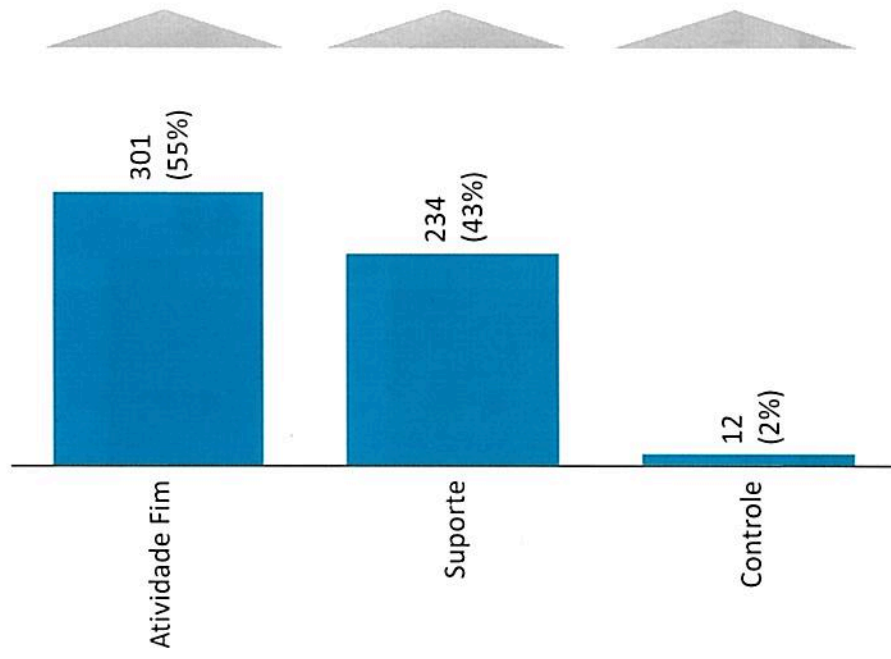


# 1. As atividades foram classificadas em cada área de acordo com sua relação com o objeto fim da área

573 FTEs

## Classificação da atividade



## Definição

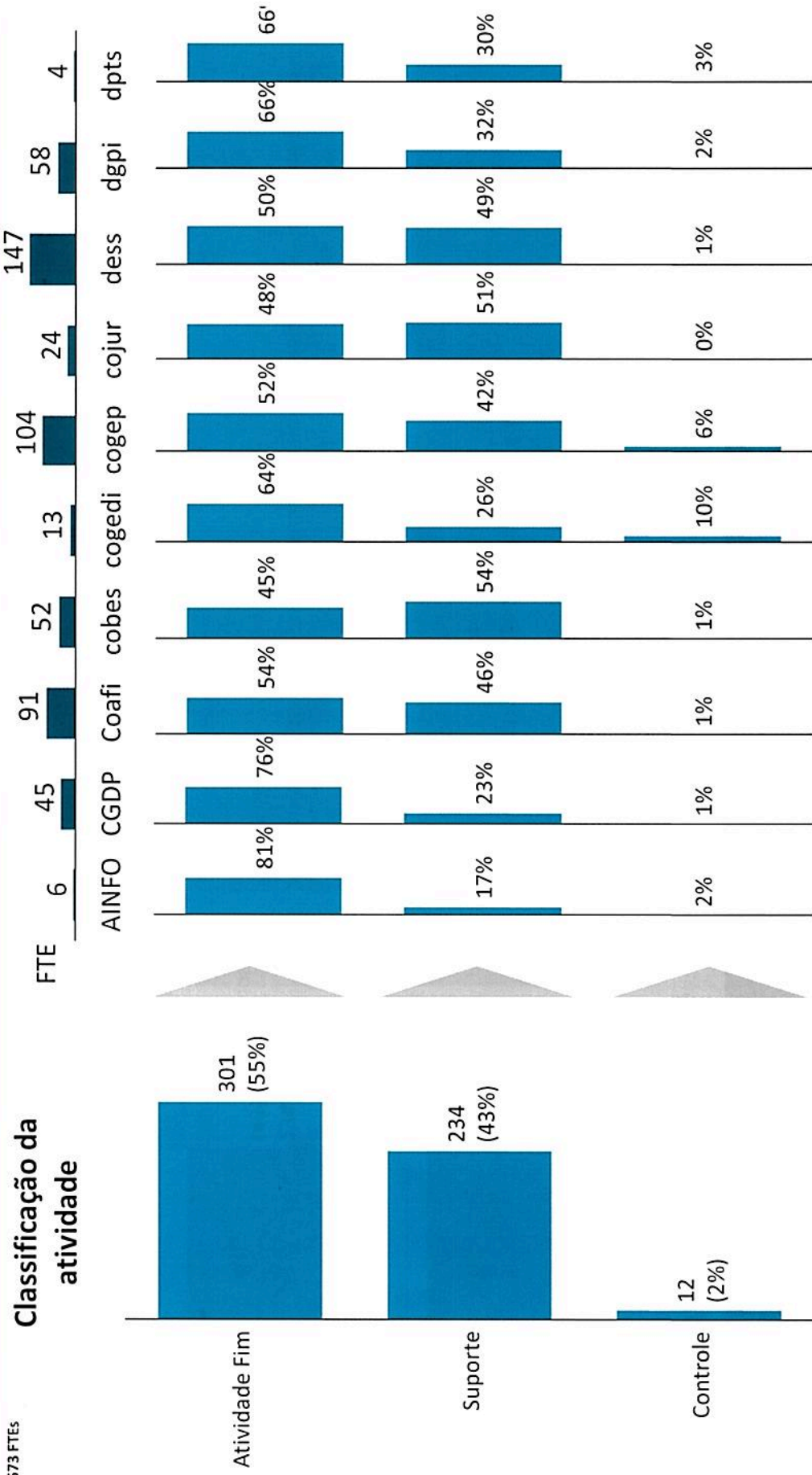
Atividades diretamente ligadas a missão da área.

Atividades que precisam ser realizadas para que a área possa realizar melhor suas atividades fim.

Indicadores gerenciais, reuniões de acompanhamento, e resultado

**1. O suporte às atividades fins toma em média 43% dos FTEs da SMG e as atividades de controle gerencial e indicadores somente 2%. Cobes, Cojur, Dess e Coafi são as áreas com mais tempo dedicado à atividades suporte.**

573 FTEs



# 1. Consolidação | As tarefas foram agrupadas em Macroprocessos

A classificação ajuda a planejar e dimensionar a distribuição dos esforços dentro da SMG e entender gargalos e desvios de foco

573 FTEs

## Macroprocesso

## Definição

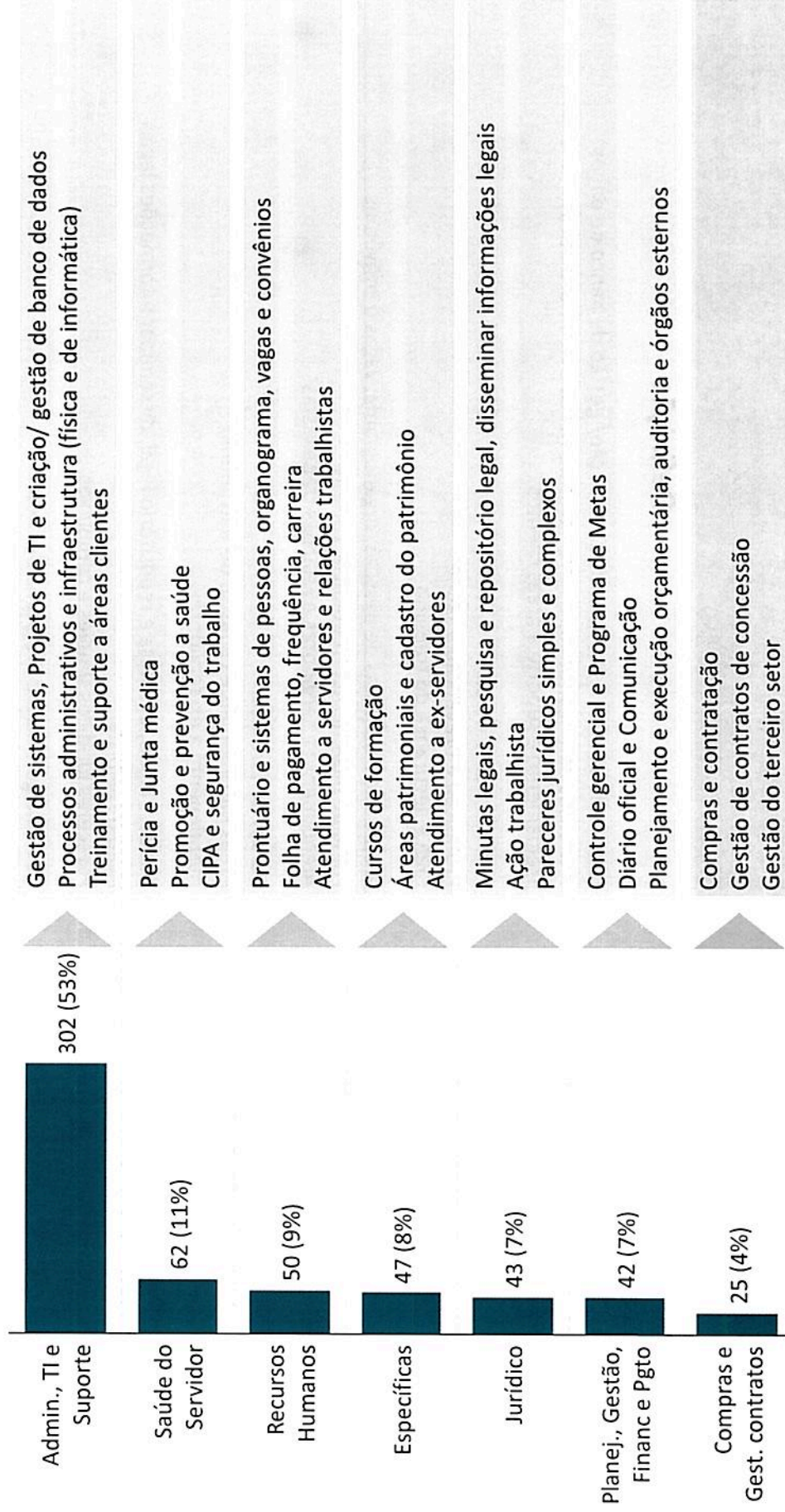
Administrativo, TI e Suporte	Gestão de sistemas, Projetos de TI e criação/ gestão de banco de dados Processos administrativos e infraestrutura (física e de informática) Treinamento e suporte a áreas clientes
Saúde do Servidor	Perícia e Junta médica Promoção e prevenção a saúde CIPA e segurança do trabalho
Recursos Humanos	Prontuário e sistemas de pessoas, organograma, vagas e convênios Folha de pagamento, frequência, carreira Atendimento a servidores e relações trabalhistas
Específicas	Cursos de formação Áreas patrimoniais e cadastro do patrimônio Atendimento a ex-servidores
Jurídico	Minutas legais, pesquisa e repositório legal, disseminar informações legais Ação trabalhista Pareceres jurídicos simples e complexos
Planejamento, Gestão, Financeiro e Pagamento	Controle gerencial e Programa de Metas Diário oficial e Comunicação Planejamento e execução orçamentária, auditoria e órgãos externos
Compras e Gestão de contratos	Compras e contratação Gestão de contratos de concessão Gestão do terceiro setor

# 1. Consolidação | As tarefas foram agrupadas em Macroprocessos

O resultado mensurado demonstra o custo das atividades “burocráticas” e manuais dentro da SMG que deixa poucos recursos disponíveis para as atividades fim

573 FTEs

## Macroprocesso



## Definição

Gestão de sistemas, Projetos de TI e criação/ gestão de banco de dados  
Processos administrativos e infraestrutura (física e de informática)  
Treinamento e suporte a áreas clientes

Perícia e Junta médica  
Promoção e prevenção a saúde  
CIPA e segurança do trabalho

Prontuário e sistemas de pessoas, organograma, vagas e convênios  
Folha de pagamento, frequência, carreira  
Atendimento a servidores e relações trabalhistas

Cursos de formação  
Áreas patrimoniais e cadastro do patrimônio  
Atendimento a ex-servidores

Minutas legais, pesquisa e repositório legal, disseminar informações legais  
Ação trabalhista  
Pareceres jurídicos simples e complexos

Controle gerencial e Programa de Metas  
Diário oficial e Comunicação  
Planejamento e execução orçamentária, auditoria e órgãos externos

Compras e contratação  
Gestão de contratos de concessão  
Gestão do terceiro setor

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi





## 2. Admin. TI e suporte | Processos admin. consomem 20% do esforço de toda SMG

Áreas como DESS e COGEP têm muito de seus FTEs em atividades administrativas.

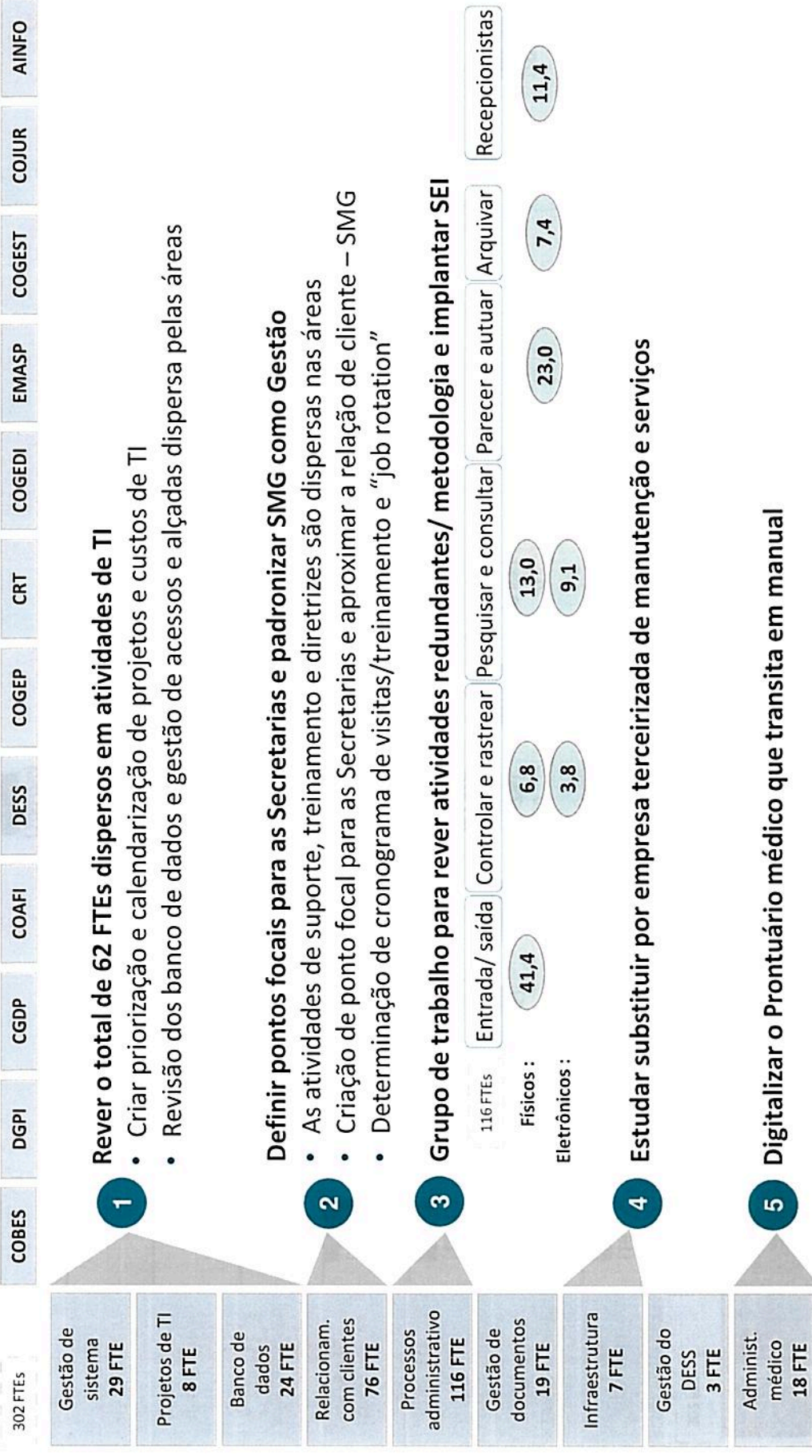
CGDP pode ser observado como boa prática de esforço vs. escopo da atividade

	COBES	DGPI	CGDP	COAFI	DESS	COGEP	CRT	COGEDI	EMASP	COGEST	COJUR	AINFO
<b>302 FTEs</b>												
Gestão de sistema 29 FTE	5 (18,4%)		7 (23,1%)	7 (23,4%)	4 (13,4%)	5 (16,7%)			0 (0,5%)		1 (2,0%)	1 (2,5%)
Projetos de TI 8 FTE	1 (13,5%)		1 (8,2%)	1 (7,8%)	0 (4,7%)	4 (41,9%)	0 (0,6%)	0 (2,5%)				2 (20,8%)
Banco de dados 24 FTE	4 (18,7%)	3 (13,5%)	5 (19,1%)	2 (9,7%)	6 (24,3%)	2 (7,1%)	0 (0,8%)		0 (0,5%)		2 (6,2%)	
Relacionam. com clientes 76 FTE	10 (13,0%)	5 (6,9%)	7 (9,2%)	15 (20,2%)	12 (15,3%)	22 (29,3%)	0 (0,2%)	2 (2,9%)	1 (1,2%)		1 (0,8%)	1 (0,9%)
Processos administrativo 116 FTE	17 (14,7%)	12 (10,6%)	12 (9,9%)	26 (22,8%)	15 (12,7%)	25 (21,7%)	1 (0,6%)	1 (1,0%)	0 (0,4%)		6 (5,3%)	0 (0,2%)
Gestão de documentos 19 FTE			10 (52,5%)	6 (31,4%)							3 (16,1%)	
Infraestrutura 7 FTE	0 (1,5%)			4 (48,5%)	2 (22,8%)			0 (4,7%)	1 (8,8%)			1 (13,7%)
Gestão do DESS 3 FTE					3 (100,0%)							
Administ. médico 18 FTE					18 (100,0%)							

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

## 2. Análise Horizontal | Processos descentralizados porém com muitos FTEs

Atividades de suporte interna, administrativas e gestão de sistemas são realizadas de forma descentralizada, porém onerando grande parcela dos FTEs das áreas







## 2. Saúde Servidor | Planejar, organizar e executar promoção e prevenção = 3 FTEs

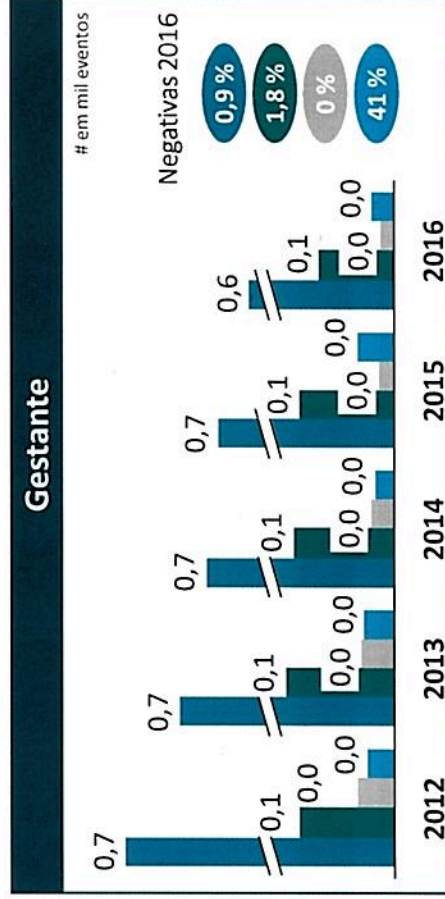
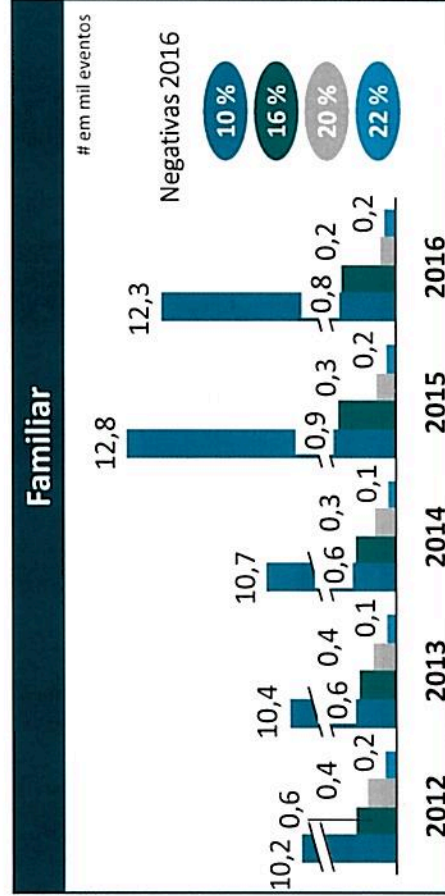
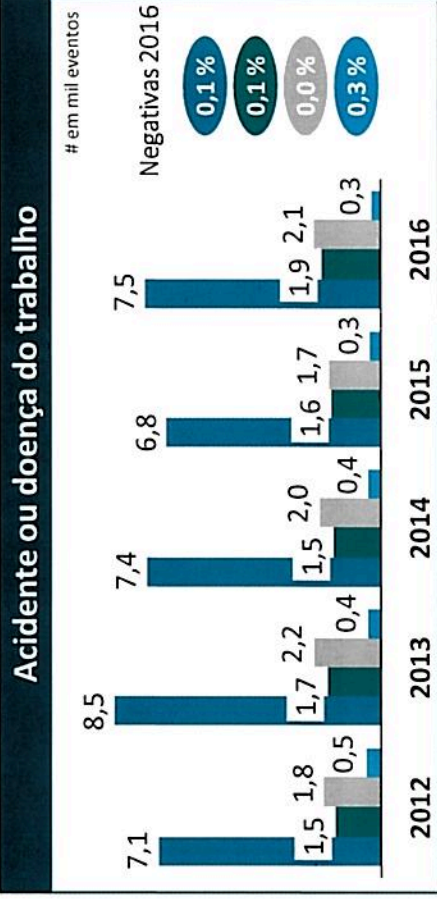
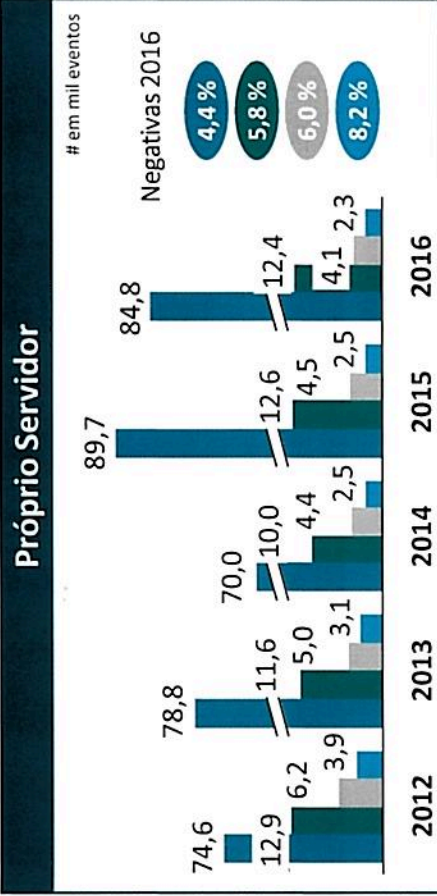
Atividades de ingresso equivalem ao esforço de 5 FTEs alocados ao longo do ano, demonstrando impacto que concursos sem calendarização geram na fila da perícia

62 FTEs	COBES	DGPI	CGDP	COAFI	DESS	COGEP	CRT	COGEDI	EMASP	COGEST	COJUR	AINFO
Perícias e Juntas médica 22 FTE					22 (100,0%)							
CIPA e Seg. do trabalho 7 FTE					7 (100,0%)							
Perícia de Ingresso 5 FTE					5 (100,0%)							
Readaptação Funcional 7 FTE					7 (100,0%)							
Aposentadoria invalidez 3 FTE					3 (100,0%)							
Prom. voz e audição 1 FTE					1 (100,0%)							
Promoção e Prevenção 3 FTE					3 (100,0%)							
Emfermagem e recepção 13 FTE					13 (100,0%)							
Perícia voz e audição 1 FTE					1 (100,0%)							

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré-OBZ em abril/2017 - Galeazzi

## 2. DESS | Distribuição volumétrica dos afastamentos concentrada na Educação

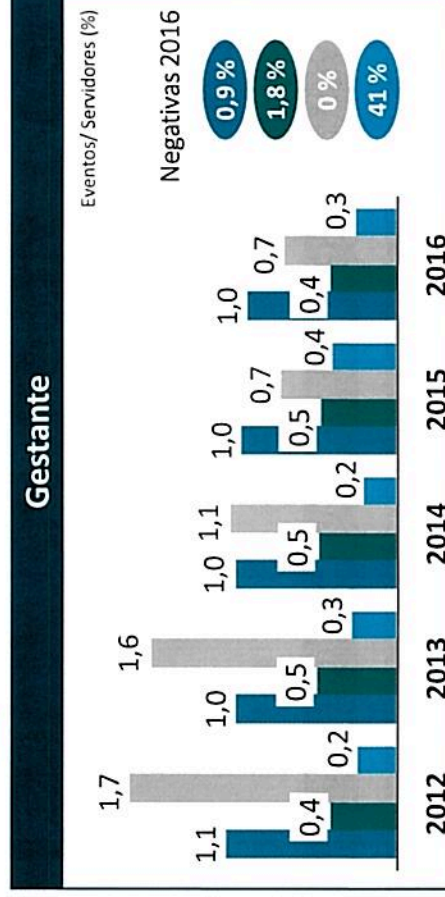
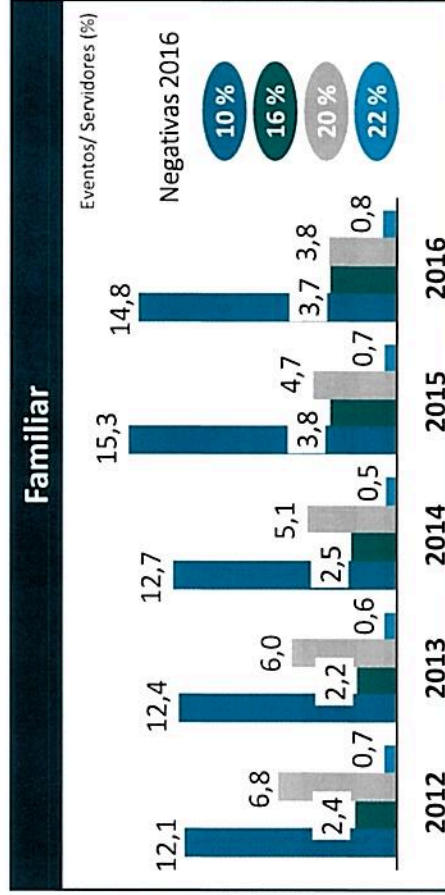
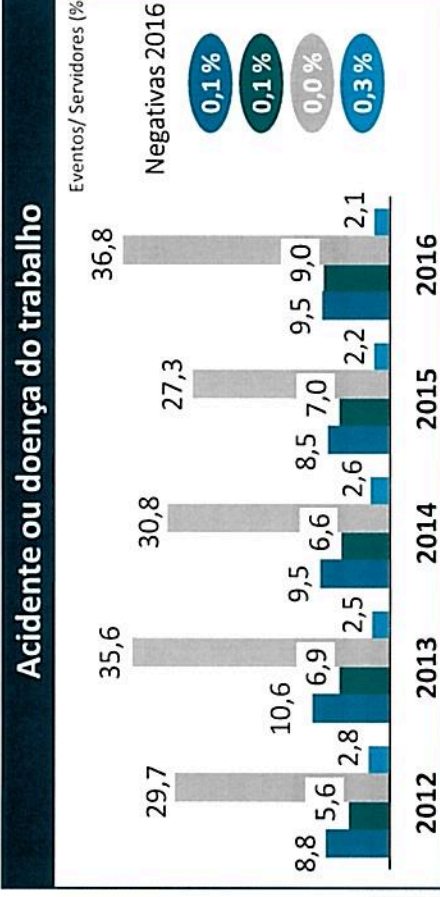
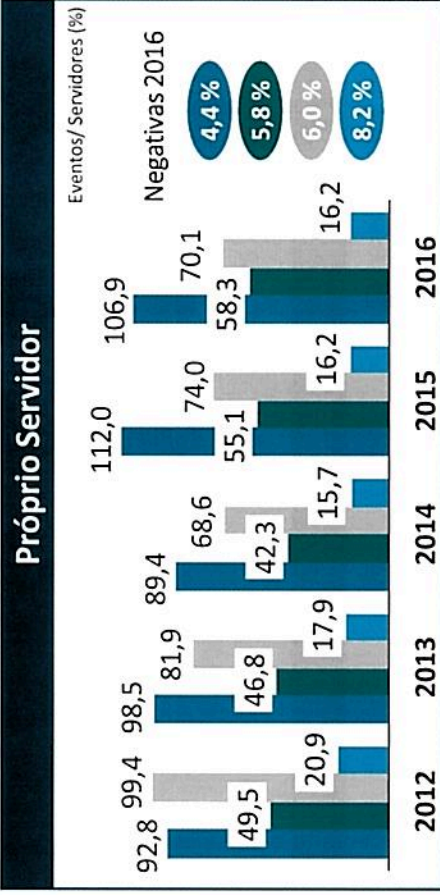
Secretaria de Educação tem forte volume de afastamentos da PMSP, muito maior que a segunda e terceira colocadas: Saúde e Segurança



Fonte: DESS - Sigpec, Abril/2017; Análise: Galeazzi

## 2. DESS | Índice de penetração dos afastamentos destaca Educação e Segurança

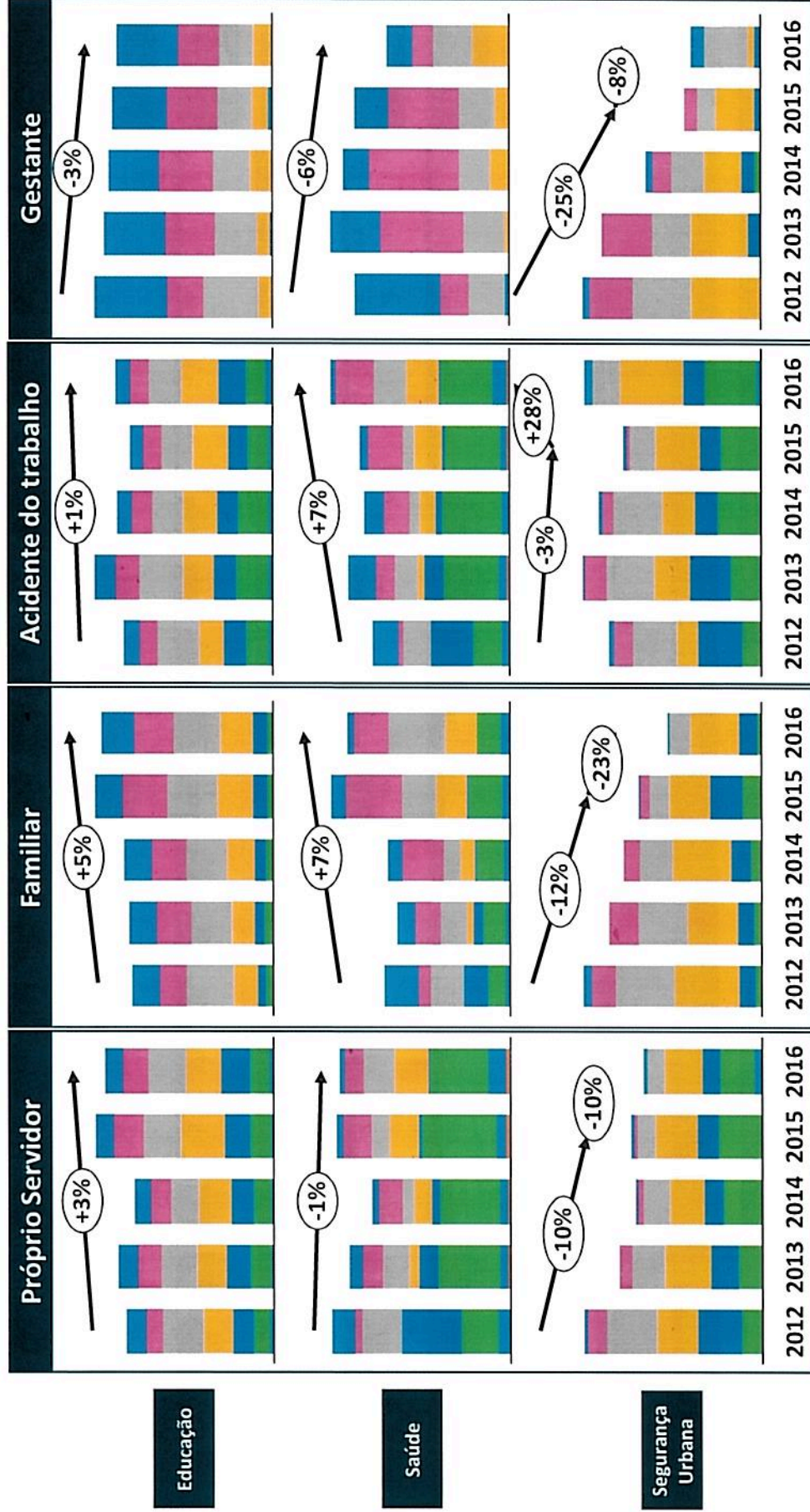
Na Educação, 100% dos servidores se afastam mais de uma vez ao ano, 6 vezes maior que o índice das demais secretarias de 18% (por servidor ativo)



Fonte: DESS - Sigpec, Abril/2017; Análise: Galeazzi

## 2. DESS | Análise de tendência volumétrica por Secretaria

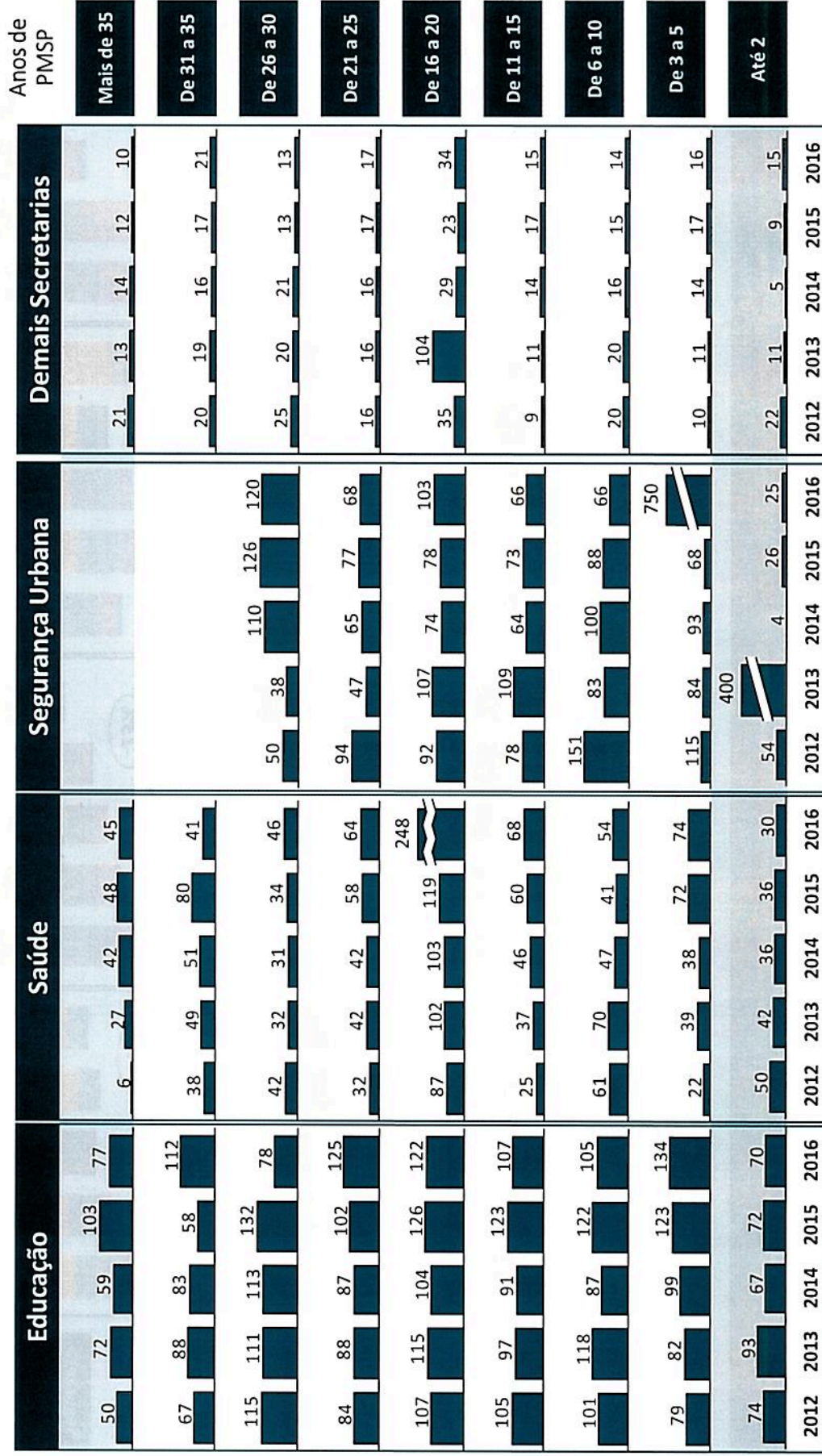
Secretaria de Segurança Urbana conquistou redução em quase todos os tipos de afastamentos, menos os relativos a acidentes do trabalho (não abate contagem para aposentadoria)



46

## 2. DESS | Índice de penetração por tempo de casa - Próprio Servidor

Não foi identificado forte distorção no índice de afastamento entre as faixas de tempo de casa (servidores mais perto da aposentadoria)



Fonte: DESS - Sigpec, Abril/2017; Análise: Galeazzi

## 2. DESS | Pontos de atenção para redesenho dos processos

Indicadores do DESS são “termômetro” de ingestão de recursos humanos das áreas. O redesenho do modelo de atuação na perícia deve levar 3 causas diferentes em consideração

### 1 Afastamentos por motivos reais de adoecimento e acidentes do trabalho

- Criar campanhas de prevenção com comprometimento das Secretarias origens
- Monitorar indicadores epidemiológicos
- Ter CIPA atuante nas COAFIs/URHs

### 2 Afastamentos por problemas no desenho de carreira

- Identificar carreiras críticas
- Formar grupos de trabalho com Secretaria origem + DGC + DESS

### 3 Afastamentos por motivos sistêmicos

- Mapeamento do tempo de espera dos exames e cirurgias no hospital do servidor
- Monitoramento de servidores com grande recorrência
- Respaldo jurídico aos peritos para ações e recursos de negativas

### Boas práticas para a Saúde do Servidor

- Atuação com Secretarias outliers deve ser em nível político de Secretário, para garantir o comprometimento
- Grandes lotes de ingresso devem ser calendarizados ou ser montado força-tarefa para não impactar em qualidade e fila das perícias
- Deve ser desenhado um reforço jurídico aos médicos para os processos judiciais das negativas nas perícias
- Entendimento de indicadores de afastamento em outras instâncias de governo e troca de melhores práticas

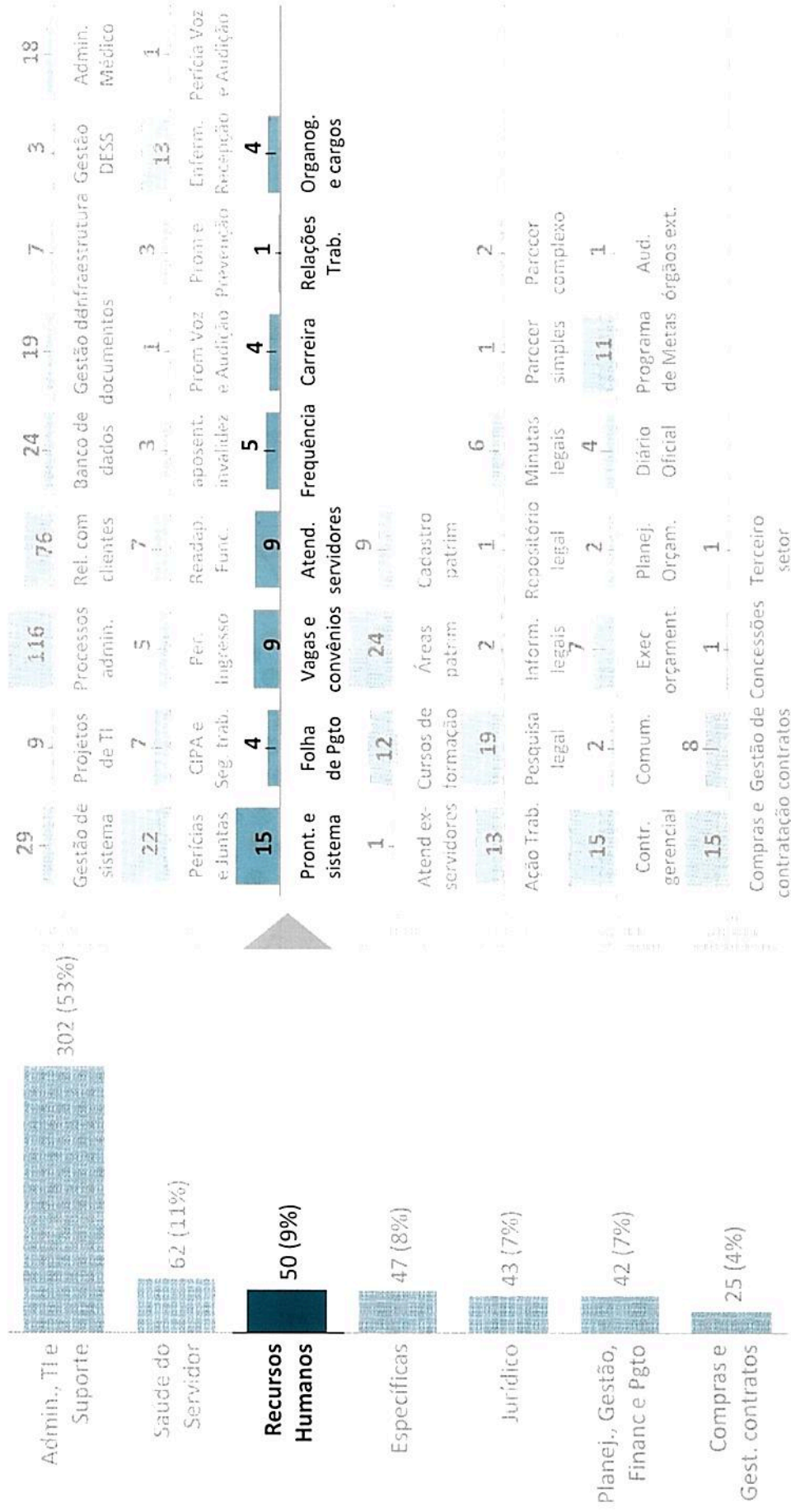
Nota: Recomendação Galeazzi baseada nas análises quantitativas e nas entrevistas com equipe DESS (não foi conversado com equipe das Secretarias impactadas)

## 2. Análise Horizontal | Gestão de Pessoas independente da coordenação de origem

Após retirar as atividades administrativas e de controle, as áreas que participam da gestão de pessoas (comissionado e efetivos) correspondem a 50 FTEs

573 FTEs

### Macroprocesso



Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi



PREFEITURA DE  
SAO PAULO  
GESTÃO



## 2. Recursos Humanos | RH interno SMG consomem o equivalente de FTEs COGEP

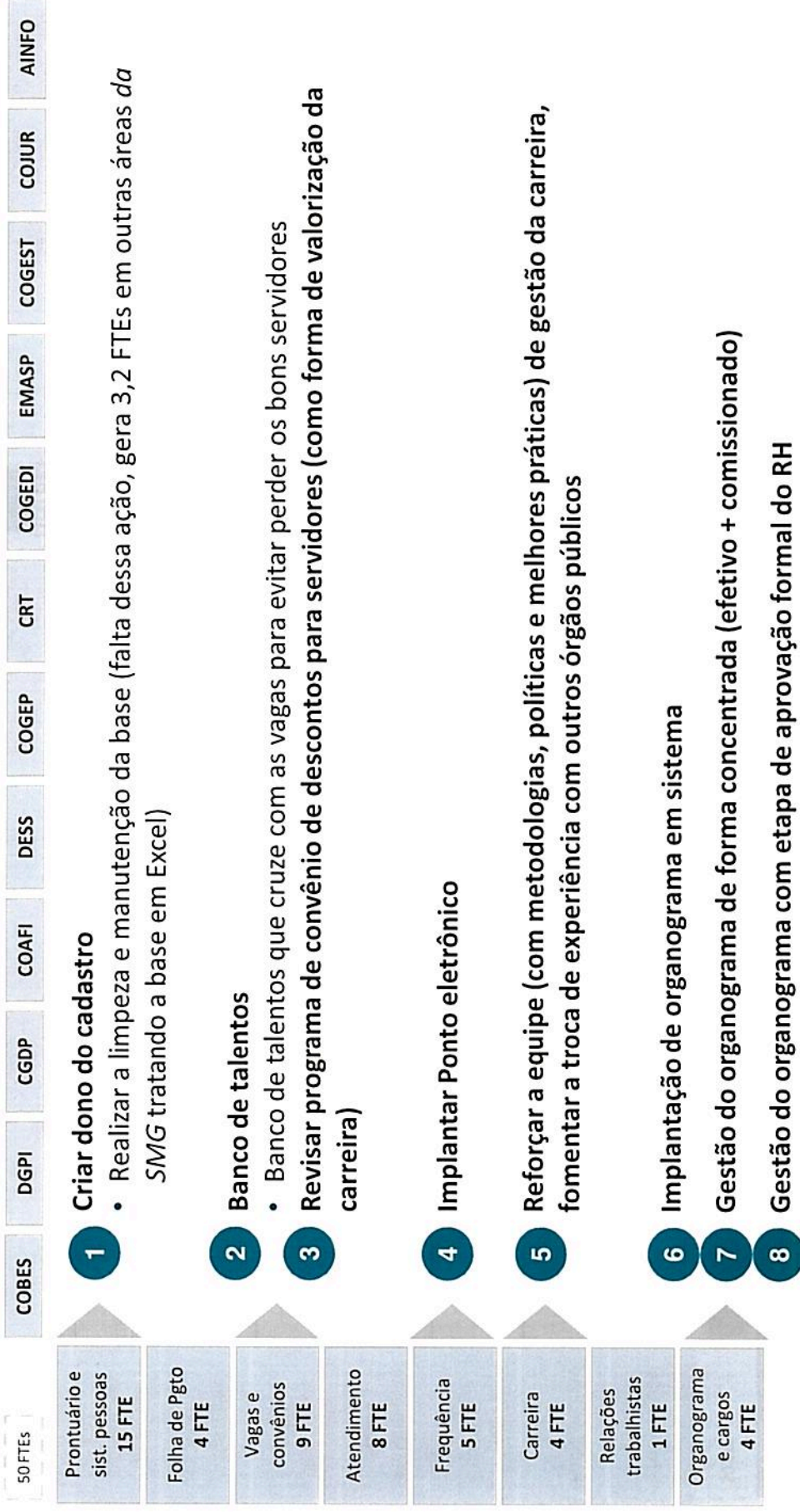
Nas atividades fim, a COGEDI fica somente com 5,1 FTEs dedicados na atividade fim da área de organograma e vagas de comissionados

50 FTEs	COBES	DGPI	CGDP	COAFI	DESS	COGEP	CRT	COGEDI	EMASP	COGEST	COJUR	AINFO
Prontuário e sist. pessoas 15 FTE				5 (32,8%)	4 (28,1%)	4 (29,5%)	1 (7,4%)	0 (1,7%)	0 (0,5%)			
Folha de Pgto 4 FTE				2 (43,8%)		2 (56,1%)						
Vagas e convênios 9 FTE				3 (30,5%)	1 (7,1%)	5 (56,6%)		1 (5,7%)				
Atendimento 8 FTE				3 (35,4%)	2 (23,8%)	3 (39,9%)			0 (0,1%)			
Frequência 5 FTE				3 (71,9%)	1 (22,3%)	0 (4,9%)			0 (0,1%)			
Carreira 4 FTE				2 (49,6%)		2 (50,3%)						
Relações trabalhistas 1 FTE							1 (100,0%)					
Organograma e cargos 4 FTE								4 (100,0%)				
<b>TOTAL COORD.</b>				<b>17,8</b>	<b>7,9</b>	<b>17,5</b>	<b>1,8</b>	<b>5,1</b>	<b>0,2</b>			

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

## 2. Análise Horizontal | Estruturar área de planejamento de RH

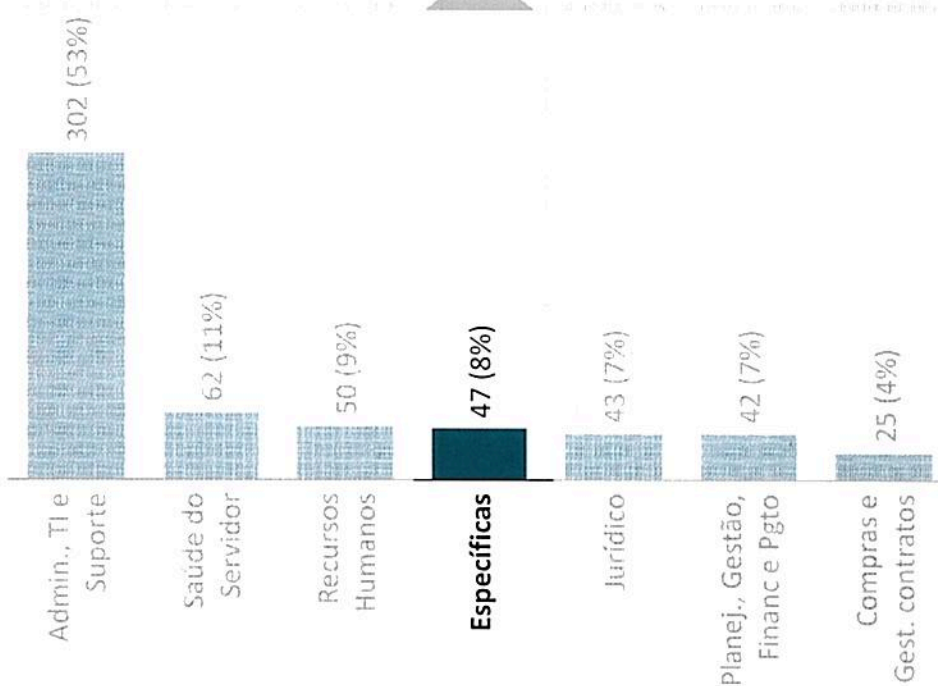
Atividades de execução e administrativas tem proporção muito grande e consome FTEs que deveriam realizar atividades de planejamento e gestão



## 2. Resultados quantitativos

573 FTEs

### Macroprocesso



### Processos

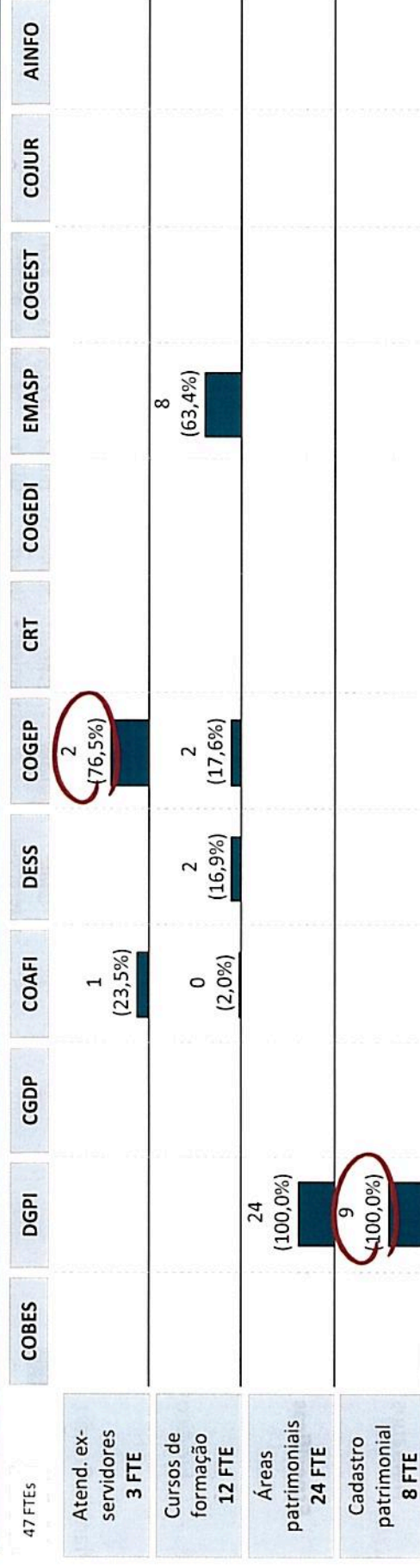


Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

279

## 2. Específicas | Esforço de cadastro equivale a 9 FTEs no DGPI

COGEP tem 2 recursos dedicados a atendimento a ex-servidores de atividades não absorvidas pelo IPREM



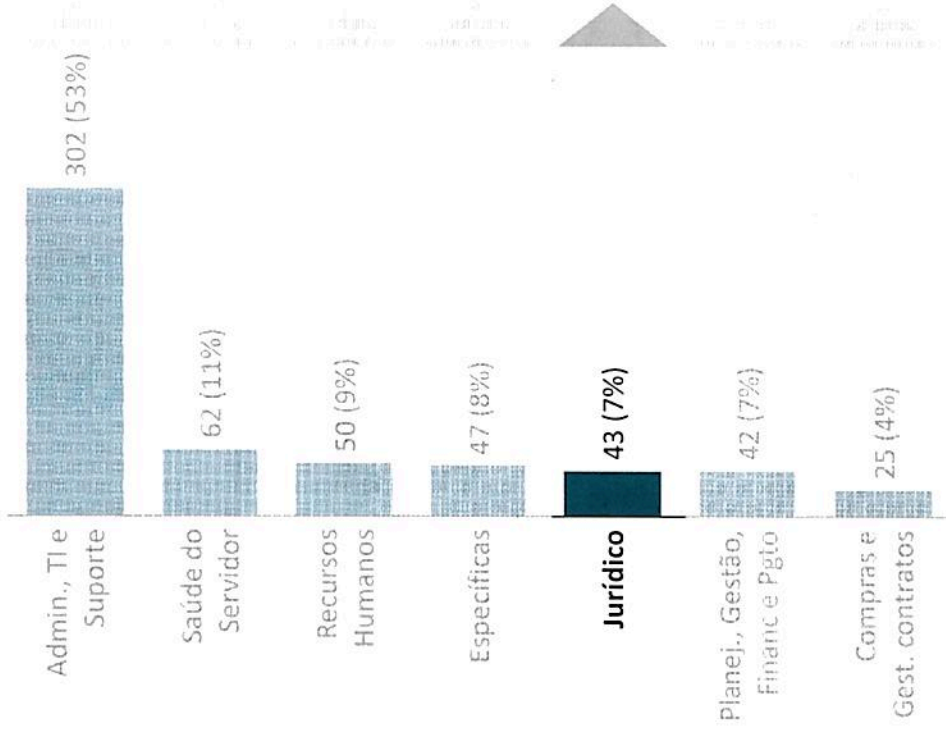
Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

## 2. Análise Horizontal | Falta esforço de Repositório legal

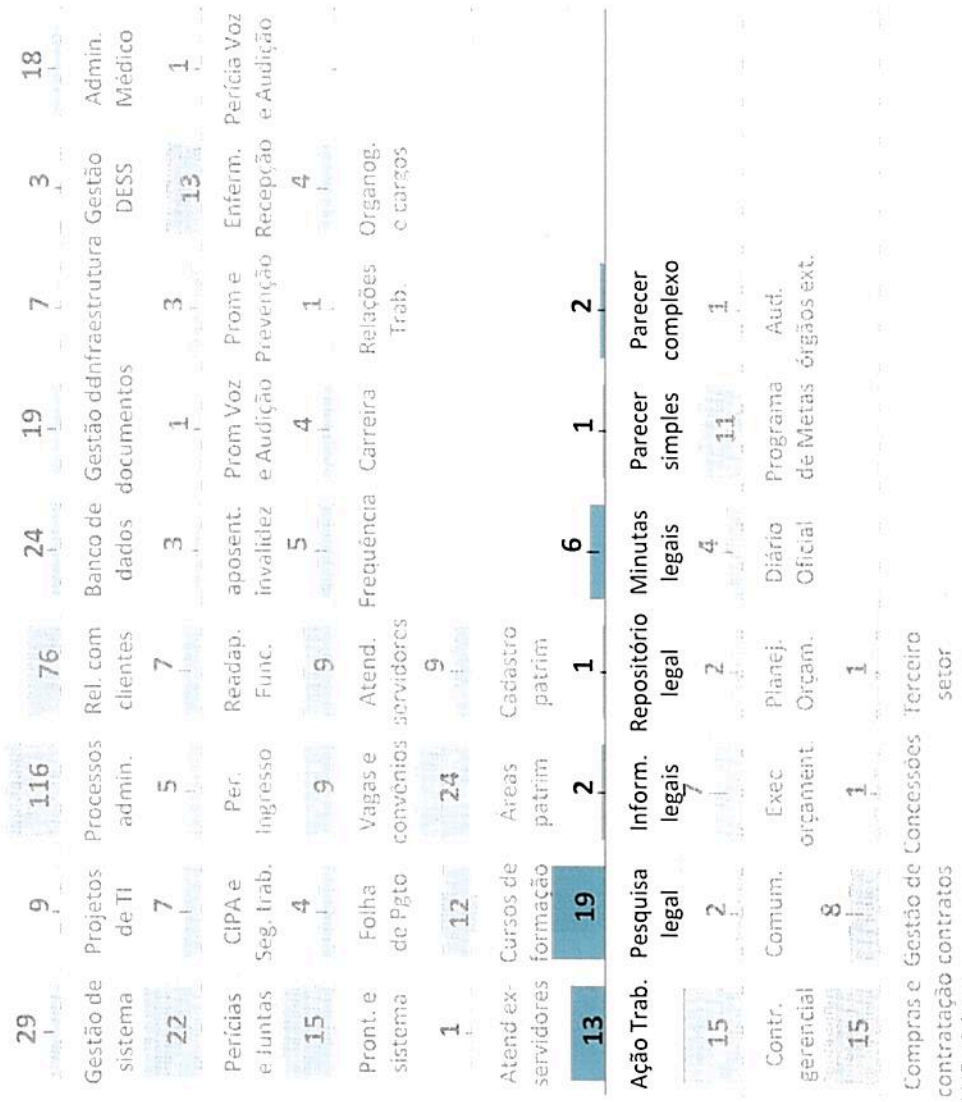
Maior parte do esforço jurídico da SMG está em pesquisa e entendimento de leis, normas e portarias, na sequência, ações trabalhistas

573 FTEs

### Macroprocesso



### Processos

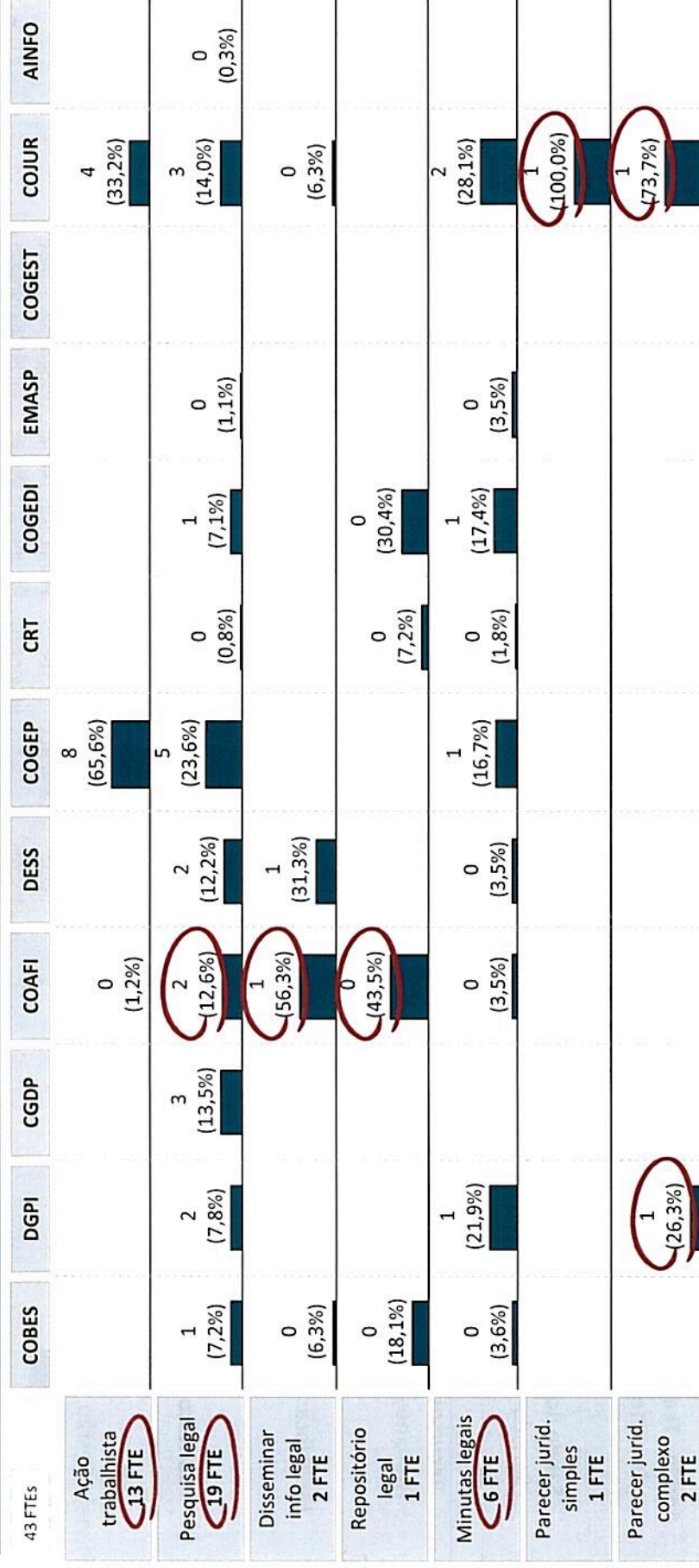


Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

48

## 2. Jurídico | Procuradores têm esforço não focados em atividades fim

Pesquisa, entendimento e conhecimento legal consome esforços em todas as coordenações  
Ações trabalhistas têm tratamento reativo e sem gestão ativa



## 2. Análise Horizontal | Reorganização dos esforços dos procuradores da SMG

Procuradores deveriam ter seus esforços focados na atividade fim, com esteiras de pesquisa legal, levantamento de histórico realizados por áreas de suporte.

43 FTEs

COBES

DGPI

CGDP

COAFI

DESS

COGEP

CRT

COGEDI

EMASP

COGEST

COJUR

AINFO

Ação trabalhista  
13 FTE

Pesquisa legal  
19 FTE

Disseminar inform. legal  
2 FTE

Repositório legal  
1 FTE

Minutas legais  
6 FTE

Parecer juríd. simples  
1 FTE

Parecer juríd. complexo  
2 FTE

### 1 Criar força tarefa, políticas e donos de indicadores

- Criar especialistas com reuniões periódicas e controle de indicadores para rever processos, ter feedback de melhorias em futuros editais, conter ações coletivas e monitorar impactos

### 2

### Ter ponto focal para pesquisa, levantamento e entendimento legal para todas as coordenações

- Total 22 FTEs pesquisando e tendo entendimento de leis, normas, portarias, etc

### 3

### Eliminar atividades administrativas dos procuradores

### 4

### Implantar sistemas, automatizações, repositório legal

### 5

### Rever processos de delegação das causas, criar alçadas e filas de atendimento por complexidade

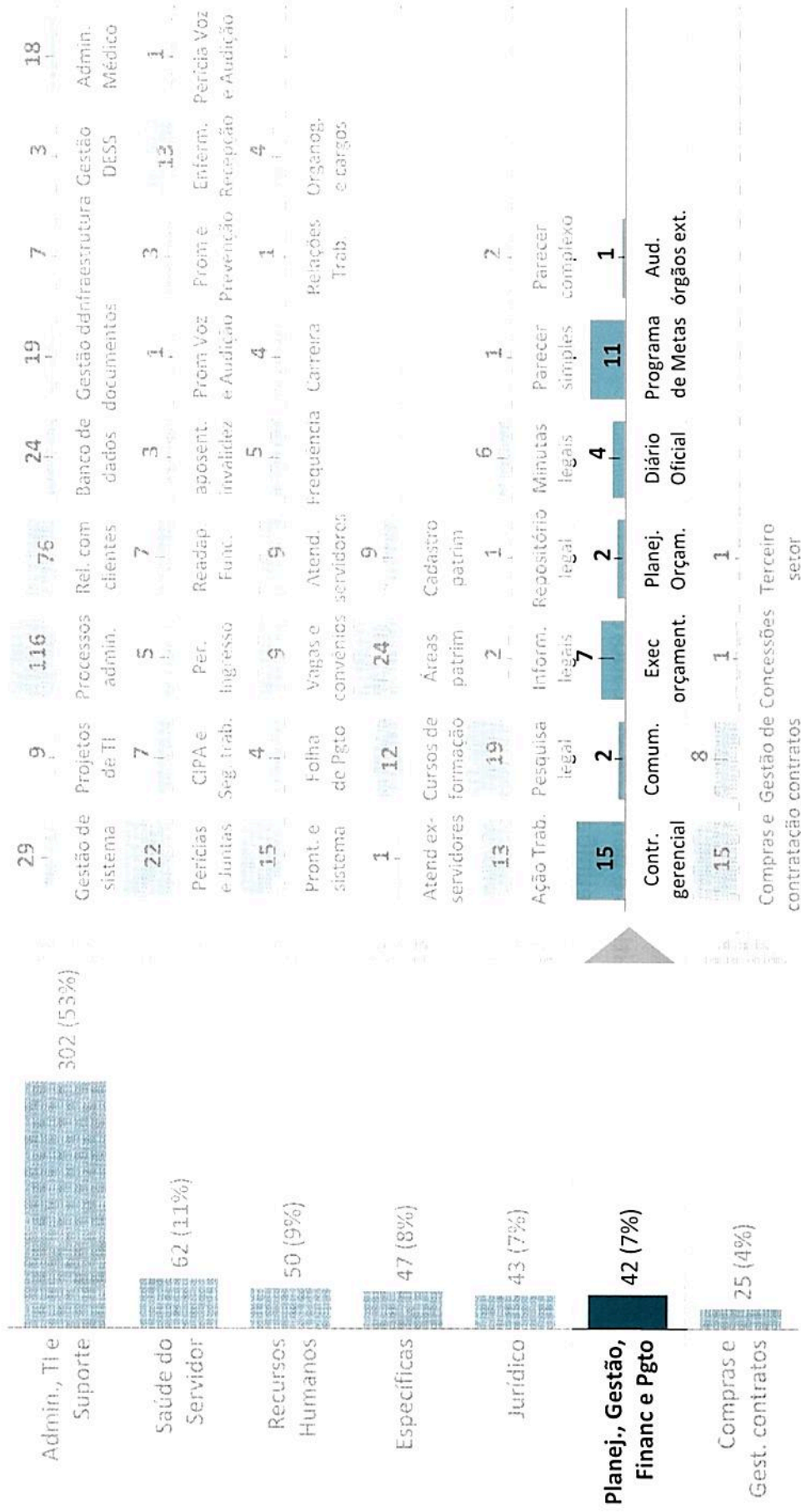
3/21

## 2. Análise Horizontal | Posicionamento da SMG como área de Gestão

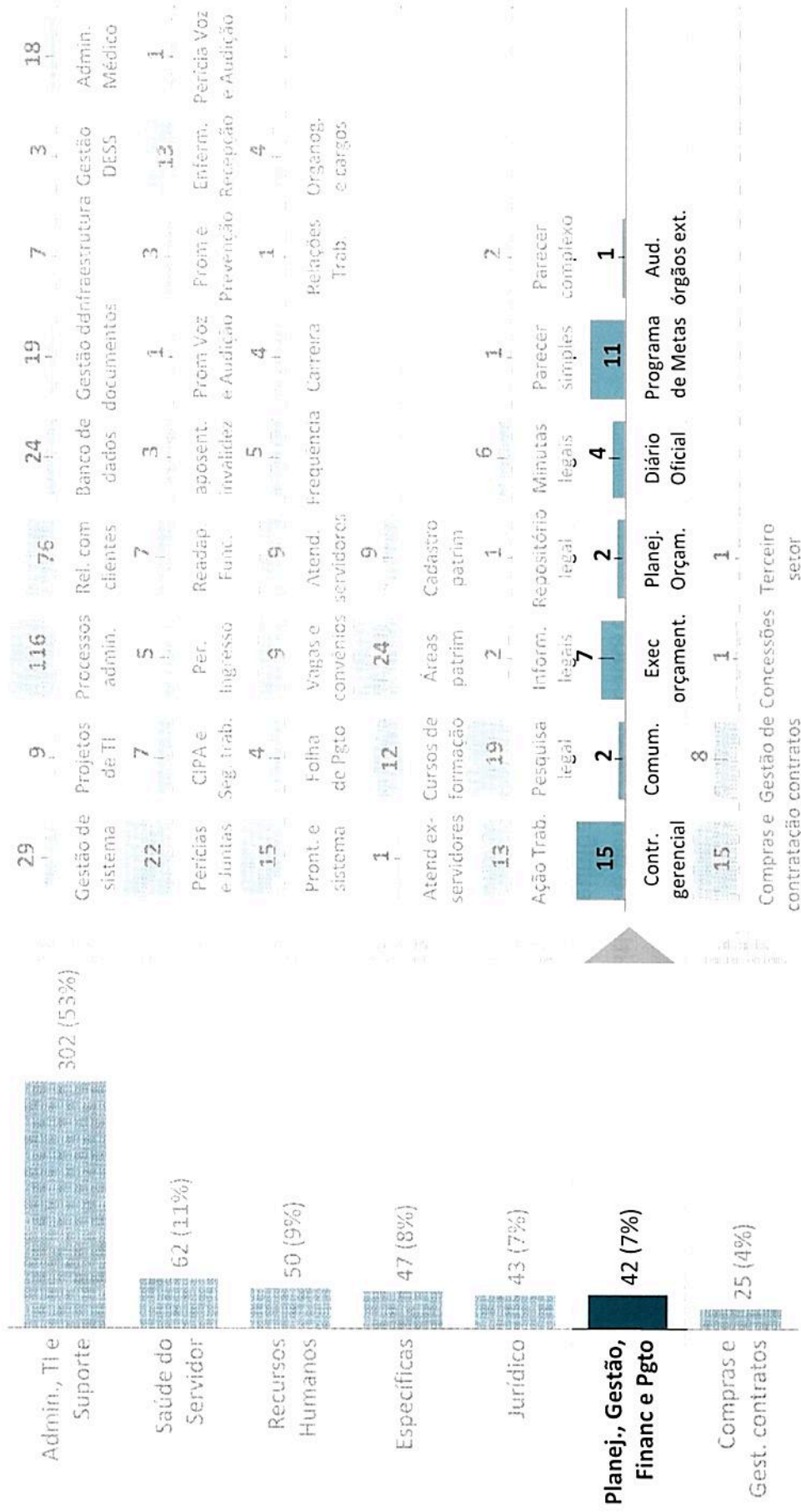
Pouco esforço está dedicado para planejamento e controle gerencial e de indicadores, é necessário verificar também a formação desejada para esses recursos

573 FTEs

### Macroprocesso



### Processos



Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré-OBZ em abril/2017 - Galeazzi



## 2. Planej. e Gestão | APPGGs quase isolados no esforço de controle gerencial

Muito pouco esforço alocado em Comunicação para uma Secretária “meio”

Execução orçamentária no RH, CGDP com gestão de todo o Diário Oficial com somente 1 FTE

42 FTEs	COBES	DGPI	CGDP	COAFI	DESS	COGEP	CRT	COGEDI	EMASP	COGEST	COJUR	AINFO
Controle gerencial 15 FTE	1 (4,4%)	1 (6,7%)	1 (4,0%)	1 (4,0%)	2 (10,8%)	6 (42,1%)	0 (1,7%)	1 (8,8%)	2 (16,0%)	0 (0,7%)	0 (0,6%)	
Comunicação 2 FTE	0 (1,4%)			0 (10,8%)	1 (54,1%)	0 (21,6%)	0 (5,4%)	0 (6,5%)				
Execução orçamentária 7 FTE				5 (72,7%)		2 (27,3%)						
Planejamento orçamentário 2 FTE				2 (75,9%)		0 (2,7%)	1 (21,1%)					
Diário Oficial 4 FTE	0 (6,8%)	0 (9,9%)	1 (24,7%)	0 (4,0%)	1 (33,3%)				0 (6,6%)	1 (14,8%)		
Programa de Metas 11 FTE										11 (100,0%)		
Auditoria e órgãos ext. 1 FTE					1 (100,0%)							

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

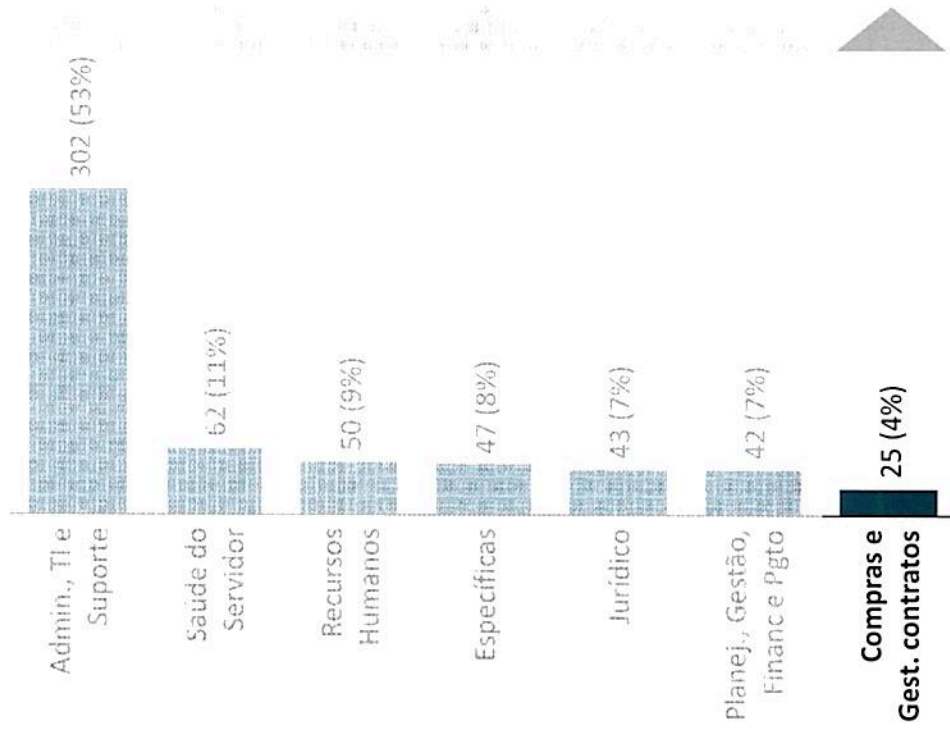
5/1/17

## 2. Análise Horizontal | Compras, contratação e terceiro setor têm 25 FTEs

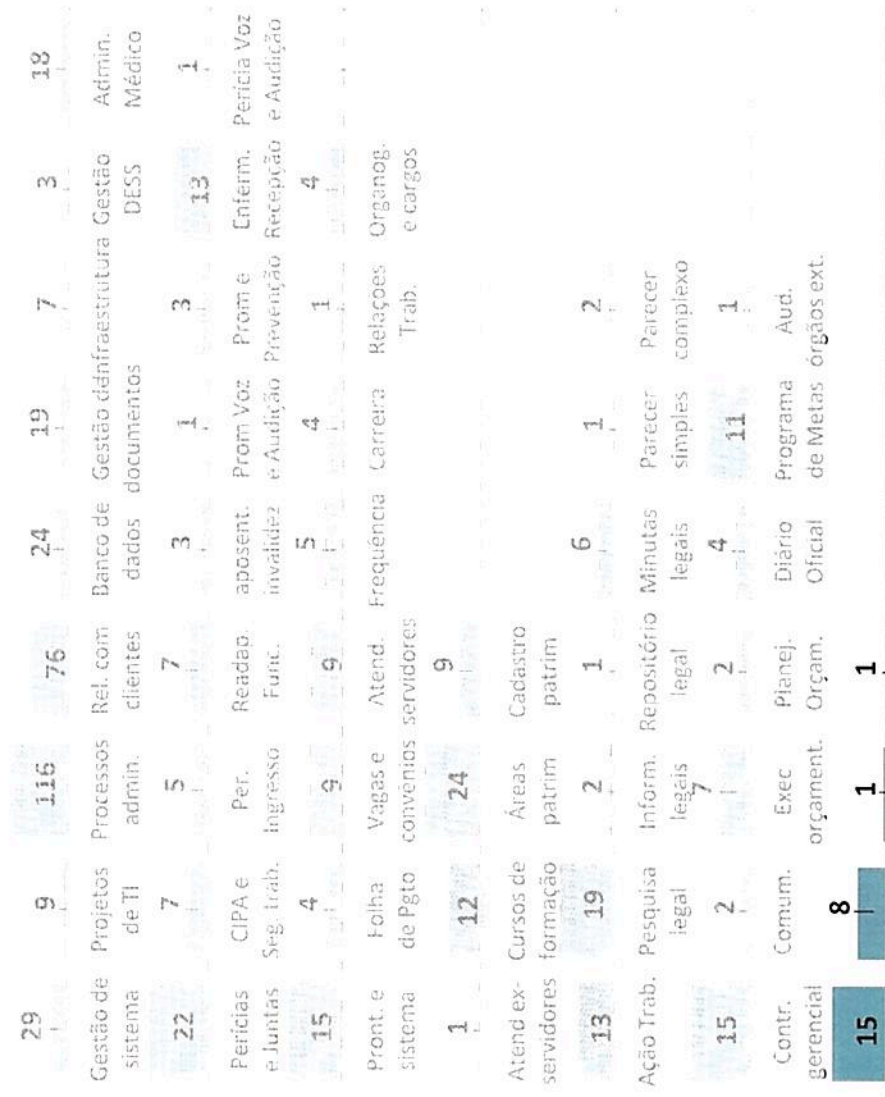
Atividades fim de compras e contratos é executada com 24 FTEs na SMG, gestão do orçamento de repasse ao terceiro setor, com apenas 1 FTE

573 FTEs

### Macroprocesso



### Processos



Compras e Gestão de Concessões Terceiro setor  
contratação contratos

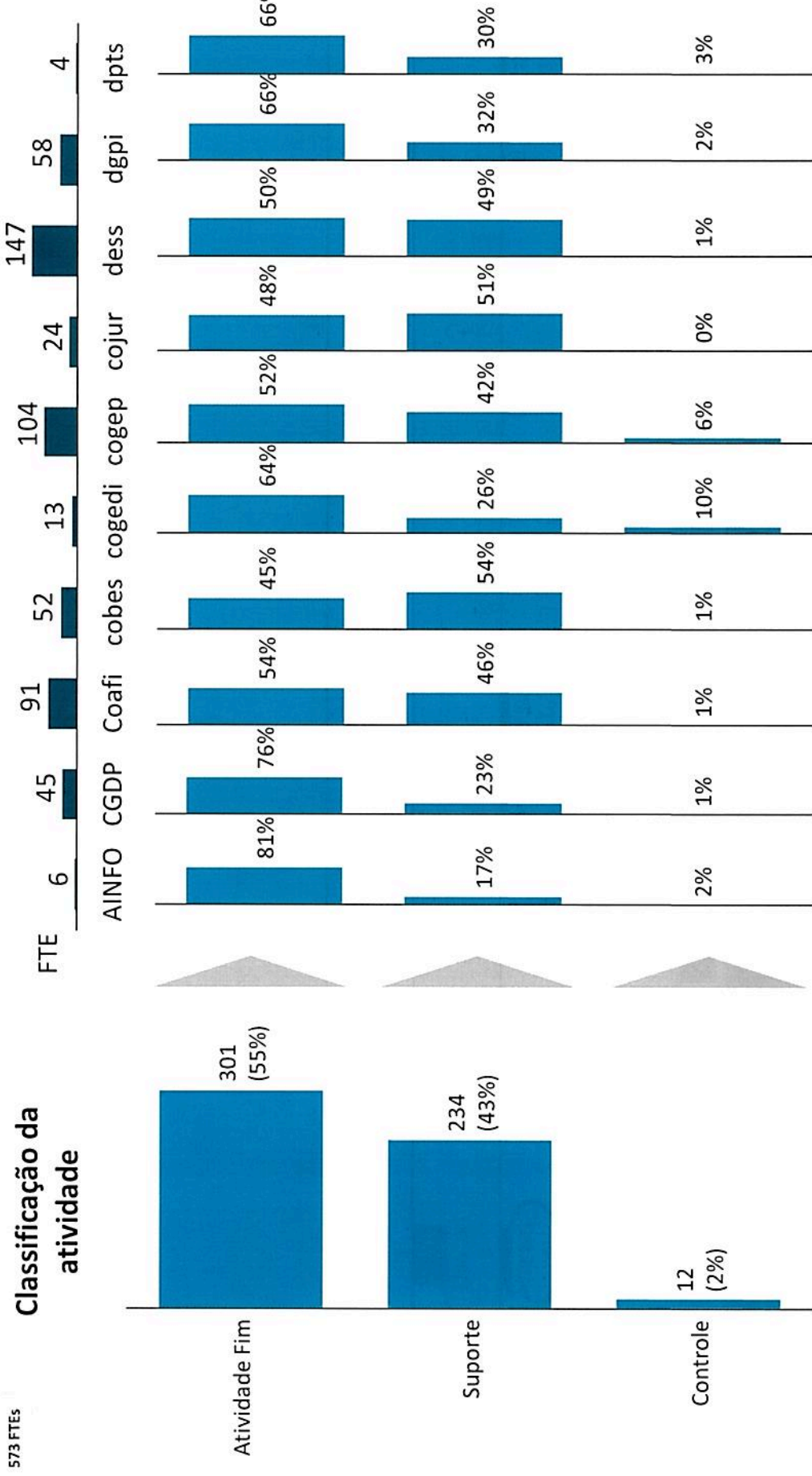
Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

## 2. Compras

25 FTEs	COBES	DGPI	CGDP	COAFI	DESS	COGEP	CRT	COGEDI	EMASP	COGEST	COJUR	AINFO
Compras e contratação 15 FTE	12 (78,6%)			1 (5,5%)	1 (8,1%)	0 (1,0%)			0 (1,4%)			1 (5,4%)
Gestão de contratos 8 FTE	1 (14,8%)		0 (1,2%)	4 (48,7%)	1 (9,9%)	1 (10,3%)			0 (4,8%)		0 (3,6%)	1 (6,5%)
Contratos de concessões 1 FTE	1 (100,0%)											
Gestão Terceiro setor 1 FTE	1 (100,0%)											

Nota: Resultados por FTEs mensurados na ferramenta Pré OBZ em abril/2017 - Galeazzi

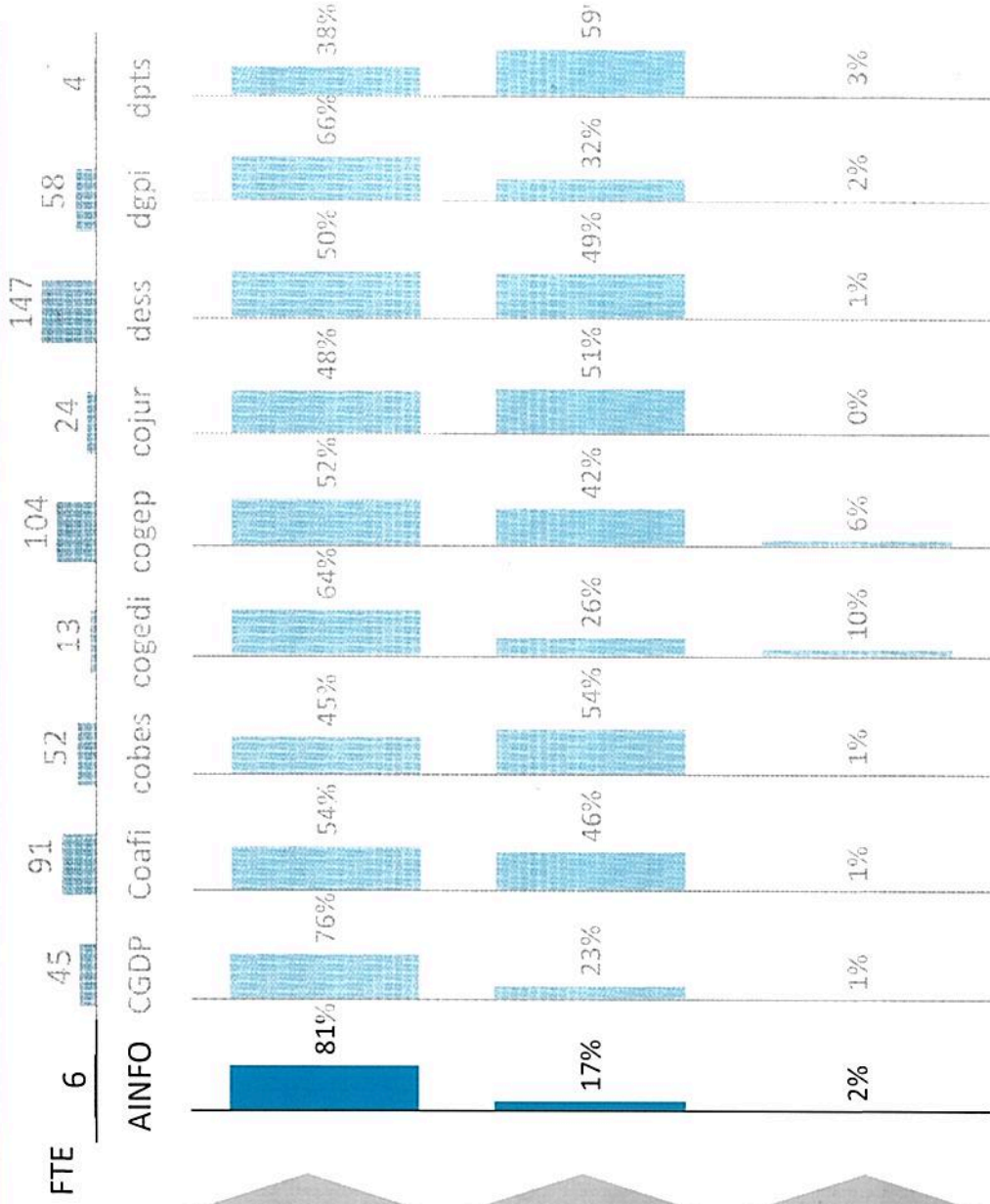
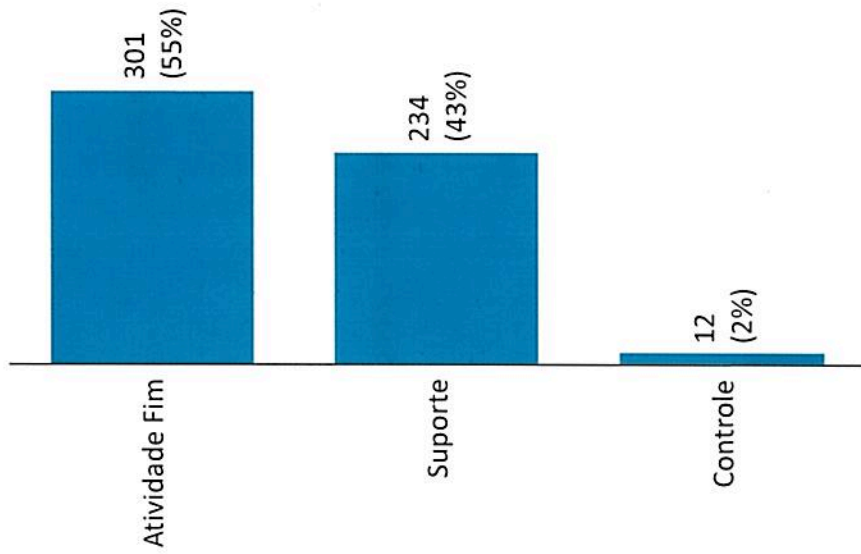
3. O suporte às atividades fins toma em média 43% dos FTEs da SMG e as atividades de controle gerencial e indicadores somente 2%. Cobes, Cojur, Dess e Coafi são as áreas com mais tempo dedicado à atividades suporte.



# 3. AINFO

573 FTEs

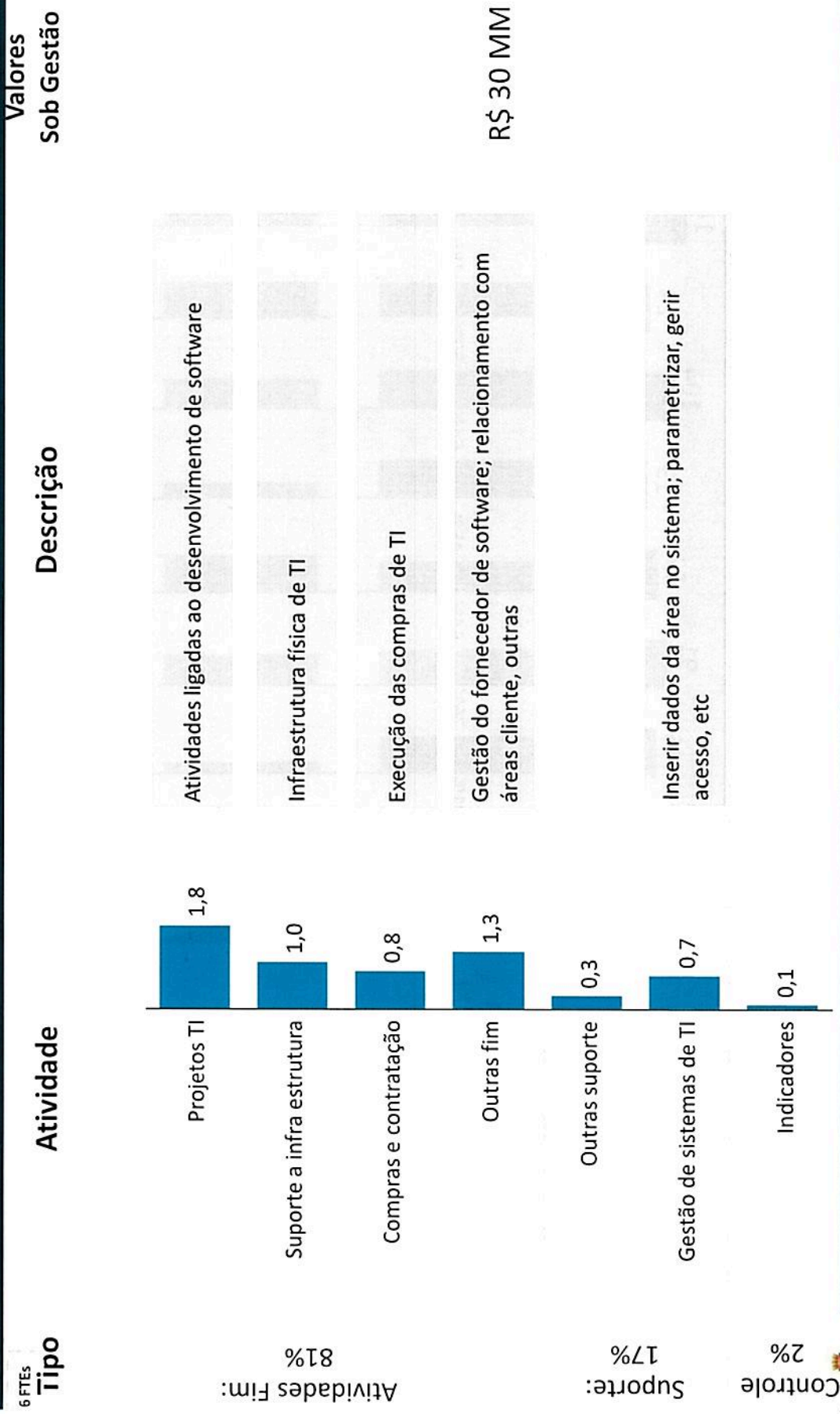
## Classificação da atividade



279

### 3. AINFO | Mensuração dos esforços por atividade

Podemos perceber que a área concentra seus esforços nas atividades fim, mas que destina pouco esforço à gestão do fornecedor e negociação dos contratos de TI, dado o valor dessa conta.



### 3. AINFO - Conclusões e recomendações

Atualmente a AINFO está trabalhando mais próxima do limite de sua capacidade e concentra seus esforços em 3 atividades: Projetos TI (desenvolvimento de software – tecnologia); Infraestrutura TI e compras de material de TI.

Porém outras atividades importantes poderiam ter mais esforço dedicado à elas:

- Gestão dos fornecedores de TI: considerando que a conta é de R\$ 30 MM, aumentar o esforço dedicado a esta atividade deverá ter um retorno financeiro positivo no curto prazo. (questionar o número de horas de programação cobradas, se a entrega está ou não atendendo a especificação, etc).
- Intermédio na especificação de melhorias: atualmente as áreas especificam as melhorias diretamente para o fornecedor. Se a AINFO tivesse um especialista que ouvisse as demandas e transformasse estas em uma especificação profissional, é provável que se consiga uma melhora na qualidade dos sistemas a médio prazo.
- Arquitetura das soluções de software SMG: mapear onde a SMG está e onde quer chegar nos próximos 5 anos em termos de sistema. Criar um plano diretor para o desenvolvimento de software que oriente o investimento, listagem de pontos falhos, reclamações ou retrabalho gerado pelos sistemas. Esta é uma atividade incremental que a longo prazo tende a melhorar a qualidade dos sistemas SMG e conseqüentemente reduzir tempo gasto em atividades administrativas.

### 3. AINFO – Mensuração de Oportunidades

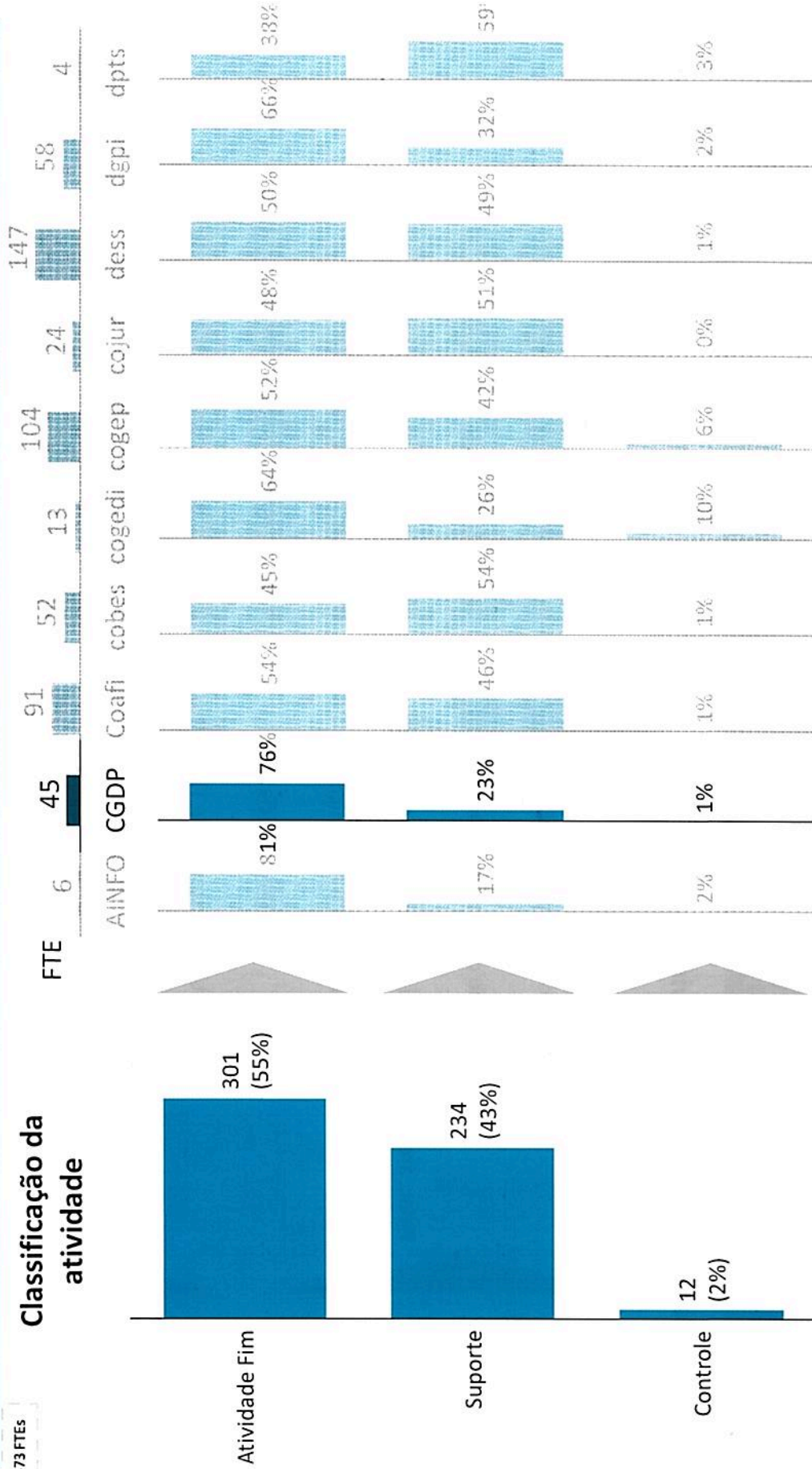
Oportunidade	Descrição do Racional	Custos p/ implementar	Ganhos
Fortalecer Gestão de Fornecedores de TI	Aumentar esforço dedicado à essa atividade para reduzir gasto no contrato de TI, questionando o número de horas de programação cobradas, se a entrega está ou não atendendo a especificação, etc.	+ 1-2 FTE AINFO	10-20% do contrato (R\$ 30 MM)
Intermédio na especificação de melhorias	Fazer ponte entre usuário e fornecedor durante a especificação de melhorias para melhorar a qualidade da especificação.	+ 1 FTE AINFO	-1 FTE em áreas SMG Melhoria na qualidade da especificação e impacto na qualidade dos sistemas a médio prazo
Fazer plano diretor de TI	Criar um plano macro de TI, para direcionar o desenvolvimento de software, planejar integração de sistemas/bases de dados, medir problemas e reclamações e tomar decisões de TI tendo visão do todo.	+ 1 FTE AINFO	Melhor qualidade nos sistemas de TI e consequente redução de FTE alocado em atividades adm. no longo prazo.



# 3. CGDP

573 FTEs

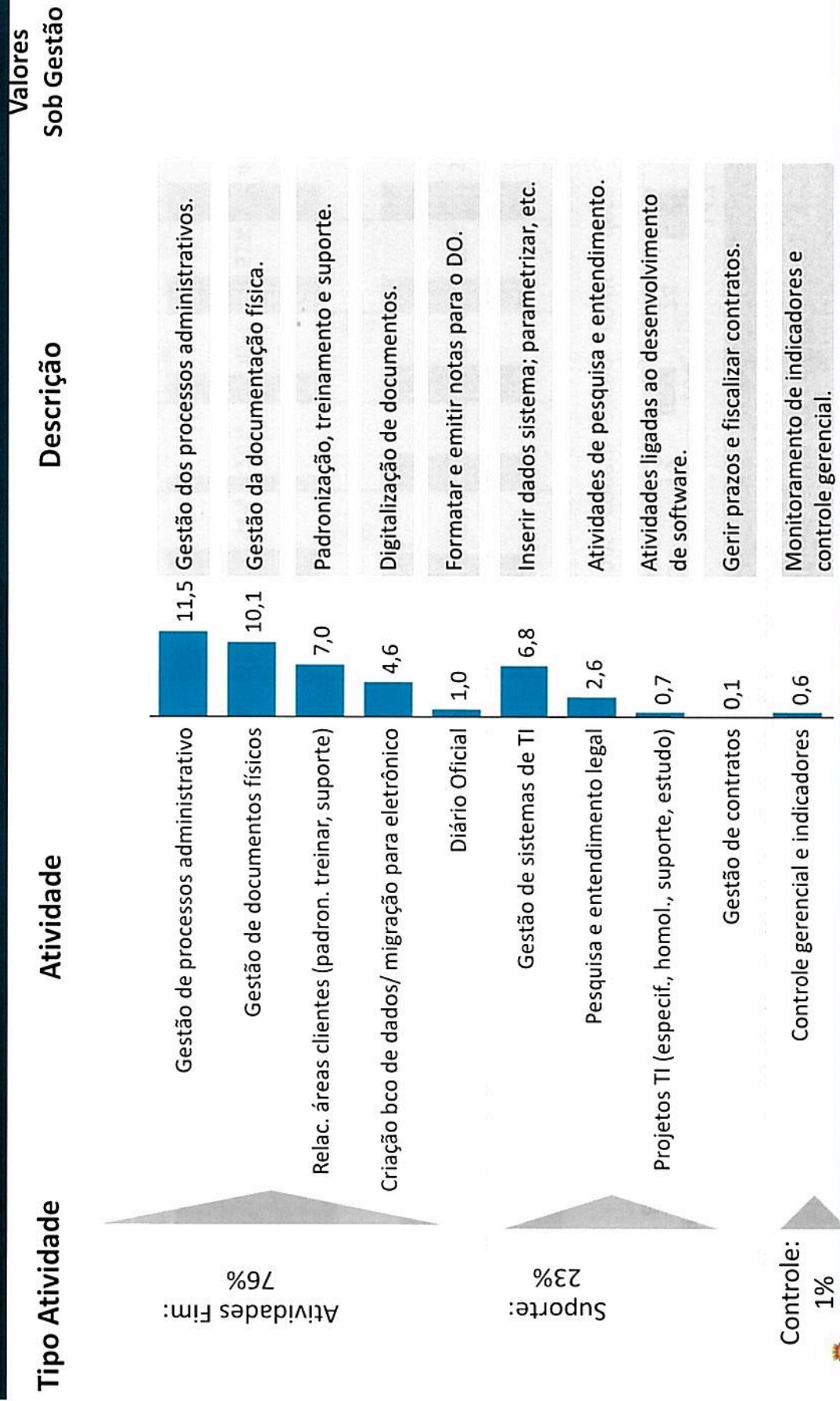
## Classificação da atividade



70

### 3. CGDP | Mensuração dos esforços por atividade

XXXX



### 3. CGDP- Conclusões e recomendações

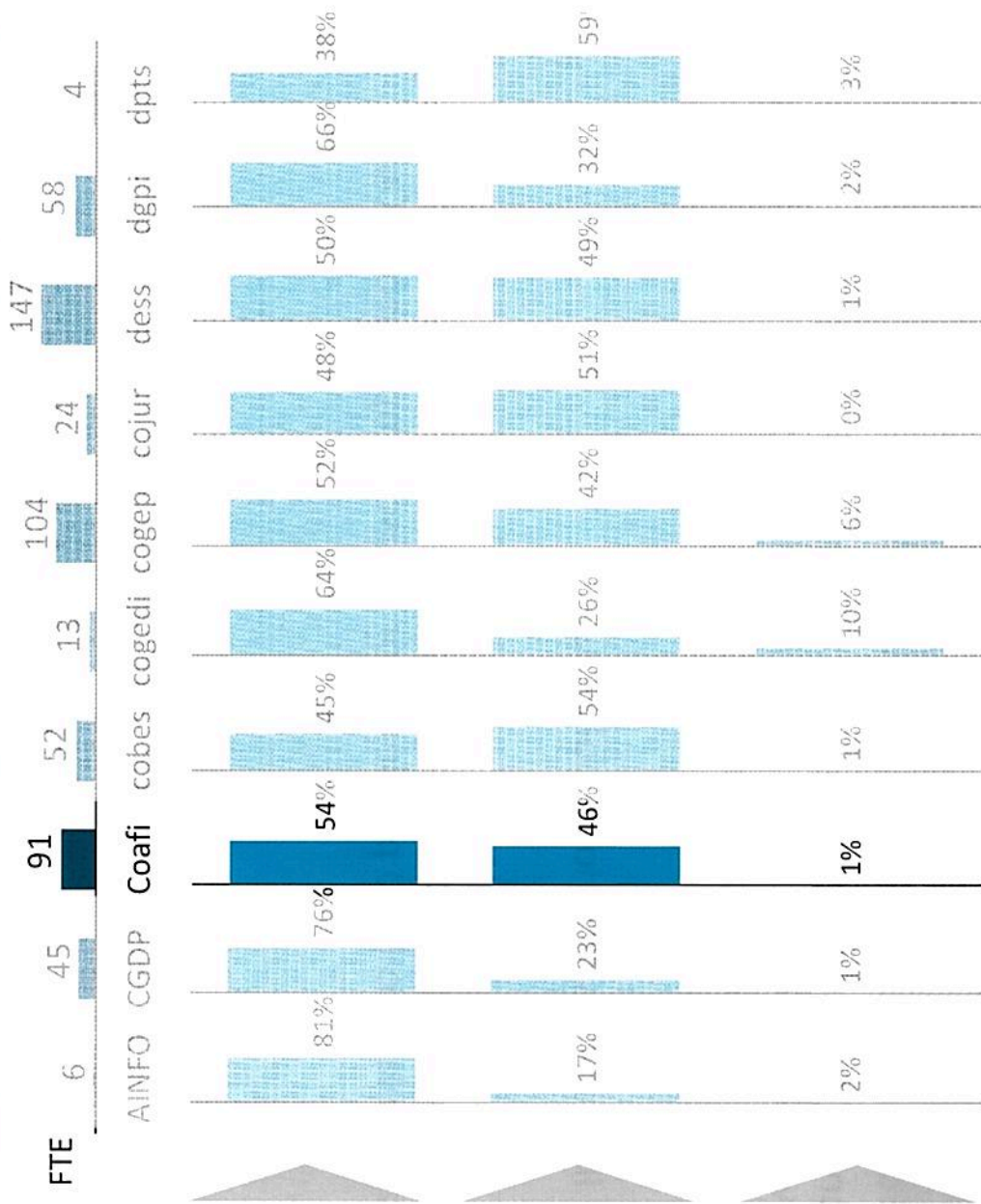
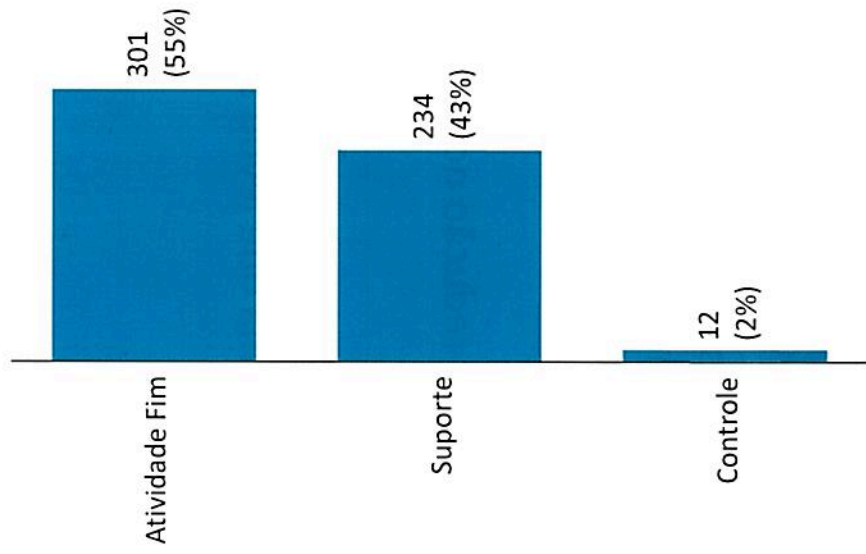
Área consegue bom nível de serviço em suas funções, deve focar em ganhar produtividade, aumentar informações disponíveis sobre os Processos Administrativos e propor políticas para redução do número/tempo gasto com Processos adm na SMG.

- Buscar redução no FTE total, inclusive estagiários e bolsistas.
- Resgatar relatório que apontava onde estava cada Processo Adm e seu status. Entender problema que levou a desligar o relatório (se o problema for a busca, implementar Quick Sort).

# 3. COAFI

91FTEs

## Classificação da atividade



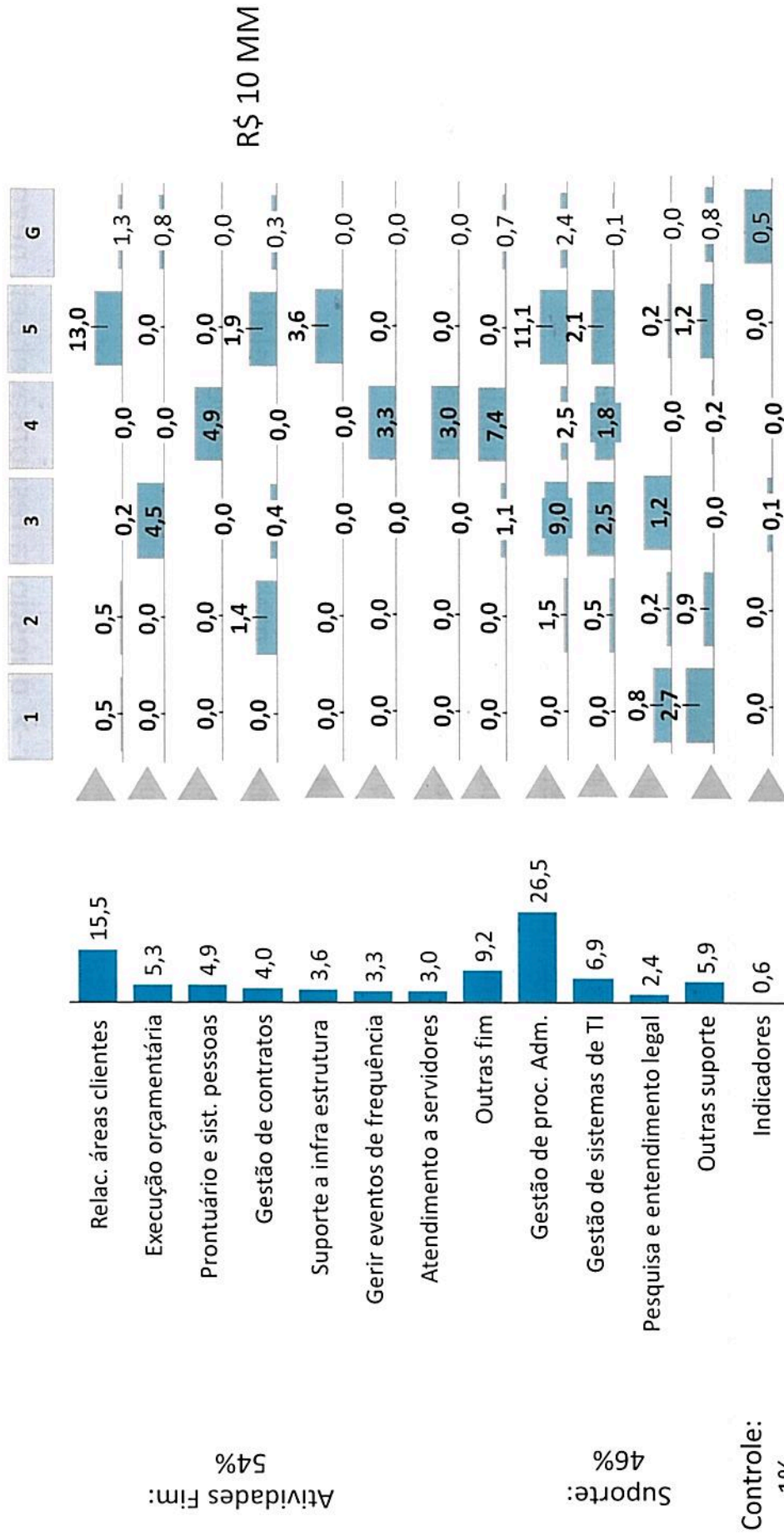
### 3. COAFI | Mensuração dos esforços por atividade

A Coafi usa 46% de seus esforços em atividades suporte e apenas 1% em controles gerenciais.

91FES  
Tipo

Valores  
Sob Gestão

#### Atividade Abertura por Diretoria



Atividades Fim: 54%

Suporte: 46%

Controle: 1%

### 3. COAFI - Conclusões e recomendações

A COAFI deve tentar ganhar produtividade em suas atividades suporte e aumentar as atividades de controle. Melhorias de controle e gestão na COAFI do SMG podem ter efeito multiplicador nas COAFIs de outras secretarias:

- COAFI 1, documentos: Área concentra seus esforços em listar, resumir e organizar as leis e decretos, mas atualmente não consegue fazer com que essas informações cheguem às outras áreas. Caso seja mantida, precisará melhorar a divulgação de seu trabalho. Avaliar transferência para o jurídico.
- COAFI 2, contratos: Atualmente não faz gestão de contratos, concentra seus esforços em atividades operacionais que precisam ser realizadas, mas não elabora relatórios gerenciais ou toma ações que levem à redução do gasto ou melhoria de nível de serviço. Área poderia ser responsável por realizar o controle matricial de despesas, com os seguintes controles:
  - Nível de serviço -> penaliza o fornecedor;
  - Consumo unitário e aumento do consumo unitário -> questiona a área requisitante;
  - Preço unitário e aumento do preço unitário -> questiona responsável pela negociação dos valores do contrato
- Fiscalização na dotação Encargos do município: aumentar controles, estudar remover as contas de salários dessa dotação

- COAFI: esforço excessivo em atividades suporte e falta de indicadores gerenciais.

### 3. COAFI – Mensuração de Oportunidades

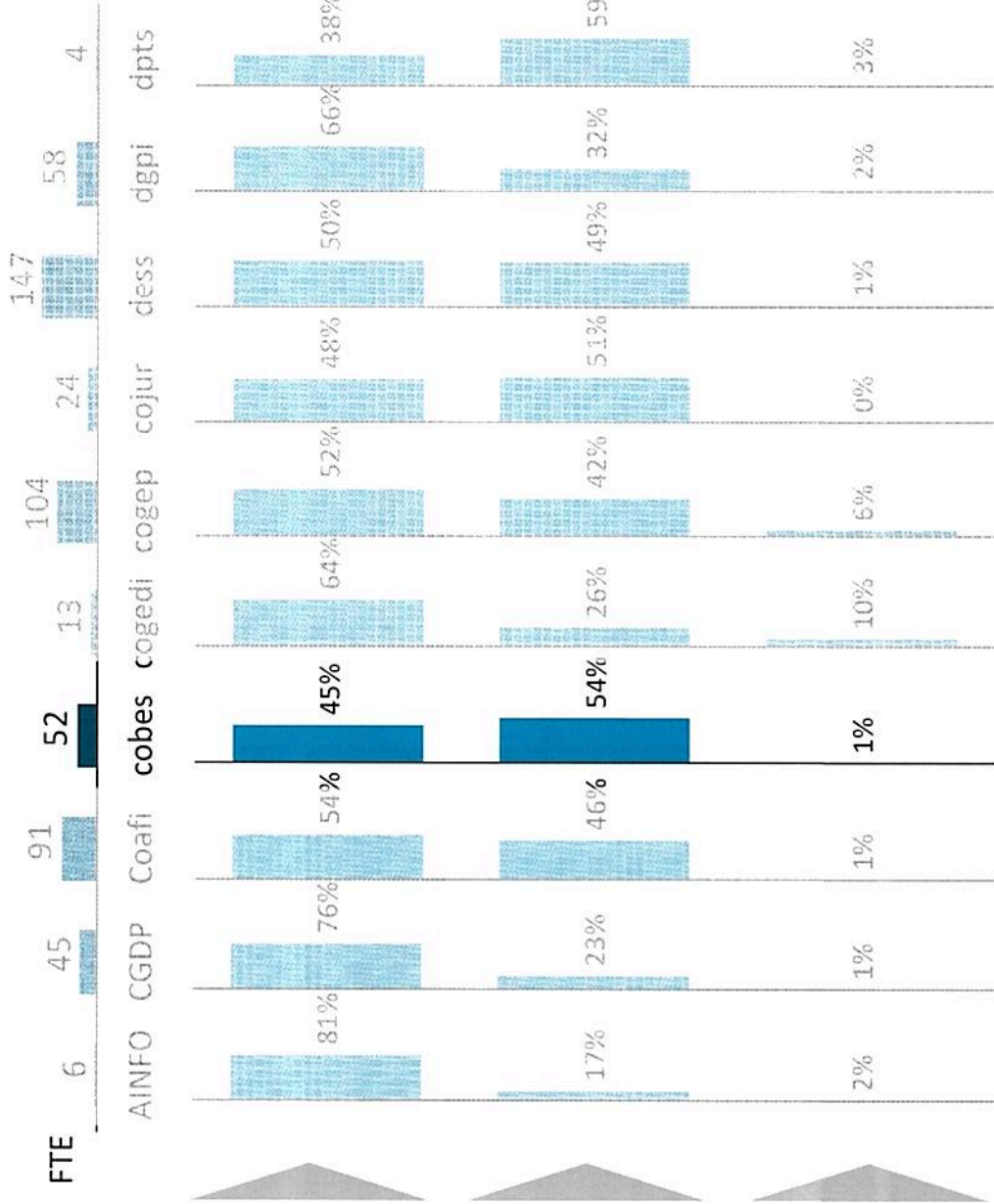
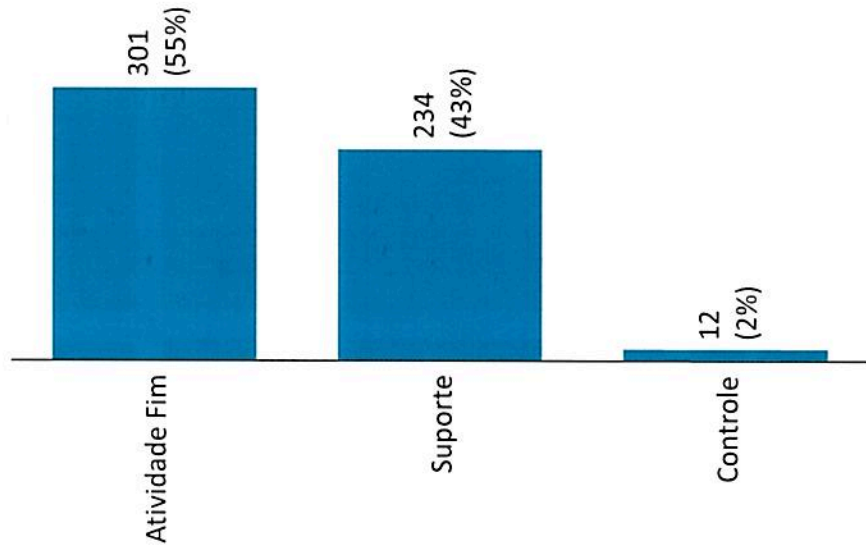
Oportunidade	Descrição do Racional	Custos p/ implementar	Ganhos
Melhorar divulgação ou Eliminar Coaf1	Hipótese 1- Melhorar divulgação: precisa entender melhor as necessidades das outras áreas e aprimorar a divulgação para reduzir o FTE usado em pesquisa de leis. Hipótese 2- Eliminar: atualmente o repositório legal gerado pela área tem pouco impacto na pesquisa e entendimento de leis realizados por outras áreas;	-	Hipótese 1: 20-50% do FTE usado em pesquisa de leis (18 FTE) Hipótese 2: 4 FTE
Atuar na gestão de contratos SMG	Criar controles e relatórios gerenciais, bem como rotina de questionamento e cobrança relativas aos contratos	+ 1-3 FTE COAFI	Não estimado
Redução de atividades suporte	Eliminar/ ganhar produtividade em atividades suporte via revisão de seus processos internos		10-20% do FTE nessas atividades (42 FTE)

284

# 3. COBES

52 FTEs

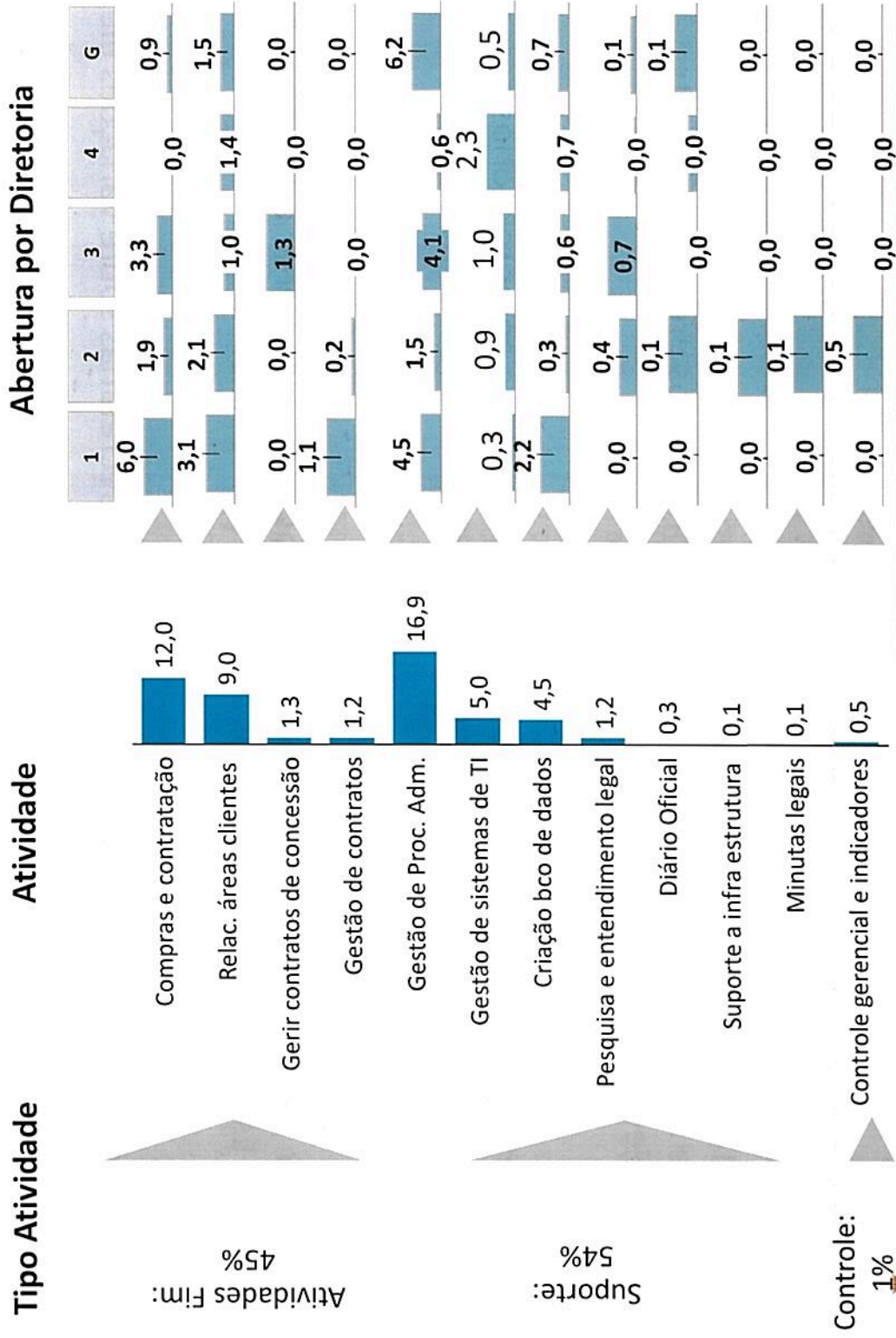
## Classificação da atividade





### 3. COBES | Mensuração dos esforços por atividade

O COBES é a coordenação com maior parcela de esforço alocado em atividades suporte, em especial na Gestão de Processos administrativos.



6  
46  
5

### 3. COBES - Conclusões e recomendações

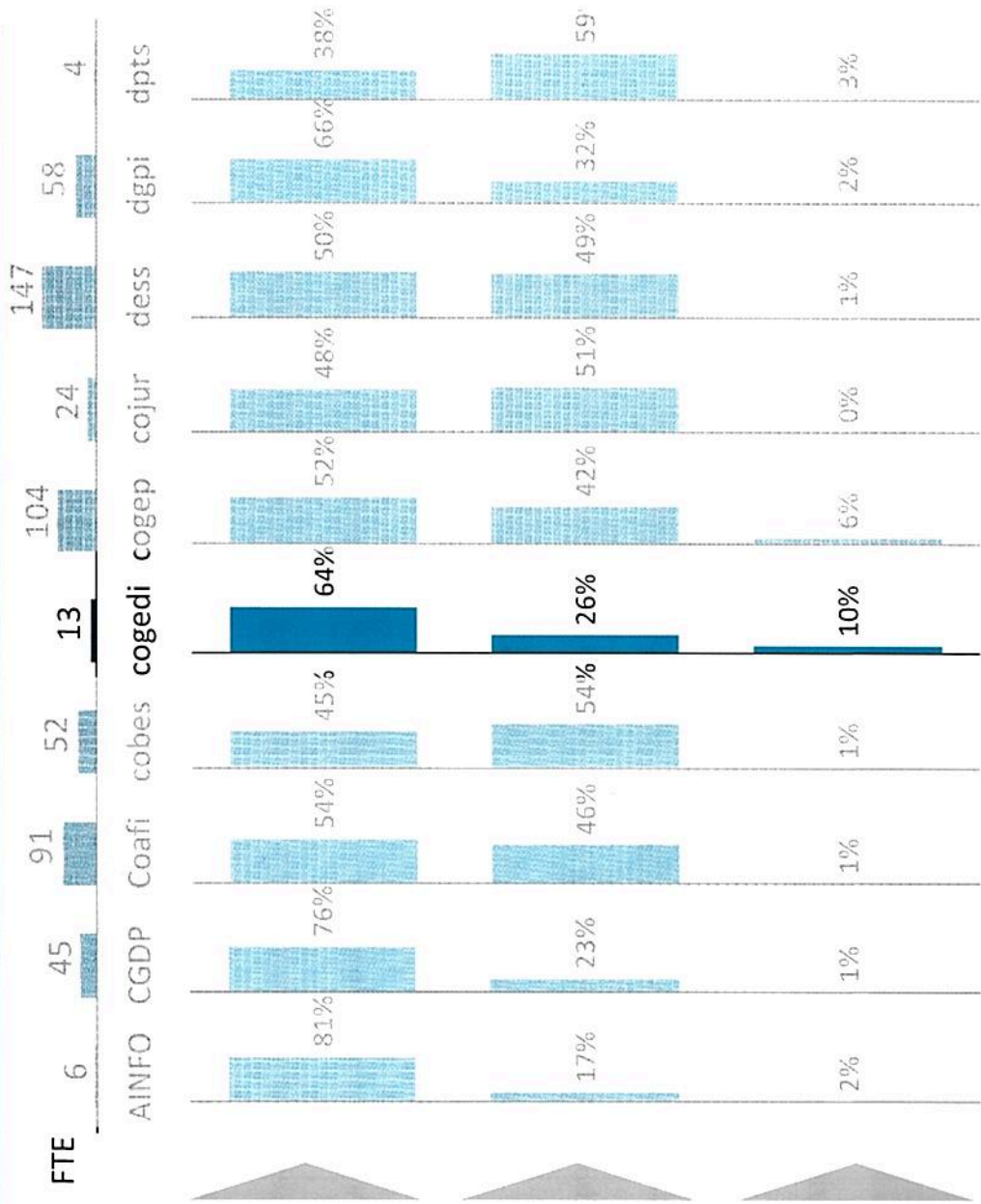
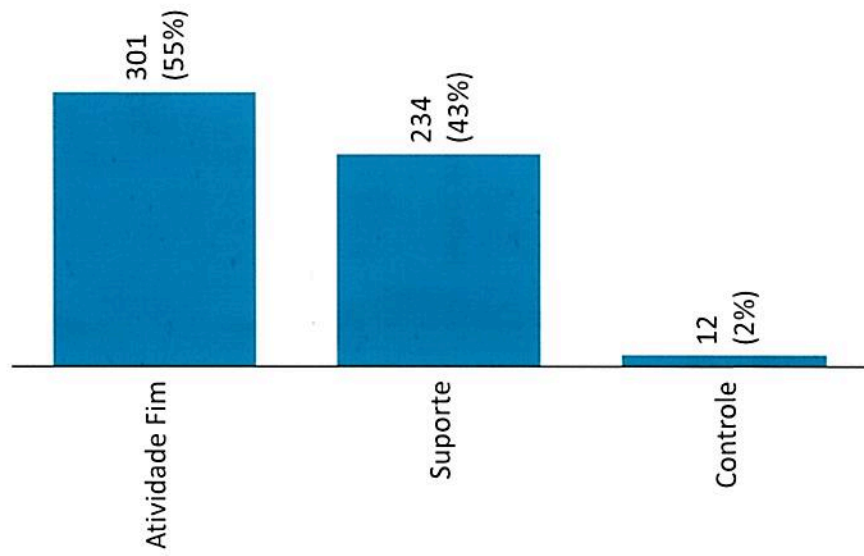
Atualmente o COBES atua mais focado em garantir a disponibilização de cotações e atas de preço para suprir a prefeitura que em medir e comparar os preços e criar estratégias de redução. Recomendamos:

- Medir inflação interna das atas de preço, definir metas e gerar relatórios gerenciais de acompanhamento da inflação interna, total gasto em atas, evolução do gasto por família de produto e secretaria.
- Criar em sistema famílias de produtos/ serviços comprados, criar estratégias de redução por família. Estudar especializar alguns servidores por família.
- Avaliar criar rotina de questionamento a outras secretarias sobre variações elevadas de consumo unitário de produtos com ata de preço.
- Trabalhar processo internos para ganhar produtividade em atividades suporte.

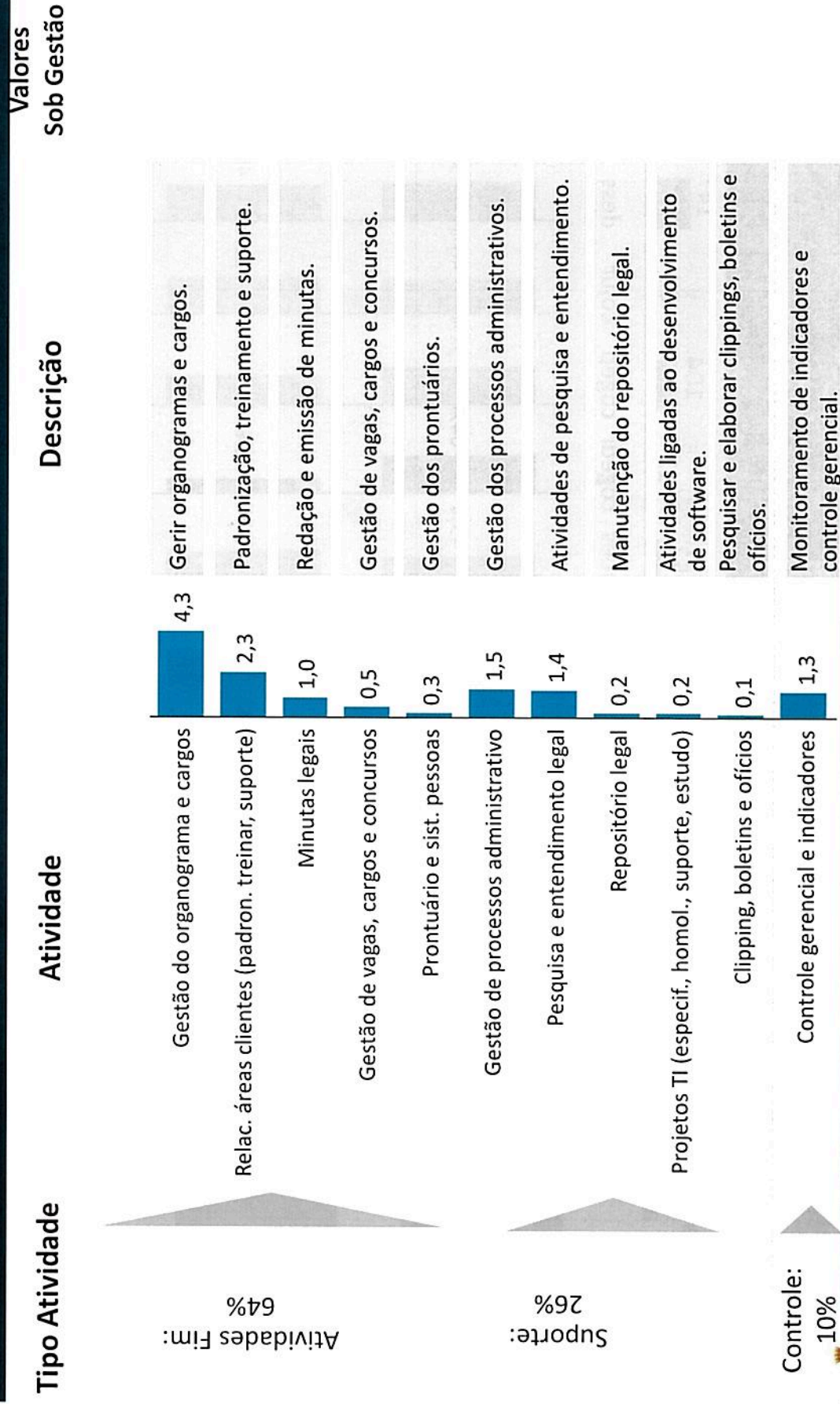
# 3. COGEDI

52 FTEs

## Classificação da atividade



### 3. COGEDI | Mensuração dos esforços por atividade



### 3. COGEDI- Conclusões e recomendações

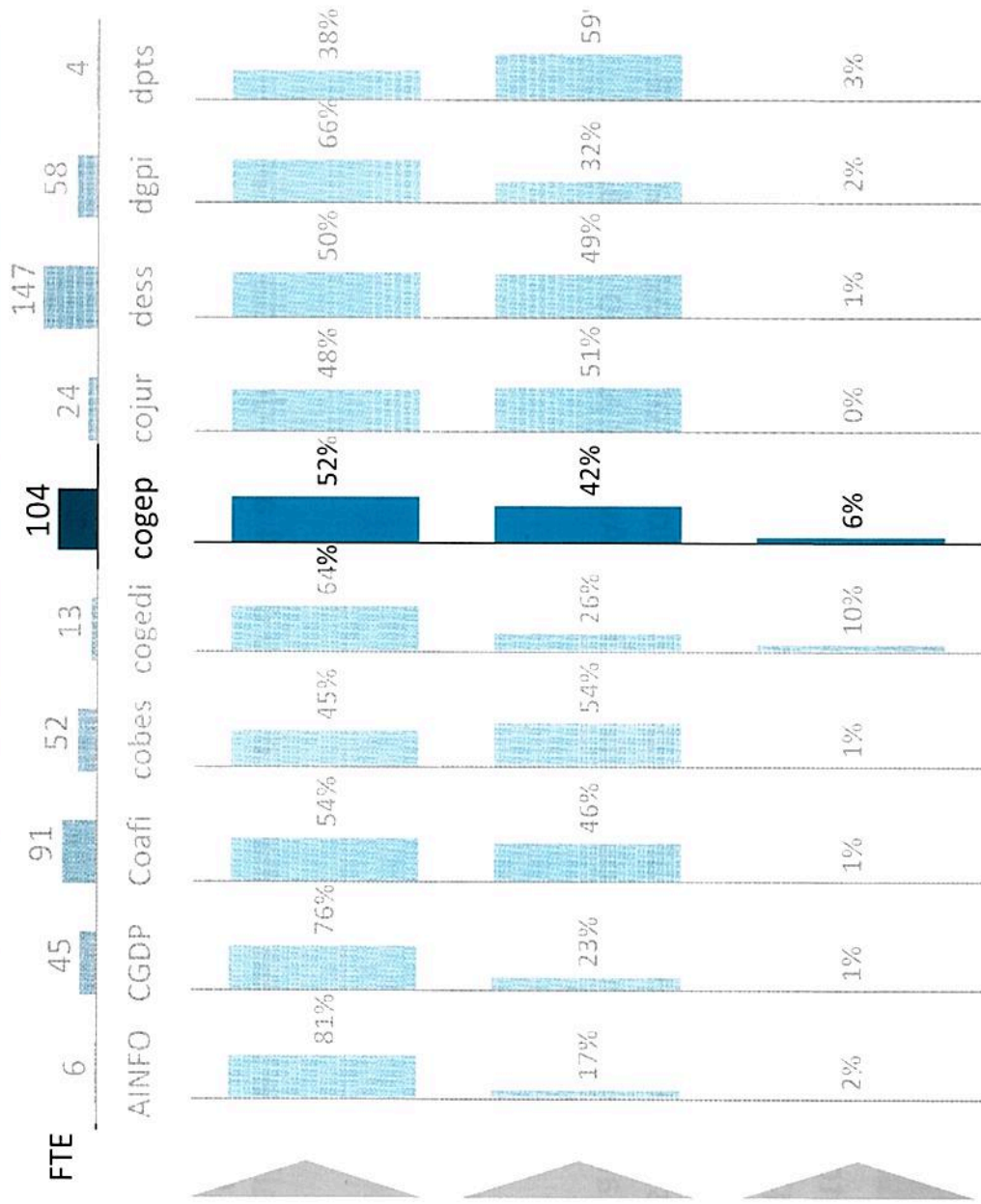
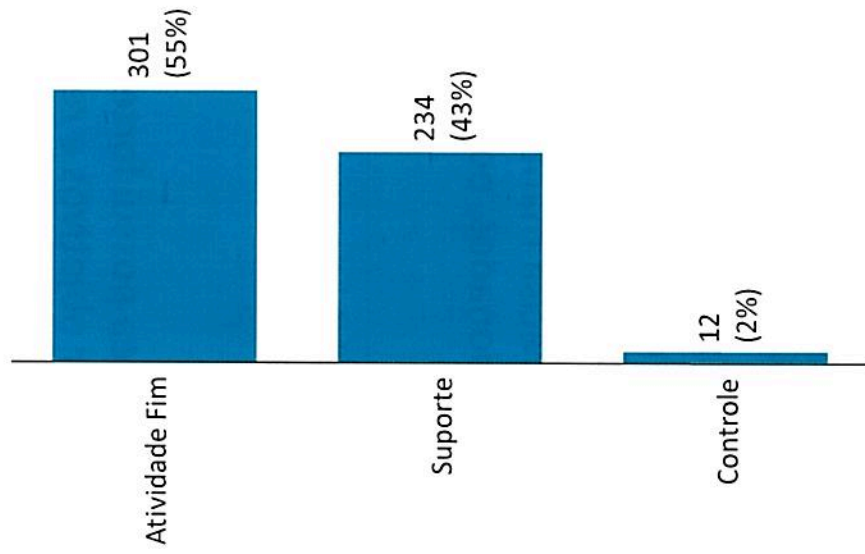
Área realiza uma atividade muito importante (regular e padronizar os cargos e contratações de comissionados na PMSP), mas poderia melhorar integração com as políticas macro de RH, geração de informação gerencial e lidar com sua sazonalidade.

- Área precisa manter critérios técnicos em sua alçada de aprovação dos organogramas para comissionados, porém deve aumentar integração com o COGEP. Avaliar junção das áreas.
- Criar relatórios gerenciais relativos ao número e gasto com comissionados por secretaria e no total da PMSP.
- Essa área possui forte sazonalidade na sua demanda dentro dos 4 anos de cada gestão. Atribuir objetivos e responsabilidades que possam ser realizados nos períodos de baixa demanda de mudanças de comissionados.

# 3. COGEP

573 FTEs

## Classificação da atividade



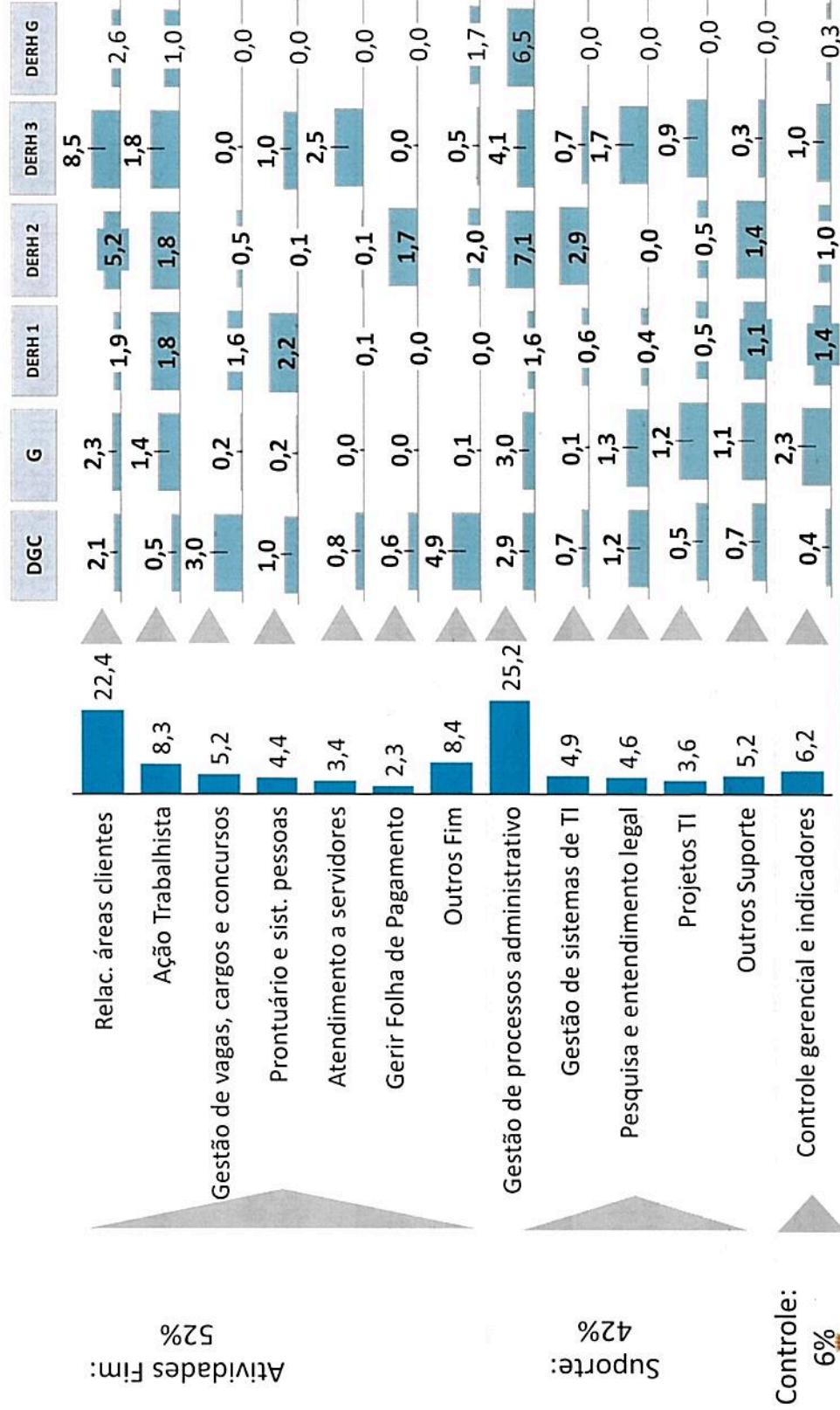
### 3. COGEP | Mensuração dos esforços por atividade

Valores  
Sob Gestão

#### Abertura por Diretoria

#### Atividade

#### Tipo Atividade



Atividades Fim: 52%

Suporte: 42%

Controle: 6%

### 3. COGEP - Encargos Gerais do Município

Atualmente, existe uma dotação orçamentária da prefeitura de São Paulo chamada de “Encargos Gerais do Município” da qual a COGEP é fiscal e executora.

ENCARGOS GERAIS DO MUNICÍPIO SUPERVISIONADOS PELA SMG	LIQUIDADO 2016 (R\$ MIL)	% DO TOTAL	OBJETO
OBRIGAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PATRONAIS	1.818.219	97%	INSS de todos os servidores da prefeitura.
SERVIDORES COMMISSIONADOS EM OUTRAS ENTIDADES	50.577	3%	Salários dos servidores cedidos pela prefeitura a outros órgãos da administração pública.
AUXÍLIO FUNERAL	3.316	0%	Benefício concedido aos servidores da PMSP.
BENEFÍCIOS A SERVIDORES ATIVOS	280	0%	Salário Família a servidores com baixa renda e elegíveis ao plano.
<b>TOTAL</b>	<b>1.872.392</b>	<b>100%</b>	

Analisando-se especificamente a linha de vencimentos dos servidores cedidos pela PMSP a outros órgãos, foram identificados alguns pontos de atenção:

Afastamentos/ Cessões de servidores somente chegam à COGEP após a publicação em Diário Oficial, sendo que o DERH – 3 tem a responsabilidade de analisar cada cessão de acordo com as legislações.

Controles da administração de pessoal são descentralizados, sendo de responsabilidade de cada unidade cedente a gestão de frequência, férias, licenças médicas, junto aos órgãos aos quais os servidores estão lotados.

A natureza desta conta – salários – não é a natureza a que se propõe para esta dotação orçamentária – encargos. Reavaliar alocação.



### 3. COGEP - Conclusões e recomendações

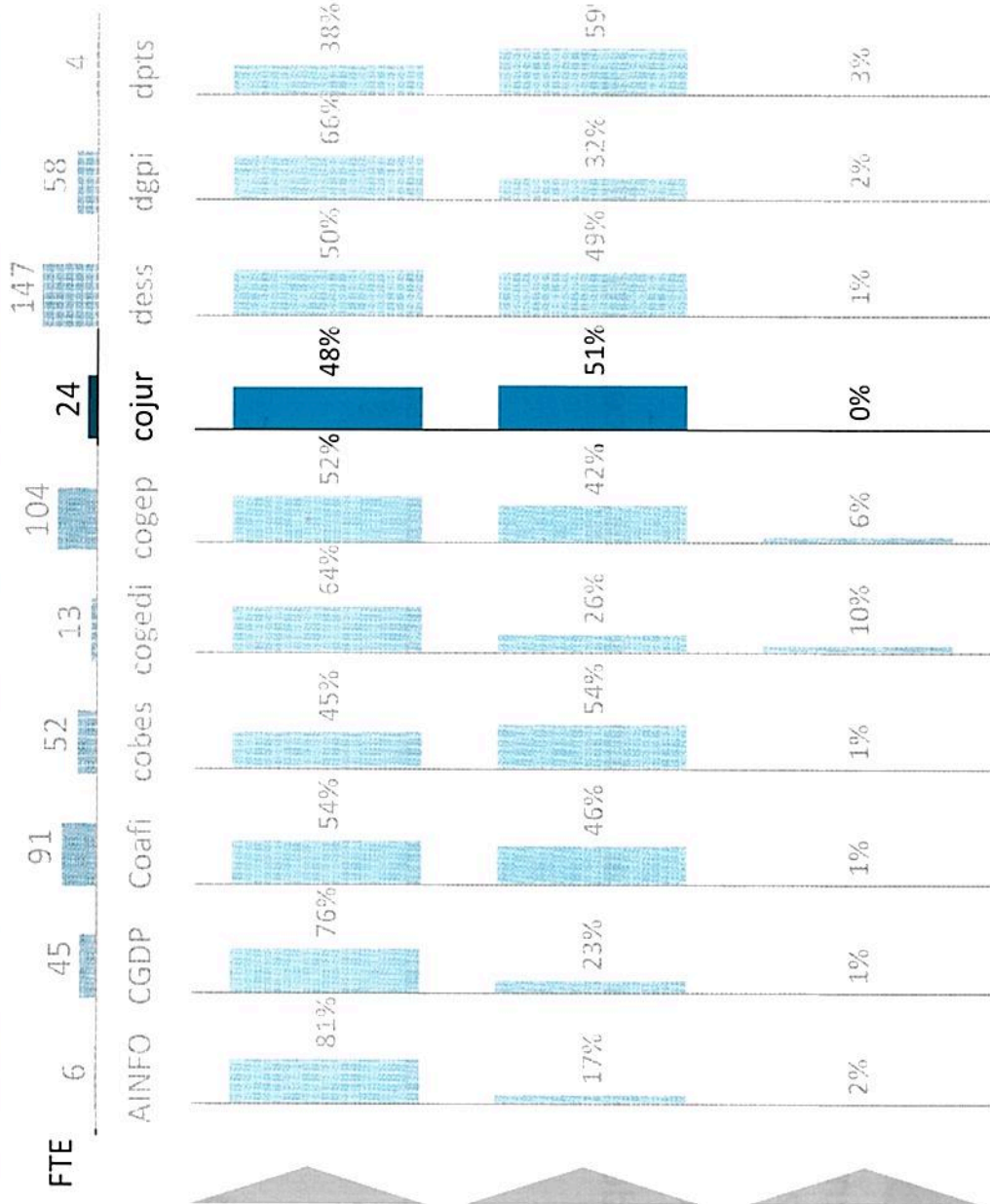
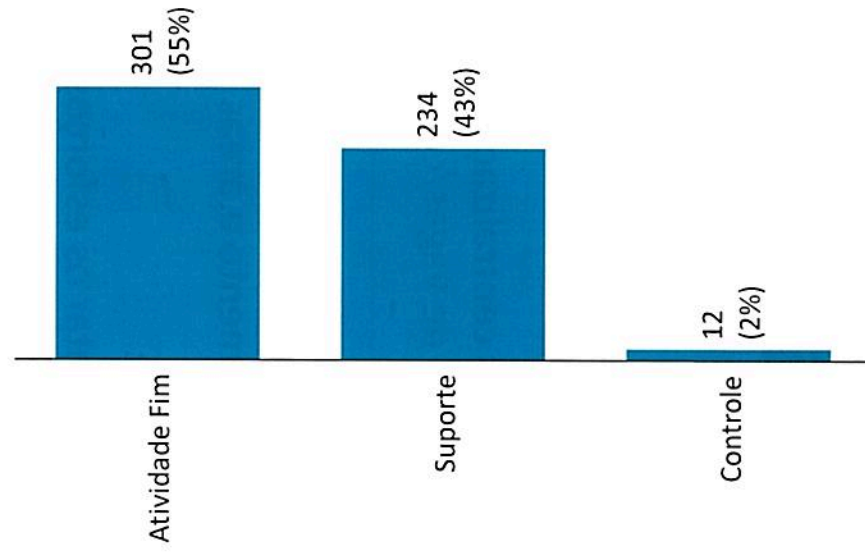
A COGEP deve analisar a concentração das responsabilidades sobre cada atividade realizada de forma a aumentar especialização e facilitar a geração de informações, reduzir o tempo gasto em atividades suporte e criar indicadores gerenciais para o RH da PMSP e rotina de acompanhamento e cobrança das secretarias:

- Avaliar centralização atividades relativas a organograma e suporte, processos trabalhista e gestão de vagas/concursos.
- Buscar produtividade ou redução da quantidade de processos adm, pesquisa legal e atendimento a áreas cliente.
- Aumentar os esforços alocados na gestão por indicadores: número e valor (impacto anual) dos processos trabalhistas por tipo, com plano de ação para redução, etc.

# 3. COJUR

573 FTEs

## Classificação da atividade



### 3. COJUR | Mensuração dos esforços por atividade

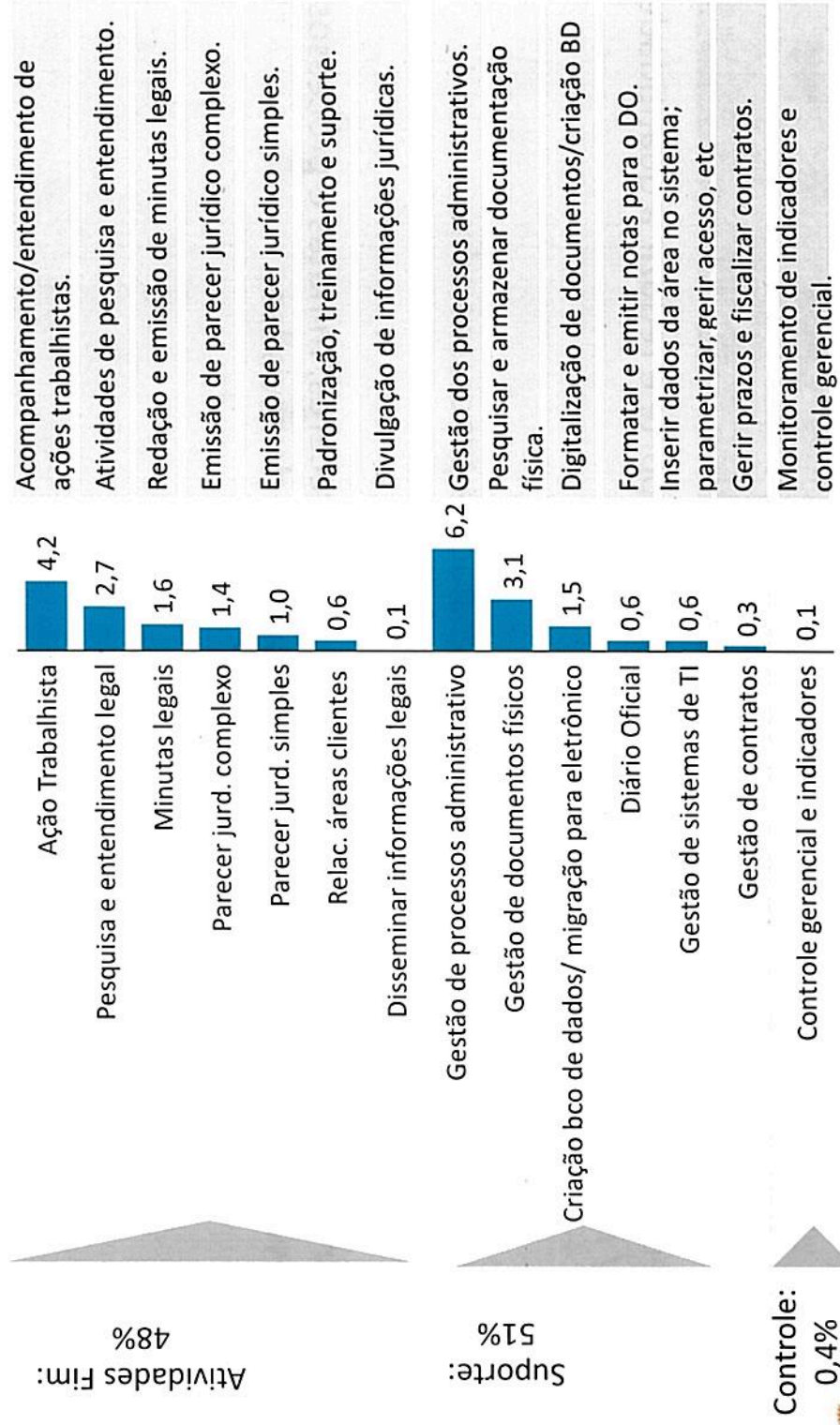
Valores

Sob Gestão

Tipo Atividade

Atividade

Descrição



### 3. Cojur - Conclusões e recomendações

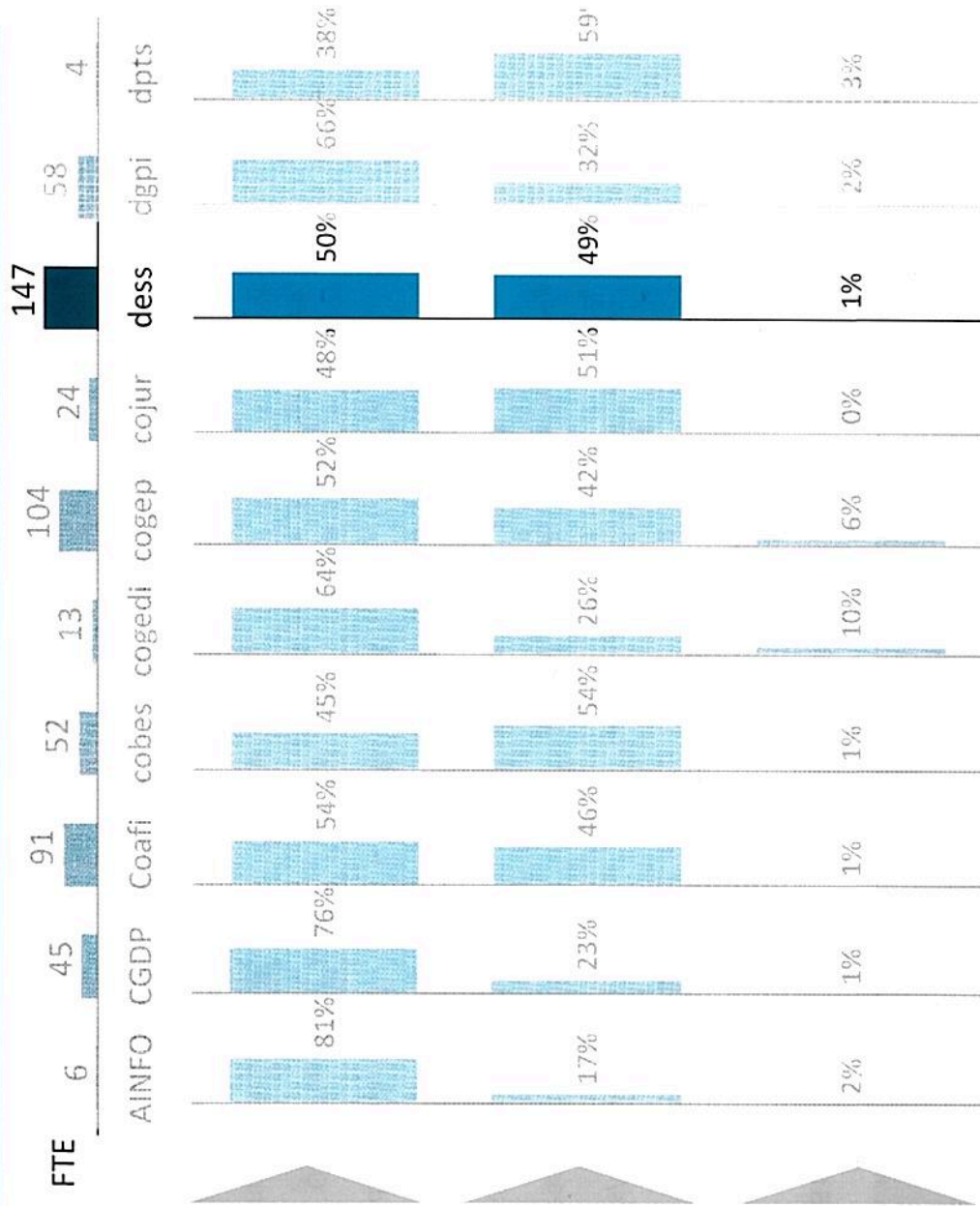
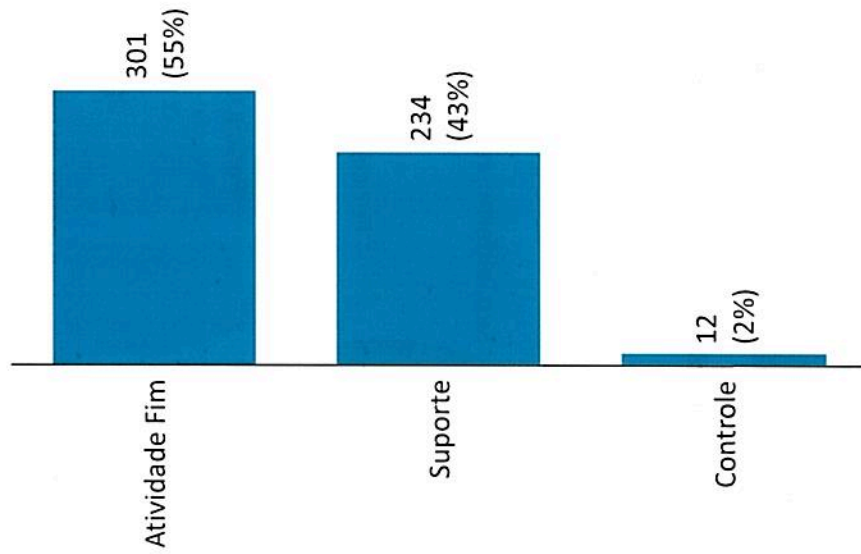
A Cojur precisa ganhar produtividade em atividades suporte e reduzir a quantidade de retrabalho/ revisões em suas atividades fim:

- Ganhar produtividade e reduzir volume na gestão de processos adm.
- Definir procedimento claro quanto à alçada para pareceres, minutas e processos adm., bem como revisões destas, visando reduzir a quantidade de revisões.

# 3. DESS

573 FTEs

## Classificação da atividade

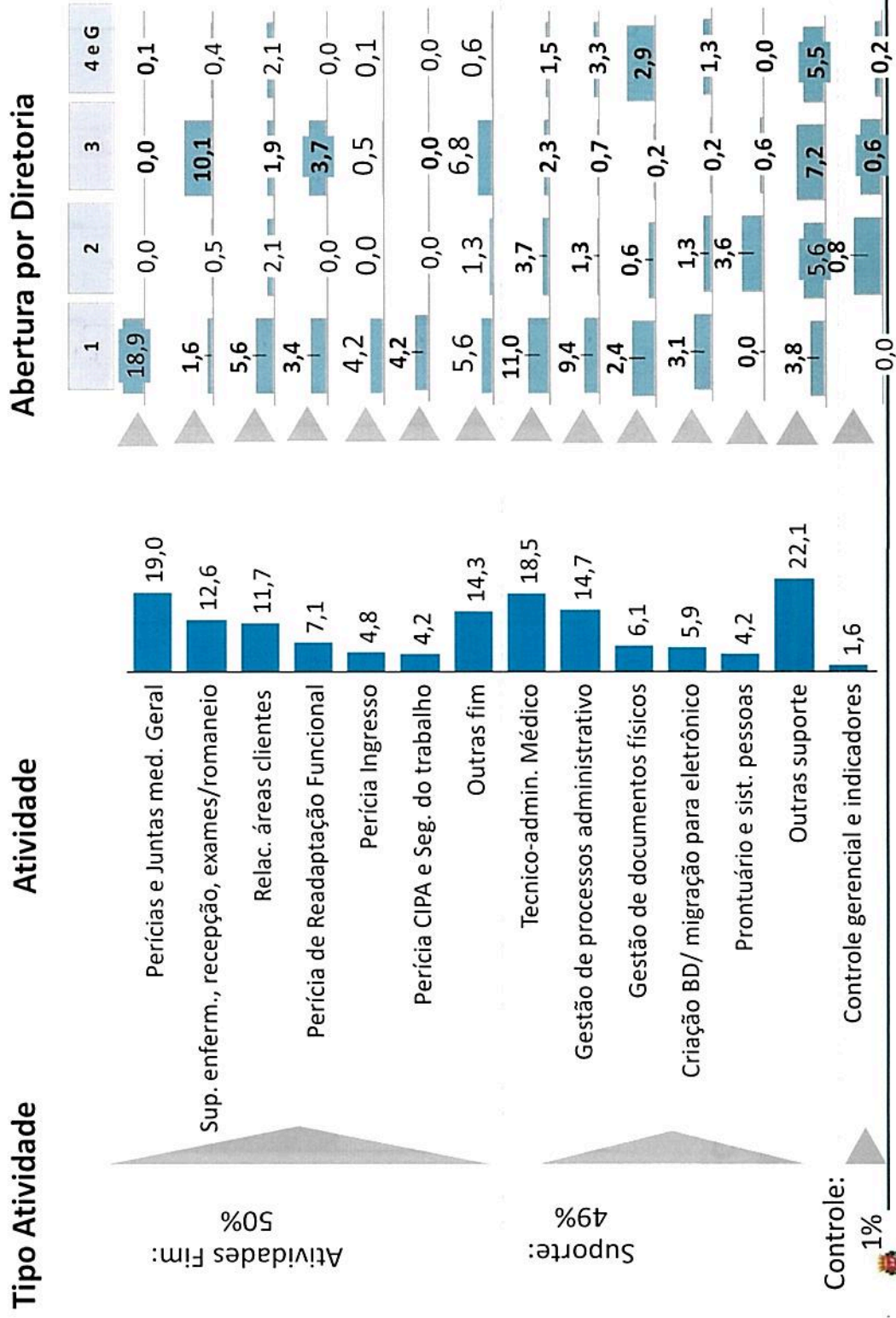


59

### 3. DESS | Mensuração dos esforços por atividade

XXXX

Valores  
Sob Gestão



### 3. Dess- Conclusões e recomendações

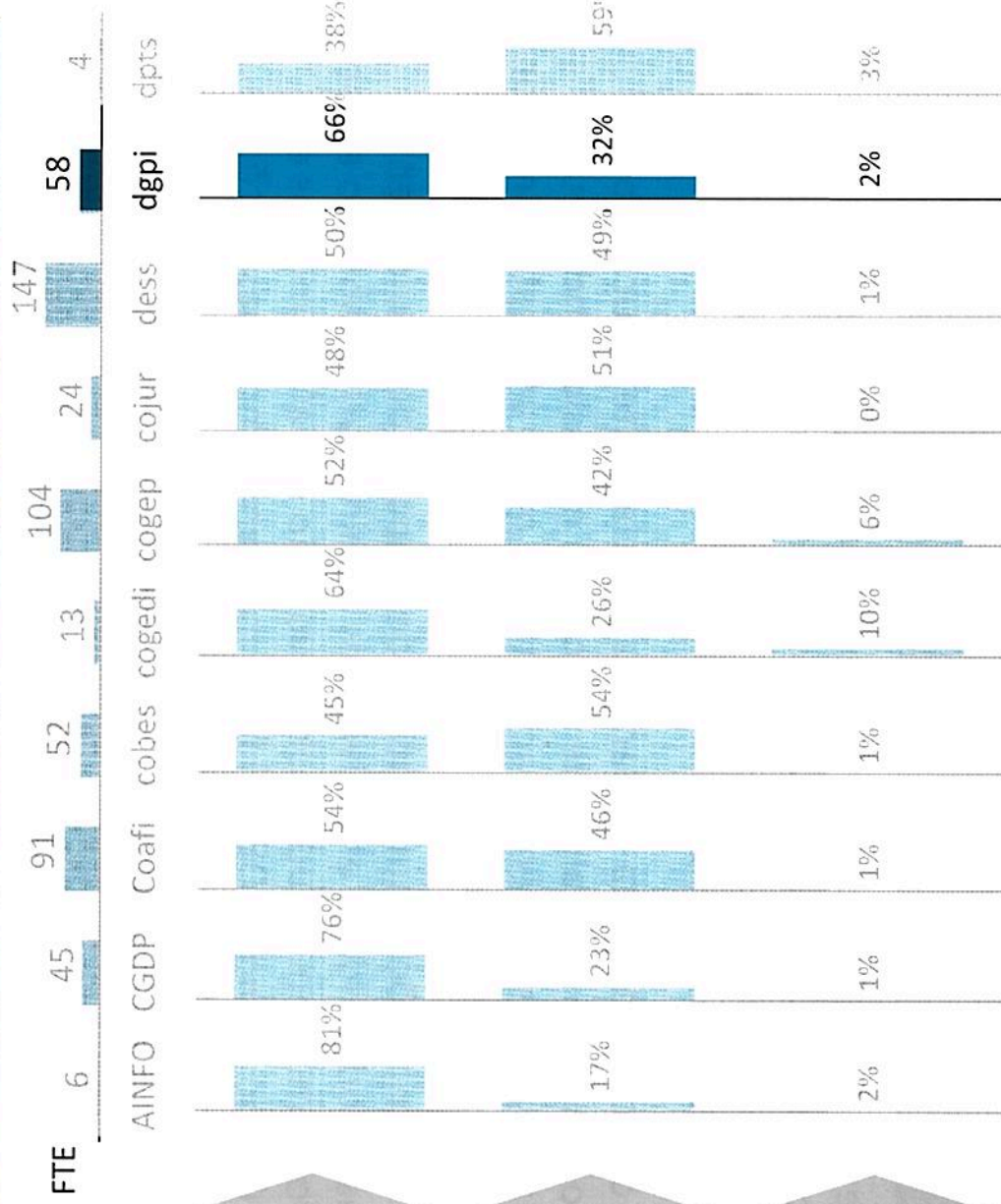
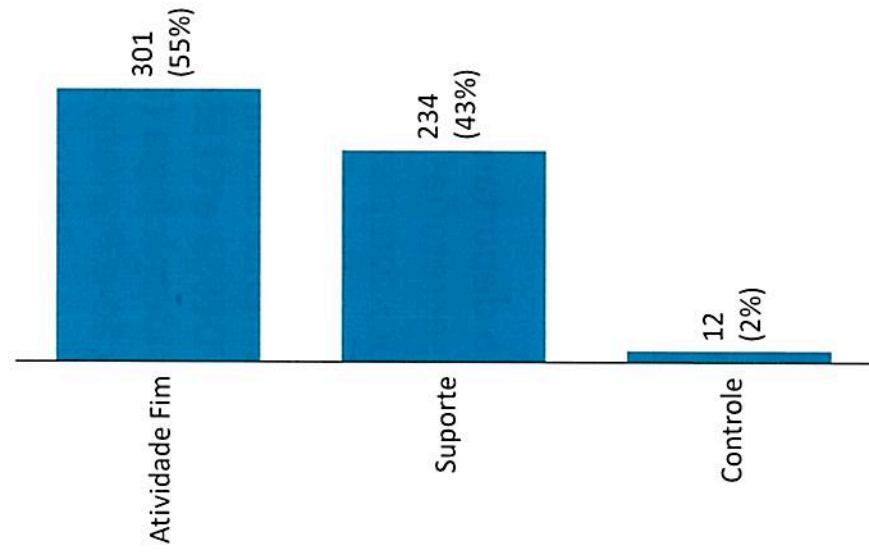
Atualmente o Departamento de Saúde do Servidor vem sofrendo com filas para os exames (que muitas vezes tornam o procedimento inócuo) e baixo índice de reprovações. Possui informações e estudos sobre a saúde dos servidores mas encontra dificuldade em implantar ações e treinamentos preventivos. Recomendamos:

- Tornar o departamento uma coordenação. Esta mudança facilitaria a interlocução com outras secretarias usuárias do serviço (principalmente educação) e considerando seu tamanho, complexidade e sua atual independência, acreditamos que a área estaria melhor como coordenação (sem aumento de gabinete).
- Internamente definir melhor as atribuições (muitas atividades suportes distribuídas entre DESS2, DESS3 e DESS4), ganhar produtividade em atividades administrativas abrindo espaço para Epidemiologia (DESS2) focar mais em estudos sobre evolução dos afastamentos e Promoção e Prevenção da saúde do servidor (DESS3) focar mais em campanhas e ações preventivas. Reduzir área de apoio (DESS4/ G).
- Avaliar se existe oportunidade na gestão de filas.
- Criar relatório gerencial padrão a ser enviado para o gabinete mensalmente.
- Criar grupo de trabalho para elaborar plano de ação para prevenção e redução de afastamentos na área de educação.

# 3. DGPI

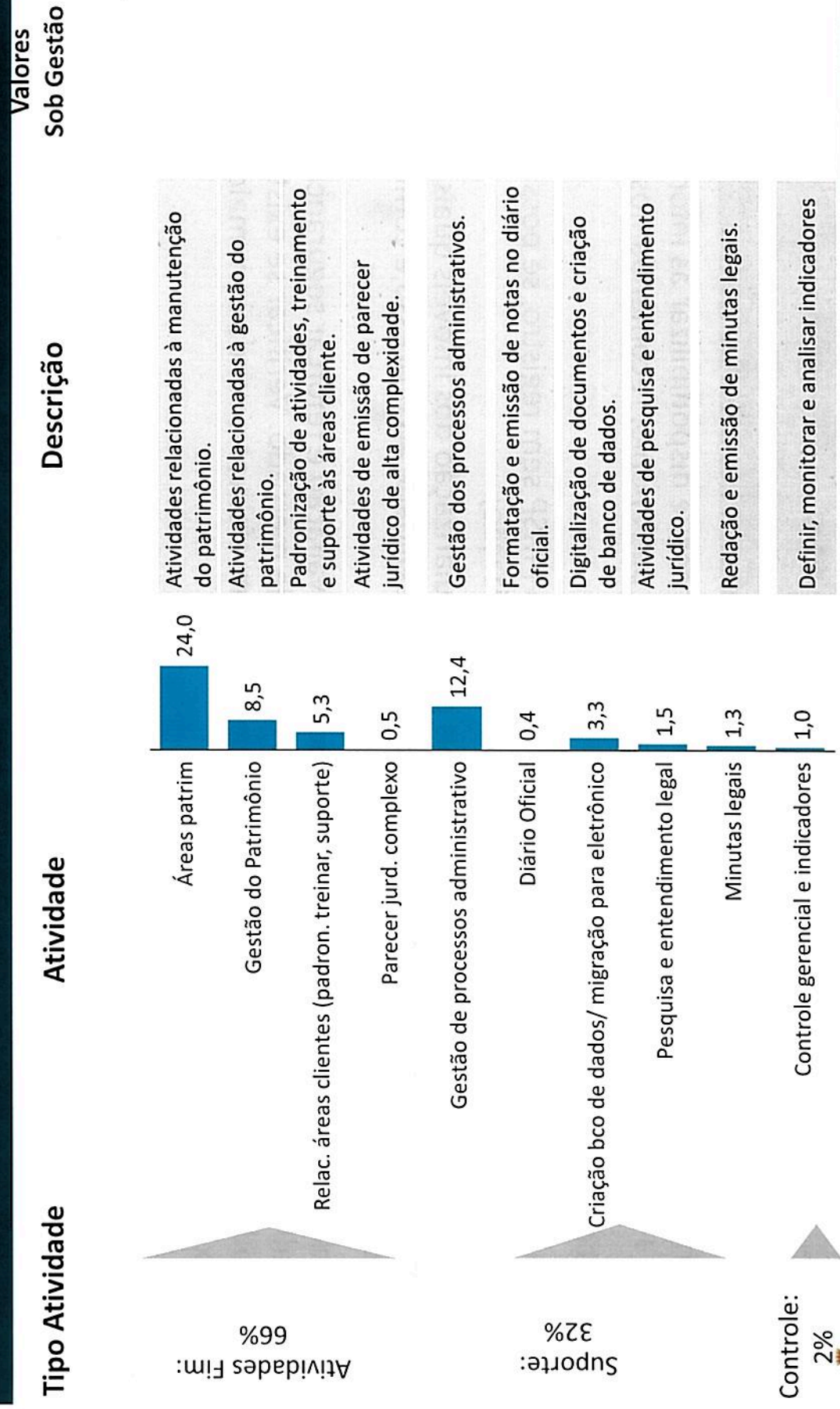
573 FTEs

## Classificação da atividade





### 3. DGPI | Mensuração dos esforços por atividade



457

### 3. DGPI - Conclusões e recomendações

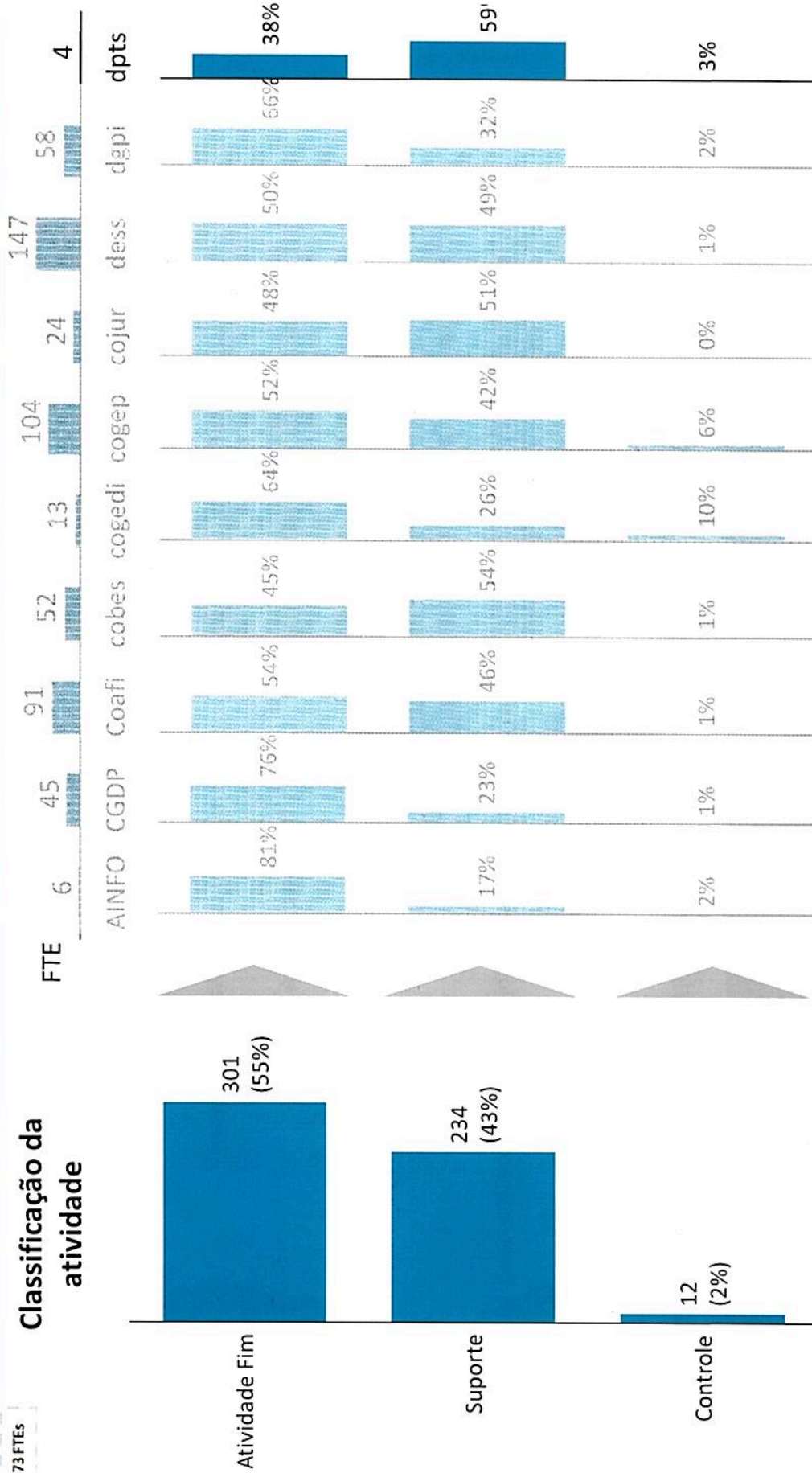
Atualmente a área executa suas atividades legais e consegue disponibilizar as informações relativas a uma área específica, mas não faz gestão do patrimônio, recomendamos:

1. Esforço de desmobilização
  - Elaborar lista completa com todos os imóveis da PMSP sem registro, se possível com estimativa de valor ou m2 para priorizar regularização;
  - Definir com procuradores responsáveis pela regularização dos imóveis quais as informações/documentos necessários para dar agilidade ao processo e combinar força tarefa para regularização com cronograma;
  - Avaliar necessidade de revisão do processo de avaliação e reforçar segurança legal do avaliador para evitar avaliações acima do valor de mercado. Verificar se existem outras modalidades para venda do imóvel que permitam efetivar a venda com maior flexibilidade e retorno para a PMSP.
2. Gestão dos imóveis
  - Para haver gestão dos imóveis é necessário a criar um banco de dados digitalizado com todos os imóveis da PMSP. Essa digitalização é um trabalho longo e especializado, idealmente realizado por um terceiro especializado supervisionado pela equipe interna.
  - Definir e implantar controles e relatórios gerenciais para gestão dos imóveis (informação por finalidade dos imóveis, georeferenciar, relatório de imóveis sem destinação definida)

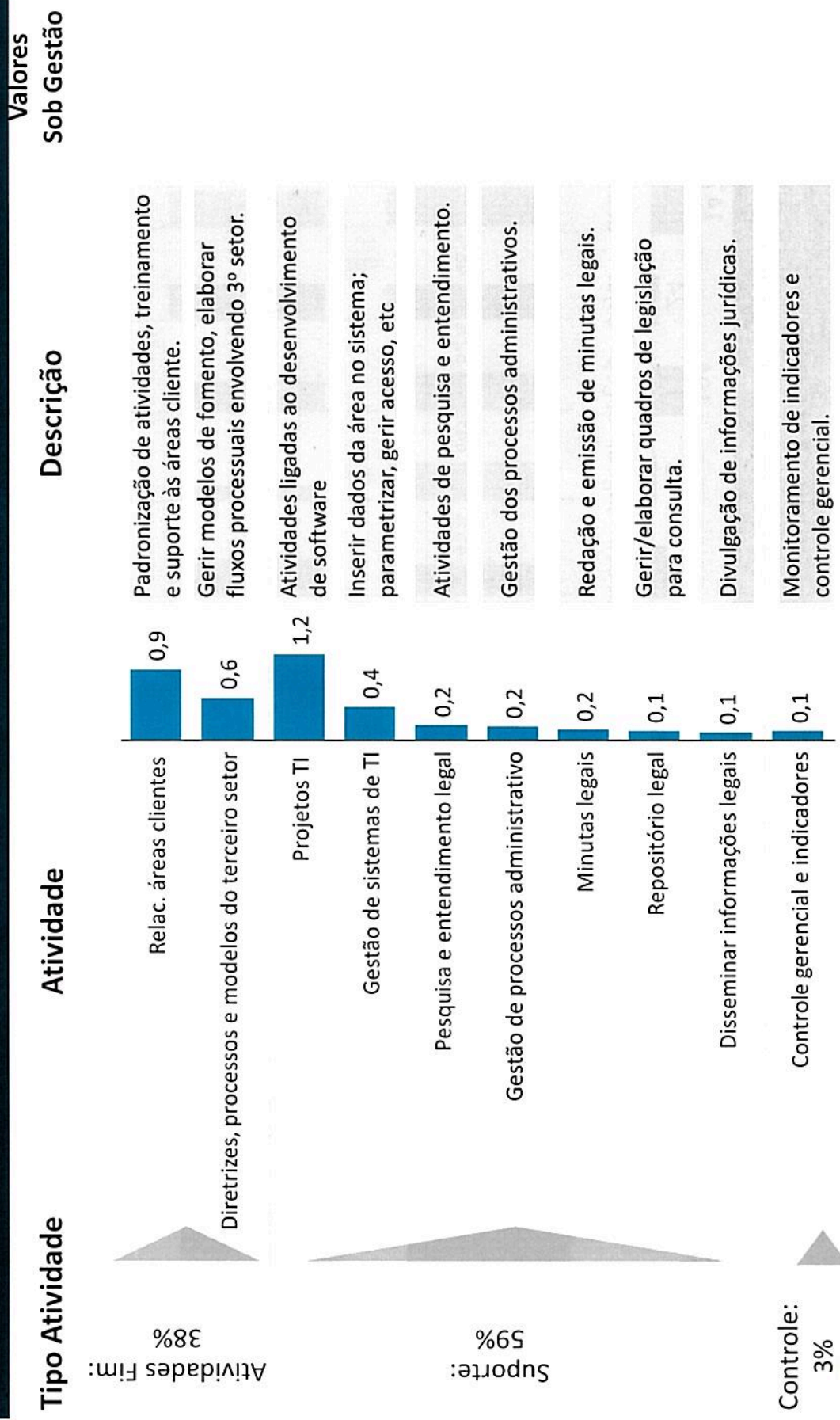
# 3. DPTS

573 FTEs

## Classificação da atividade



### 3. DPTS | Mensuração dos esforços por atividade



### 3. DPTS - Conclusões e recomendações

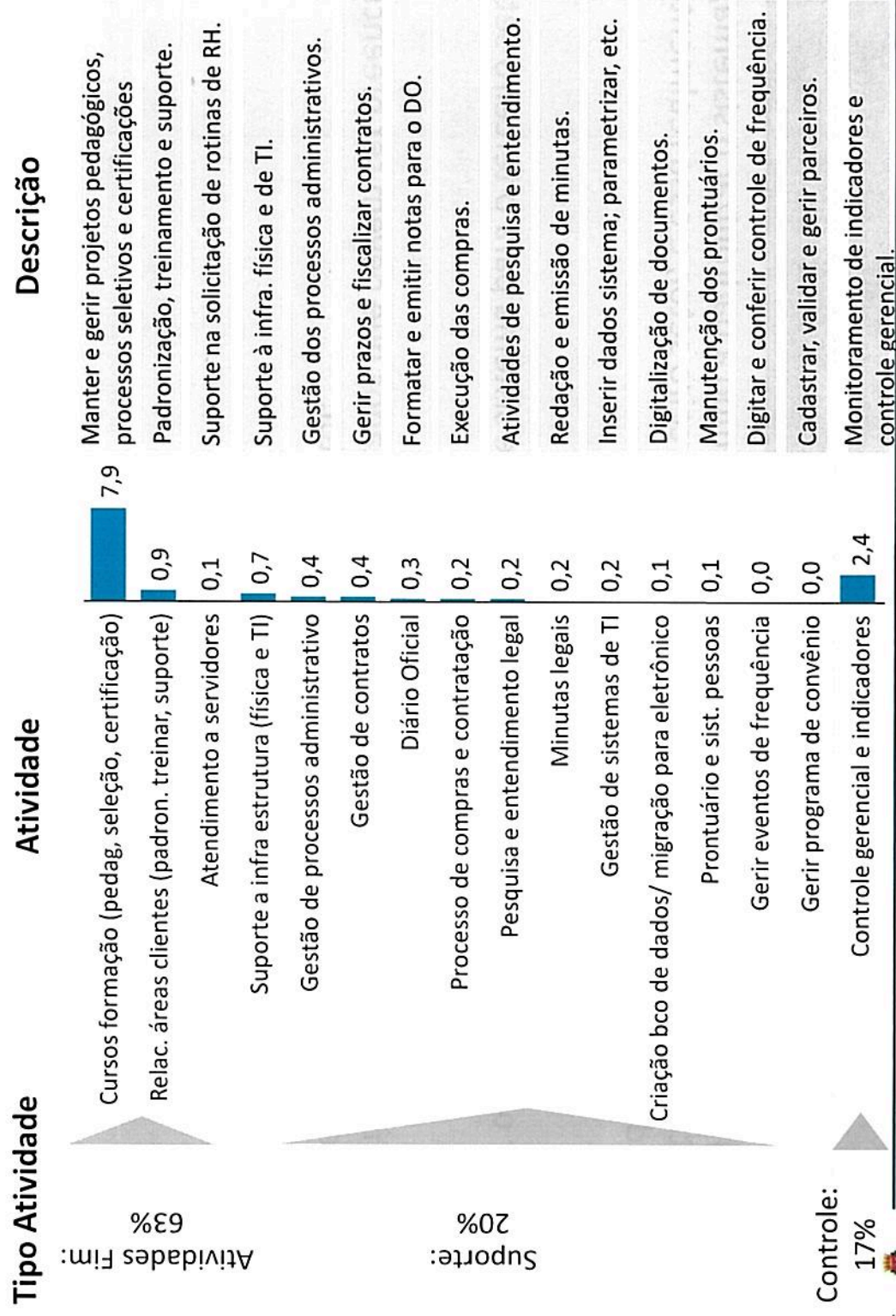
A DPTS está dedicando uma grande parcela de seu tempo a padronizar o sistema, documentação necessária e relatórios relativos ao terceiro setor, e essa realmente deveria ser a prioridade da área. Recomendamos:

- Manter o foco na padronização da documentação e sistema para o terceiro setor;
- Definir indicadores e relatórios gerenciais padronizados que devem ser preenchidos pelas áreas cedentes e pelas organizações de terceiro setor.

### 3. Escola | Mensuração dos esforços por atividade

Valores

Sob Gestão



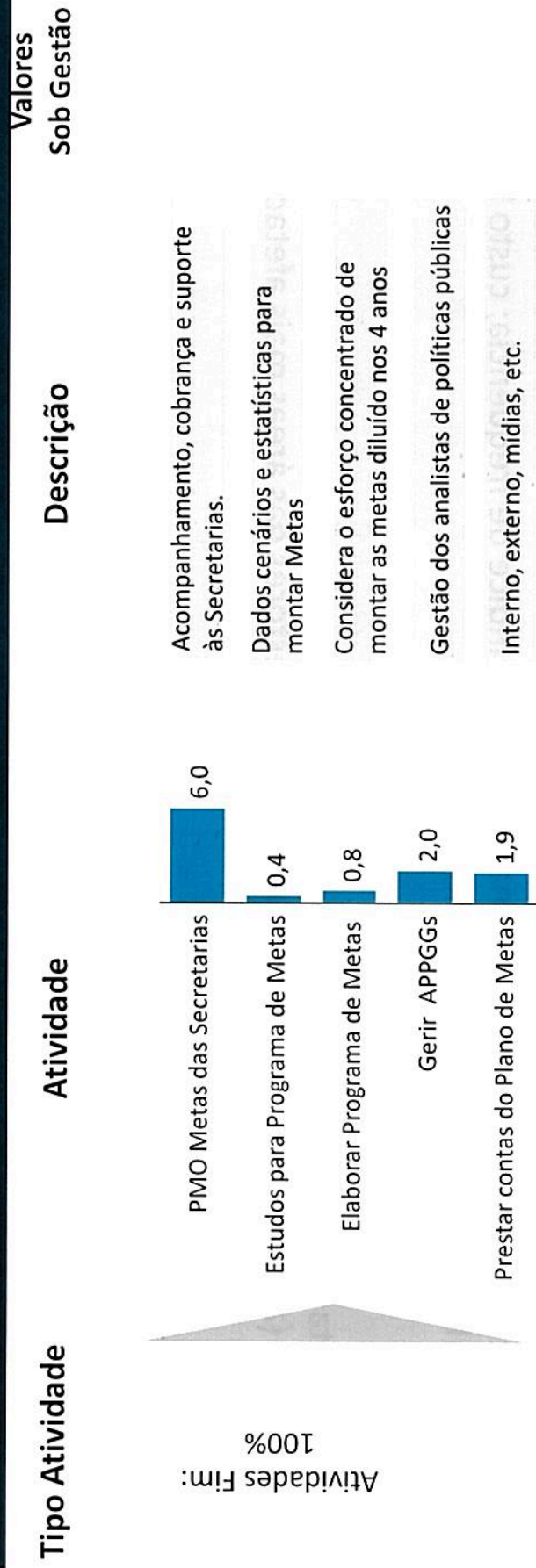
### 3. Escola - Conclusões e recomendações

O foco da escola deve ser em criar relatórios gerenciais claros sobre os cursos ministrados bem como aumentar o número de servidores treinados e reduzir o custo por hora ministrada. Além disso, vale a pena rever a política de que as horas que os servidores ministram precisam ser repostas posteriormente.

- Relatórios: número de servidores treinados no mês; índice de frequência; custo hora aluno (custo total da escola/ horas aula aluno).
- Definir metas de servidores treinados e acompanhar indicadores de satisfação dos servidores (alunos) com os cursos, bem como dos gestores das áreas mais afetadas.

### 3. Metas | Mensuração dos esforços por atividade

Como é uma área nova, as alocações de tempo são estimadas e não há possibilidade de medir vícios, disfunções em suas atividades.





### 3. Metas - Conclusões e recomendações

A criação da área é um passo importante para que a SMG deixe de atuar apenas como uma central de serviços e passe a efetivamente dar suporte para a gestão na PMSP.

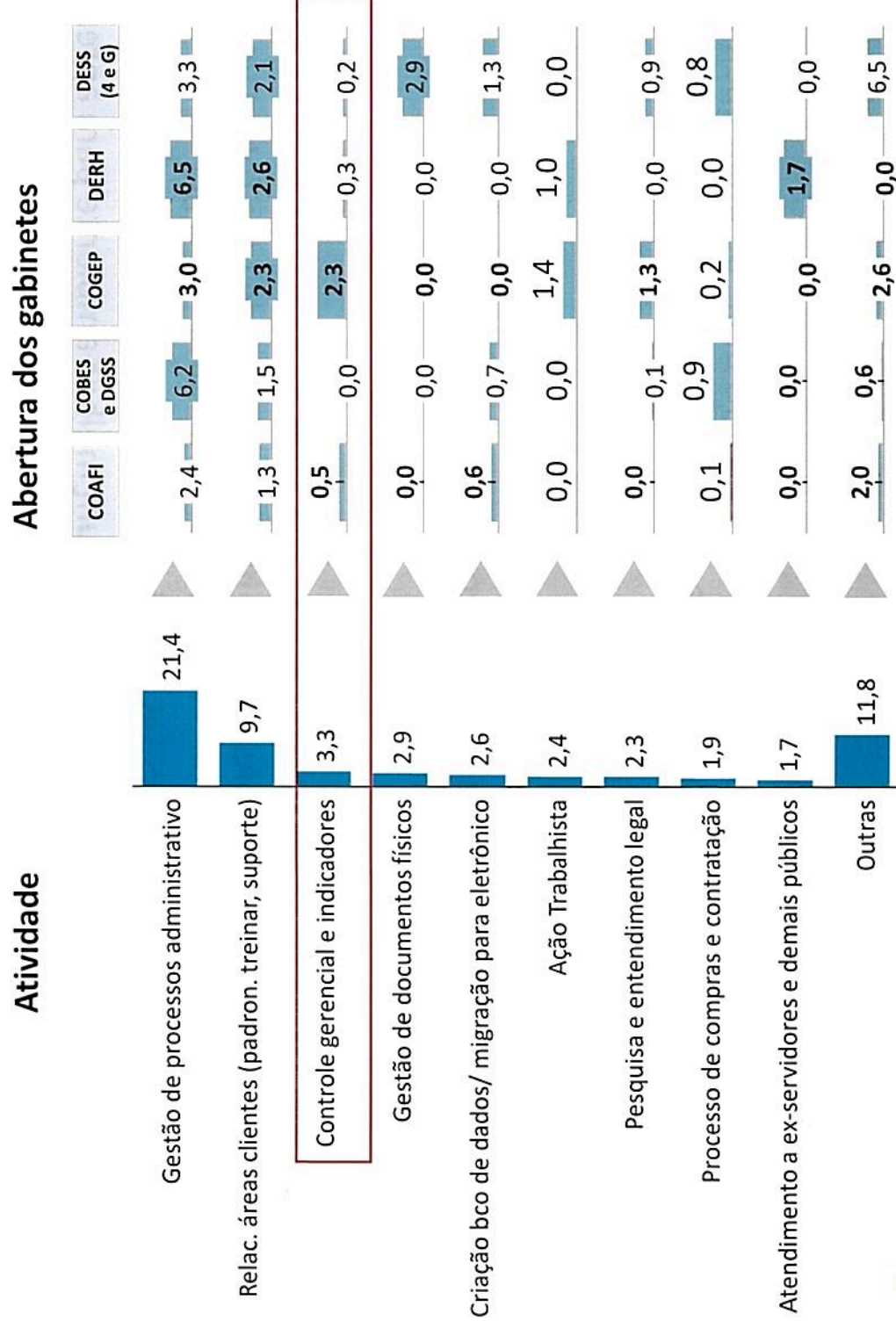
Recomendamos:

- A alocação teórica dos tempos entre as funções da área está adequada e as atribuições estão pensadas de forma a lidar com a sazonalidade natural de uma coordenação de metas em uma prefeitura.
- Considerando o perfil da área, acreditamos que além de apoiar as metas e gestão da PMSP, a COGEST deveria ser responsável pela implementação de uma rotina voltada para gestão por indicadores dentro da SMG ( medição de indicadores, geração de relatórios gerenciais e reuniões de apresentação dos resultados e planos de ação).

Implantar tal rotina “dentro de casa” permite um melhor ambiente para aprendizado e posteriormente, replicar boas práticas de gestão (controles, relatórios, reuniões) para outras COAFIs e eventualmente outras Secretarias, pode ser visto como uma conquista para SMG

### 3. Gabinetes | Mensuração dos esforços por atividade

Os gabinetes das coordenações representam 60 FTE que equivale a 10% do FTE total analisado e a alocação de esforços está concentrada em gestão de processos adm e pouca atenção dedicada à controles gerenciais e indicadores.



### 3. Gabinetes - Conclusões e recomendações

Recomendamos:


- Ganhar produtividade na gestão de processos adm e reduzir tamanho de gabinetes.
- Aumentar os esforços alocados na gestão por indicadores.

## Principais Recomendações Pré OBZ:

- Grupo de Trabalho para implantação de Indicadores Gerenciais na secretaria
  - Definir indicadores chave para medir impacto da atividade fim, detalhando formula de medição (3-5 indicadores por área)
  - Em conjunto com TI, extrair dados dos sistemas
  - Montar relatórios gerenciais e implantar rotinas periódicas de reuniões de acompanhamento e cobrança
- Grupo de Trabalho para revisão nos Processos Administrativos (PAs)
  - Priorizar ações por impacto (Reduzir número de vistas em cada PA, eliminar pools locais para receber e encaminhar PAs, criar formulários eletrônicos ou outros que substituam PAs)
- Implantação de ferramenta para Gestão de Filas nas Perícias da Saúde do Servidor
  - Atualmente área está com 67 dias de fila, muitas das perícias acabam sendo inútuas devido à fila e o índice de rejeição dos pedidos está em 5% (baixo)
  - A centralização do agendamento das perícias dividindo os servidores por sua frequência de afastamento e agendando dois tipos de perícia (rápida ou detalhada) pode reduzir/ eliminar as filas e aumentar eficácia das perícias.
- Fortalecer atividade de Gestão de Softwares e buscar reduções no Contrato de TI (Prodam)
  - Atualmente área não realiza a atividade de planejamento e gestão de desenvolvimento de software. O Resultado é um gasto de R\$ 38 MM com o contrato Prodam (alto) e sistemas pouco eficazes. Recomendamos fortalecer a área e buscar reduções no contrato.

do Processo nº 2017-0.038.016-4

em 11/10/2017 (a)

  
F. L. Brandão  
Assessor Técnico

**INTERESSADO: Galeazzi & Associados Consultoria e Serviços de Gestão  
Empresarial Ltda.**

RF 750978-5

**ASSUNTO: Conclusão**

**SMG/CGDOC**

Senhor Coordenador,

Trata o presente de Processo Administrativo autuado com proposta de doação apresentada pela empresa Galeazzi & Associados Consultoria e Serviços de Gestão Empresarial Ltda., nos termos do Edital de Chamamento Público nº 01/2017 – SMG.G, tendo por objeto a prestação sem encargos de serviços de consultoria, utilizando a metodologia Orçamento Base Zero (OBZ).

A referida proposta, bem como documentação necessária para seu recebimento, foi encaminhada à Comissão de Processamento de Doações, em 22 de fevereiro de 2017, conforme fls. 2/31.

Consoante a deliberação da Comissão, o presente foi encaminhado para avaliação desta Chefia de Gabinete, quanto à necessidade, oportunidade e conveniência no recebimento dos serviços ofertados, segundo fls. 32 /33, com avaliação e justificativa apresentadas às fls. 34/35.

Em prosseguimento, foi publicado o Comunicado de Recebimento, na edição de 8 de março de 2017, do Diário Oficial da Cidade de São Paulo (fl. 36/37), bem como providenciado o Despacho de autorização para assinatura do Termo de Doação (fls 75/78), e início dos serviços oferecidos.

Em 18 de julho de 2017, conforme Termo de Recebimento juntado à fl. 108, a Secretaria Municipal de Gestão obteve os relatórios finais do Projeto Orçamento Base Zero (fls. 109/197), elaborados pelos representantes da empresa responsável, concluindo, desta forma, a doação dos serviços referentes à proposta apresentada.

Neste sentido, considerando a entrega das informações e conclusão dos serviços, em conformidade com os prazos estabelecidos e de acordo com o Termo de Doação nº 03//SMG/2017, concluo o presente Processo Administrativo e solicito seu arquivamento.

São Paulo, 11 de outubro de 2017



**WAGNER LENHART**

**Chefe de Gabinete**

**Secretaria Municipal de Gestão – SMG**

