

# **Plano de Integridade e Boas Práticas- 2ª Fase de Implementação**

**Controladoria Geral do Município  
CGM**

2019/2021



**CIDADE DE  
SÃO PAULO**  
CONTROLADORIA  
GERAL DO MUNICÍPIO

## SUMÁRIO

---

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE</b> .....	3
REGULAMENTAÇÃO .....	3
PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS PELA PASTA .....	3
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	4
MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS .....	4
DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	4
<b>2. O PROGRAMA</b> .....	5
<b>2.1. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	5
<b>3. AÇÕES A SEREM REALIZADAS</b> .....	5
<b>3.1. COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS</b> .....	5
GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS .....	5
GESTÃO DE PESSOAS .....	7
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	8
<b>3.2. OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO</b> .....	9
CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA.....	9
Do tratamento de denúncias .....	9
Das manifestações de Ouvidoria – exceto denúncias .....	10
Da transparência passiva.....	10
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	15
<b>3.3. COORDENADORIA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE</b> .....	16
CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA.....	16
GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	19
<b>3.4. PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES E INTELIGÊNCIA</b> .....	20
<b>3.5. CORREGEDORIA GERAL DO MUNICÍPIO</b> .....	20
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	22
<b>3.6. FUNÇÃO DE CONTROLE INTERNO</b> .....	23
<b>3.7. AUDITORIA GERAL DO MUNICÍPIO</b> .....	24
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	26
<b>3.8. COORDENADORIA DE DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	26
CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA.....	26
2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO .....	27

## 1. IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

### PLANO DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS

**Ano de referência:** 2019

**Período de execução:** novembro de 2019 a setembro de 2021

### UNIDADE

**Sigla:** CGM

**Nome oficial:** Controladoria Geral do Município

### RESPONSÁVEL PELA COORDENAÇÃO E MONITORAMENTO DA IMPLANTAÇÃO NA UNIDADE

**Nome:** Thais Almeida Valvassoura

**Cargo:** Auditora Municipal de Controle Interno

**RF:** 856.651.8

### DESCRIÇÃO DA UNIDADE (SECRETARIA / SUBPREFEITURA)

### REGULAMENTAÇÃO

Quadro Normativo:

- Lei n. 16.974, de 23 de agosto de 2018;
- Lei n. 15.764, de 27 de maio de 2013;
- Decreto n. 59.496, de 8 de junho de 2020

### PRINCIPAIS ATIVIDADES EXECUTADAS PELA PASTA

De acordo com a Lei Municipal n. 15.764, de 27 de maio de 2013, a Controladoria Geral do Município tem como finalidade promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da administração indireta.

Nesse sentido, compete à instituição assistir, direta e imediatamente, o Prefeito no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria, a promoção da ética no serviço público, o incremento da moralidade e da transparência e o fomento ao controle social da gestão, no âmbito da Administração Municipal.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

A Controladoria Geral do Município é dividida em seis áreas de atuação: Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI), Coordenadoria de Promoção da Integridade (COPI), Corregedoria Geral do Município (CORR), Ouvidoria Geral do Município (OGM), Coordenadoria de Administração e Finanças (CAF) e Coordenadoria de Defesa do Usuário do Serviço Público Municipal (CODUSP), além da chefia de gabinete e assessorias técnica, jurídica e de produção de informações e inteligência.

## MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

---

**Missão** – *promover o aperfeiçoamento e a transparência da Gestão Pública, a prevenção e o combate à corrupção, com participação social, bem como a legalidade e eficiência do uso dos recursos públicos. Nos termos do art. 119 da Lei n. 15.764, de 27 de maio de 2013, “Compete à Controladoria Geral do Município assistir, direta e imediatamente, o Prefeito no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria, a promoção da ética no serviço público, o incremento da moralidade e da transparência e o fomento ao controle social da gestão, no âmbito da Administração Municipal”.*

**Visão** – *trazer à Prefeitura de São Paulo padrões de excelência em Auditoria, Corregedoria e Ouvidoria e Promoção da Integridade.*

**Valores** – *Qualidade, Integridade, Cooperação, Colaboração, Transparência, Ética, Imparcialidade e Moralidade.*

## DIRETRIZES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

As informações relativas ao planejamento estratégico foram retiradas do plano de metas publicado no portal planejasampa (<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/>). Como parte integrante do objetivo estratégico 34 – Fortalecer o Governo Aberto na Cidade, cujo objetivo é “Promover e fortalecer as ações de transparência e acesso à informação, participação cidadã, prestação de contas e responsabilização (“accountability”) e inovação tecnológica na Prefeitura de São Paulo”, a Controladoria Geral do Município é a responsável pela “Meta 34.2 – Aumentar para 6,25 o índice de integridade da Prefeitura de São Paulo até 2020”. A seguinte nota explicativa define o significado do índice de integridade:

“A Controladoria Geral do Município de São Paulo, desempenhando a função de controle interno da gestão pública municipal, identificou diversas práticas que levam a maior ou menor vulnerabilidade institucional. A partir dessas práticas foi elaborado um índice capaz de medir a integridade dos órgãos da Administração Pública Direta e das pessoas jurídicas de direito público do Município de São Paulo”.

A Controladoria Geral do Município, através da Ouvidoria Geral do Município (OGM) e Coordenadoria de Defesa do Usuário do Serviço Público (CODUSP) tem ainda a incumbência de apoiar o objetivo estratégico “27 – Melhorar a satisfação do cidadão” através das iniciativas “27.c Monitoramento e aprimoramento dos fluxos de resposta dos órgãos da administração direta e indireta às manifestações da Controladoria Geral

do Município e aos pedidos de informação dos cidadãos” e “27.d Realização de Projeto Educativo de Defesa do Usuário com foco para os servidores municipais”, de responsabilidade respectivamente de OGM e CODUSP.

As iniciativas visam apoiar a Meta 27.1, integrante do objetivo estratégico 27, cujo objetivo é “Alcançar 60% no índice de satisfação do cidadão em relação aos serviços, políticas públicas e programas da Prefeitura.”

## **2. O PROGRAMA**

O Programa de Integridade e Boas Práticas - PIBP consiste em um conjunto de procedimentos internos e medidas de controle com o objetivo de detectar e mitigar os riscos, prevenir irregularidades e promover a transparência e a ética pública, além de incentivar as boas práticas de gestão.

Para o desenvolvimento do PIBP/2019 na Controladoria Geral do Município (CGM), foram feitas as análises dos processos e procedimentos, assim como o levantamento dos riscos envolvidos. A partir dos resultados encontrados, foi elaborado um Plano de Ação contendo atividades específicas a serem desenvolvidas pelas áreas, com a supervisão e coordenação da implementação pelo responsável pelo controle interno da CGM.

### **2.1. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO**

Apesar de a maioria dos trabalhos do PIBP/2019 terem sido realizados durante o primeiro ano de execução, conforme o cronograma elaborado, foi observado que algumas ações demandariam mais tempo para serem concluídas devido à complexidade de suas atividades. Ademais, ao longo de seu desenvolvimento, ocorreram desdobramentos fundamentais para a mitigação dos riscos envolvidos, sendo necessário um segundo ciclo de implementação para sua finalização.

Esses apontamentos foram ressaltados no Relatório Final do Programa de Integridade do ano de 2020, e acabaram servindo como base para a estruturação da 2ª Fase de Implementação do PIBP/2019, a qual será detalhada a seguir.

## **3. AÇÕES A SEREM REALIZADAS**

Abaixo, serão apresentados os riscos encontrados durante a elaboração do PIBP/2019, as ações desenvolvidas e suas pendências. Tais atividades devem ser analisadas e finalizadas pelas áreas envolvidas. Ademais, constam no presente documento as observações e recomendações feitas durante a finalização da 1ª fase, assim como a indicação dos desdobramentos das atividades realizadas para que seja dado continuidade nesta 2ª fase.

### **3.1. COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS**

#### **GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS**

---

➤ **RISCOS**

A gestão de recursos públicos fica a cargo da Coordenadoria de Administração e Finanças. Conforme o Decreto 59.496, de 8 de junho de 2020, cabe à referida coordenadoria, entre outras atribuições, a gestão dos recursos orçamentários e financeiros, os contratos, convênios, acordos e outros instrumentos congêneres, bem como adquirir e gerir bens patrimoniais móveis. Abaixo, seguem os riscos encontrados:

- Sobre a área de licitações e contratos, mais especificamente quanto à execução de contratos de fornecimento de material de consumo realizada por CAF/SEOF, foi observada a possibilidade de mitigação de risco, uma vez que SEOF cumula as funções de requisitante (a partir das necessidades de estoque existentes), de fiscal (através da equipe de almoxarifado) e de pagador. Nesse cenário, SEOF requisita, atesta e paga, logo existe um risco de integridade causado pela não segregação de funções no referido processo.
- Embora exista intenção de CAF, ainda não são utilizados indicadores de desempenho interno, o que representa um risco de integridade à medida que tal fato deixa de possibilitar a transparência interna com a divulgação de informações consolidadas, simplificadas e relevantes para o controle da evolução de gastos da pasta. Além disso, cabe destacar a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão. Para a mitigação do risco encontrado, segue a proposta de uma medida de no quadro abaixo.
- Embora haja, por parte da CAF, relação com fornecedores habituais da CGM, já há medida de rodízio parcial entre os servidores para evitar favorecimento pessoal no processo de contratação, o que constitui por ora medida suficiente para mitigar o risco em questão. A equipe de integridade entende relevante que referida boa prática também conste em normativo específico, de forma que seja observada por gestões futuras.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Licitações e Contratos</b>	Implementação de segregação de funções, por parte de CAF, para que uma das etapas do processo de contratação de itens de almoxarifado seja realizada por CAF/SADM, de forma a evitar que todo o processo de contratação seja realizado por apenas uma supervisão.
<b>Indicadores de desempenho</b>	A equipe de integridade propõe realização de mapeamento das contratações da CGM por parte de CAF para melhor acompanhamento da evolução de gastos. Sem prejuízo de demais indicadores a serem desenvolvidos, a equipe de integridade propõe que seja levantado o tempo do período de revisão de preços dos contratos vigentes no setor.
<b>Segurança da Informação</b>	Criar controle de sistemas acessados por cada servidor a ser consultado pelo RH quando do desligamento e/ou transferência do mesmo.

<b>Relação com fornecedores</b>	Elaborar normativo interno para que a medida de rodízio parcial dos servidores no relacionamento com fornecedores torne-se perene para gestões futuras.
---------------------------------	---

### **A. Segregação de funções**

A coordenadoria implementou a segregação de funções para os itens abaixo. A ação foi executada em 100%.

#### **o Abertura de processo pela unidade requisitante**

Caberá a unidade que está solicitando o material ou serviço a abertura do processo, bem como a indicação dos fiscais (LEI 14.141 de 27/03/2006- artigo 07). A supervisão de Administração ficará responsável pela abertura de processos contínuos a toda CGM (exemplo: serviço de limpeza, agenciamento de taxi.) e pelos materiais de consumo solicitados pelo gabinete que não constarem no almoxarifado, bem como a sua fiscalização. Já os materiais de consumo ligados ao almoxarifado, estes serão abertos e fiscalizados por SEOF.

#### **o Material de consumo - almoxarifado**

De acordo com o art. 34, do Decreto 59.496/2020, é atribuição de SEOF “manter atualizadas as informações gerenciais sobre bens patrimoniais, de consumo e de custos operacionais.”, como também, “realizar serviços de natureza contábil e financeira”. Sendo as atribuições não podem ser repassadas a SADM. Contudo, para que não haja risco à integridade, já está sendo realizada a segregação de funções dentro do próprio setor. O estoque e o pagamento são gerenciados por servidores diferentes.

#### **o Gestão e fiscalização de contratos**

Este item é regulado pelo Decreto 54.873 de 25/02/2014 e pela Portaria SF nº 170 de 31/08/2020. Contudo para esclarecimentos: a gestão de contratos está com SLIC; a fiscalização de contratos contínuos e a de materiais de consumo a pedido do Gabinete é de responsabilidade de SADM; a fiscalização de materiais de consumo geral cabe à SEOF; e demais solicitações fiscalização com a unidade requisitante.

O próximo passos é a adequação a nova portaria SF n 170 de 31/08/2020.

### **B. Criação indicadores de desempenho**

Foi realizado o mapeamento dos fluxos e processos de CAF e, posteriormente, houve a indicação de informações e indicadores a serem monitoradas na área. A ação foi completamente executada.

1ª Etapa – Mapeamento dos fluxos e processos de CAF,

2ª Etapa – Estruturação das informações e melhoria dos procedimentos por meio da criação de um manual;

3ª Etapa – Levantamento dos indicadores de desempenho relevantes para pasta.

A criação do manual também contempla a ação que faz referência a elaboração de um normativo interno para que a medida de rodízio parcial dos servidores no relacionamento com fornecedores torne-se perene para gestões futuras.

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### **➤ RISCOS**

A Coordenadoria de Administração e Finanças, na qual se insere a Supervisão de

Gestão de Pessoas (SUGESP), tem como competência a execução de política de gestão de pessoal envolvendo ações como a formação e atualização profissional. Nesse ponto, merece destaque duas questões.

- A primeira sobre a falta de treinamento necessário ao corpo da Controladoria Geral do Município para otimização do desenvolvimento de suas competências.
- A segunda trata-se da demora na integração de novos servidores da CGM quanto ao conhecimento de procedimentos internos e do código de conduta, além da falta de um compromisso de investidura formal, o que pode dar ensejo à perda de produtividade durante a fase inicial de atuação do servidor e eventual desconformidade para com os padrões de atuação da CGM, não formalizados em um código de conduta voltado às suas especificidades como órgão de Controle Interno, e para com os normativos do Município de São Paulo.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Capacitação de servidores públicos</b>	Elaboração de um Programa de integração para os servidores recém-chegados, de forma a evitar perda de produtividade inicial e eventuais desconformidades com normativos da prefeitura por desconhecimento.

**A. Programa de integração dos novos servidores**

Houve a elaboração de um Programa de Integração para os servidores recém-chegados, de forma a evitar perda de produtividade inicial e eventuais desconformidades com normativos da prefeitura por desconhecimento e a criação de uma Cartilha de Integração, a qual auxilia a obtenção de informações e orientações no momento de ingresso. A ação foi completamente executada.

**2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

• **Licitações e Contratos**

Após a coordenadoria realizar todas as ações indicadas, foi observado que ocorreu um avanço significativo no sentido da mitigação dos riscos apresentados. Houve a segregação de funções nas áreas, mapeamento e registro de processos e procedimentos e a criação de indicadores de desempenho, gestão e eficiência. No entanto, ainda existe espaço para a melhoria das atividades desenvolvidas e implementação de boas práticas de gestão. Desse modo, sugere-se que seja implementado um sistema de controle e acompanhamento de informações, com o detalhamento de dados de contratações, de evolução de gastos, entre outros.

Além disso, para o aumento da eficiência e efetividade da coordenadoria, seria interessante dar continuidade às ações por meio da otimização dos fluxos existentes, em conjunto com outras áreas da CGM, e da confecção de material de apoio para os procedimentos realizados, por exemplo, requisição de materiais ou serviços e fiscalização de contratos.

• **Indicadores de Desempenho**

O levantamento de controles atuais para efetivação de melhorias a partir dos novos



fluxos criados foi realizado, assim como a criação dos indicadores de desempenho. Para que esse acompanhamento seja efetivamente implementado e faça parte de cultura de gestão da área, deve ser feito um trabalho de capacitação dos servidores, além da estruturação de um sistema de controle.

- **Capacitação dos Servidores**

Embora o Programa de Integração para os servidores recém-chegados tenha sido elaborado, ainda está com sua implementação pendente e necessita do envolvimento das demais coordenadorias e áreas da CGM para que seja efetivamente realizada. Desse modo, as seguintes etapas ainda estão pendentes:

- “Apadrinhamento” do novo servidor para apresentação física da Controladoria;
- Alinhamento com STIC, anterior a Posse para preparação de equipamentos e sistemas;
- Curso de Integração ministrado 1 vez por mês por SUGESP, COPI e CORR, para esclarecimentos sobre assuntos pertinentes à Gestão de Pessoas, SEI, Direitos e Deveres, Integridade e apresentação de Missão, Visão e Valores de CGM.

## **3.2. OUVIDORIA GERAL DO MUNICÍPIO**

### **CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA**

---

#### **➤ RISCOS**

No que tange ao tema controle social e transparência, dois setores da CGM estão diretamente envolvidos na temática, a Ouvidoria Geral do Município (OGM) – responsável por transparência passiva e manifestações de ouvidoria (denúncia, reclamações, solicitações, elogio e sugestão) e a Coordenação de Promoção da Integridade (COPI)– responsável por transparência ativa, controle social, fortalecimento de gestão, ética e conduta funcional e pelo secretariado da CMAI (Comissão Municipal de Acesso à Informação). Complementarmente à atividade da Ouvidoria, o Gabinete da CGM também acolhe denúncias cujo tratamento é delegado aos setores competentes a depender da sua natureza.

Em relação à Ouvidoria, foram mapeados riscos abaixo:

#### **Do tratamento de denúncias**

No que diz respeito ao tratamento de denúncias foram identificados os seguintes riscos:

- Vazamento e encerramento indevido do acolhimento de denúncias por telefone através do canal telefônico SP 156 opção 5, por ação ou inação do agente privado responsável pelo atendimento;
- Fragmentação dos canais de denúncia, ou seja, o acolhimento de denúncias por vários canais sem o devido fluxo de comunicação o que pode acarretar prejuízos à transparência, produtividade e ao controle social (relatórios), além do vazamento de informações sigilosas;
- Segurança Lógica no acesso a denúncias no Sistema de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC), podendo ocasionar vazamentos de informações sigilosas, uma vez que os vários grupos responsáveis por acolhimento e acompanhamento de denúncias tem acesso a todos os registros para leitura e gravação;

- Registro indevido de denúncias como reclamações o que pode causar o encaminhamento das mesmas diretamente a órgãos denunciados e não à Ouvidoria Geral do Município primariamente.

#### **Das manifestações de Ouvidoria – exceto denúncias**

- Foi identificado risco de descumprimento dos prazos legais quanto às respostas dos órgãos às reclamações dos cidadãos. Até o início de setembro de 2019 existiam dois órgãos com índice de não resposta, aos encaminhamentos feitos pela Ouvidoria, superior a 80%.

#### **Da transparência passiva**

- Foi identificado também o risco de descumprimento de prazos legais, sobretudo quanto ao recurso de ofício, ou seja, quando o cidadão abre um pedido de acesso à informação e o órgão não responde no prazo legal, automaticamente é gerado o recurso de ofício em segunda instância na Ouvidoria que notifica o órgão solicitando que o mesmo se manifeste, porém, ainda que em quantidade proporcionalmente inferior às manifestações de Ouvidoria, alguns não são respondidos mesmo após várias reiteraões.
- Cabe destacar, também, a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.

#### **➤ AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Tratamento de denúncias e demais manifestações dos cidadãos</b>	<p>Acompanhamento por parte de OGM junto a SMIT/CASP quanto à aplicação de controles contratuais previstos para a central SP156 (Ouvidoria) visando à redução do risco de vazamento e/ou encerramento indevido de denúncias;</p> <p>Análise de viabilidade junto aos setores da CGM, quanto à adoção do sistema atual de Ouvidoria como repositório central das denúncias, para fins de monitoramento pelos interessados internamente, preservando ao máximo possível o nível de sigilo e reduzindo a probabilidade de vazamentos por meio da criação de caixas de denúncia por setor da CGM, com o objetivo de reduzir a exposição dos dados da denúncia de cada setor responsável pelo tratamento, somente aos seus agentes públicos, salvo eventuais exceções autorizadas;</p> <p>Monitoramento amostral pela OGM quanto aos procedimentos de registro de protocolos realizados pela central SP156, assim como orientação em caso de falhas, procurando evitar que denúncias sejam</p>

	<p>registradas como reclamações e, assim, sejam desviadas para setores incompetentes;</p> <p>Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete) aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta das manifestações, após realizadas as devidas reiterações por OGM, visando coibir o descumprimento dos prazos regulamentados pelo Decreto Municipal nº 58.426 de setembro de 2018.</p>
<b>Canais de comunicação</b>	<p>Integração do processo de acolhimento de denúncias pela OGM junto aos demais setores da CGM e, eventualmente, junto aos demais órgãos municipais tendo como objetivo reduzir a fragmentação de canais de forma a garantir a apuração, manter o controle e reduzir a exposição dos dados e informações da denúncia;</p>
<b>Processos referentes à garantia da transparência e ao acesso à informação, exigidos pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)</b>	<p>Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete), aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta dos recursos de ofício (2ª instância), após realizadas as devidas reiterações por OGM.</p> <p>Avaliar a viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM, bem como a projeção de metas, a partir dos resultados medidos, ampliando-se também o nível de transparência da atuação do órgão.</p>

**A. Acompanhamento por parte de OGM junto a SMIT/CASP quanto à aplicação de controles contratuais previstos para a central SP156 (Ouvidoria)**

Para mitigar o risco de um possível vazamento e encerramento indevido do acolhimento de denúncias por telefone, foram realizadas as seguintes atividades:

- Criação de metodologia para o monitoramento periódico (recomendável mensalmente) de conjunto de indicadores da Central SP156 pela Ouvidoria;
- Incorporação da equipe de atendimento presencial ao projeto com vistas à absorção de conhecimento sobre o funcionamento da Central e posterior execução do monitoramento;
- Definição dos indicadores disponíveis (com SMIT/CASP) versus os definidos contratualmente com o prestador de serviços Central SP156;
- Elaboração de documento com a metodologia de monitoramento testada em projeto piloto;
- Elaboração de documento com diagnóstico e linha de base inicial (ano 2019), além da identificação de novos riscos e possíveis planos de ação futuros.

A ação foi totalmente implementada e está à disposição da equipe de atendimento (integrante do projeto) para iniciar o monitoramento relativo ao ano de 2020.

**B. Análise de viabilidade junto aos setores da CGM, quanto à adoção do**

### **sistema atual de Ouvidoria como repositório central das denúncias**

Para melhorar o controle no recebimento de denúncias e diminuir a exposição do denunciante, foram implementadas as seguintes ações:

- Concluída a análise de viabilidade junto aos demais setores CGM envolvidos, havendo concordância plena com a ação no que diz respeito a denúncias oriundas do cidadão;
- Para fins de garantir a segurança das informações os acessos a pessoas de setores de apuração ao sistema foram revistos;
- Proposta de minuta de portaria contemplando a obrigatoriedade da centralização do acolhimento de denúncias vindas do cidadão exclusivamente pela Ouvidoria;
- Identificada a necessidade de ação específica quanto à adequação da comunicação online no sítio da OGM com os cidadãos para melhor direcioná-los aos canais corretos

### **Escopo Adicional: Readequação da comunicação online da OGM com o Cidadão para reduzir o acolhimento de denúncias por setores que não a OGM**

- Elaborado documento de diagnóstico e proposta de adequações quanto à comunicação "on-line" da Ouvidoria com o cidadão e minuta de portaria normatizando o recebimento de denúncias;
- Apresentação das propostas aos setores para aprovação e alinhamento com a assessoria de comunicação na promoção das mudanças;
- Status Atual: elaboração minuta de Portaria contemplando pontos relativos ao recebimento de denúncias e demais aspectos estão em curso sob a responsabilidade da autoridade superior. No que tange a ajustes na comunicação, todas as necessidades foram alinhadas com a assessoria de comunicação CGM; Ajustes foram promovidos; restam ajustes na página dos órgãos municipais que replicavam as informações constantes no sítio da OGM. A proposta foi de direcionamento dos órgãos à página central "fale conosco" da OGM racionalizando assim as atualizações futuras e facilitando a sincronização das informações.

### **C. Monitoramento amostral pela OGM quanto aos procedimentos de registro de protocolos realizados pela central SP156, assim como orientação em caso de falhas**

Esta ação teve como objetivo mitigar o risco no registro de denúncias pela Central SP 156. Para sua implementação, foram realizadas as seguintes atividades:

- Criação de metodologia, após execução em fase piloto, para avaliação anual (360 graus) do atendimento telefônico, por meio da aplicação de jornada do usuário;
- Em decorrência da execução da jornada em caráter piloto foram identificadas várias não conformidades que dão origem a outros riscos no atendimento;
- Foram elencadas uma série de ações como mudanças em scripts, treinamento, orientação técnica entre outros;
- Foi elaborado o documento da jornada do usuário contemplando toda a metodologia e um "log" de não conformidades e possíveis ações a serem oportunamente definidas pelo atendimento junto à operação do Call Center.
- Status atual: implementado e à disposição das equipes envolvidas para próxima execução no ano de 2021.

**D. Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete) aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta das manifestações, depois de realizadas as devidas reiterações por OGM**

Esta ação teve como objetivo melhorar o índice de respostas dos órgãos às manifestações e promover o cumprimento do prazo legal para resposta às reclamações. Foram realizadas atividades de levantamento de informações, reuniões com órgãos e encaminhamento pendências ao Gabinete, ainda no ano de 2019, previamente ao início do projeto de implementação das ações do plano de integridade. A ação foi realizada, porém atividades adicionais serão possivelmente necessárias.

**E. Integração do processo de acolhimento de denúncias pela OGM junto aos demais setores da CGM e, eventualmente, junto aos demais órgãos municipais**

Para reduzir a fragilidade encontrada devido à fragmentação dos canais de denúncia, foi realizado o mapeamento detalhado do processo de denúncia envolvendo todos os setores pelo qual o mesmo perpassa (Atendimento, tratamento e a comunicação com os setores e órgãos de apuração), e elaborado um documento de diagnóstico e proposta de adequações quanto à comunicação "on-line" da Ouvidoria com o cidadão. Além disso, também houve a inclusão de uma minuta de portaria para normatizar o recebimento de denúncias dos cidadãos exclusivamente pela Ouvidoria.

**F. Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete), aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta dos recursos de ofício (2ª instância), após realizadas as devidas reiterações por OGM**

A ação teve como objetivo reduzir o descumprimento do prazo legal (Recurso de Ofício) a pedidos de acesso à informação. Para isso, foram feitos levantamentos de informações, reuniões com órgãos e encaminhamento de pendências ao Gabinete pela Ouvidoria, ainda no ano de 2019, previamente ao início do projeto de implementação das ações do plano de integridade. A ação foi concluída.

**Escopo Adicional: Definição de novo fluxo 3ª instância entre COPI e OGM**

Ao longo da execução do Plano de Integridade, dadas as restrições de investimento em evolução de sistemas para permitir ao cidadão o acionamento da terceira instância quando do recurso de ofício, a OGM passou a definir um fluxo manual junto a COPI. Dessa maneira, houve a definição do fluxo de terceira instância nas situações de recurso de ofício, e o acionamento da Corregedoria para verificar medidas cabíveis em casos de descumprimento de prazo excessivo. Atualmente, a minuta de portaria se encontra no Gabinete para aprovação.

**G. Avaliação da viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM e revisão do fluxo de trabalho e procedimentos da unidade e respectivas divisões**

Para a redução dos riscos encontrados em decorrência da falta de instrumentos de gestão, a coordenadoria realizou as seguintes atividades:

- Análise dos principais GAPS de dados no sistema de atendimento utilizado pela Ouvidoria Geral do Município para que se pudesse promover as mudanças necessárias com o objetivo de subsidiar a produção de indicadores em áreas como denúncia e atendimento assim como a evolução dos indicadores de

gestão. Tal análise foi concluída e houve a definição de ações para melhoria dos sistemas.

- Para a produção de indicadores, também foi preciso fazer o levantamento de processos e procedimentos da coordenadoria. Foram mapeados horizontalmente os processos de negócio: Denúncia, Manifestações exceto denúncia e transparência passiva. O mapeamento horizontal fez com que todas as divisões pelas quais perpassam os processos tivessem suas atividades documentadas.

#### **Escopo Adicional: Criação indicadores manifestações de ouvidoria**

- Foi implementado em dezembro de 2019 a segunda versão do painel de indicadores de desempenho da Ouvidoria (manifestações exceto denúncia) contemplando mais assuntos e reduzindo restrições existentes na versão anterior;
- Todos os painéis foram criados a partir da base de dados do Sistema de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC) □ Existiam algumas restrições quanto à precisão dos prazos de encaminhamento e de resposta dos órgãos já que as datas de efetivação, de acordo com o processo atual, eram geradas com pequena diferença em relação à data do fato;
- No ano de 2020 a Ouvidoria passou a adotar procedimento de finalização de protocolos no SIGRC (embora os processos SEI referentes permanecessem abertos e sendo respondidos pelos órgãos, ainda que após o prazo);
- Devido ao procedimento acima adotado, vários indicadores como tempo de finalização, quantidade de protocolos pendentes, etc., perderam totalmente a sua efetividade.
- Status Atual: Versão I implementado em março de 2019 e não homologado pelo usuário; Versão II Implementado em dezembro de 2019 e aguardando homologação pelo usuário até o momento. Necessário definição sobre a correção do processo atual ou não (finalização de protocolos que continuam em aberto com os órgãos para resposta). Versão III: Possível implementação futura de dados vindos do SEI com o objetivo de dar mais precisão aos indicadores prazo de encaminhamento e resposta.

#### **Escopo Adicional: Criação indicadores denúncia**

- Disponibilizado painel de indicadores de denúncia padrão no SIGRC;
- Implementado no atendimento mudanças em cartas de serviços e formulários de denúncia com o objetivo de capturar dados necessários e com maior qualidade;
- Implementadas mudanças em novembro 2020 na etapa de tratamento de protocolos de denúncia no SIGRC para reduzir controles manuais e subsidiar produção de indicadores;
- Na proposta de alterações do fluxo de denúncia foi recomendado que os protocolos não sejam finalizados no SIGRC após encaminhamento aos órgãos ou setores de apuração, como é feito hoje, dessa forma indicadores de controle das denúncias apuradas, e pendentes e seus respectivos prazos de resposta ao cidadão poderiam ser materializados.
- Status Atual: Versão I Utilização de painel do SIGRC (CONCLUÍDO); Versão II Implementação futura, no entanto, parte dos indicadores de controle de denúncias entre setores com vistas à maior integridade pode estar prejudicados

caso se decida por não aceitar a proposta de correção do fluxo atual ou não sejam apresentadas alternativas, ou seja, de se finalizar os protocolos somente após recebimento do retorno da apuração.

**Escopo Adicional: Criação de indicadores transparência passiva**

- Foram implementados e disponibilizados para homologação do usuário painéis de indicadores da transparência passiva;
- Encontradas divergências entre dados utilizados para cálculo do ITP entre os anos de 2017 a 2019 e os dados existentes no sistema o que gerou diferenças no resultado em aproximadamente 3% dos protocolos. Encaminhado à área de negócio para avaliação.
- Status Atual: Versão I implementada em setembro de 2020 e aguardando homologação do usuário e verificação das possíveis divergências.

**Escopo Adicional: Criação de indicadores atendimento**

- Reformulação formulários de atendimento para permitir a captura de dados necessário à produção de indicadores;
- Definição do procedimento para obtenção de indicadores operacionais da Central SP156 para subsidiar a produção de indicadores na OGM.
- Versão I: Implementação futura.

## **2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

---

- **Acompanhamento por parte de OGM junto a SMIT/CASP quanto à aplicação de controles contratuais previstos para a central SP156 (Ouvidoria)**

Foram verificadas, no monitoramento de 2019, várias situações (aliadas às não conformidades encontradas na execução da Jornada do usuário) que podem ensejar a definição de projeto específico para promover ajustes na operação de Call Center e ampliar a qualidade de atendimento. Desse modo, é recomendável que tal assunto seja revisto para que todos os riscos sejam mitigados.

- **Análise de viabilidade junto aos setores da CGM, quanto à adoção do sistema atual de Ouvidoria como repositório central das denúncias e integração do processo de acolhimento de denúncias pela OGM junto aos demais setores da CGM e, eventualmente, junto aos demais órgãos municipais**

A elaboração minuta de Portaria contemplando pontos relativos ao recebimento de denúncias e demais aspectos estão sob a responsabilidade da autoridade superior. Sua tramitação deve ser acompanhada para que a ação tenha resultados efetivos.

- **Monitoramento amostral pela OGM quanto aos procedimentos de registro de protocolos realizados pela central SP156, assim como orientação em caso de falhas**

As não conformidades identificadas na jornada e as possíveis ações a serem adotadas (aliadas às não conformidades identificadas no monitoramento mensal) podem ensejar definição de projeto específico de melhoria do atendimento da Ouvidoria no canal telefônico. Dessa maneira, é recomendável que tal assunto também seja revisto.

- **Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete) aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta das manifestações, depois de realizadas as devidas reiterações por OGM**

A ação foi realizada, porém atividades adicionais serão possivelmente necessárias. É recomendável que tal assunto seja revisto.

- **Reiteração por nível superior da CGM (Gabinete), aos órgãos inadimplentes quanto ao prazo de resposta dos recursos de ofício (2ª instância), após realizadas as devidas reiterações por OGM**

**Escopo Adicional: Definição de novo fluxo 3ª instância entre COPI e OGM**

A OGM passou a definir um fluxo manual junto a COPI. Dessa maneira, houve a definição do fluxo de terceira instância nas situações de recurso de ofício, e o acionamento da Corregedoria para verificar medidas cabíveis em casos de descumprimento de prazo excessivo. Atualmente, a minuta de portaria se encontra no Gabinete para aprovação. Sua tramitação deve ser acompanhada para que a ação tenha resultados efetivos.

- **Avaliação da viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM e revisão do fluxo de trabalho e procedimentos da unidade e respectivas divisões**

Embora a coordenadoria tenha realizado um excelente levantamento de seus fluxos de processos e procedimentos, e elaboração dos indicadores de gestão, ainda são necessários alguns ajustes e melhorias para que tornam parte permanente das rotinas. Desse modo, é necessária a continuação de tais ações para sua finalização.

- **Ações com escopo adicional**

Além das observações acima, todas as ações que tiveram desdobramentos por meio dos escopos adicionais deverão ser finalizadas nesta 2ª fase.

### **3.3. COORDENADORIA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE**

#### **CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA**

---

##### **➤ RISCOS**

Com relação à Coordenação de Promoção da Integridade (COPI), sua responsabilidade está em zelar pela transparência ativa, controle social, fortalecimento de gestão, ética e conduta funcional e pelo secretariado da CMAI (Comissão Municipal de Acesso à Informação). Uma de suas principais atribuições é a promoção da transparência pública, mais especificamente em sua modalidade ativa. No âmbito de sua coordenadoria, destaca-se a Divisão de Transparência Ativa e Dados abertos, que articula a divulgação de dados de todos os órgãos e entidades da Prefeitura de São Paulo.

- De início, cabe destacar a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.

##### **➤ AÇÕES DESENVOLVIDAS**



ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Processos referentes à garantia da transparência e ao acesso à informação, exigidos pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)</b>	Avaliar a viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM, bem como a projeção de metas, a partir dos resultados medidos, ampliando-se também o nível de transparência da atuação do órgão.

**A. Avaliar a viabilidade de implantação de indicadores de gestão e transparência.**

Para esta ação houve o mapeamento de processos, procedimentos e projetos de COPI, além da realização de pesquisa sobre o tema e reunião junto à equipe para discutir sobre possíveis Indicadores de Desempenho. A partir das informações coletadas, foi realizado um esboço e, posteriormente, os indicadores de desempenho foram validados junto à equipe para sua implementação inicial. A ação encontra-se concluída.

**GESTÃO DE PESSOAS**

➤ **RISCOS**

Especificamente sobre a Coordenadoria de Promoção da Integridade, a partir da análise das atribuições da Divisão de Promoção à Ética, verificou-se risco de integridade dado que parte dos próprios servidores da CGM provavelmente não se encontram capacitados pelos cursos desenvolvidos pela própria divisão de promoção à ética.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Capacitação de servidores públicos</b>	Criação do “Termo de Compromisso Público de Investidura na CGM”, contendo as atribuições e deveres dos integrantes da CGM, a ser firmado individualmente pelos que vierem a ingressar no órgão, seja de forma efetiva, comissionada, temporária, voluntária ou a qualquer outro título, cada qual com sua peculiaridade contemplada.
<b>Acompanhamento funcional</b>	Elaboração de Código de Conduta Profissional voltado especificamente aos integrantes da CGM, guardadas as especificidades de cada um dos setores, a ser desenvolvido e proposto pelos setores: COPI, CAF e CORR.
<b>Ética</b>	Realização de Curso interno na CGMSP para capacitação de todos os servidores no tema, a ser ministrado pela Divisão de Promoção à Ética.
<b>Conflito de Interesses</b>	Adoção de medidas comuns a outros tópicos, tais como implantação da Escola de Controle Interno, Termo de compromisso público de investidura e criação de código de conduta próprio são ações mitigadoras de eventuais

	riscos quanto ao conflito de interesses.
--	--

#### **A. Criação do “Termo de Compromisso Público de Investidura na CGM”**

Para a ação referente à Criação do “Termo de Compromisso Público de Investidura na CGM, contendo as atribuições e deveres dos integrantes da CGM, a ser firmado individualmente pelos que vierem a ingressar no órgão, foi atribuída responsabilidade para as seguintes áreas: Gabinete da CGM, CAF e COPI. Com relação à COPI, as atividades foram concluídas da seguinte maneira:

- Realização de pesquisa sobre modelos adotados por outras entidades públicas do Brasil;
- Alinhamento com as demais áreas para a definição das medidas a serem adotadas e planejamento das atividades (i. concordância pela mudança de nomenclatura do documento, para que não haja confusão com o momento de posse e início do exercício, com nome ainda a ser definido; ii. Ajuste para que o documento seja assinado no momento após à posse, junto à entrega de material de primeiras orientações para servidores ingressantes, e em cada primeiro ano da gestão, no mês de aniversário do servidor que não tenha ingressado naquele ano; iii. COPI trabalhará no desenvolvimento do termo juntamente com CAF, validado por AT);
- Finalização da minuta do termo pela Divisão de Promoção da Ética e encaminhamento para validação de AT/CGM
- Manifestação da Assessoria Jurídica da CGM considerando a aplicação da minuta elaborada redundante em comparação com a legislação vigente.

A ação foi prejudicada pela não aprovação da aplicação do termo pelo Gabinete.

#### **B. Elaboração de Código de Conduta Profissional voltado especificamente aos integrantes da CGM**

Para a elaboração de Código de Conduta Profissional voltado aos integrantes da CGM, foi atribuída responsabilidade à COPI pela condução da ação, com a colaboração de CAF, CORR e Gabinete da CGM. E, embora algumas atividades tenham sido realizadas conforme a descrição abaixo, não houve sua conclusão.

- Realização de breve análise sobre vantagens/desvantagens quanto à implementação da ação e pesquisa sobre eventuais modelos adotados por outras unidades da PMSP;
- Alinhamento entre as áreas envolvidas por meio de reuniões e decisão pela continuidade da ação por meio da alteração da proposta inicial para criação de um “manual de boas práticas” da CGM ao invés de um código de conduta específico voltado para o órgão;
- Validação junto ao Gabinete e COCIN sobre a proposta de elaboração de “manual de boas práticas da CGM”;
- Elaboração de um questionário para pesquisa diagnóstica a ser aplicada a todos os servidores da CGM, cujos resultados darão subsídio para criação do manual, pela Divisão de Promoção da Ética, e posterior encaminhamento para aprovação do Gabinete;
- Não aprovação do questionário proposto pelo Gabinete, retornando à DPE para avaliação da real necessidade de aplicação da medida;

A continuidade da ação depende de alinhamento entre DPE/COPI e Gabinete quanto às expectativas e diretrizes em relação ao Manual.

**C. Realização de Curso interno na CGMSP para capacitação de todos os servidores no tema “Ética e Conduta Funcional”**

Ação foi prejudicada em razão do estado emergencial e período eleitoral e não pode ser concluída. Abaixo, segue o detalhamento das atividades desenvolvidas:

- Requisição de levantamento interno à CAF sobre os servidores que já teriam realizado o curso;
- Análise dos impedimentos encontrados para a realização do curso por meio virtual (o curso exige análise de casos em grupo, não havendo naquele momento uma plataforma da PMSP adequada para tanto, bem como por inexistir critérios adequados para validação do curso por via telepresencial pela Secretaria Municipal de Gestão);
- Possibilidade de parceria com a Escola Superior de Advocacia para a realização do curso por meio de plataforma digital;
- A ação foi prejudicada pelo período eleitoral uma vez que todos os cursos oferecidos pela EMASP foram suspensos.

---

**2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

- **Fluxo de Processos/Procedimentos e Indicadores de Gestão**

Embora a coordenadoria tenha realizado o levantamento de seus fluxos de processos e procedimentos, a ação ainda está pendente de melhorias para que possa ser concluída. Em relação aos indicadores, existe a perspectiva de aprimoramento à medida que as medições se tornam parte permanente das rotinas e quando houver o aperfeiçoamento das atividades envolvidas. Desse modo, é recomendável que a finalização de tais ações.

- **Criação do “Termo de Compromisso Público de Investidura na CGM” e Elaboração de Código de Conduta Profissional voltado aos integrantes da CGM**

Ambas as ações não foram concluídas e dependem de alinhamento entre COPI e o Gabinete quanto às expectativas e diretrizes para que ocorram.

Vale destacar que, embora o arcabouço legal traga os deveres dos servidores, dentre os quais ter conhecimento das leis, decretos e regulamentos que digam respeito à sua função e desempenhar com zelo e presteza os trabalhos de que for incumbido, a criação de um Termo de Compromisso de Investidura e de um Manual de Boas Práticas têm como objetivo trazer uma maior conscientização quanto às hipóteses de conflitos de interesses por parte dos servidores da CGM. Especificamente, às peculiaridades de sua atuação, sendo extremamente relevantes para o trabalho desenvolvido no órgão. Além disso, essas ações têm o potencial de permitir uma melhor adaptação dos servidores aos procedimentos internos e clareza quanto as normas de conduta, mitigando assim riscos de integridade e não conformidade, sendo instrumentos de boas práticas de gestão amplamente aplicado nas organizações.

Sugere-se que seja dada continuidade às ações e, também, elaborado um documento explicitando o dever de manter o sigilo de dados e informações a que tiver conhecimento no curso das atividades.

- **Realização de Curso interno na CGMSP para capacitação de todos os servidores no tema “Ética e Conduta Funcional”**

A ação foi prejudicada em decorrência do novo cenário imposto pela pandemia de COVID-19, principalmente, em razão do estado emergencial. Sugere-se que esta ação seja concluída. Além disso, deve ser adaptada à nova rotina de teletrabalho, ou seja, buscar a validação do curso em formato digital junto à Gestão e adequá-lo para ferramenta de ensino à distância que vier a ser disponibilizada para uso.

### **3.4. PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES E INTELIGÊNCIA**

#### **➤ RISCOS**

Os riscos existentes em APRI eram tecnológicos e referiam-se a fatos cuja conclusão ocorreu no ano de 2020.

No entanto, vale destacar a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.

Para este risco, houve a ação de mapeamento de processos e procedimentos de APRI, além da reunião junto à equipe para discutir possíveis indicadores de gestão. A partir das informações coletadas, foi realizado um esboço e, posteriormente, os indicadores foram validados junto à equipe para sua implementação inicial. Assim, embora tenha sido concluída, recomenda-se que seja revista nessa 2ª fase para aprimoramentos.

### **3.5. CORREGEDORIA GERAL DO MUNICÍPIO**

#### **➤ RISCOS**

A Corregedoria Geral do Município – CORR, órgão central do Sistema de Correição, tem como principais atribuições a apuração de responsabilidade de agentes público em caso de ocorrência de desvios funcionais, bem como de empresas nos casos de ilícitos cometidos por pessoas jurídicas. Tais atribuições são desenvolvidas em procedimentos, dos quais se destacam a sindicância, a sindicância patrimonial e o processo de responsabilização da pessoa jurídica. Abaixo, seguem os riscos encontrados:

- De início, cabe destacar a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.
- Outrossim, por se tratar de trabalhos de responsabilização, a ausência de um controle rígido de prescrição da pretensão punitiva mostra-se um risco de integridade relevante.
- Foi verificado pela equipe de integridade que a Corregedoria não monitora os desdobramentos das apurações realizadas, tampouco mantém dados estatísticos atualizados, tanto em termos de ações judiciais movidas como de processos administrativos disciplinares e seus resultados práticos sancionatórios. Tal prática possibilitaria a verificação da adequação e efetividade das recomendações correccionais exaradas, especialmente quanto às sindicâncias patrimoniais, que envolvem grande quantidade de informações sigilosas.

- Nos termos do artigo 135, III da Lei 15.764/2013, é competência da Corregedoria “acompanhar a evolução patrimonial dos agentes públicos do Poder Executivo Municipal, com exame sistemático das declarações de bens e renda, e observar a existência de sinais exteriores de riqueza, identificando eventuais incompatibilidades com a renda declarada, por meio, inclusive, de acesso aos bancos de dados municipais e de outros entes, além de requisição de todas as informações e documentos que entender necessário, instaurando, se for o caso, procedimento para a apuração de eventual enriquecimento ilícito”. Atualmente, não é feito exame sistemático das declarações de bens e renda, havendo análise da evolução patrimonial caso a caso, na hipótese de demandas específicas, gerando instauração de sindicância patrimonial no caso de indícios de incompatibilidades. A ausência de análise sistemática gera o risco de não identificar servidores que estejam enriquecendo ilícitamente, não obstante o acesso aos dados, que possibilitariam tal análise, estar disponível.
- Nas atividades da Corregedoria, o levantamento de indicadores de desempenho para os processos internos exige acurada análise, em virtude das nuances particulares de cada caso. Isto é, é imprescindível o estudo pormenorizado do fluxo de andamento das atividades, desde o recebimento da demanda até a confecção do produto final, para avaliação de desempenho e levantamento de questões de eficiência.
- Nesse sentido, é necessário o estudo dos principais procedimentos e seus respectivos fluxos, desde o despacho/portaria de instauração, passando pelo passo-a-passo da instrução, até a confecção do relatório final e seu correspondente julgamento. O estudo minucioso e prático de diferentes processos é ferramenta chave para o fazimento dos indicadores de desempenho dessas atividades, com levantamento de tempo médio de realização de cada uma das etapas, e considerando os fatores de distorção de casos específicos. Para tanto, a equipe de integridade propõe que a área da Corregedoria, com participação do responsável pelo controle interno, realize referido estudo.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Processos referentes à garantia da transparência e ao acesso à informação, exigidos pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)</b>	Avaliar a viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM, bem como a projeção de metas, a partir dos resultados medidos, ampliando-se também o nível de transparência da atuação do órgão.
<b>Correição/Apuração de irregularidades</b>	Criação de sistema integrado entre as Comissões para acompanhamento da prescrição, como forma de monitorá-la e evitá-la.

<p><b>Correição/Apuração de irregularidades</b></p>	<p>Implantação de monitoramento dos desdobramentos das apurações realizadas produzindo-se assim um indicador de desempenho para o setor.</p>
<p><b>Correição/Sindicância patrimonial sistemática (de ofício)</b></p>	<p>Continuidade das tratativas em curso, entre APRI e Corregedoria, para viabilizar o exame sistemático (de ofício) das declarações de bens e renda.</p>

#### **A. Criação de indicadores de desempenho**

Para o risco de falta de instrumentos de gestão, atribuiu-se a responsabilidade a CGM/CORR, CGM/OGM, CGM/COPI, CGM/CAF, CGM/APRI e CGM/AUDI e corresponsabilidade a CGM/GAB. O Plano previa a análise da viabilidade pelos setores quanto às necessidades/possibilidades de criação e implementação de indicadores de gestão. Tais indicadores de gestão poderiam compor eventual planejamento estratégico da Controladoria Geral do Município. Após o levantamento realizado na coordenadoria, houve a padronização das atividades e documentos, resultando na criação de um Manual de Processos e Procedimentos e um de textos padrão. Em seguida, a necessidade de criação de indicadores foi discutida no âmbito das diretorias da Corregedoria, optando-se pela implementação de ações para quantificar e avaliar o desempenho das atividades realizadas nas 4 diretorias, especificamente indicadores quantitativos e qualitativos. Os indicadores foram então elaborados e a ação foi concluída.

#### **B. Sistema de acompanhamento da prescrição**

Devido à ausência de orçamento para criação de um sistema foi criado um banco de dados em Excel para registro e controle das informações. A ação foi completamente executada.

#### **C. Monitoramento dos desdobramentos das apurações realizadas**

A partir do levantamento minucioso de todas as sindicâncias concluídas na Corregedoria Geral do Município e seus apontamentos, foram realizadas consultas no Diário Oficial do Município de São Paulo para se apurar quais procedimentos já tinham sido concluídos e quais as conclusões alcançadas. O trabalho de monitoramento foi devidamente implantado, mas ainda é um desafio obter todos os dados necessário de todas as unidades, PROCED e órgãos externos acerca das providências e desdobramentos. O levantamento histórico tem sido acompanhado de uma discussão acerca da criação de formas permanentes de monitoramento. A ação foi completamente executada.

#### **D. Exame sistemático da evolução patrimonial**

A ação foi totalmente executada com a implantação do referido exame, em colaboração com APRI.

### **2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

- **Indicadores de Desempenho**

Em relação a esta ação, embora tenham sido criados os indicadores, o risco de não implementação continua existindo. Desse modo, é necessário que nesta 2ª fase a equipe implemente e faça a gestão dessas informações, com a perspectiva de aprimoramento à medida que as medições se tornam parte permanente das rotinas da Corregedoria.

- **Criação de sistema integrado entre as comissões para acompanhamento da prescrição e implantação de monitoramento dos desdobramentos das apurações realizadas**

Conquanto as ações tenham sido realizadas por meio da criação de planilhas em Excel e finalizadas após a alimentação do base de dados com todas as informações históricas dos processos, ainda existe um risco alto de descontinuidade por falta de adesão dos servidores aos novos procedimentos envolvidos. Assim, é necessária a adoção de medidas para que esses acompanhamentos façam parte de cultura de gestão da área e possam ser melhorados conforme entram para a rotina da equipe (exemplo: a formalização da obrigatoriedade, a indicação das responsabilidades de cada servidor, e reuniões de treinamento e acompanhamento).

- **Exame sistemático da evolução patrimonial**

Além da implantação do referido exame, mostrou-se relevante traçar, como próximos passos, a incorporação do procedimento à rotina correcional e estabelecimento de encontros periódicos para revisão e aprimoramento dos critérios de análise sistemática das declarações de bens e rendas dos servidores. Ademais, foi identificada como fragilidade a ausência de um sistema de cruzamento de dados e acompanhamento automatizado por falta de recursos, o que pode ensejar falha humana ou mesmo descontinuidade das atividades. Por fim, a alta demanda de processos em estoque e em curso atrelados à baixa quantidade de servidores na Corregedoria pode acarretar, também, na descontinuidade do procedimento. A ação deve ser revista para que as melhorias propostas sejam analisadas.

### **3.6. FUNÇÃO DE CONTROLE INTERNO**

#### **➤ RISCOS**

De acordo com a Portaria nº 145/2018/CGM, a função de Controle Interno é exercida preferencialmente por Auditor Municipal de Controle Interno, o qual deve zelar pela execução dessas atividades, exercendo-as de forma efetiva e adequada, sendo resguardada sua independência técnica.

Entre suas atividades, destacam-se a análise das principais situações administrativas, contratuais e orçamentárias da CGM; a verificação de fluxos, trâmites e prazos processuais; o acompanhamento do atendimento às demandas do Tribunal de Contas do Município e das respostas a outros Órgãos do Controle Externo, do Poder Judiciário e do Poder Legislativo; o monitoramento dos principais programas da CGM, inclusive apontando previamente eventual falta de condição para atingimento de metas; a checagem da qualidade do atendimento prestado pela CGM, pela internet, telefone, correspondência e presencial; e o incentivo a boas práticas voltadas ao aprimoramento do controle interno, da eficiência e da transparência. Como produto dos diagnósticos, deve haver a apresentação de relatórios ao Controlador Geral, com o apontamento de sugestões de equacionamento e melhoria.

- Com base nas responsabilidades acima, foi apontado o risco que a ausência de

prazo normatizado de resposta a solicitações de informações feitas pelo setor, bem como de manifestação e eventual plano de providências acerca das recomendações emitidas podem gerar, comprometendo a efetividade das medidas sugeridas.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Controle Interno</b>	<p>Inclusão na Portaria nº 145/2018/CGM9 de prazo de resposta a solicitações de informações, para que esta seja dada em tempo hábil.</p> <p>Inclusão na Portaria nº 145/2018/CGM10 de prazo de manifestação e eventual plano de providências acerca das recomendações emitidas, como forma de garantir sua implementação.</p>

O responsável pelo controle interno optou pela não aplicação da ação. Após o levantamento de informações e análise dos procedimentos realizados, foi verificada que a mera inclusão dessas informações na Portaria nº 145/2018/CGM não traria a efetividade desejada, já que as áreas possuem limitações e particularidades que precisam ser estudadas caso a caso. Ao mesmo tempo, foram realizadas ações que mitigaram parte dos riscos encontrados como a lotação do responsável pelo controle interno no gabinete, fornecendo mais ferramentas de monitoramento e controle dos apontamentos realizados, e a própria implementação do Plano de Integridade. Para a 2ª fase de implementação, será feita uma proposta de um novo modelo para as ações de Controle Interno que traga as melhorias desejadas, assim como a minuta de uma nova portaria.

### 3.7. AUDITORIA GERAL DO MUNICÍPIO

A Coordenadoria de Auditoria Geral – AUDI, órgão central do Sistema de Auditorias da Administração Pública Municipal. Abaixo, seguem os riscos encontrados e as ações executadas:

➤ **RISCOS**

De início, cabe destacar a existência de um risco comum a praticamente todos os setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

**A. Elaboração de indicadores de gestão**

Para o risco de falta de instrumentos de gestão, atribuiu-se a responsabilidade a



CGM/CORR, CGM/OGM, CGM/COPI, CGM/CAF, CGM/APRI e CGM/AUDI e corresponsabilidade a CGM/GAB. O Plano previa a análise da viabilidade pelos setores quanto às necessidades/possibilidades de criação e implementação de indicadores de gestão. Tais indicadores de gestão poderiam compor eventual planejamento estratégico da Controladoria Geral do Município.

A respeito, AUDI aprimorou seus bancos de dados para melhor controle das atividades em andamento e concluídas na unidade. Ficou determinado o registro de toda demanda/documento recebido pela Coordenadoria, bem como sua associação ao respectivo processo sei. Além disso, todos os trabalhos em andamento estão relacionados à Divisão responsável e aos servidores responsáveis pelo trabalho. Também são controladas datas consideradas relevantes para que se possa extrair relatórios de gestão. A partir destes bancos de dados, foi elaborado um painel geral por meio da Power BI que fornece informações atualizadas em tempo real àqueles que o acessam. Este painel é monitorado pela Coordenadora de AUDI e foi compartilhado com o Gabinete da CGM. Destaca-se, ainda, que, em razão da implantação do teletrabalho, aderida por toda a equipe de AUDI, foi criado o plano individual de atividades de teletrabalho preenchido mensalmente pelos servidores nos termos da Portaria nº 64/2020. Este plano também se tornou instrumento de gestão, sendo acompanhado semanalmente pelas chefias imediatas em AUDI.

Todavia, apesar dos inúmeros avanços nos controles internos dos trabalhos de AUDI durante o ano de 2020, não foi possível a elaboração de indicadores de desempenho. Ressalta-se que o que se pretende é elaborar indicadores que efetivamente reflitam o desempenho do órgão e de seus servidores, o que é tarefa desafiadora, que não pode ser concluída no período disponível. A ação foi parcialmente concluída e terá prosseguimento no próximo Plano de Integridade e Boas Práticas.

#### ➤ **RISCOS**

Embora a gestão de recursos públicos esteja a cargo da Coordenadoria de Administração e Finanças, foi apontada a oportunidade de prevenção de um risco com o auxílio de AUDI, devido ao conhecimento e a experiência dos servidores nesse tema.

Ainda que não tenha sido identificado, aprioristicamente, o risco em relação às atividades de pesquisa de mercado, foi considerado relevante incluir no plano medida para que seja ministrado um curso completo de licitações e contratos por parte da Coordenadoria de Auditoria Geral para a própria Coordenadoria de Administração e Finanças da Controladoria Geral do Município.

#### ➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Licitações e Contratos</b>	Elaboração de manual e realização de curso sobre licitações e contratos por parte da Coordenadoria de Auditoria Geral, considerando a experiência e expertise na matéria, a ser ministrado para a Coordenadoria de Administração e Finanças da Controladoria Geral do Município, em especial considerando o material sobre pesquisa de preços elaborada anteriormente por AUDI.

A ação foi prejudicada em decorrência do novo cenário imposto pela pandemia de COVID-19, principalmente, em razão do estado emergencial e adaptação ao modo de trabalho remoto.

## **2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

---

- **Avaliação da viabilidade de implantação de indicadores de gestão**

Todavia, apesar dos inúmeros avanços nos controles internos dos trabalhos de AUDI durante o ano de 2020, não foi possível a elaboração de indicadores de desempenho devido à complexidade do assunto. A ação foi parcialmente concluída e deverá ter prosseguimento na 2ª fase de implementação.

- **Licitações e Contratos**

Sugere-se que seja dada continuidade à ação e com as devidas adaptações ao teletrabalho. Além disso, seria importante a revisão e proposição de melhorias em conjunto (CAF, AUDI e Gabinete) da maneira que os processos e procedimentos são realizados nas áreas da CGM para que ocorra uma maior eficiência e efetividade das atividades.

## **3.8. COORDENADORIA DE DEFESA DO USUÁRIO DO SERVIÇO PÚBLICO**

### **CONTROLE SOCIAL E TRANSPARÊNCIA**

---

#### **➤ RISCOS**

Instituído pelo Decreto Municipal nº 58.426/2018, o Conselho de Usuários dos Serviços Públicos estava, à época, em fase de implantação. O edital para composição do referido conselho estava em finalização. Serão sete assentos, já previamente destinados a determinadas secretarias da Administração Municipal, conforme Decreto supramencionado, e outros sete assentos reservados a usuários dos serviços públicos municipais, a serem selecionados por comissão de seleção, a partir de critérios previstos em edital, que será composta por órgãos da Administração não integrantes do conselho. Serão aferidos os sete tipos de serviços públicos municipais mais demandados perante os responsáveis por ações de ouvidoria, para que possa ser selecionado um usuário para cada tipo de serviço público, em síntese.

A equipe de integridade considerou existir risco residual quanto à formação da comissão de seleção, uma vez que órgãos prestadores de determinado tipo de serviço público, relacionado entre os sete mais demandados, poderiam exercer influência na seleção dos candidatos, o que configuraria, em certa medida, conflito de interesses. Para seleção dos candidatos, entre outros, será considerada a autodeclaração dos mesmos quanto a certos aspectos previstos em edital, sem prejuízo de eventual solicitação de documentos pela Administração Municipal a qualquer tempo. A equipe de integridade entende haver também risco residual nessa situação, uma vez que determinadas informações autodeclaradas podem ser de difícil confirmação somente por meio da solicitação de documentos apresentados pelo candidato.

Cabe destacar, também, a existência de um risco comum a praticamente todos os

setores da Controladoria, a falta de instrumentos de gestão baseado indicadores que permitam um melhor acompanhamento das atividades do órgão e ampliação do nível de transparência.

➤ **AÇÕES DESENVOLVIDAS**

ÁREA	PLANO DE AÇÃO
<b>Conselhos</b>	Sobre o Conselho de Usuários de Serviços Públicos: i) Avaliação da viabilidade de apoio da Assessoria de Produção de Informações e Inteligência quanto à verificação a posteriori, sempre que demandado, quanto a informações auto declaradas pelos candidatos ao Conselho de Defesa dos Usuários do Serviço Público; e ii) Definição de regra que evite a influência de órgão integrante da Comissão de seleção na avaliação de candidato em sua área de atuação ou prestação de serviços.
<b>Processos referentes à garantia da transparência e ao acesso à informação, exigidos pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011)</b>	Avaliar a viabilidade de criação de indicadores que permitam à gestão melhor acompanhamento dos resultados produzidos pela CGM, bem como a projeção de metas, a partir dos resultados medidos, ampliando-se também o nível de transparência da atuação do órgão.

Embora medidas para mitigar os riscos envolvendo o conselho tenham sido implementadas (segundo levantamento da própria equipe de elaboração do PIBP 2019), não houve a adesão do responsável pela coordenadoria ao programa. Desse modo, não existem informações a respeito do que está sendo realizado e nem sobre a execução de ações para os demais riscos apontados.

Além disso, foi verificado que a área carece de fluxos definidos para a apuração de reclamações e denúncias sobre os serviços públicos, e de integração com as atividades desenvolvidas tanto na Ouvidoria Geral quanto na Corregedoria Geral, constituindo um risco para a integridade do órgão.

**2ª FASE DE IMPLEMENTAÇÃO**

Para que os problemas observados acima sejam sanados, é recomendável que a coordenadoria reveja os apontamentos e promova as ações necessárias para mitigar os riscos verificados nesta 2ª fase de implementação.