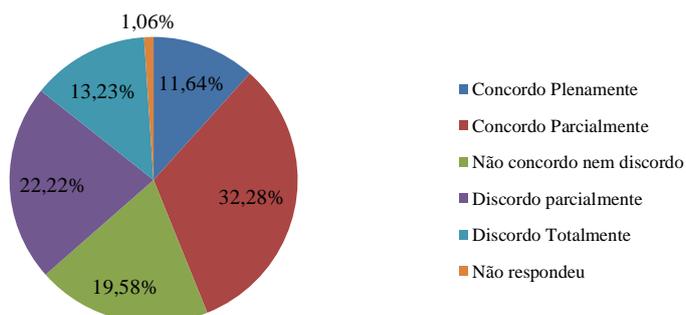
3. Tenho conhecimento acerca da definição de dados abertos.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



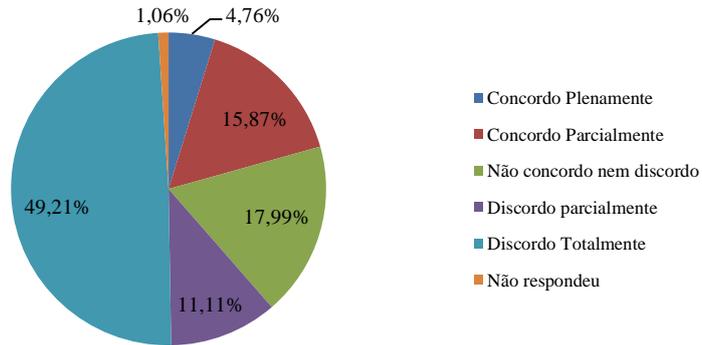
4. Já participei de algum curso de capacitação sobre dados abertos.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



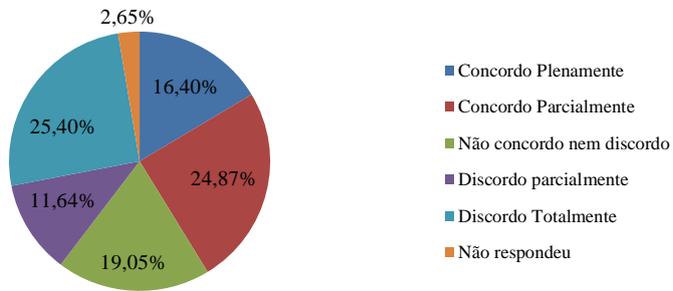
5. Acredito que todas as informações exigidas por lei e que são essenciais para a população estão disponíveis na internet.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



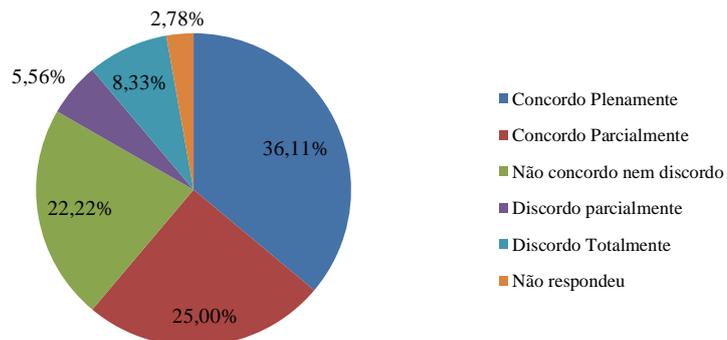
6. Conheço o teor da Portaria Intersecretarial nº 03/2014 - CGM/SECOM/SMDHC/SEMPLA.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



7. Em relação ao portal institucional da SG, tenho conhecimento da obrigatoriedade dos botões “Acesso à Informação” e “Participação Social”, como também das seções internas que compõem cada um destes botões.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS)

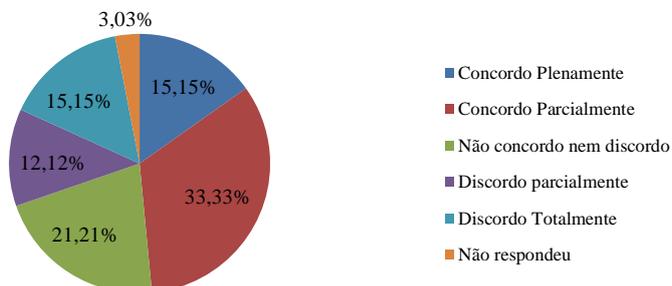


8. Existe um plano de ação para garantir a divulgação das informações no portal institucional da SG.
(GAB, COPATS, COJUR)

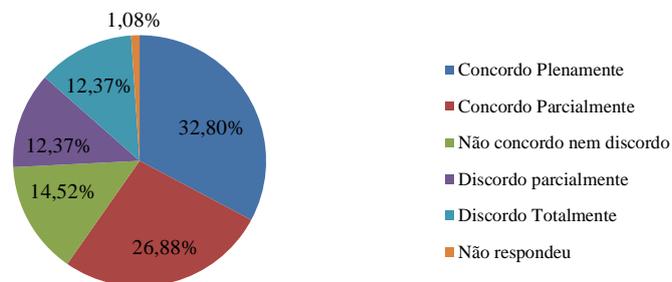


9. Sempre quando possível disponibiliza-se um mesmo arquivo em formato usual (word, excel, pdf, jpeg, entre outros) e também em formato aberto (odt, ods, txt, png, entre outros) no portal institucional da SG.

(GAB, COJUR)

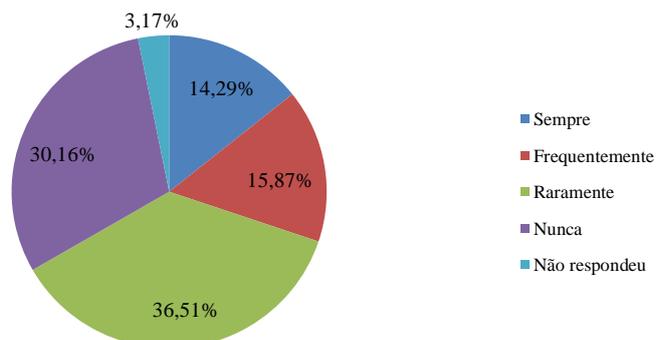


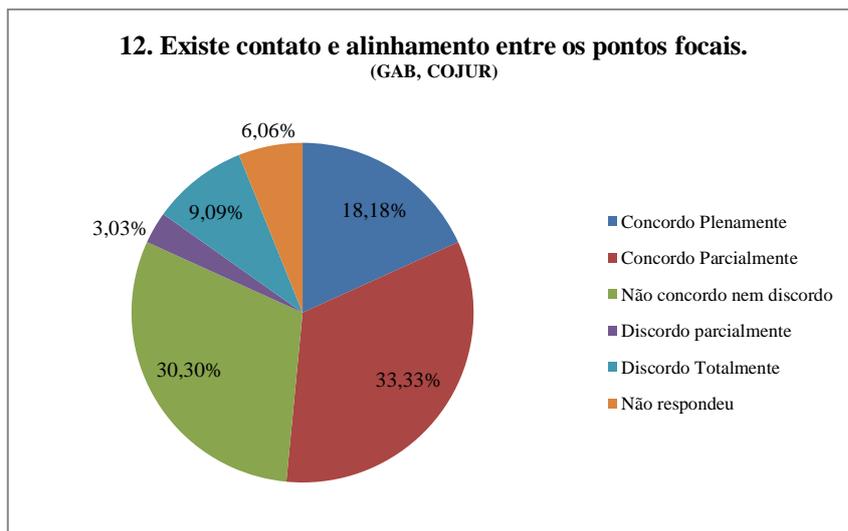
10. Ao encontrar informações desatualizadas ou incompletas sobre a SG em algum dos portais da Prefeitura (incluindo o seu próprio portal institucional), informo o ocorrido ao possível servidor ou área responsável para que se possa tomar as providências ne



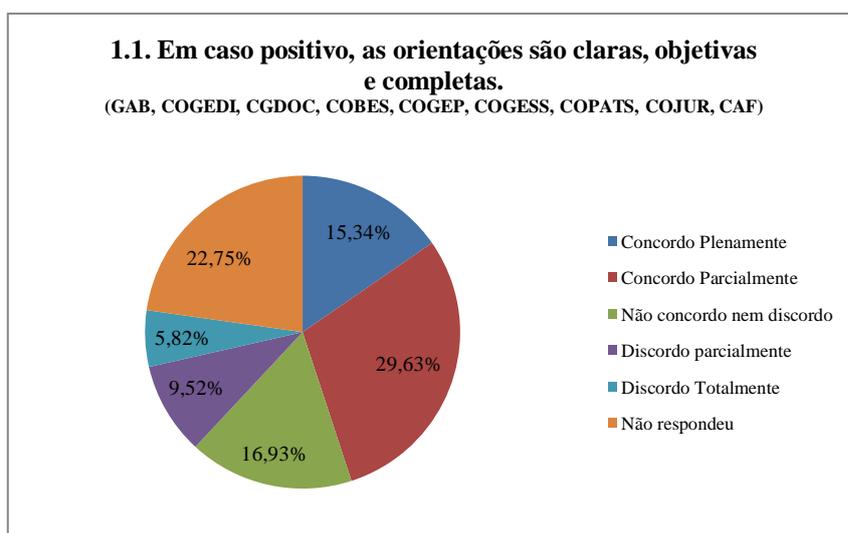
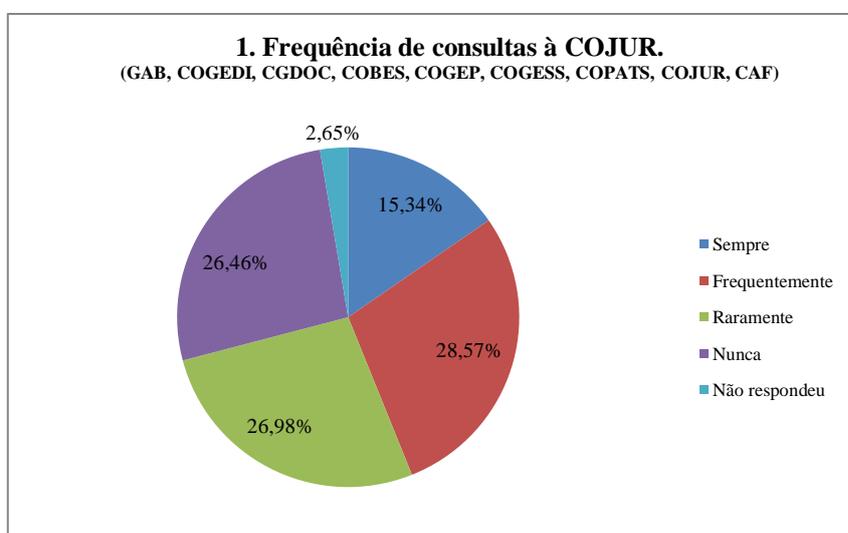
11. Respondo ou separo informações para responder a pedidos de acesso à informação.

(GAB, COGED, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, CÔPATS, COJUR, CAF)

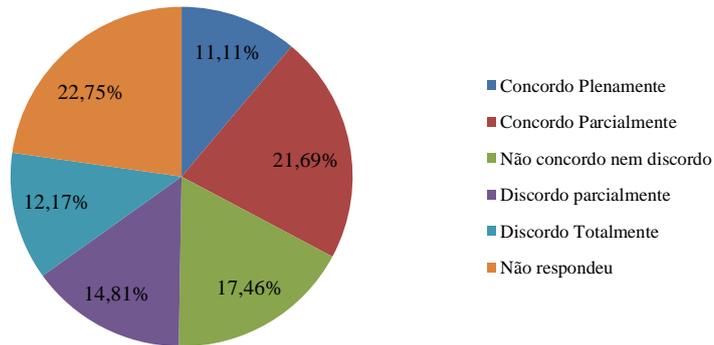




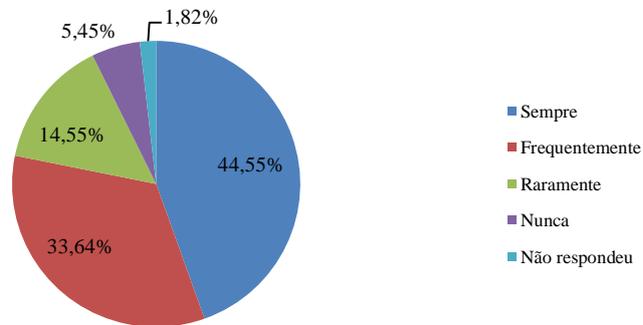
Etapa 4. Análise dos Controles Jurídicos



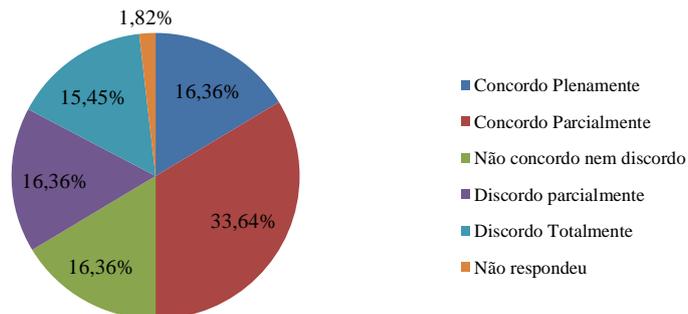
1.2. As orientações são emitidas em tempo razoável.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



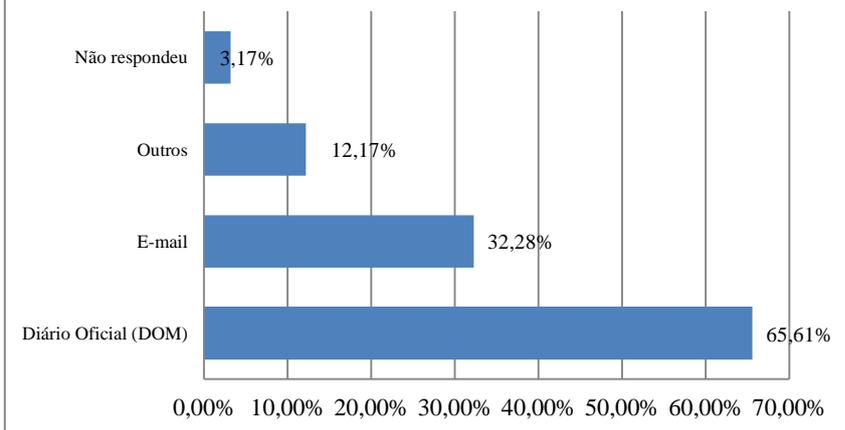
2. Com que frequência costuma ler as leis/decretos/instruções normativas relacionadas ao trabalho que você realiza?
(GAB, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR)



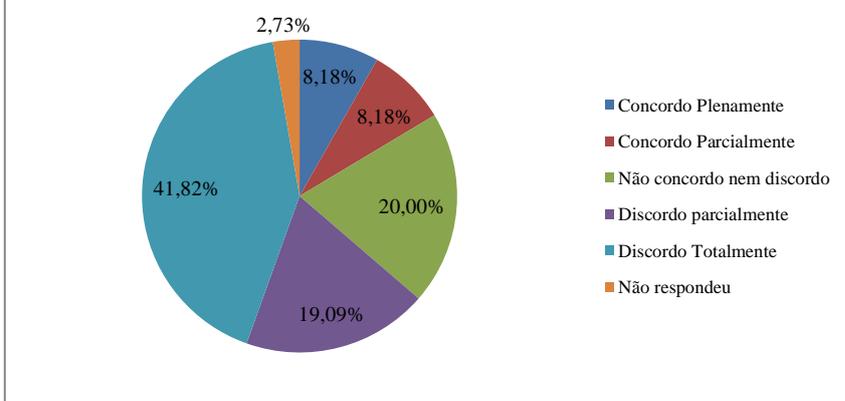
3. Costumo receber cópia de legislação nova ligada à temática do meu trabalho? (Seja por e-mail, cópia impressa, banco de legislação em servidor).
(GAB, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR)



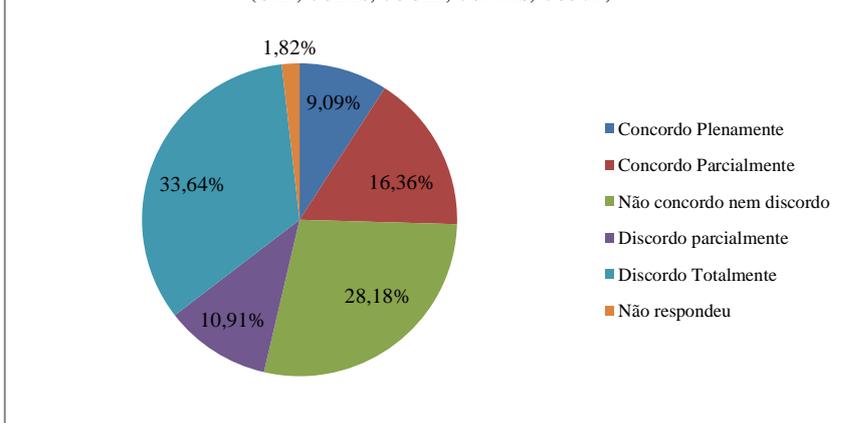
4. Como recebem a atualização legislativa?
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



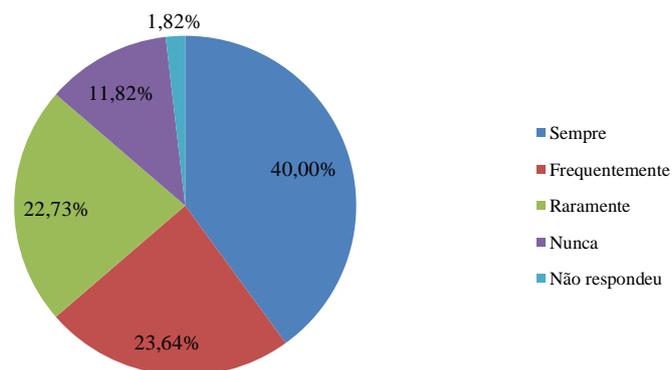
5. Existe treinamento específico sobre a legislação que você aplica no seu trabalho?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



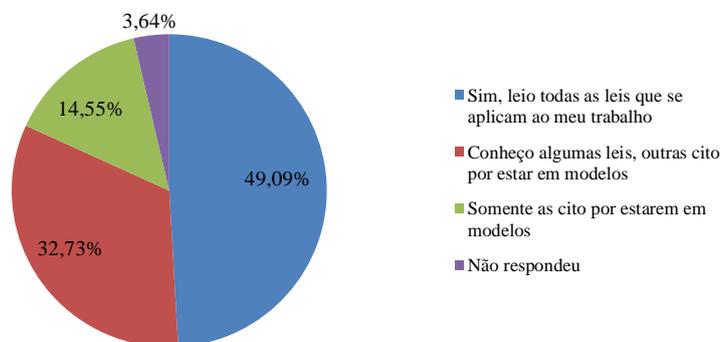
6. Existe incentivo à participação nos treinamentos sobre a legislação?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



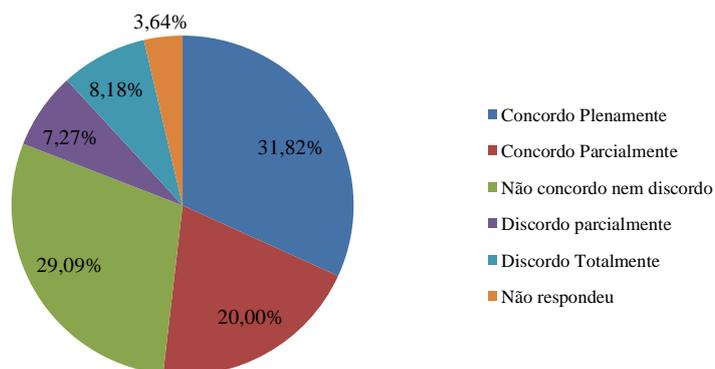
7. Costuma citar dispositivos legais em seu trabalho?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



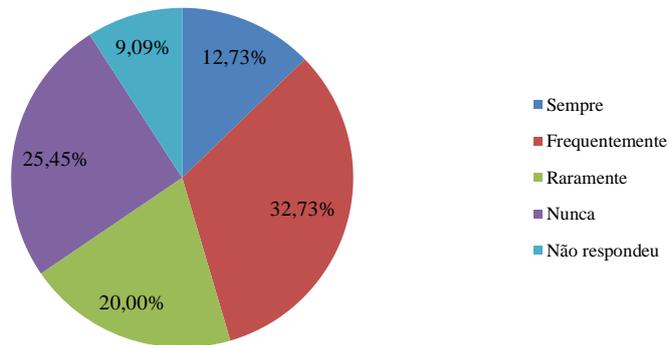
8. Você conhece a lei que usa (já leu) ou a cita por já estar em modelos?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



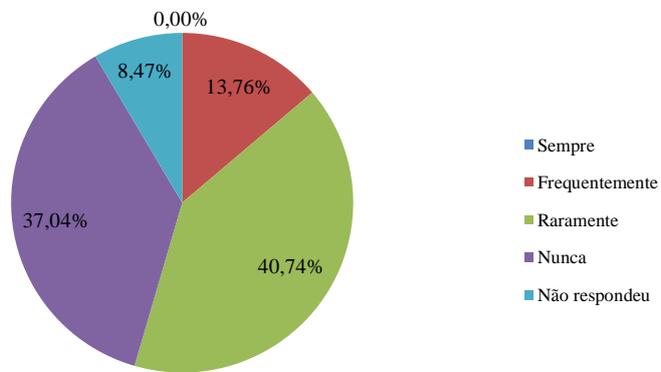
9. A COJUR é de fácil acesso.
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



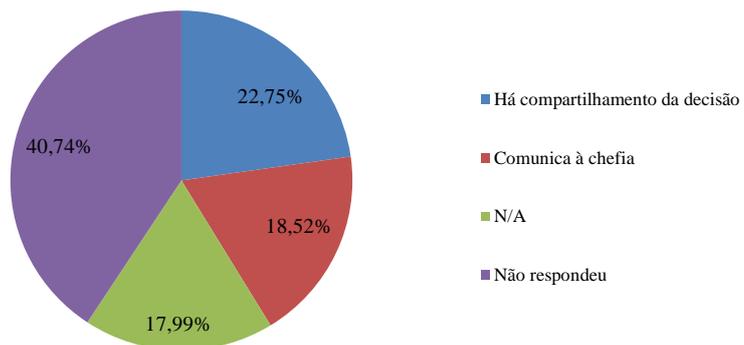
10. Costuma remeter dúvidas à COJUR?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



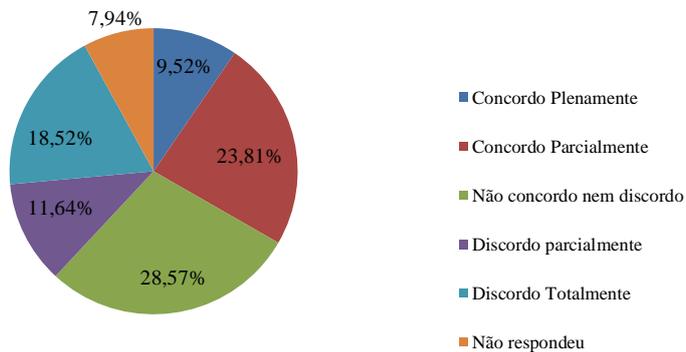
11. Já teve trabalho modificado/não aceito pela COJUR?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



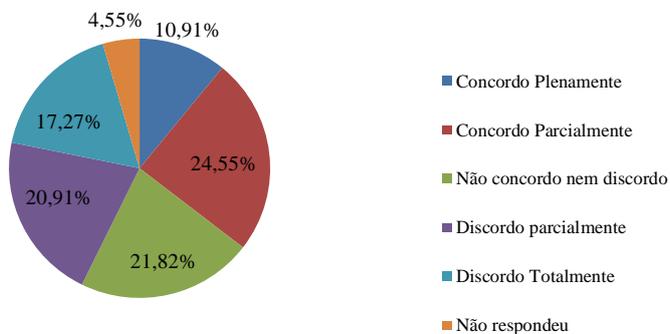
11.1. Se sim,
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



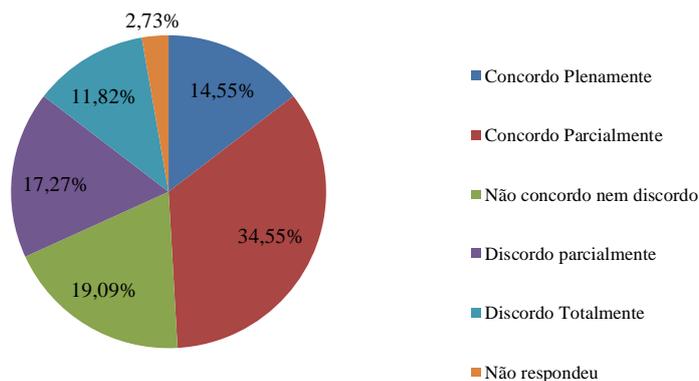
12. Tem dúvidas sobre quando deve enviar à COJUR determinado procedimento, por requisito formal ou em razão de assunto controvertido?
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



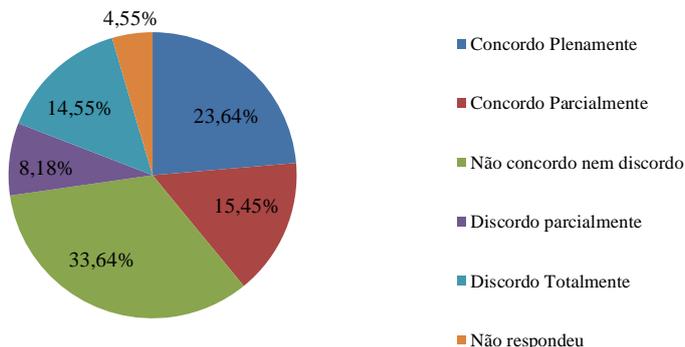
13. Tem fácil acesso a entendimentos jurídicos relacionados à SG sobre determinado assunto? Como pareceres, instruções normativas (em uma biblioteca, servidor, pasta de consulta)?
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



14. Tenho facilidade para interpretar e aplicar os entendimentos jurídicos aos quais tenho acesso.
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)

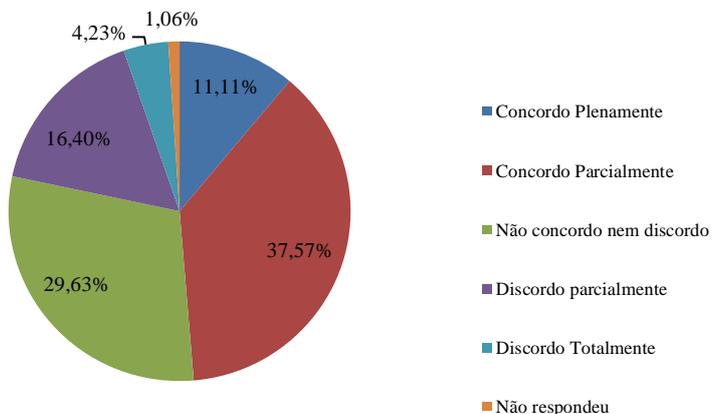


15. Existe a determinação para que todos os expedientes/documentos remetidos ao Secretário passem pelo controle da COJUR.
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)

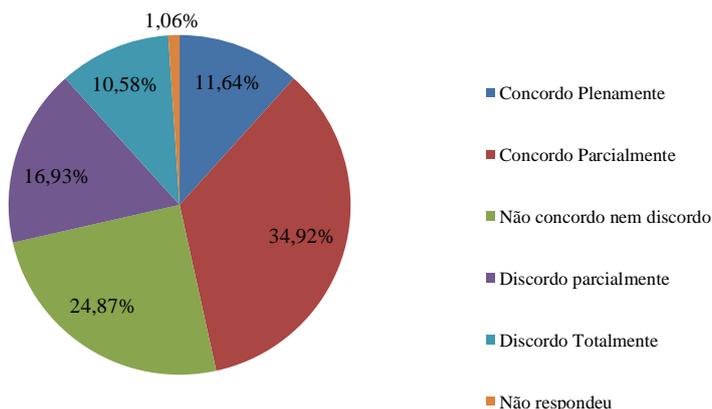


Etapa 5. Mecanismos de controle de atividades rotineiras

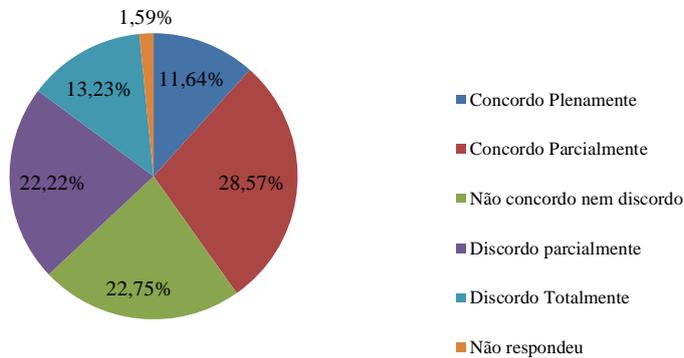
1. Os controles existentes são adequados e suficientes.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



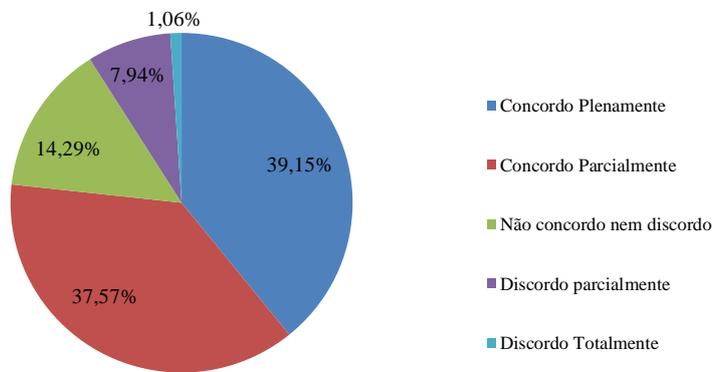
2. Há processos ou atividades que são desnecessárias.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



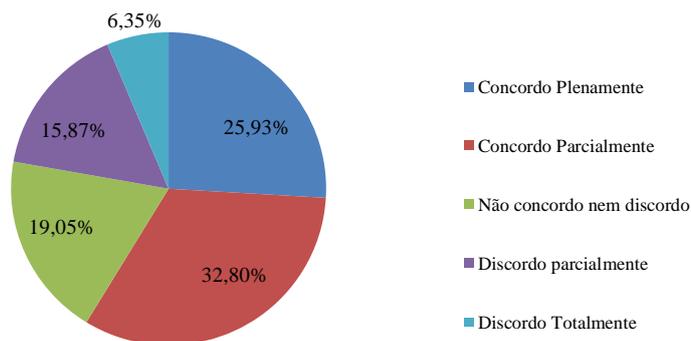
3. Existem procedimentos internos (procedimento operacional ou fluxograma) padronizados para todas as pessoas que exercem a mesma função.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



4. Há controle de atividades pela chefia.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)

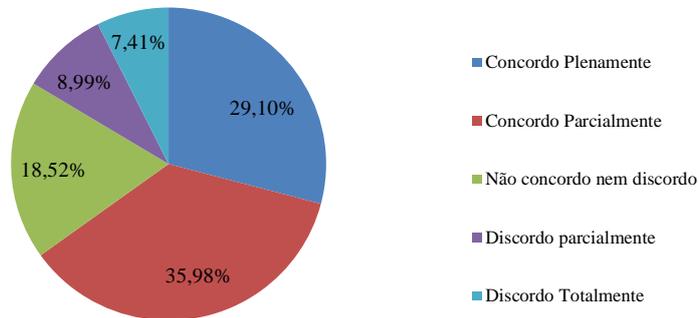


5. Os controles internos nos procedimentos rotineiros são atualizados periodicamente.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



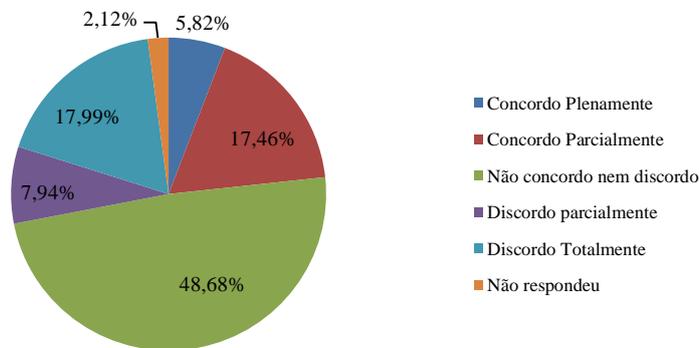
6. As informações são arquivadas para uso posterior por outros servidores.

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



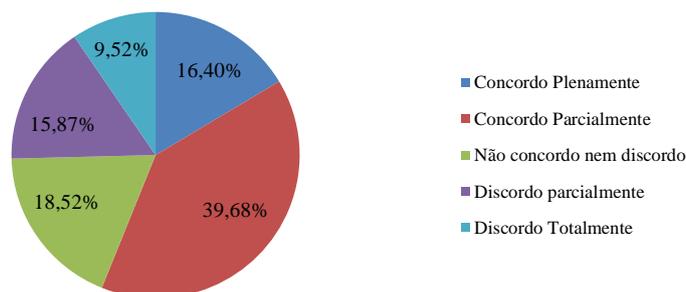
7. As perspectivas dos Conselhos são consideradas no planejamento das atividades.

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



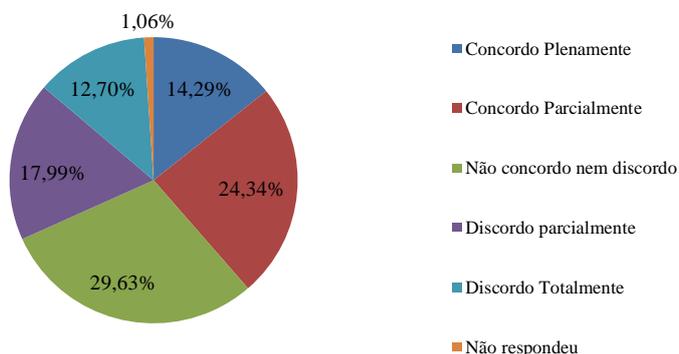
8. Há atividades de formação contínua que permitam que os seus servidores aprofundem seus conhecimentos, habilidades e outras competências.

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



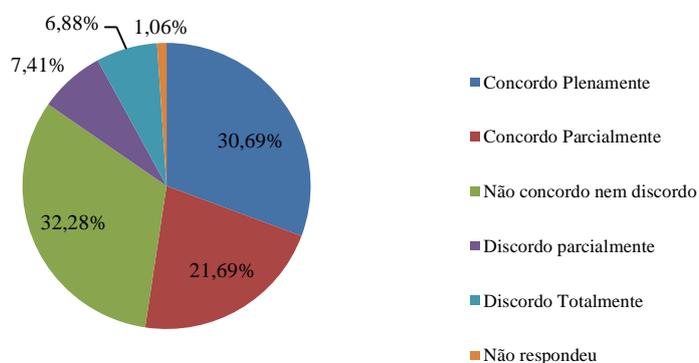
9. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos.

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)

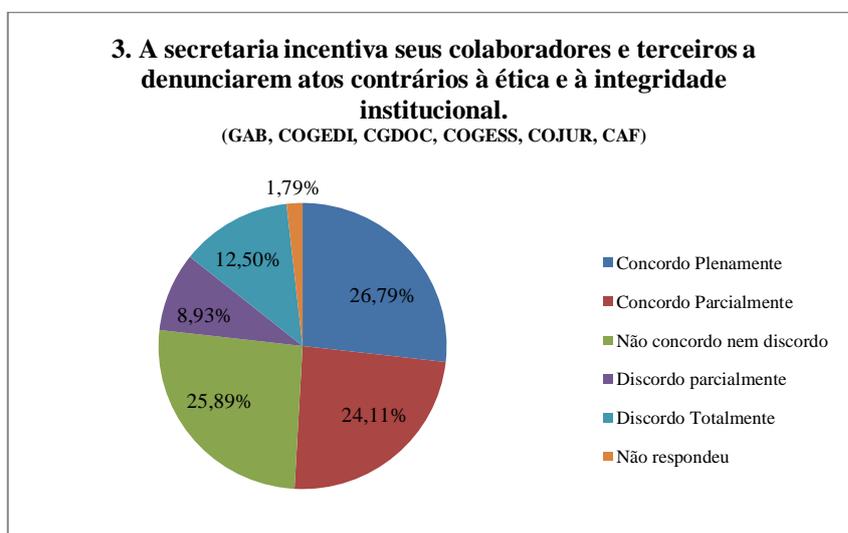
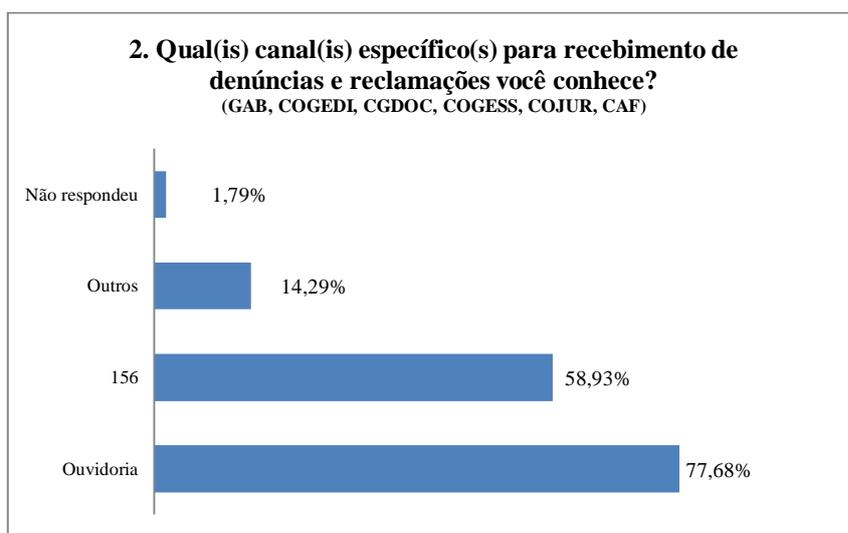
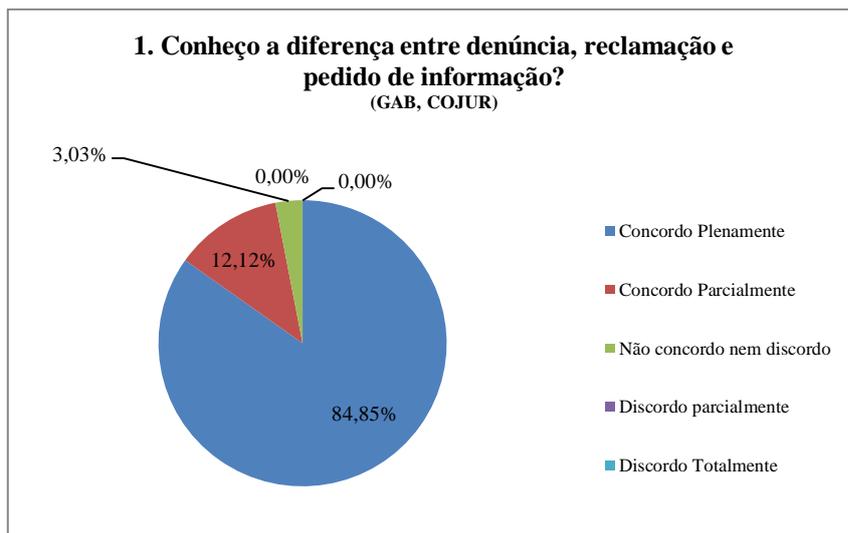


10. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.

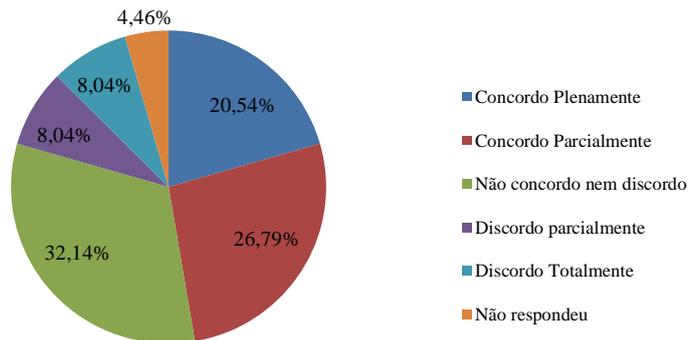
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



Etapa 7. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé. – canais de reclamações e denúncias e tratamento das irregularidades

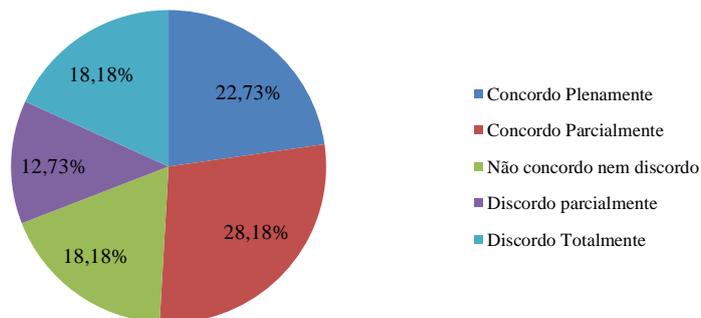


4. A entidade resguarda devidamente os colaboradores e terceiros que oferecem uma denúncia.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COGESS, COJUR, CAF)



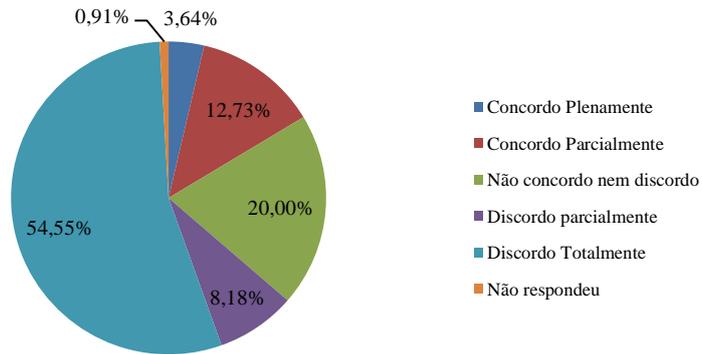
Etapa 9. Indicadores de Desempenho

1. Posso conhecimento sobre as metas delineadas para a SG no Programa de Metas da cidade de São Paulo.
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



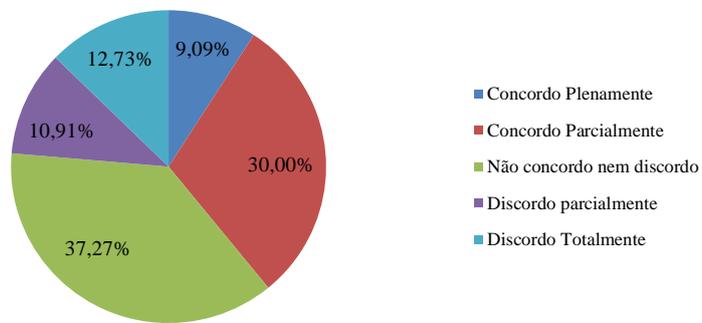
1.1. Eu participo/participei da confecção desses planejamentos.

(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



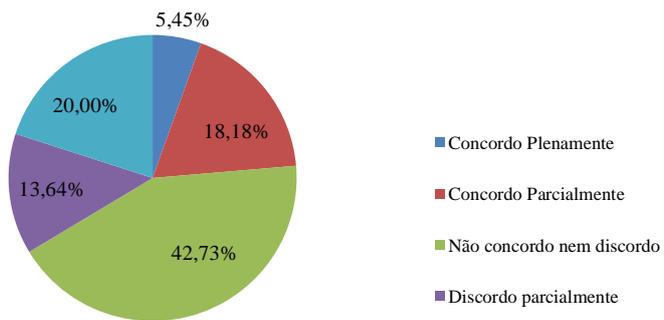
1.2. De acordo com a minha experiência, considero que as metas são atingidas/atingíveis.

(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



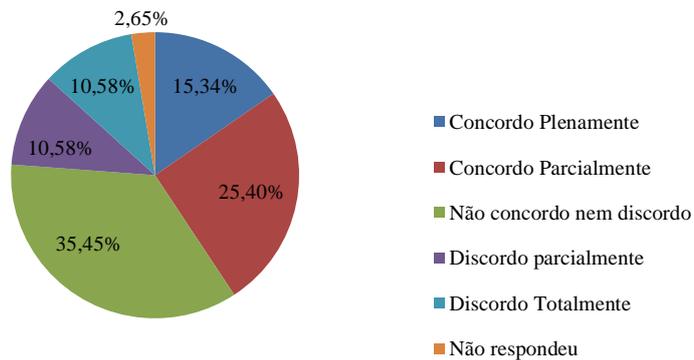
1.3. Os servidores participam da elaboração das metas e suas opiniões são levadas em consideração nas decisões dos gestores.

(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



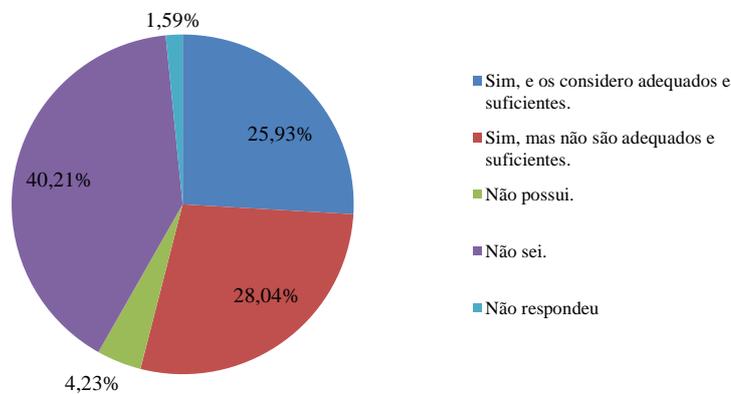
1.4. Existem metas por setor ou uma estrutura de indicadores inter-relacionados (ligadas ou não ao plano de metas).

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



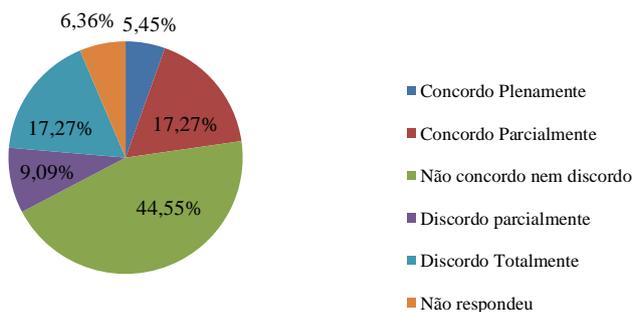
2. SG possui indicadores de desempenho?

(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)

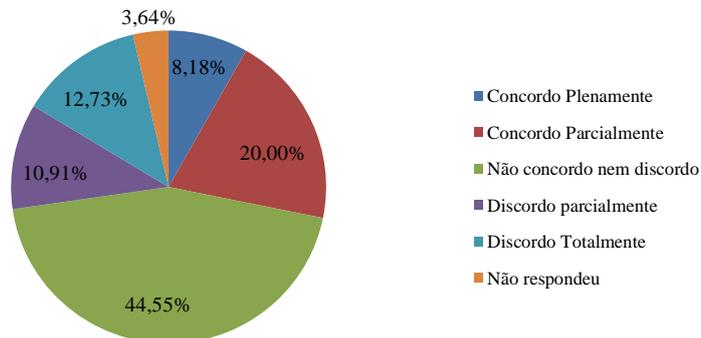


3. Os dados utilizados para cálculo dos indicadores vêm de fontes confiáveis (A pontuação dos indicadores é embasada em comprovações como: fotos, documentos, pesquisa de satisfação, avaliação de conhecimento, relatórios).

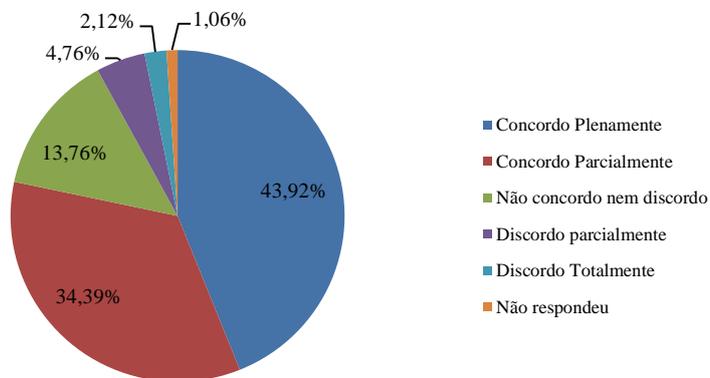
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)



4. A SG busca aprimorar programas e a gestão a partir da análise de indicadores.
(GAB, COBES, COGEP, COPATS, COJUR)

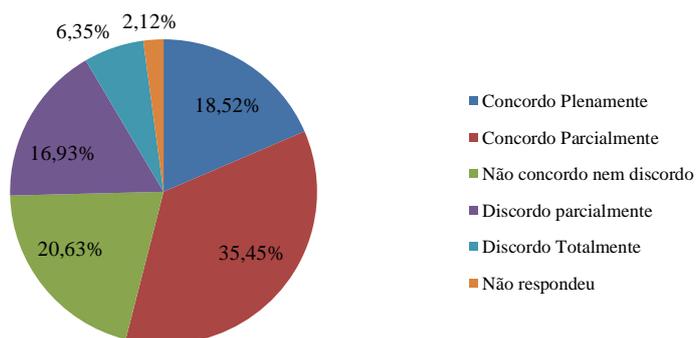


5. Considero o desempenho da SG satisfatório.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)

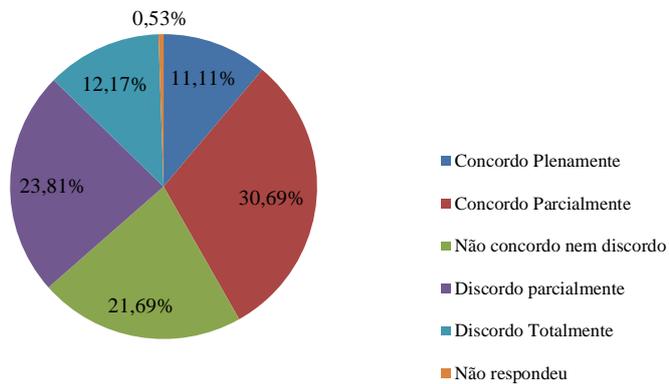


Etapa 10. Comunicação interna e sistemas de informação

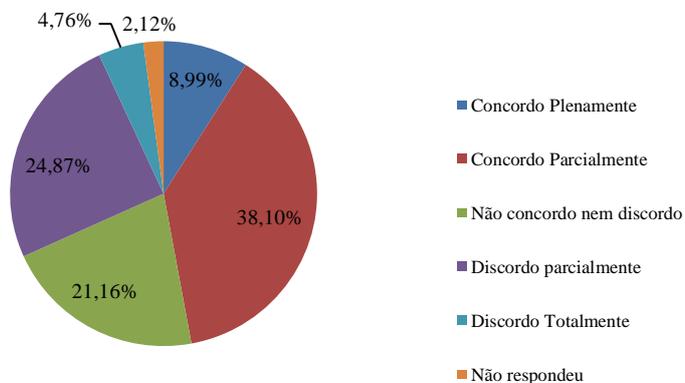
1. A comunicação dentro da SG é adequada e eficiente.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



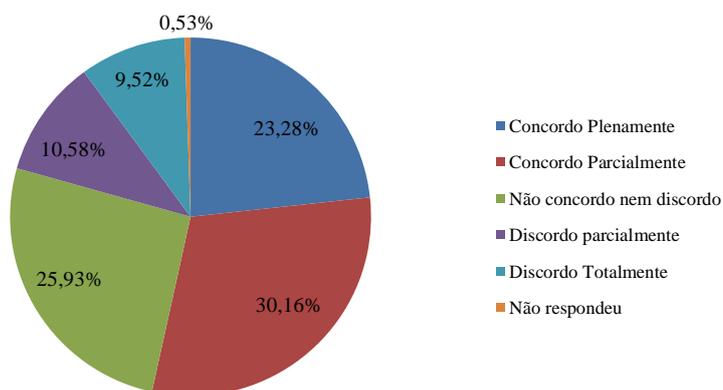
2. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da SG, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.



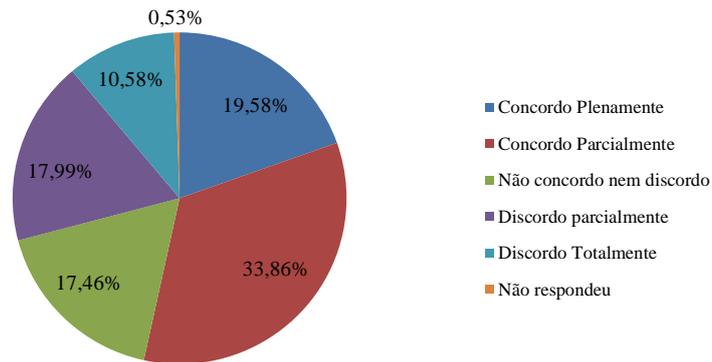
3. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da SG é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.



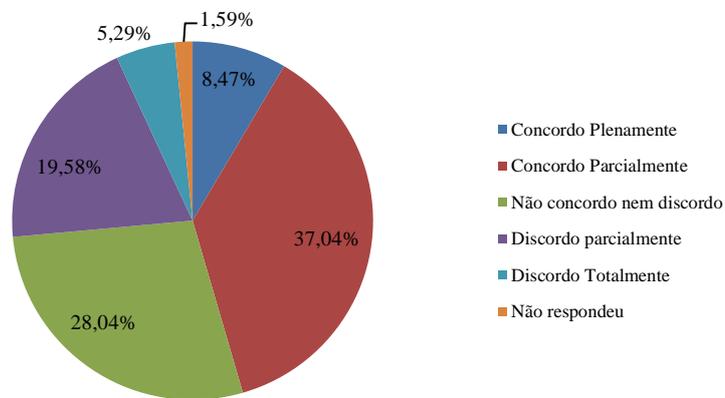
4. Os objetivos e metas do setor estão formalizados.



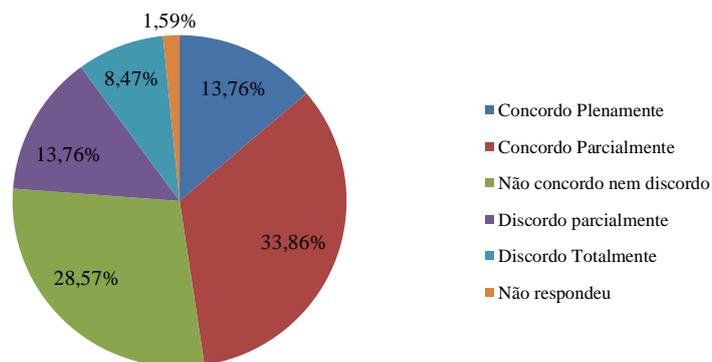
5. Os objetivos e metas do setor são difundidos e conhecidos pelos funcionários da unidade?



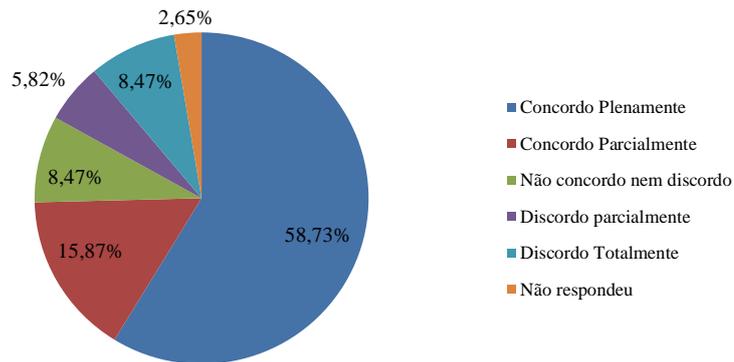
6. Os sistemas atendem às necessidades do órgão.



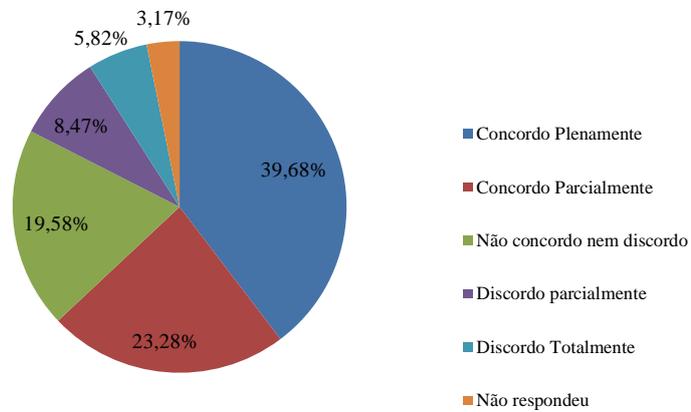
7. O órgão possui sistema para extração de relatórios, consolidação e filtro de dados.



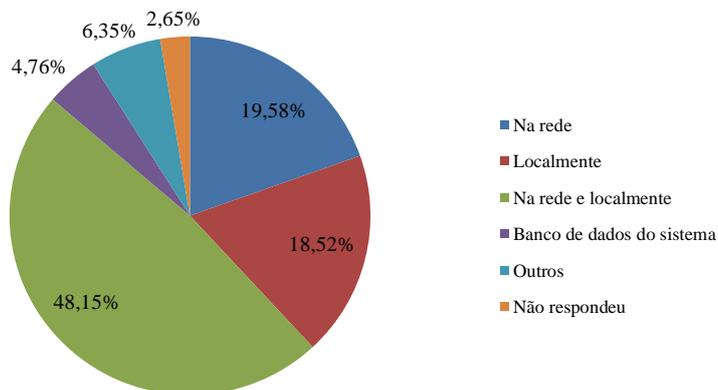
8. Já participei de treinamento e utilizo o SEI (Sistema Eletrônico de Informações).



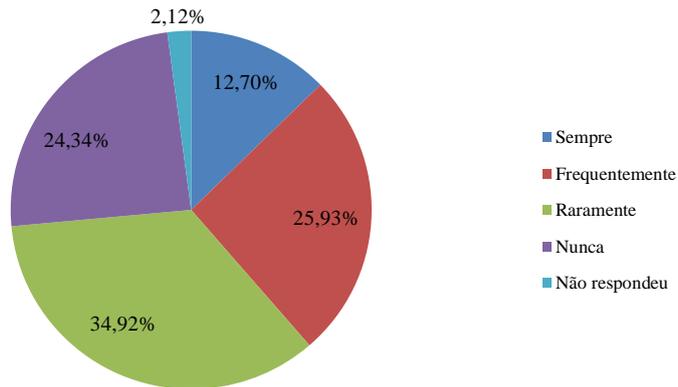
9. O treinamento sobre o SEI proporcionou capacitação satisfatória para o uso do sistema.



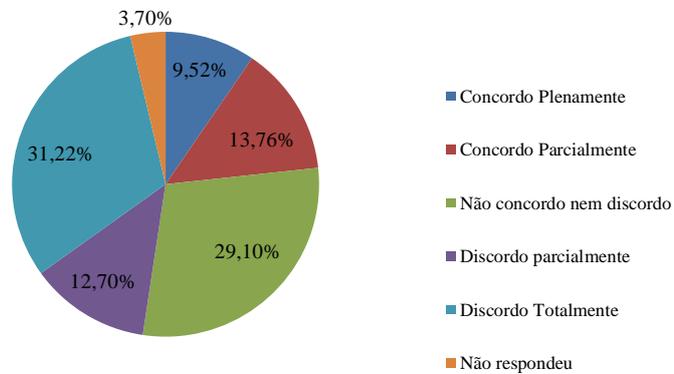
10. Como você salva os documentos?



11. Você trabalha com dados sigilosos?

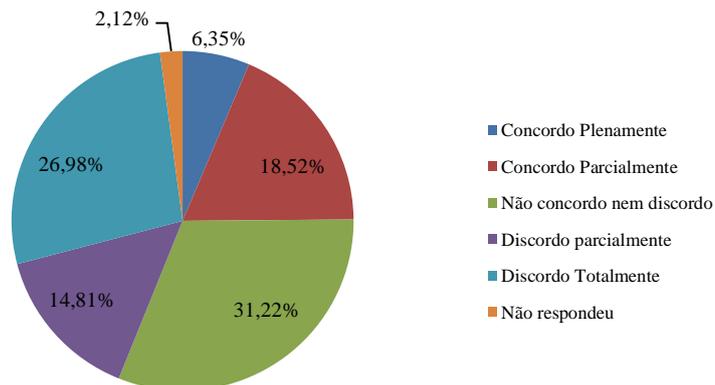


12. Conheço a Lei de Acesso à Informação, inclusive os termos de classificação e a necessidade de aprovação da CMAI.

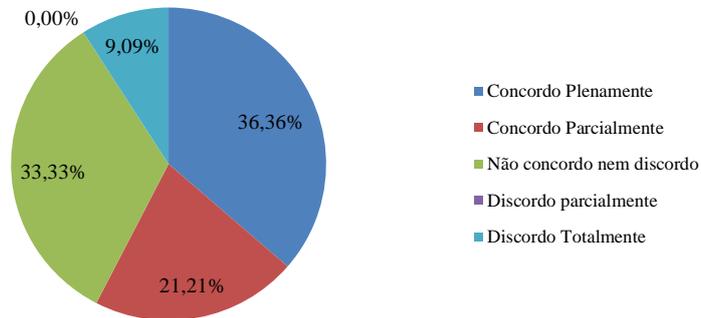


Etapa 12. Mecanismos de participação e de controle social

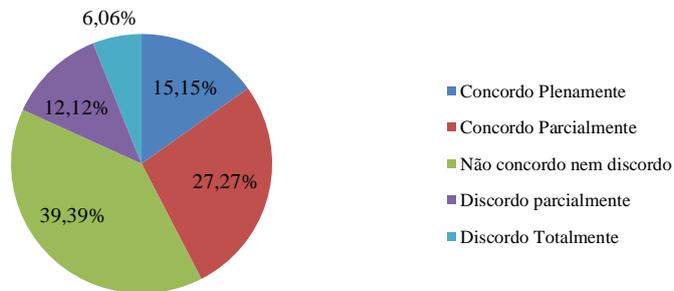
1. Conheço as formas de participação social na SG. (GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



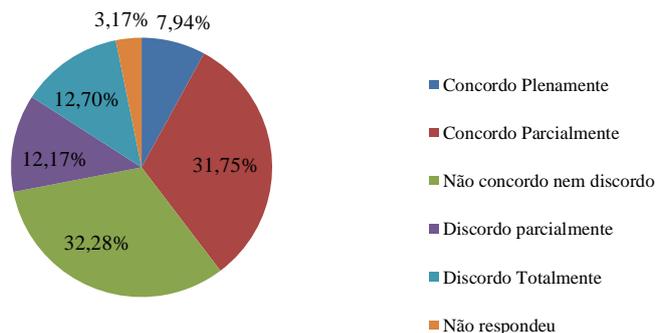
2. Nos últimos anos, a SG realizou alguma conferência/ audiência/ consulta pública.
(GAB, COJUR)



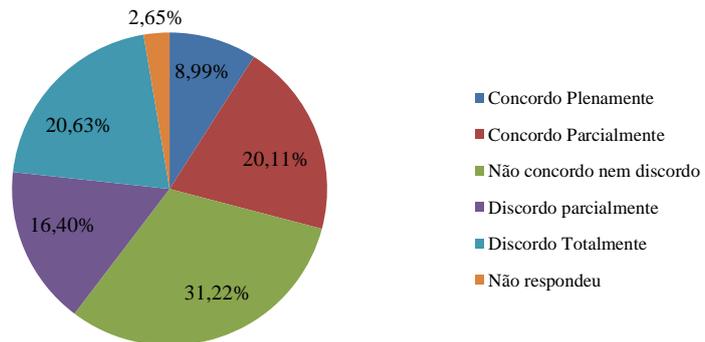
3. O site da SG é munido de informações sobre as conferências, as audiências e as consultas públicas (como agenda, documento-base, resoluções, relatórios finais, atas, devolutivas).
(GAB, COJUR)



4. As ferramentas existentes para acompanhamento das ações de SG por parte do público em geral são suficientes e satisfatórias (exemplo: sites e ferramentas pela internet, observatórios etc.).
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



5. Acredito que as decisões da Secretaria de Gestão são pautadas de acordo com a vontade da sociedade civil.
(GAB, COGEDI, CGDOC, COBES, COGEP, COGESS, COPATS, COJUR, CAF)



ANEXO III

PERGUNTAS PADRÕES UTILIZADAS PARA GUIAR AS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS SERVIDORES DA SG

Perguntas para as entrevistas – Todas as áreas

Etapa 03 – Promoção da Transparência Pública

1. Como a SG faz a administração do conteúdo publicado e a ser publicado em seu portal institucional? Há algum setor ou servidor responsável por esta atividade?
2. É utilizada alguma ferramenta visando à sistematização de regras e padrões que auxiliam a publicação do conteúdo a ser disponibilizado no portal institucional da SG?
3. É realizada alguma atividade visando à verificação da integridade das informações (atualidade, relevância, clareza, entre outros aspectos) antes de serem publicadas no portal institucional do órgão?
4. A SG realiza ou já realizou uma avaliação geral de todo o conteúdo disponibilizado no portal institucional, além da forma como ele encontra-se estruturado?
5. Quem são os servidores responsáveis pelo envio de informações à Divisão de Transparência Ativa/CGM para a sua disponibilização no Portal da Transparência e no Portal de Dados Abertos? Que tipos de informações são enviados? Segue-se algum padrão operacional para o envio destas informações?
6. Há alguma estratégia implementada na SG visando garantir o fluxo contínuo de publicação de informações (no caso do portal institucional) ou do envio de informações (como por exemplo, para a CGM que é o órgão responsável pela alimentação do Portal da Transparência e Portal de Dados Abertos)?
7. Como são atendidos os pedidos de acesso à informação? Há um padrão operacional? Como são gerenciados os prazos? Quem distribui os pedidos do e-SIC?

8. A SG possui SIC presencial? Caso afirmativo, onde encontra-se localizado? Quantos atendimentos foram realizados no último ano? As informações para o atendimento do SIC presencial estão disponíveis à população?

Etapa 05 – Mecanismos de controle de atividades rotineiras

13. Quais atividades você desempenha na SG, como as registra, quais dificuldades apresenta, quais sistemas são utilizados no seu dia a dia, etc.?
14. Você acha os controles adequados e suficientes/por quê?
15. Na sua opinião, quais atividades precisariam de um controle mais eficiente na SG?
16. Há revisão do seu trabalho? Qual é o fluxo após o término do seu trabalho? É necessária alguma autorização?
17. Como ocorre o planejamento das atividades realizadas? Há matriz de prioridades?

Etapa 07 - Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé. – canais de reclamações e denúncias e tratamento das irregularidades

18. Você já registrou alguma denúncia? (Se não, apresentar OGM.)
19. Quando há recebimento de denúncias, qual o fluxo de tratamento?
20. Você conhece algum canal para esclarecimento de dúvidas e prestação de informações sobre questões de integridade? Qual? (Se não, apresentar COPI.).
21. Você já percebeu alguma atividade inadequada no seu cotidiano? O que aconteceu? Houve interrupção da irregularidade? Foi aberto algum processo administrativo?

22. Referente às reclamações: Há banco de dados e indicadores? Quem é a pessoa responsável? Quem classifica ou distribui as reclamações? Como é feito o acompanhamento? A resposta é centralizada ou descentralizada por setor? Qual é o diagnóstico sobre o estoque de reclamações? Quais são as principais reclamações?

Etapa 09 – Indicadores de Desempenho

23. Como é o processo de planejamento para definição das metas?

24. Quais são os principais indicadores da SG? Eles são mais quantitativos ou qualitativos?

25. Você possui alguma sugestão de melhoria no processo?

Etapa 10 – Comunicação interna e sistemas de informação

26. Sabe o que é Comunicação Interna? (Como é feita? Quais os canais? Etc.).

27. Quais sistemas são utilizados? Os dados podem ser inter-relacionados? (por exemplo: CENTS, SISRUA, etc.).

28. Você acha que os sistemas atendem às necessidades do órgão. Se não, por quê?

29. Como é feita a tramitação de processos e documentos?

30. Como é a gestão dos dados sigilosos?

Etapa 11 - Processo de contratação

31. Você participa de alguma fase dos processos de contratação e como você avalia os processos de contratação?

Fases: Interna + Seleção + acompanhamento na execução.

32. Quais itens da legislação você considera de difícil implementação em relação à contratação pela Lei nº 8666/1993 e pelo MROSC / lei dos convênios?

33. A quem recorre quando há dúvida?

Etapa 12- Mecanismos de participação e de controle social

34. A SG dispõe de formas de participação e de controle social? Se sim, qual (is) você conhece (ex.: conselhos com representantes da sociedade civil, conferências, audiências e consultas públicas, diálogos com a sociedade civil etc.)?

34.1. Você tem relação com alguma(s) dessas formas de participação e de controle social vinculados à SG? Se sim, como funciona?

35. Existem ferramentas para acompanhamento das ações da SG por parte do público em geral? Se sim, qual/is (ex.: sites e ferramentas pela internet, observatórios etc.)? Você considera que são suficientes e satisfatórias? Comente essa sua última resposta.

ANEXO IV

Etapa 2. Questionário Diagnóstico do Curso Ética

A. Identificação de situações de risco de conflito ético

1. Antes deste curso, eu já conhecia o Código de Conduta Funcional dos agentes públicos municipais.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

2. Considero importante apresentar e reforçar aos agentes públicos os princípios éticos que norteiam o serviço público.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

3. Percebo na Secretaria ou nas organizações parceiras condutas eticamente questionáveis.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

4. Percebo um esforço dos gestores da Secretaria em coibir condutas antiéticas e conflito de interesses.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

5. Acredito que seja importante existir um órgão que regule, dissemine informações e oriente os agentes públicos acerca dos temas de ética, probidade administrativa e conflito de interesses.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

B. Identificação de situações de risco de conflito de interesses

6. O setor em que eu trabalho opera de forma muito autônoma e independente em relação aos demais setores do meu órgão.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

7. O setor em que eu trabalho interage regularmente com o setor privado ou com atores políticos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

8. O setor em que eu trabalho é influenciado pelo setor privado ou por atores políticos.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

9. O setor em que eu trabalho usa, mantém ou armazena recursos públicos ou bens (veículos, equipamentos, edificações, etc.) que alguém poderia, indevidamente, usar para fins privados.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

10. O setor em que eu trabalho coleta, detém ou acessa informações privilegiadas ou sigilosas que alguém poderia, indevidamente, usar em benefício próprio ou de terceiros.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

11. O setor em que eu trabalho exerce algum tipo de papel regulatório, de auditoria ou de fiscalização.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

12. O setor em que eu trabalho emite certificações, licenças, atestes ou aplica sanções.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

13. O setor em que eu trabalho inspeciona, testa, regula ou monitora padrões de empresas, equipamentos ou instalações.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

14. O setor em que eu trabalho possui um número relevante de servidores que atuam em empregos paralelos ou em organizações sociais parceiras da Administração Pública Municipal.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

15. O setor em que eu trabalho possui um número relevante de servidores que deixaram o serviço público e foram atuar em empresas com atividades aproximadas daquelas nas quais o órgão atua.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

16. O setor em que eu trabalho recebe muitos convites para participar em encontros, treinamentos, eventos ou seminários promovidos por organizações privadas.

<input type="checkbox"/> Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Não concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	--	--	--	--

Etapa 2. Gráficos

Gráfico 1

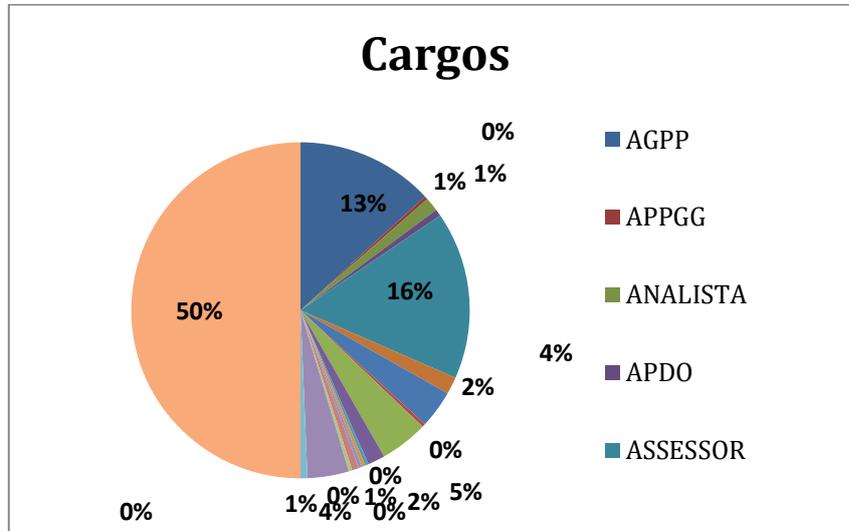


Gráfico 2

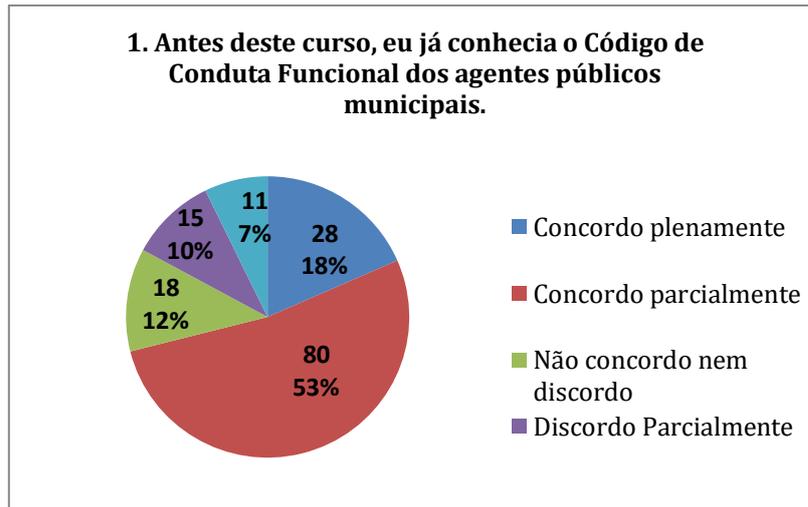


Gráfico 3

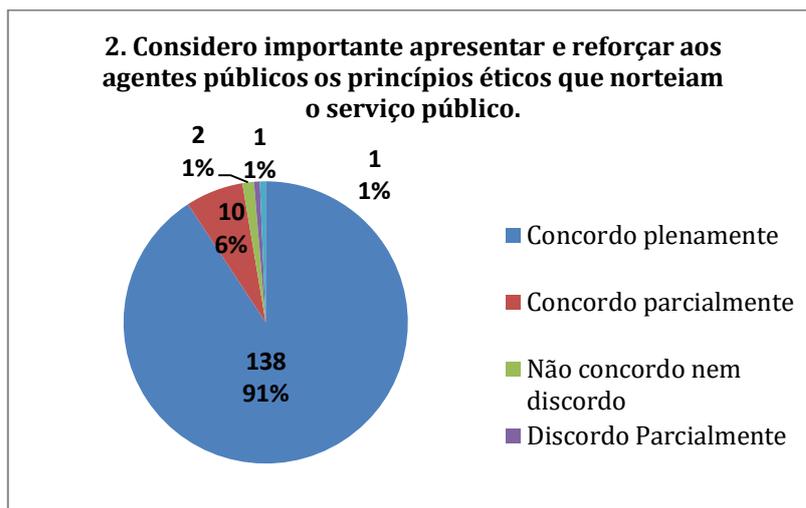


Gráfico 4

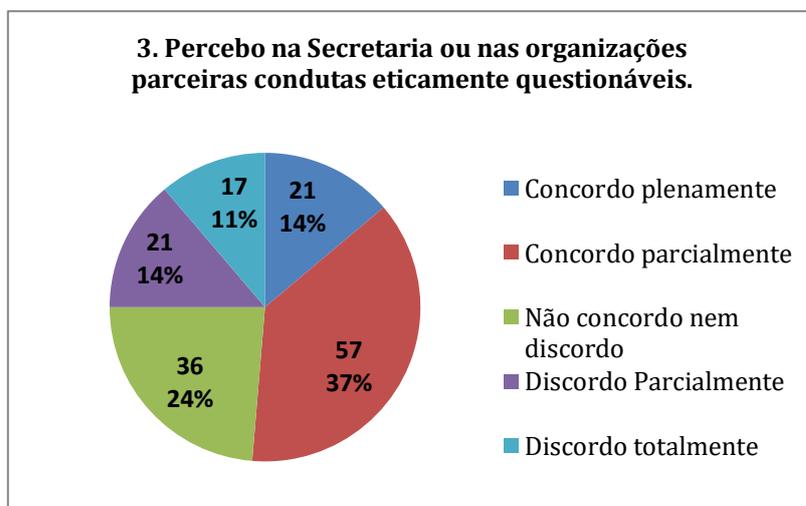


Gráfico 5

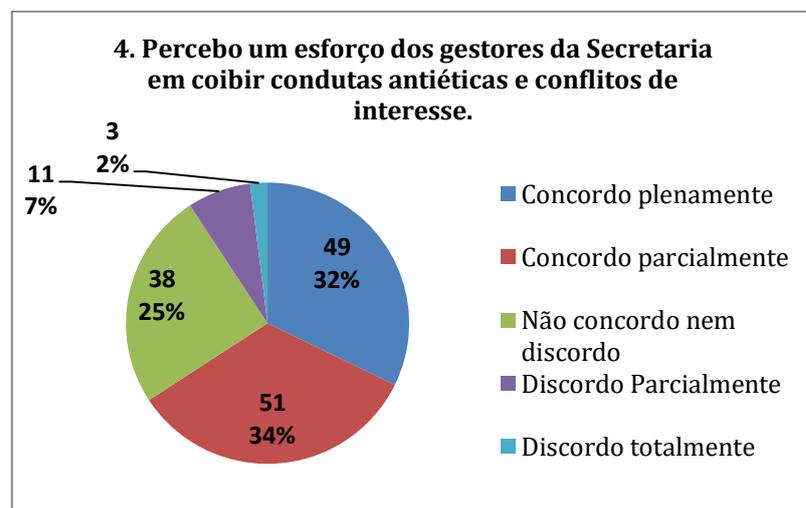


Gráfico 6

5. Acredito que seja importante existir um órgão que regule, dissemine informações e oriente os agentes públicos acerca dos temas de ética, probidade administrativa e conflito de interesses.

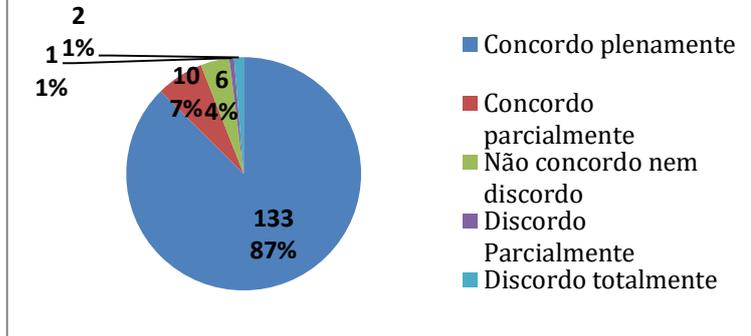


Gráfico 7

6. O setor em que eu trabalho opera de forma muito autônoma e independente em relação aos demais setores do meu órgão.

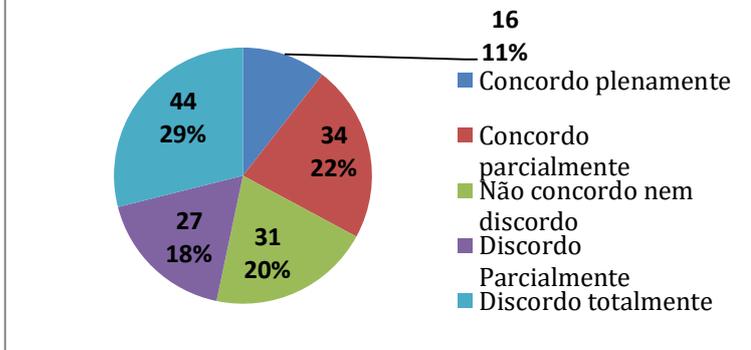


Gráfico 8

7. O setor em que eu trabalho interage regularmente com o setor privado ou com atores políticos.

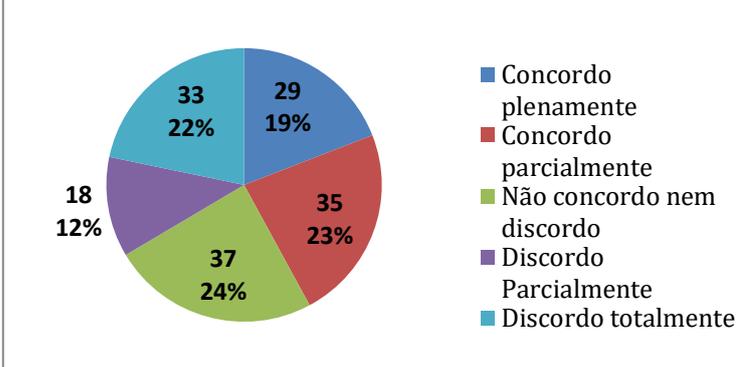


Gráfico 9

8. O setor em que eu trabalho é influenciado pelo setor privado ou por atores políticos.

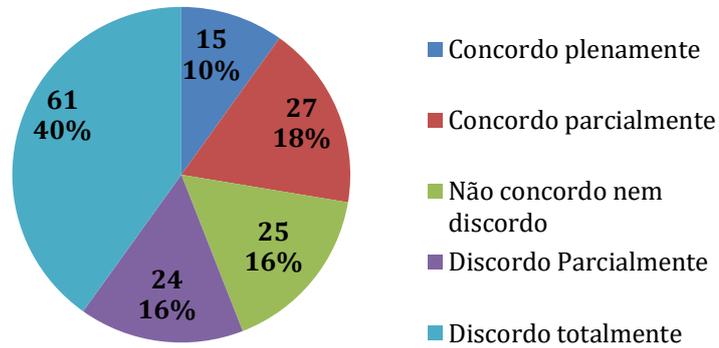


Gráfico 10

9. O setor em que eu trabalho usa, mantém ou armazena recursos públicos ou bens (veículos, equipamentos, edificações, etc.) que alguém poderia, indevidamente, usar para fins privados.

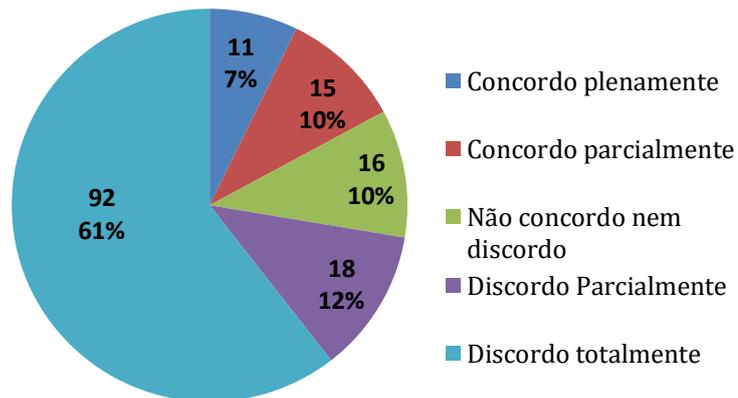


Gráfico 11

10. O setor em que eu trabalho coleta, detém ou acessa informações privilegiadas ou sigilosas que alguém poderia, indevidamente, usar em benefício próprio ou de terceiros.

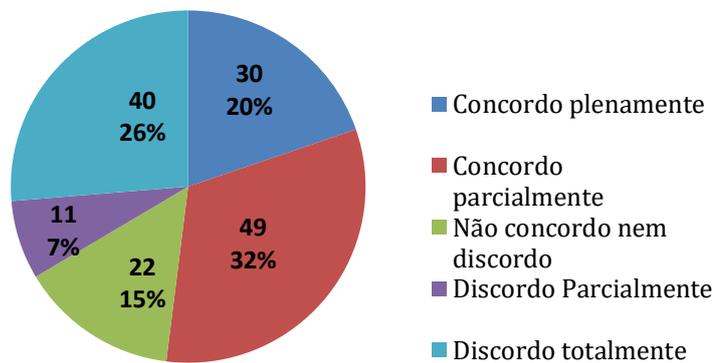


Gráfico 12

11. O setor em que eu trabalho exerce algum tipo de papel regulatório, de auditoria ou de fiscalização.

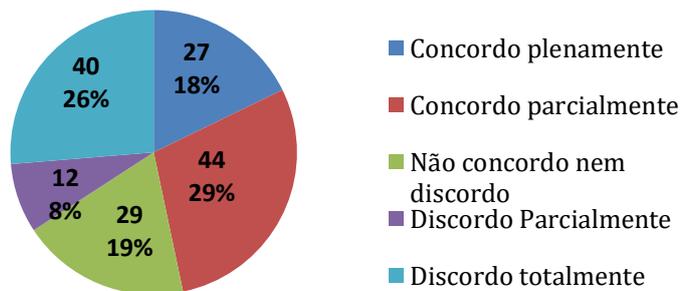


Gráfico 13

12. O setor em que eu trabalho emite certificações, licenças, atestes ou aplica sanções.

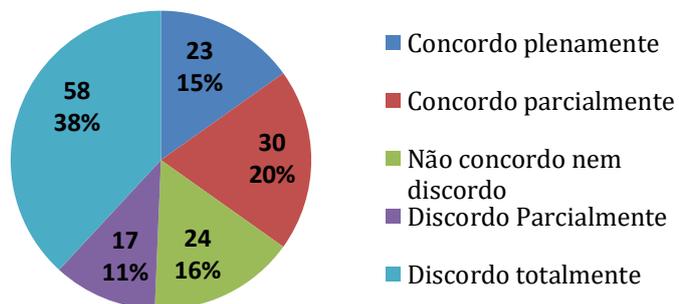


Gráfico 14

12. O setor em que eu trabalho emite certificações, licenças, atestes ou aplica sanções.

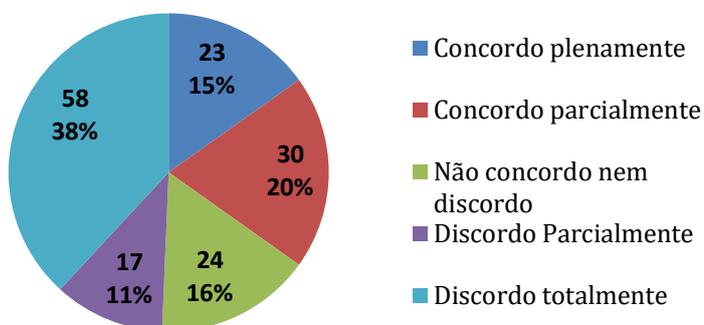


Gráfico 15

14. O setor em que eu trabalho possui um número relevante de servidores que atuam em empregos paralelos ou em organizações sociais parceiras da Administração Pública Municipal.

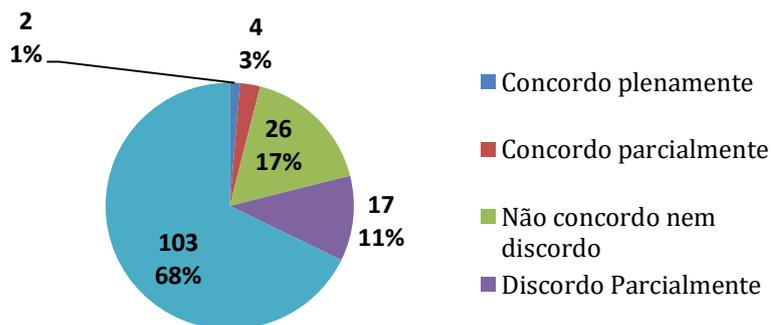


Gráfico 16

15. O setor em que eu trabalho possui um número relevante de servidores que deixaram o serviço público e foram atuar em empresas com atividades aproximadas daquelas nas quais o órgão atua.

