

▶ 2023



PLANO DE
INTEGRIDADE
E BOAS PRÁTICAS

Secretaria Municipal de Gestão - SEGES
01/2023

APRESENTAÇÃO

O Programa de Integridade e Boas Práticas – PIBP consiste no conjunto de mecanismos e procedimentos internos destinados a detectar e prevenir fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta, bem como avaliar processos objetivando melhoria na gestão de recursos, garantindo a transparência, a lisura e a eficiência.

Esse programa tem por objetivo a solução preventiva de eventuais irregularidades e visa incentivar o comprometimento da alta administração no combate à corrupção, nos moldes da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, bem como do Decreto Municipal nº 59.496/2020.

Em atendimento à Portaria nº 117/2020/CGM-G, esta Unidade se comprometeu a desenvolver o PIBP por meio da elaboração, implementação, monitoramento e revisão dos Planos de Integridade e Boas Práticas.

Para realização da tarefa, esta Unidade seguiu os seguintes eixos estruturantes, essenciais para desenvolvimento de um Programa de Integridade e Boas Práticas efetivo:

- Comprometimento e apoio da Alta Administração da Unidade;
- Existência de responsável pelo programa no órgão ou na entidade;
- Análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;
- Monitoramento contínuo, para efetividade dos Planos de Integridade e Boas Práticas.

Neste ato, a **Secretaria Municipal de Gestão** apresenta o Plano de Integridade e Boas Práticas, desenvolvido pela Equipe de Gestão de Integridade com apoio da Controladoria Geral do Município e aprovação da autoridade máxima da Pasta.

As ações propostas neste documento serão implementadas e monitoradas, devendo este documento ser revisado periodicamente.

Sumário

1. INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE INTEGRIDADE	4
1.1 Versão do Plano	4
1.2 Compromissos da Alta Administração.....	5
1.3 Identificação dos responsáveis pela implementação do Programa de Integridade e Boas Práticas na unidade	6
2. INFORMAÇÕES SOBRE A UNIDADE	8
2.1 Competências e atribuições definidas por Lei	8
2.2 Organograma e estrutura administrativa	8
2.3 Principais atividades executadas pela Unidade.....	8
2.4 Missão, visão, valores institucionais e diretrizes do planejamento estratégico	11
2.5 Principais instrumentos normativos relativos à integridade	12
3. ESTRUTURAS DE GESTÃO DA INTEGRIDADE	13
3.1 Promoção da ética e tratamento de conflitos de interesse	13
3.2 Promoção da Transparência	13
3.3 Tratamento de denúncias.....	15
3.4 Controles internos e recomendações de auditoria.....	16
3.5 Implementação de procedimentos de responsabilização	20
4. MAPEAMENTO E ANÁLISE DE RISCOS DE INTEGRIDADE	21
4.1 Temática específica definida junto à Controladoria	21
4.2 Contexto	22
4.2.1. - Identificação dos objetivos ou resultados a serem alcançados;	22
4.2.2. Partes envolvidas	23
4.2.3. Unidade responsável pelo processo/atividade/projeto;.....	23
4.2.4. Leis e regulamentos relacionados ao processo/atividade/projeto;.....	23
4.2.5. Ciclo médio do processo/atividade/projeto (dias/meses);	23
4.2.6. Sistemas tecnológicos que apoiam o processo/atividade/projeto;	23
4.2.7. Etapas do processo de licitação de ATA de Registro de Preços (Fluxo - mapa do processo/atividade/projeto)	23
4.2.8. Análise de cenário interno e externo, principais fatores que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados;.....	23
4.3 Identificação do risco	25
4.4 Análise de risco.....	26
4.5 Avaliação do risco	29
5. PLANO DE AÇÃO E MONITORAMENTO.....	31
5.1 Tratamento.....	31

5.2 Monitoramento	32
6. COMUNICAÇÃO.....	33
6.1 Plano de Comunicação	34
6.2 Cronograma.....	34
6.3 Proposta de Arte	38
7. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP	39
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
Morano, Cássia Andréa Ruotolo; Martins, Claudia Garrido; Ferreira, Miguel Luiz Ribeiro. APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCO EM EMPREENDIMENTOS DE E & P. ENGEVISTA, v. 8, n. 2, p. 120-133, 2006. Disponível em: https://periodicos.uff.br/engevista/article/view/8810 . Acesso em 20/06/2023	40
9. QUADROS.....	41
10. ANEXOS.....	41

1. INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA DE INTEGRIDADE

1.1 Versão do Plano

VERSÃO DO PLANO

Nº da versão/revisão do Plano: Versão 01

Data de Elaboração: 30 de maio de 2023

IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Nome Oficial: Secretaria Municipal de Gestão

Sigla: SEGES

1.2 Compromissos da Alta Administração

Para desenvolvimento do Programa de Integridade e Boas Práticas faz-se indispensável o comprometimento dos dirigentes máximos de cada Unidade.

Por essa razão, seguindo orientação da Controladoria Geral do Município, na data 12 de dezembro de 2022, a Secretária Marcela Arruda assinou Termo de Compromisso ao Programa de Integridade e Boas Práticas, registrado no Processo SEI nº 6067.2022/0024816-3, tendo se comprometido a:

1. Patrocinar o programa de integridade perante o público interno e externo, ressaltando a sua importância para a organização e solicitando o comprometimento de todos os colaboradores e partes interessadas;
2. Participar ou manifestar apoio em todas as fases e implementação do programa;
3. Adotar postura ética exemplar e solicitar que todos os colaboradores do órgão também o façam;
4. Aprovar e supervisionar as políticas e medidas de integridade, destacando recursos humanos e materiais suficientes para seu desenvolvimento e implementação;
5. Designar equipe permanente de gestão de integridade responsável pela elaboração do Plano de Integridade e Boas Práticas e monitoramento da sua implementação;
6. Indicar servidores para participar da capacitação na metodologia do Programa de Integridade e Boas Práticas a ser promovido pela Controladoria Geral do Município nas datas propostas;
7. Elaborar, concluir e aprovar o Plano de Integridade e Boas Práticas no prazo;
8. Garantir a inclusão no Plano de Integridade e Boas Práticas da análise de risco, medidas necessárias, plano de implementação e monitoramento, além dos elementos constantes do Art. 6º do Edital;
9. Remeter à Controladoria Geral do Município o Plano de Integridade e Boas Práticas elaborado e aprovado pela alta da administração da unidade;
10. Analisar conjuntamente com a Controladoria Geral do Município as recomendações de melhoria ao Plano de Integridade e Boas Práticas elaborado pela unidade; e
11. Encaminhar semestralmente (conforme dispõe Art. 7º da Portaria 117/2020 CGM-G) à Controladoria Geral do Município manifestação do controle interno da unidade acerca da implementação das medidas contidas no Plano de Integridade e Boas Práticas.

1.3 Identificação dos responsáveis pela implementação do Programa de Integridade e Boas Práticas na unidade

AUTORIDADE MÁXIMA DA UNIDADE

Nome: Marcela Arruda

Cargo: Secretária

RF: 897.100-5

RESPONSÁVEL PELO CONTROLE INTERNO

Servidor: Luciana Araujo Amorim dos Santos

Cargo: Gestor de Projetos

Lotação: Assessoria Jurídica - AJ

RF: 690250.2

DEMAIS INTEGRANTES DA EQUIPE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE

Servidor: Erika Miguel de Souza

Cargo: Assistente Administrativo de Gestão

Lotação: Assessoria Jurídica - AJ

RF: 896.187.5

Servidor: Andressa de Araujo Gomes

Cargo: Assessor II

Lotação: Gabinete

RF: 858.964.0

INTEGRANTES DA EQUIPE DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

Servidor: Luciana Araujo Amorim dos Santos

Cargo: Assessor III

Lotação: Assessoria Jurídica - AJ

RF: 690250.2

Servidor: Angélica Cintra Fermann

Cargo: Coordenadora

Lotação: Coordenadoria de Estudos e Gestão Estratégica – COEGE

RF: 915.196.6

Servidor: João Paulo de Brito Greco

Cargo: Coordenador

Lotação: Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços - COBES

RF: 835.892.3

Servidor: Gabriela Maretto Figueiredo

Cargo: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental

Lotação: Coordenadoria de Estudos e Gestão Estratégica – COEGE

RF: 891.517.2

Servidor: Renê de Sousa Alves

Cargo: Assessor III

Lotação: Coordenadoria de Estudos e Gestão Estratégica – COEGE

RF: 879424.3

2. INFORMAÇÕES SOBRE A UNIDADE

2.1 Competências e atribuições definidas por Lei

A Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) tem em suas finalidades e objetivos formular e gerir as políticas municipais e os sistemas nelas inseridos, relativos ao desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas, à saúde do servidor, à capacitação de profissionais e agentes públicos, à negociação permanente, aos suprimentos, à gestão documental, às parcerias com o terceiro setor e à gestão da frota veicular, bem como propor, de maneira permanente, novas formas de estruturação dos órgãos municipais e executar atividades compatíveis e correlatas com a sua área de atuação, de acordo com a Lei nº 16.974/18 e com o Decreto nº 62.208/23.

2.2 Organograma e estrutura administrativa



2.3 Principais atividades executadas pela Unidade

• Gestão Estratégica

A Coordenadoria de Estudos de Gestão Estratégica - COEGE é responsável pela busca de ferramentas estratégicas e métodos para fomentar melhores práticas de gestão, incluindo intercâmbio de informações entre outros órgãos e entes da federação, além de gerenciar a atuação da carreira dos Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental – APPGG.

• Desenvolvimento Institucional

A área que propõe diretrizes de desenvolvimento institucional é a Coordenadoria de Gestão de Desenvolvimento Institucional - COGEDI. É responsável por apoiar os projetos de estruturação e reestruturação organizacional de toda a Administração Pública e gerir as informações sobre estruturas organizacionais, atribuições e cargos em comissão da Prefeitura.

• Gestão de Pessoas

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas – COGEP é a área responsável por coordenar a política municipal de gestão de pessoas. A COGEP também atua na gestão de concursos públicos da Administração Direta, estágios, avaliação de desempenho e administração da folha de pagamento, além de demais atividades relacionadas a pessoal e carreiras da Prefeitura.

• Saúde do Servidor

As atividades voltadas à saúde do servidor são coordenadas pela Coordenadoria de Gestão de Saúde do Servidor - COGESS. A área atua com políticas de promoção à saúde do servidor, além de atividades como perícia médica e informações epidemiológicas.

• Formações do Servidor

As formações do servidor municipal são coordenadas pela Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo - EMASP. A área fomenta a formação em temas de gestão e a disseminação do conhecimento, por meio de cursos presenciais ou de Educação à Distância - EAD.

• Negociação permanente com entidades representativas de servidores

A negociação permanente com entidades representativas de servidores municipais é de responsabilidade da Assessoria de Relações de Trabalho - ART. A Assessoria desenvolve estudos e indicadores sobre relações de trabalho e negociação coletiva, que servem como base para a política de pessoal da Prefeitura.

• Gestão Documental

A área responsável pela política municipal de gestão documental é o Arquivo Público Municipal Jornalista Paulo Roberto Dutra - ARQUIP. Enquanto Arquivo Público do Município, o ARQUIP é órgão estratégico que coordena a política de gestão documental e os sistemas de gestão de processos. Além de orientar e estabelecer as diretrizes na temática para a Prefeitura, o ARQUIP faz a gestão do Sistema Eletrônico de Informações - SEI e de publicações oficiais, por meio do Diário Oficial da Cidade.

• Bens e Serviços

A área responsável por coordenar as políticas de compras, licitações e serviços é a Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços - COBES. Esta área estabelece padrões de contratos e de aquisição de suprimentos, além de atas de registro de preços de bens e serviços comuns à toda Prefeitura. A Coordenadoria é também responsável por gerir a frota e o transporte interno da Prefeitura.

• Gestão do Patrimônio

CGPATRI é a Coordenadoria responsável pelo gerenciamento de áreas públicas municipais, manutenção do acervo de documentos que identificam as áreas de propriedade do Município e pela

destinação de tais áreas públicas, por meio da cessão a órgãos públicos municipais, entes públicos ou privados, conforme haja existência de interesse público ou social.

• **Parcerias com o Terceiro Setor**

A área responsável pela gestão das parcerias com o Terceiro Setor é a Coordenadoria de Parcerias com o Terceiro Setor - COPATS. A área gerencia o Cadastro Único das Entidades Parceiras do Terceiro Setor - CENTS e desenvolve estudos sobre o tema, além de apoiar as Secretarias em seus contratos com Organizações da Sociedade Civil (OSC), Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Para colaborar com o trabalho de todas essas áreas, a SEGES conta ainda com as seguintes unidades-meio: Assessoria Jurídica - AJ, Coordenadoria de Administração e Finanças - CAF e Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – COTIC.

2.4 Missão, visão, valores institucionais e diretrizes do planejamento estratégico



2.5 Principais instrumentos normativos relativos à integridade

- Estatuto do Servidor Municipal (Lei 8989/79);
 - Código de Conduta Funcional do Servidor Público Municipal (Decreto nº 56.130/15);
 - Procedimentos disciplinares (Decreto nº 43.233/03);
 - Responsabilização de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a Administração Pública (Decreto nº 55.107/14);
 - Procedimentos de apuração de improbidade administrativa (Decreto nº 52.227/11);
 - Conflito de Interesses (Portaria nº120/2016/CGM);
 - Programa de Integridade e Boas Práticas (Portaria nº 117/2020/CGM-G);
 - Índice de Integridade - Plano de Metas 2021-2024, Meta 75 - Versão Final.
-
- PORTARIA Nº 37/SEGES/2023, de 27 de junho de 2023.

3. ESTRUTURAS DE GESTÃO DA INTEGRIDADE

3.1 Promoção da ética e tratamento de conflitos de interesse

Nos termos do Decreto Municipal nº 56.130/2015 e da Portaria CGM nº 120/2016, a Controladoria Geral do Município (CGM), por meio da Divisão de Promoção da Ética tem a atribuição de oferecer entendimentos sobre consultas de possíveis conflitos de interesses no exercício da função pública. Nesse sentido, a Divisão de Promoção da Ética (DPE) tem como atribuição contribuir para o fortalecimento da integridade e promoção de condutas éticas no âmbito da administração municipal elaborando e propondo processos formativos e orientações aos agentes públicos municipais sobre a aplicação do Código de Conduta Funcional dos Agentes Públicos e da Alta Administração Municipal (CCF), da legislação relacionada, bem como a prevenção de conflitos de interesse e de situações de assédio moral ou sexual na Administração Pública Municipal.

Deste modo, visando a prevenção de condutas não condizentes com a função pública, em caso de dúvidas acerca das legislações vigentes, a Secretaria Municipal de Gestão informa que os servidores municipais podem efetuar consultas sobre conflito de interesses à Divisão de Ética por meio de e-mail (eticacgm@prefeitura.sp.gov.br). Consultas de conflito de interesse também podem ser realizadas diretamente pela Unidade de lotação do servidor via encaminhamento de consulta registrada em processo SEI para o ponto da Divisão (CGM/COPI/DPE).

Destaca-se, ainda, que a Divisão de Promoção da Ética da Controladoria Geral do Município conta uma série de materiais orientativos que visam difundir os princípios éticos e contribuir para o fortalecimento da integridade no âmbito da Administração Pública Municipal, como, por exemplo, o Guia Prático sobre o Código de Conduta Funcional e a Portaria CGM nº 120/2016, a Cartilha de Condutas Vedadas aos Agentes Públicos em Eleições e a Cartilha de Combate ao Assédio Sexual. Estes documentos podem ser acessados na página da Divisão de Promoção da Ética, no site institucional da CGM.

A Secretaria Municipal de Gestão em estrito cumprimento aos princípios da administração pública, como forma de garantia a integridade dos processos e, por conseguinte, o atendimento ao melhor interesse público, tendo como premissa a promoção da ética e como documento norteador o Decreto nº 56.130, de 26 de maio de 2015, que instituiu o Código de Conduta Funcional dos Agentes Públicos e da Alta Administração Municipal, além cumprir, em casos que se vislumbra conflito de interesses o direcionamento dado pela Portaria CGM nº 120/2016, tendo ainda como balizador o Estatuto do Servidor (Lei nº 8.989, de 29 de outubro de 1979).

3.2 Promoção da Transparência

- **Transparência Ativa**

Em observância aos princípios da publicidade e transparência, a Secretaria Municipal de Gestão reúne e divulga, de forma espontânea e ativa, dados e informações referentes à Unidade que são de interesse coletivo ou geral, com o objetivo de facilitar o acesso à informação pública, conforme

determinam a Lei de Acesso à Informação - LAI (Lei Federal nº 12.527/2011) e o Decreto Municipal nº 53.623/2012.

Informações disponibilizadas na forma de transparência ativa podem ser acessadas pela página institucional <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/>, bem como pelo Portal da Transparência, Portal de Dados Abertos e Diário Oficial da Cidade de São Paulo.

Cabe ressaltar que a Unidade passa por avaliação semestral do Índice de Transparência Ativa, cujo principal objetivo é avaliar o nível de Transparência Ativa relacionado aos portais institucionais dos órgãos que compõem a Administração Pública Municipal, conforme medição promovida pela Controladoria Geral do Município. Os resultados da mensuração podem ser consultados em espaço de divulgação da própria CGM.

- **Transparência Passiva**

No que tange à transparência passiva, no município de São Paulo os pedidos de acesso à informação são registrados no Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), sejam por meio eletrônico, presencial ou por correspondência física, podendo ser acessados os seguintes canais:

Sistema e-SIC: <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/sistema-eletronico-de-informacao-ao-cidadao-e-sic/>

Independentemente da forma de entrada desse pedido de informação, todos deverão ser concentrados no Sistema Eletrônico do Serviço de Informação – Sistema e-SIC.

Além de cumprir prazos e diretrizes estabelecidas na LAI, a Secretaria Municipal de Gestão compromete-se a garantir que as informações prestadas aos cidadãos e cidadãs sejam de fácil compreensão, seguindo critérios mínimos de qualidade:

- i. Agilidade no atendimento dos pedidos de informação;
- ii. Aspectos formais básicos que devem estar presentes nas respostas;
- iii. Atendimento do pedido, observando a compreensão (nível de compreensão) da resposta dada e em que medida a resposta dada atende a solicitação em seu todo (nível de atendimento).

Destaca-se que a Unidade passa por avaliação do Índice de Transparência Passiva, cujo principal objetivo é avaliar o desempenho dos órgãos da Administração Direta Municipal no que toca ao atendimento dos pedidos de acesso à informação registrados ao município de São Paulo, com base na LAI, conforme medição promovida pela Controladoria Geral do Município. Os resultados podem ser consultados em espaço de divulgação da própria CGM.

A Secretaria Municipal de Gestão atua em conformidade com a legislação vigente, em consonância com as recomendações da Controladoria Geral do Município (CGM) e Secretaria de Comunicação (SECOM), como forma de assegurar a acessibilidade e disponibilização das informações de maneira padronizada aos cidadãos.

Para garantir o integral compromisso com a transparência, a pasta executa o monitoramento dos fluxos de atualizações e registros dos dados e informações no site como parte das atividades do plano de trabalho de controle interno.

Também como forma de zelar pela transparência, a secretaria promove capacitações/informes aos servidores para que estes compreendam e acolham a importância de transparência na gestão pública.

3.3 Tratamento de denúncias

A Ouvidoria Geral do Município, integrante da Controladoria Geral do Município, exerce as atividades de órgão central do sistema de ouvidorias da Administração Pública Municipal, orientando a atuação dos órgãos e entidades municipais, cabendo a ela, dentre outras funções: receber e encaminhar manifestações de cidadãos; analisar e, presentes os requisitos de admissibilidade, encaminhar as denúncias e representações recebidas na Controladoria Geral do Município para a adoção das medidas cabíveis; manter canal especializado de atendimento, orientação e recebimento de denúncias de assédio sexual.

A Ouvidoria Geral do Município de São Paulo (OGM-SP) recebe denúncias, reclamações, sugestões, pedidos de informação da administração pública (e-SIC) e todo tipo de manifestação, conforme elencado na descrição abaixo:

Denúncias

- Assédio moral;
- Assédio sexual;
- Conduta inadequada de funcionário (a) público (a);
- Ilegalidade na gestão pública;
- Irregularidade na contratação e/ou gestão do serviço público;
- Desvio de verbas, materiais e bens públicos;
- Violação da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD por ação ou omissão da Prefeitura de São Paulo.

Reclamações

- Serviços prestados pela Prefeitura de São Paulo;

Acesso à Informação

- Pedidos de acesso à informação;
- Solicitação de publicização de processo da Ouvidoria Geral do Município;

Manifestações

- Sugestões;
- Elogios;
- Solicitações.

Canais de atendimento da Ouvidoria Geral do Município de São Paulo (OGM-SP):

- Pelo telefone, no número 156 (opção número 5), da Central SP 156;
- Por e-mail: ogm@prefeitura.sp.gov.br, denunciaogm@prefeitura.sp.gov.br, gabinete.ogm@prefeitura.sp.gov.br;
- Por formulário eletrônico - sp156.prefeitura.sp.gov.br;
- Pessoalmente nas Unidades do Descomplica-SP;
- Pessoalmente, mediante agendamento, no posto da Ouvidoria Geral localizado na Rua Dr. Falcão, nº 69 (ao lado da Estação Anhangabaú do Metrô – Linha Vermelha);
- Por cartas, devendo estas ser endereçadas para Rua Líbero Badaró, 293, 19º andar, Centro, São Paulo – SP – CEP: 01009-907;
- Para protocolar documentos, devendo estes ser endereçado a Ouvidoria Geral, de segunda a sexta-feira, no Viaduto do Chá, nº 15 (saguão do Gabinete do Prefeito);
- Para denúncias de assédio moral e sexual: (11) 3334-7125 – Horário de Atendimento de segunda à sexta das 10h00 às 16h00.

A Secretaria Municipal de Gestão compromete-se a colaborar com as atividades exercidas pela Ouvidoria Geral do Município, prestar informações à OGM sobre serviços prestados e falhas que eventualmente ocorrerem; se adequar aos padrões de excelência sugeridos pela OGM, além de buscar capacitação de seus servidores para realização de atividades relacionadas a tratamento de denúncias e adoção de medidas cabíveis em razão das denúncias recebidas.

De igual forma a Secretaria Municipal de Gestão compromete-se e participar da ampla divulgação dos canais permanentes para recebimento de denúncias e outras manifestações dos cidadãos.

Para afiançar o compromisso com a integridade das suas atividades e processos, assim como as relações institucionais, a pasta atua em consonância com o art. 37 da Constituição Federal, o qual determina os princípios da administração pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, recebendo e apurando toda e qualquer denúncia que porventura seja oferecida, e tendo esta o devido fundamento, dando o encaminhamento e tratamento legal a ela exigido.

3.4 Controles internos e recomendações de auditoria

A Administração Pública seja na prestação de serviços diretamente à população (atividades-fim), ou na realização de atividades internas (atividades-meio), deve agir de modo a garantir que a utilização dos recursos públicos atinja aos seus objetivos institucionais pautando-se pela lei e por boas práticas de gestão que possam gerar eficiência, eficácia, efetividade e economia. Também é dever da Administração Pública permitir o monitoramento de suas atividades, com o objetivo de levar ao conhecimento público os atos praticados, e possibilitar sua avaliação por parte do cidadão e dos órgãos de controle.

O controle interno consiste, portanto, no conjunto de regras, diretrizes, procedimentos, rotinas e métodos destinados a assegurar que, durante a execução de suas atividades, órgãos e entidades atuem de forma organizada, transparente, íntegra e eficiente, de modo a permitir o seu monitoramento e avaliação pelas instituições de controle, e a promover a devida apuração.

As atividades realizadas pelo Poder Público e seu crescente grau de complexidade e extensão exigem que o controle interno seja exercido de forma articulada e coordenada, como um sistema, tal como dispõe a Constituição Federal e a Lei Orgânica do Município de São Paulo.

De forma a dar concretude ao comando constitucional, a Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013, criou a Controladoria Geral do Município de São Paulo, órgão da Administração Municipal Direta, com a finalidade de promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da administração indireta. A Controladoria figura, nos termos da lei, como órgão central do sistema de controle interno.

Para que o sistema de controle interno seja efetivamente implementado, o Decreto Municipal nº 59.496, de 8 de junho de 2020, trouxe a necessidade de designação de responsáveis pelo controle interno por parte dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal. As pessoas indicadas, dentro do órgão, passam a integrar o sistema de controle interno municipal.

Nessa esteira, conforme estipula o referido ato normativo, os responsáveis pelo controle interno deverão considerar as diretrizes e orientações da Controladoria Geral do Município para desenvolvimento das atividades previstas no Decreto. Para tanto, a Controladoria Geral do Município publicou a Portaria CGM nº 126, de 04 de setembro de 2020, Portaria nº 108/2021/CGM-G, de 18 de maio de 2021 e Portaria CGM nº 08 de 31 de janeiro de 2022 que disciplinou a interlocução entre a CGM e os respectivos designados como responsáveis, bem como elaborou o Guia prático – Responsável pelo Controle Interno.

Em linhas gerais, tanto a Portaria como o Guia Prático trazem diretrizes e orientações para que o responsável pelo controle interno desenvolva, ao longo de cada ano, as atividades previstas no decreto municipal a partir de um Plano de Trabalho.

Na presente data, a Secretaria Municipal de Gestão dispõe das seguintes estruturas de controle interno estruturadas, comprometendo-se a mantê-las e revisá-las para aprimoramento periódico:

- Responsável de controle interno formalmente designado, alocado dentro da estrutura da assessoria jurídica do gabinete na forma do Decreto Municipal Nº 62.208, de 28 de fevereiro de 2023.
- Comissões de apuração preliminares instaladas, quando necessário, sendo presididas por integrantes da assessoria jurídica.

Ainda na esfera do controle interno, as atividades são norteadas por meio da PORTARIA Nº 37/SEGES/2023, de 27 de junho de 2023, nos termos abaixo transcritos.

SECRETÁRIA MUNICIPAL DE GESTÃO, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei,

CONSIDERANDO o sistema de controle interno previsto pelo decreto municipal n. 59.496/20, coordenado pela Controladoria Geral do Município (CGM) e integrado pelas demais unidades setoriais de controle interno de cada órgão e entidade da Administração Direta e Indireta do Município; e

CONSIDERANDO a previsão de controle interno da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES) contida no decreto municipal n. 62.208/23, especialmente seus artigos 17, IV, e 18, V,

RESOLVE:

Art. 1º O controle interno da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), coordenado pela sua Assessoria Jurídica (AJ), fica regulamentado nos termos desta Portaria.

Art. 2º As atividades de controle interno da SEGES devem contemplar, dentre outras pertinentes:

I – verificação de fluxos, trâmites e prazos processuais;

II – acompanhamento do atendimento às demandas do Tribunal de Contas do Município e das respostas a outros órgãos de controle externo;

III – monitoramento dos principais programas da SEGES, inclusive apontando previamente eventual falta de condições para atingimento dos seus objetivos gerais;

IV - monitoramento do Plano de Integridade e Boas Práticas no âmbito da Secretaria Municipal de Gestão, consistente no conjunto de mecanismos e procedimentos internos destinados a detectar e prevenir fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta, bem como a avaliar processos objetivando melhoria da gestão de recursos, para garantir a transparência, a lisura e a eficiência, conforme diretrizes fixadas pela Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM), inclusive propondo, quando couber, medidas de aprimoramento e revisão do referido Plano;

V – incentivo a boas práticas voltadas ao aprimoramento do controle interno, da eficiência e da transparência;

VI – formulação e apresentação de relatórios quantitativos e qualitativos ao titular da pasta, bem como apontamento de sugestões de equacionamento e melhoria a cada diagnóstico conciso efetuado;

VII – colaboração e acompanhamento dos setores auditados, participando de reuniões em busca de soluções e auxiliando a implementação das recomendações decorrentes de auditorias;

VIII - promoção do envio de informações adequadas e suficientes para atendimento de solicitações de auditoria da CGM, esclarecendo à equipe de auditoria sobre processos e fluxos internos atinentes ao objeto de auditoria;

IX - consolidação dos registros atualizados das recomendações emitidas pela CGM para as unidades da SEGES, acompanhando as ações necessárias para atendimento das recomendações da CGM, identificando as providências adotadas e coletando elementos de implementação para validação em monitoramento futuro;

X - identificação da existência de determinações cadastradas no sistema 'Diálogo do TCM', identificando as unidades administrativas responsáveis pela elaboração das manifestações e das respostas, acompanhamento das ações necessárias à implementação das determinações do TCM e da implementação das determinações decorrentes do próprio 'Diálogo';

XI – velar pelo pronto atendimento às demandas da Ouvidoria Geral do Município, mensurando a média de tempo para resposta, identificando os setores e assuntos mais demandados, aferindo o desempenho no que tange à celeridade de respostas aos cidadãos, apontando setores que suplantam o tempo esperado para atendimento às demandas recebidas, quantificando a porcentagem de processos finalizados e em andamento e de reiteraões, e propondo ações corretivas e de aprimoramento;

XII - acompanhar os fluxos de atualização e registro de dados e informações no âmbito da transparência ativa e monitorar os pedidos de acesso à informação (Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão: E-SIC); e

XIII - demais atribuições relacionadas com o controle interno, conforme determinação do Gabinete da SEGES.

Art. 3º Serão designados agentes públicos, titular e suplente, para exercício das atividades de controle interno, devendo zelar pela execução dessas atividades com efetividade e independência técnica.

Art. 4º Todos os integrantes da SEGES deverão colaborar e prestar prontamente as informações e os esclarecimentos necessários ao bom desempenho das funções exercidas pelos responsáveis pelo controle interno.

Art. 5º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

Recomendações de Auditoria

Assim como todas as Unidades da Administração Direta e Indireta do Município de São Paulo, a Secretaria Municipal de Gestão poderá ser auditada pelo sistema de controle interno do Poder Executivo Municipal ou pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM/SP). A auditoria pública é uma ferramenta de gestão que serve de apoio à gestão das políticas públicas, fornecendo aos gestores importantes informações para o aprimoramento do gasto público, a melhoria de processos, a detecção de falhas/erros de execução.

A Coordenadoria de Auditoria Geral (AUDI) da Controladoria Geral do Município realiza auditorias programadas e especiais em todos os órgãos e entidades da administração direta e indireta. Para tal, são realizados trabalhos que podem resultar na emissão de recomendações pela CGM/ AUDI.

As recomendações consistem em propostas de ações, as quais podem ser de iniciativa tanto no setor auditado, quanto da equipe de auditoria e apresentadas às Unidades Auditadas por meio de Relatório de Auditoria. As Unidades Auditadas devem manifestar-se formalmente, antes da emissão definitiva da recomendação, acerca da concordância, discordância, necessidade de modificação e se aplicável, sobre o prazo previsto de implementação da ação proposta e cargo, função ou setor responsável pela efetiva implementação das recomendações.

Informações quanto a auditorias realizadas na Unidade podem ser acessadas em consulta ao sítio virtual da Unidade por meio do link https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/gestao/ acesso_a_informacao/index.php?p=178797, comprometendo-se esta Subprefeitura/Secretaria a manter atualizada a disponibilização de informações desta natureza, bem como a cumprir as recomendações feitas em cada auditoria.

Destaca-se que a Unidade passa por avaliação semestral do Índice de Recomendações de Auditorias CGM, cujo principal objetivo é avaliar o atendimento dos órgãos da Administração Direta do Município perante as recomendações de auditoria realizadas pela CGM, conforme medição promovida pela Controladoria Geral do Município, cujos resultados podem ser consultados em espaço de divulgação da própria CGM.

3.5 Implementação de procedimentos de responsabilização

Conforme dispõe o Art. 201 do Estatuto da PMSP (Lei nº 8.989/79), a autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a tomar providências objetivando a apuração dos fatos e responsabilidades.

Todos os procedimentos disciplinares referentes a servidores da Administração Direta, exceto a Apuração Preliminar, a Aplicação Direta de Penalidade e aqueles de competência da Secretaria Municipal de Segurança Urbana, que envolvam servidores do Quadro de Profissionais da Guarda Civil Metropolitana, serão processados pelas Comissões Processantes Permanentes do Departamento de Procedimentos Disciplinares - PROCED, da Procuradoria Geral do Município, salvo os casos de designação de Comissão Especial e competências especiais da Controladoria Geral do Município legalmente determinadas.

Neste ato, em consonância ao normativo municipal, a Secretaria Municipal de Gestão se compromete a tomar providências de apuração imediata após conhecimento de fatos irregulares, mantendo o compromisso de não represália a quem levá-los a conhecimento e cumprindo o dever de encaminhar o feito para instância competente de apuração e realização de procedimento disciplinar adequado, com observância do disposto no Decreto nº 43.233/2003 e legislação correlata.

Cabendo à unidade promover apuração preliminar (procedimento disciplinar de preparação e investigação determinado pela autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público) e promover aplicação direta de penalidade, a Secretaria Municipal de Gestão compromete-se a seguir todos os requisitos previstos nos Artigos 96 a 102 e 112 a 113 do Decreto nº 43.233/2003.

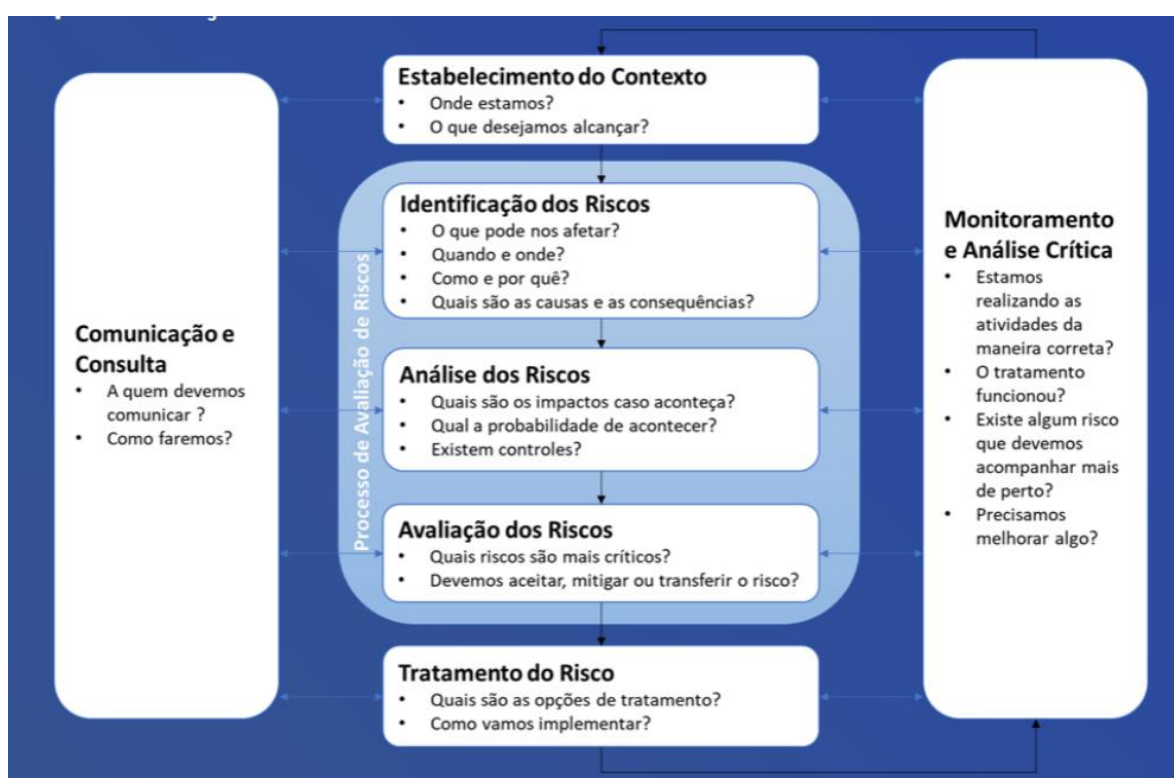
No presente momento, a Unidade não conta com Comissão de Apuração Preliminar permanente, sendo estas nomeadas quando da necessidade, ficando, quando da instalação, a presidência a cargo de um membro da assessoria jurídica.

No mesmo sentido de implementar procedimentos de responsabilização, a Secretaria Municipal de Gestão compromete-se a desenvolver rotina de detecção e comunicação à Controladoria Geral do Município sobre possíveis práticas de quaisquer ilícitos cometidos por pessoa jurídica, conforme previsto na Lei Federal 12.846/13.

4. MAPEAMENTO E ANÁLISE DE RISCOS DE INTEGRIDADE

O Mapeamento, Análise e Gestão de Riscos à Integridade é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Neste contexto, o Mapeamento, Análise e Gestão de Riscos à Integridade constituem-se como alicerces de um Programa de Integridade, uma vez que possibilita a identificação dos riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.



4.1 Temática específica definida junto à Controladoria

Com o objetivo de melhor operacionalizar os trabalhos de identificação e avaliação dos riscos à integridade ao qual a organização está sujeita, a equipe de gestão de integridade desta unidade, por orientação da Controladoria Geral do Município, selecionou para análise processo de **Licitação para Registro de Preços para Aquisição de Bens**.

4.2 Contexto

4.2.1. - Identificação dos objetivos ou resultados a serem alcançados;

O Sistema de Registro de Preços – SRP é o conjunto de mecanismos utilizado pela Administração Pública, no qual este formaliza, por meio do instrumento denominado Ata de Registro de Preços, os valores para aquisições futuras de bens e serviços comuns aos órgãos e entidades municipais, nos termos do Decreto Municipal nº 62.100, de 27 de dezembro de 2022.

O Sistema de Registro de Preços harmoniza-se com o princípio da eficiência, uma vez que garante transparência, eficiência e economia dos recursos públicos.

Para garantir a governança na contratação das Atas de Registro de Preço, deve a Administração Pública zelar para que o processo de contratação ocorra em consonância com os princípios legais da administração pública, num ambiente controlado a partir da identificação e avaliação de riscos que possam vir a prejudicar os resultados esperados da contratação. Para tanto, deve ser previsto no processo de contratação a execução da análise dos principais riscos contidos no processo, assim como as ações a serem implementadas para tratá-los.

O processo de contratação da administração pública para melhor compreensão pode ser fragmentado em 3 momentos:

- Planejamento;
- Execução do certame; e
- Contratação.

Partindo-se da premissa de que o planejamento impactará diretamente nas demais etapas, assume-se que o resultado esperado decorrente do planejamento é a própria contratação, que por outro lado vislumbra o resultado do melhor custo-benefício ao interesse público, guardados todos os princípios fundamentais da administração pública.

Portanto, podemos expressar que os objetivos da contratação pública são:

- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Enquanto os resultados esperados seriam:

Melhor compra para a PMSP, considerando a qualidade e preço dos bens ou serviços, com objetivo ainda de realizar compras padronizadas, com ganho de escala, apoio ao desenvolvimento econômico sustentável.

4.2.2. Partes envolvidas

O processo de contratação de Atas de Registro de preço envolve:

- O órgão gerenciador, neste caso a Secretaria Municipal de Gestão, a qual caberá à prática dos atos de controle e administração do Sistema de Registro de Preços. Através dos servidores de COBES, DPAC, DPE, DGASS, DGS, DL, DGARP (coordenadoria, departamentos e divisões);
- Os órgãos participantes, cabendo a estes manifestar interesse em participar do Sistema de Registro de Preços, informando ao Órgão Gerenciador, no prazo por este estipulado, a sua estimativa de consumo, desde logo expressando sua concordância com o objeto a ser licitado;
- Fornecedores, os quais ao serem incluídos na ata de registro de preços estarão obrigados a celebrar os contratos que poderão advir, nas condições estabelecidas no ato convocatório, nos respectivos anexos e na própria ata.

4.2.3. Unidade responsável pelo processo/atividade/projeto;

Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços - COBES

4.2.4. Leis e regulamentos relacionados ao processo/atividade/projeto;

- Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021;
- Decreto nº 62.100, de 27 de dezembro de 2022.

4.2.5. Ciclo médio do processo/atividade/projeto (dias/meses);

- De 4 (quatro) a 6 (seis) meses.

4.2.6. Sistemas tecnológicos que apoiam o processo/atividade/projeto;

- Compras.gov.br;
- SEI

4.2.7. Etapas do processo de licitação de ATA de Registro de Preços (Fluxo - mapa do processo/atividade/projeto)

- Definição do objeto, por meio do estudo técnico preliminar;
- Termo de referência;
- Pesquisa de preços para formação de preço de referência;
- Definição das regras da licitação;
- Realização do pregão; e
- Concretização da Ata de Registro de Preços - ARP

4.2.8. Análise de cenário interno e externo, principais fatores que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados;

Um dos objetivos organizacionais de SEGES é o aprimoramento das Compras Públicas, sendo um dos meios de realizar compras públicas a licitação para Registro de Preços.

A Secretaria Municipal de Gestão conta com a Coordenadoria de Gestão de Bens e Serviços (COBES) que tem atribuição para realização de compras e contratações centralizadas para a PMSP como um todo, no caso de bens e serviços comuns.

O procedimento do registro de preços é utilizado para centralização de uma única licitação que atende a necessidade de diversas unidades simultaneamente, facilitando o controle do processo e das partes envolvidas.

COBES conta com vasta experiência nesse tipo de licitação, mesmo com a recente mudança na legislação, o corpo técnico envolvido se adaptará rapidamente. Por outro lado, o sistema utilizado para processamento da licitação também está em mudança para atender às novas exigências legais e operacionais, demandando maior atenção para atingimento dos objetivos.

A licitação para registro de preços, por ser uma compra centralizada, muitas vezes envolve valores substancialmente altos, bem como quantidades de bens ou prestação de serviços em grandes quantidades. Se por um lado traz a oportunidade de realizar compras de qualidade com padrão de excelência, há riscos tanto na contratação de um bem ou serviço que não atenda aos padrões desejáveis, quanto ligados a possível corrupção.

Outros fatores que podem impactar nesse tipo de processo são ligados aos preços, podendo ocorrer casos de sobre preço ou de preços inexequíveis, com danos para a Administração Pública.

Segue abaixo a Matriz SWOT, com a identificação dos fatores positivos, negativos, internos e externos do processo de Licitação para Registro de Preços, com o intuito de auxiliar na análise dos cenários internos e externos que podem afetar o alcance dos resultados.

QUADRO 1: MATRIZ SWOT (fatores interno e externos) LICITAÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇOS

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p style="text-align: center;"><u>Força</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralização da licitação • Experiência neste tipo de licitação 	<p style="text-align: center;"><u>Fraqueza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade • Valores
Fatores externos	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança da legislação 	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Novo sistema de licitação

4.3 Identificação do risco

A base de trabalho para identificação dos riscos foram as informações levantadas e classificadas na etapa de contexto, utilizando principalmente a técnica de *brainwriting* recomendada no Manual de Gestão de Riscos do TCU (2020), como forma de coletar o maior número de riscos. A qual se caracteriza por ser uma:

Técnica de geração de ideias em grupo dividida em duas fases:

1. Fase criativa, onde os participantes apresentam o maior número possível de ideias;
2. Fase crítica, onde cada participante defende sua ideia com o objetivo de convencer os demais membros do grupo.

Na segunda fase são filtradas as melhores ideias, permanecendo somente aquelas aprovadas pelo grupo.

A técnica é composta de quatro regras básicas:

1. As críticas devem ser banidas – a avaliação das ideias deve ser guardada para momentos posteriores;
2. A geração livre de ideias deve ser encorajada;
3. Foco na quantidade – quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter ideias válidas; e
4. Combinação e aperfeiçoamento de ideias geradas pelo grupo.

Esse exercício consta na Planilha de Análise de Riscos (PIBP) em anexo, na aba levantamento de riscos.

A identificação dos riscos é etapa crucial, podendo, se não for bem feita, comprometer todo o processo de gestão do risco, já que impactará na precisão da avaliação dos riscos.

A seguir, segue a tabela com identificação dos riscos por meio do *brainwriting*. Na primeira coluna, registra-se tudo o que vier à mente que possa atrapalhar a consecução dos objetivos esperados. Na segunda, há a clusterização (agrupamento por ideias semelhantes) por áreas, o que permite uma compreensão mais clara dos riscos e uma definição mais precisa dos mesmos. Na terceira coluna, há o registro de quais eventos relacionam-se com as questões de integridade para melhor compreensão dos riscos de integridade do projeto. Na quarta coluna, segue a descrição dos riscos a partir do *brainwriting*. Essa tabela consta também em anexo, na Planilha de Análise de Riscos (PIBP), na aba levantamento de riscos.

QUADRO 2: OBJETIVOS

OBJETIVOS			
Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto.	Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição.	Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos.	Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

4.4 Análise de risco

Nesta etapa, foram calculados os níveis dos Riscos (Inerente e Residual) identificados pela equipe técnica designada, a partir de critérios de probabilidade e impacto.

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível do Risco Inerente (RI), ou seja, o nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

$$\mathbf{RI = Probabilidade \times Impacto}$$

QUADRO 3: DESCRIÇÃO DE NÍVEIS DE PROBABILIDADE E IMPACTO

Risco Inerente = Probabilidade de Ocorrência do Risco x Impacto do Risco					
Probabilidade de Ocorrência do Risco			Impacto do Risco		
Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles.	Peso	Impacto	Peso	Escalas de impacto:
Muito baixa	Improvável. Evento nunca ocorreu e em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1	Muito baixo	1	Muito baixo: compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados.
Baixa	Rara. Evento nunca ocorreu, mas de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2	Baixo	2	Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados.
Média	Possível. Evento já ocorreu no passado e de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5	Médio	5	Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados.
Alta	Provável. Evento já ocorreu no passado e de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8	Alto	8	Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados.
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento está ocorrendo ou já ocorreu e as circunstâncias indicam claramente que poderá ser recorrente em um curto espaço de tempo.	10	Muito Alto	10	Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.

Conforme postulado pelo Manual de Gestão de Risco do TCU - 2020, a análise do risco se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco. Devendo seguir os seguintes passos:

- Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado. O impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado;
- Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, ou seja, é a chance de o evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado; e
- Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto.

Segue abaixo modelo de matriz de riscos de probabilidade e impacto.

QUADRO 4: MODELO GERAL DE MATRIZ DE RISCOS PROBABILIDADE E IMPACTO

IMPACTO	Muito Alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixo (2)	2	4	10	16	20
	Muito baixo (1)	1	2	5	8	10
		Muito baixa (1)	Baixa (2)	Média (5)	Alta (8)	Muito alta (10)
PROBABILIDADE						

A avaliação de probabilidade e impacto dos riscos identificados foi feita a partir de discussão coletiva com as partes envolvidas neste projeto. Segue abaixo o quadro síntese da avaliação de probabilidade e impacto por risco do Processo de Licitação para Registro de Preços.

Os resultados das combinações de probabilidade e impacto são classificados de acordo com a escala de níveis de risco, sendo expressos na matriz de riscos, a qual evidencia a avaliação de riscos para o Processo de Licitação por Registros de Preços.

O quadro abaixo apresenta o modelo geral para a faixa de classificação dos riscos.

QUADRO 5: FAIXA DE CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Classificação do Risco	
Classificação	Faixa
Risco Baixo - RB	0 – 9,99
Risco Médio - RM	10 – 39,99
Risco Alto - RA	40 – 79,99
Risco Extremo - RE	80 – 100

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado pela CGU).

A partir da multiplicação dos pesos atribuídos a probabilidade e impacto do risco acontecer, obtidos os valores, estes são alocados na matriz de risco conforme classificação da faixa de risco.

Em seguida, avalia-se a eficácia dos controles internos existentes (Risco de Controle – RC) para os riscos apontados durante a etapa de identificação, em relação aos objetivos do processo/atividade/projeto, através da verificação o nível de confiança (NC).

Para tanto, pautando-se na dialética, foram apontadas as causas e consequências dos riscos, e então, elencados a existência ou não de controles para os riscos e em seguida o grau de confiança destes, conforme o quadro 09 abaixo.

QUADRO 6: CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONTROLE

Forma de Cálculo do Risco Residual		
Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Os controles existentes têm abordagens ad hoc, ou seja, tendem a ser aplicados caso a caso, e a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Ainda seguindo as recomendações da Controladoria Geral da União o cálculo do nível de risco deve ser realizado pensando em dois cenários distintos:

1. Risco inerente – imaginar o processo em questão sem nenhum mecanismo de controle implementado.
2. Risco residual – imaginar o processo em questão com os atuais mecanismos de controle implementados.

A diferença entre o valor do risco inerente e o risco residual demonstrará a atual eficácia dos controles implementados na mitigação dos riscos identificados.

A partir das orientações acima, os participantes do mapeamento, análise e gestão de riscos avaliaram os controles internos referentes aos riscos do processo de licitação para registro de preços, e estabeleceram nível de confiança (FATOR) de cada conforme.

Uma vez estabelecida as eficácias dos controles (EC), estima-se o nível de risco residual (RR), ou seja, o risco que permanece após controles internos, o qual é dado pela probabilidade de ocorrência, multiplicado pelo impacto, obtendo-se o risco inerente e este multiplicado pela eficácia dos controles.

$$\mathbf{RR = RI \times EC}$$

4.5 Avaliação do risco

Alocados na matriz de calor os valores de riscos residuais, obtidos na etapa de análise de risco, passou-se a mensurar a magnitude de cada um, definindo a priorização de tratamento, conforme o apetite à exposição do órgão, comparando o nível dos riscos com os critérios de riscos estabelecidos no contexto, para tomada de decisão quanto:

- Se um determinado risco precisa de tratamento e existe prioridade nisso;
- Se uma determinada atividade deve ser realizada ou descontinuada; e
- Se controles internos devem ser implementados ou, se já existirem, se devem ser modificados, mantidos ou eliminados.

A avaliação de riscos deve ser validada pelo titular da pasta, o qual cabe, se assim entender, alterar a graduação das probabilidades e/ou a hierarquia dos riscos a serem tratados, devendo a etapa de homologação ser justificada e documentada.

Segue abaixo quadro que sintetiza as orientações gerais para processo de avaliação, priorização e resposta ao risco.

QUADRO 07: MODELO DE AVALIAÇÃO E DE RESPOSTA AOS RISCOS

Classificação do Risco	Critérios para a priorização e tratamento de riscos	Resposta Esperada	Descrição das Respostas ao Risco
Risco Baixo - RB (0 – 9,99)	Nível de risco dentro do apetite ao risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo-benefício, como diminuir o nível de controles.	Aceitar, evitar, eliminar, reduzir, compartilhar.	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de Baixo ou Médio . Nesta situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco. Toda aceitação de risco, independentemente de sua classificação, deve ser documentada e aprovada pelo gestor de risco do órgão bem como pela alta administração.
Risco Médio - RM (10 – 39,99)	Nível de risco dentro do apetite ao risco. Geralmente nenhuma medida é necessária, porém requer atividades de monitoramento específico e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custo adicional.	Aceitar, evitar, eliminar, reduzir, compartilhar.	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como Alto ou Extremo, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Exemplo: Contratação de seguros: Na impossibilidade de compartilhamento ou transferência, a Unidade deverá trabalhar para REDUZIR ou EVITAR o risco.
Risco Alto - RA (40 – 79,99)	Nível de risco além do apetite ao risco. Qualquer risco neste nível deve ser comunicado à autoridade máxima. É necessária a elaboração de planos de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências.	Evitar, eliminar, reduzir, compartilhar.	Um risco é mitigado quando é classificado como Alto ou Extremo . A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Exemplo: aprovações, <i>checklist</i> de conferência, assinaturas etc.
Risco Extremo - RE (80 – 100)	Nível de risco muito além do apetite ao risco. Qualquer risco neste nível deve ser comunicado à autoridade máxima da unidade e ao Conselho. É necessária a elaboração de planos de ação para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências, bem como considerar a necessidade de <u>mobilização imediata de recursos</u> , materiais e pessoal capacitado, com vistas ao tratamento deste risco.	Evitar, eliminar, reduzir, compartilhar.	Um risco normalmente é evitado quando é classificado com Alto ou Extremo , mas a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação. Exemplo: mudança de processo ou descontinuidade do processo que causa o risco.

Nesta etapa, identificamos que o uso da técnica *bow tie* para o tratamento dos riscos nos ajudou a melhor identificar as possíveis ações e controles para mitigação preventiva e atenuante dos riscos.

5. PLANO DE AÇÃO E MONITORAMENTO

5.1 Tratamento

O tratamento dos riscos deve avaliar a viabilidade da implantação das medidas de controle (custo/benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.), como forma de decidir quais medidas de tratamento devem ser continuadas, aperfeiçoadas ou descontinuadas.

O tratamento perpassa por atividades de controle do tipo, segundo The Orange Book:

- Preventivo - limitar a possibilidade de um resultado indesejável ocorrer (como a segregação de funções);
- Corretivo - corrigir resultados indesejados que foram realizados em razão de eventos inesperados (como o plano de contingência);
- Diretivo - garantir que um resultado específico seja alcançado (como a adoção de determinado protocolo de segurança); e
- Detectivo - identificar situações em que resultados indesejáveis ocorrem a posteriori (como a realização de inventários).

O Plano de Tratamento proposto é um plano de ação para implementação de medidas de tratamento dos riscos do processo/atividade/projeto, o qual busca aceitar ou reduzir.

Em razão dos resultados obtidos na fase de Mapeamento, Análise e Gestão de Riscos à Integridade a Secretaria Municipal de Gestão compromete-se a efetivar as ações abaixo listadas.

QUADRO 08: DESCRIÇÃO DO CONTROLE

DESCRIÇÃO DO CONTROLE
Elaboração de manual e de treinamento para orientação da escrita e formulação de TR (pesquisa de boas práticas)
Propor a criação de critérios para cargos comissionados (pesquisa de boas práticas) vinculando o cargo à função
Criação de critérios e parâmetros para determinar preços (pesquisa de boas práticas)
Aperfeiçoar o planejamento e a gestão de contratos (aprofundar com CAF)
Criação do plano de contratação anual de SEGES (pesquisa de boas práticas)

5.2 Monitoramento

O Programa de Integridade e Boas Práticas passará por revisões e ajustes ao longo do tempo com vistas à adequação às necessidades e à realidade da Pasta e, neste sentido, o monitoramento contínuo mostra-se imprescindível para dar suporte e controlar a implementação das iniciativas previstas.

As estratégias de monitoramento contínuo objetivam acompanhar as ações previstas neste Plano de Integridade e Boas Práticas, com vistas a avaliar e monitorar os resultados alcançados por esta Unidade.

Sendo que semestralmente serão entregues relatórios de acompanhamento à Controladoria Geral do Município, como forma de atestar as atividades, ações e produtos criados para implantação dos controles, assim como avaliação de eficácia, quando for o caso.

Segue abaixo o quadro com a síntese do mapeamento, análise, gestão e descrição do controle e monitoramento.

QUADRO 09: SÍNTESE DE MAPEAMENTO, ANÁLISE, GESTÃO E MONITORAMENTO DE RISCOS LICITAÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇO

PLANO DE AÇÃO			
Descrição do Controle	Data Prevista de Início	Data Prevista de Conclusão	Status
Elaboração de manual e de treinamento para orientação da escrita e formulação de TR (pesquisa de boas práticas)	01/07/2023	30/06/2024	Não iniciado
Propor a criação de critérios para cargos comissionados (pesquisa de boas práticas) vinculando o cargo à função	01/07/2023	30/06/2024	Não iniciado
Criação de critérios e parâmetros para determinar preços (pesquisa de boas práticas)	01/07/2023	30/06/2024	Não iniciado
Aperfeiçoar o planejamento e a gestão de contratos (aprofundar com CAF)	01/07/2023	30/06/2024	Não iniciado
Criação do plano de contratação anual da SEGES (pesquisa de boas práticas)	01/07/2023	30/06/2024	Não iniciado

6. COMUNICAÇÃO

A comunicação deve acontecer em todas as etapas da gestão de riscos, com caráter informativo e consultivo com todos os envolvidos interna e externamente, a fim de (TCU 2018):

- Auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- Auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização;
- Garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos.

A comunicação acontece em duas direções:

- Vertical: pode ser no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando que a cúpula da organização seja informada de riscos por todas as unidades organizacionais e que os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a organização.
- Horizontal: é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades (processos transversais), às vezes, de diferentes secretárias-gerais, sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham nesse processo.

Devendo ser criado/utilizado canais para toda a comunicação necessária do processo de gestão de risco.

O desenvolvimento do PIBP e o fomento à cultura de integridade exigem a difusão de seus objetivos e valores, entre os públicos interno e externo de cada órgão participante. Sendo assim fazem parte da estratégia de implementação:

- Transparência, entendida neste contexto como comunicação ao público externo da existência do Plano de Integridade e Boas Práticas;
- Comunicação Interna, entendida neste contexto como comunicação realizada a todos os servidores do quadro do órgão quanto à existência do Plano de Integridade implementado.

Para tanto será:

1. Publicado o Plano de Integridade e Boas Práticas no sítio eletrônico institucional do órgão,
2. Manifesto via SEI e assinado pela autoridade máxima da Pasta o ateste de envio de comunicados informando sobre a realização do PIBP e determinando que seja dada ciência por parte das chefias da Pasta a todos os servidores a ela subordinados, por meio dos seguintes instrumentos:
 - a) Envio de comunicado via e-mail a todas as caixas de entrada da Pasta,
 - b) Envio de memorando circular direcionado a todos os pontos SEI da Pasta.

Ambos serão comprovados por meio da cópia do documento digital enviado, contendo a lista consolidada de destinatários.

6.1 Plano de Comunicação

O plano de comunicação do Plano de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão visa comunicar aos servidores e público externo sobre a existência do documento e o progresso da implantação, por meio de e-mail marketing institucional dos servidores, utilização do site e redes sociais do órgão.

O plano terá prazo de um ano para ser adotado e avaliado após sua publicação, nesse processo, a comunicação participa, principalmente, no processo de monitoramento das medidas, além de cumprir suas funções e colaborar na comprovação das ações realizadas.

O requisito de comunicação e transparência será avaliado pela Controladoria Geral do Município a partir da divulgação do Plano no site institucional e na comunicação aos envolvidos na pasta sobre a existência do plano, que deve ser feito no prazo máximo de 30 de junho de 2023.

6.2 Cronograma

O cronograma de publicações serve para agendar conteúdos e definir ações, contudo, é flexível.

Tabela 1 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de junho

JUNHO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
28/06	Aprovação da Secretária	Aguardar material atualizado
29/06	Aprovação e finalização do PIBP	
29/06	Publicar na página da Gestão o PIBP	Publicação
30/06	Divulgar a criação e instauração do PIBP para todos os funcionários de SEGES	E-mail marketing - SEGES
30/06	Divulgar nas redes sociais de SEGES a criação do PIBP e indicar o acesso	Redes sociais

Tabela 2 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de julho

JULHO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
11/07	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing- SEGES
19/07	Publicação de um tutorial sobre o uso do PIBP	Redes sociais
27/07	Explicação sobre gestão de risco e acesso ao PIBP	Redes sociais carrossel

Tabela 3 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de agosto

AGOSTO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
09/08	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing- SEGES

Tabela 4 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de setembro

SETEMBRO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
05/09	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing-SEGES

Tabela 5 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de outubro

OUTUBRO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
11/10	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing-SEGES

Tabela 6 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de novembro

NOVEMBRO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
08/11	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing- SEGES

Tabela 7 – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de dezembro

DEZEMBRO		
DATA	EVENTO	AÇÃO FORMATO
12/12	Envio de orientações sobre o uso e aplicação do PIBP	E-mail marketing- SEGES

6.3 Proposta de Arte

Os layouts das publicações seguem o padrão da comunicação da pasta e, portanto, é apenas adaptado à demanda do Plano de Integridade e Boas Práticas, de acordo com especificidades e alterações particulares.

PLANO DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS

Agora a SEGES tem seu Plano de Integridade e Boas Práticas definido e pronto para ser implantado.

Esse é mais um passo na busca pela inovação nos processos e na eficiência no uso dos recursos públicos. Para quem não conhece, o documento é um conjunto de procedimentos internos para detectar e prevenir fraudes, atos de corrupção, irregularidades e desvios de conduta. Além disso, visa avaliar processos objetivando melhoria na gestão de recursos, garantindo a transparência, a honestidade e a eficiência.

Tem como objetivo a **solução preventiva de eventuais irregularidades**, incentivando o **comprometimento da alta administração no combate à corrupção**, nos moldes da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, bem como do Decreto Municipal nº 59.496/2020.

O que você encontra no Plano?

- ▼ O que é o Programa de Integridade;
- ▼ Compromissos da unidade;
- ▼ Como a gestão de integridade acontece;
- ▼ Mapeamento e análise de riscos;
- ▼ Monitoramento e plano de ação.

Clique aqui para acessar o Plano de Integridade e Boas Práticas

2023

PLANO DE INTEGRIDADE E BOAS PRÁTICAS

Secretaria Municipal de Gestão - SEGES
01/2023

gestaoprefsp

CIDADE DE SÃO PAULO
GESTÃO

Imagem 1 – Sugestão de arte para divulgação do Plano de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão

7. PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

Preenchimento do POP para documentar nosso mapeamento de atividades de processos, garantindo a padronização da atividade/processo, como forma de assegurar a continuidade e permitir aprimoramento.

Sistema de Padronização	Procedimento operacional padrão			
	Número: POP-01	Localizador:	Revisão: 01	Folha: 01
Título: Licitação para Registro de Preços				
Aprovado por:				Data:
1. Introdução: O Sistema de Registro de Preços – SRP é o conjunto de mecanismos utilizado pela Administração Pública, no qual este formaliza através do instrumento denominado Ata de Registro de Preços, os valores para aquisições futuras de bens e serviços comuns aos órgãos e entidades municipais, nos termos do Decreto Municipal nº 62.100, de 27 de dezembro de 2022. O Sistema de Registro de Preços harmoniza-se com o princípio da eficiência, uma vez que garante transparência, eficiência e economia dos recursos públicos.				
2. Objetivo: Partindo-se da premissa de que o planejamento impactará diretamente as demais etapas, assume-se que o resultado esperado decorrente do planejamento é a própria contratação, que por outro lado vislumbra o resultado do melhor custo-benefício ao interesse público, guardados todos os princípios fundamentais da administração pública. Portanto podemos expressar que os objetivos da contratação pública são: <ul style="list-style-type: none">• Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;• Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;• Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;• Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.				
3. Campo de aplicação: Licitação de atas de registro de preço				
4. Principais passos: <ul style="list-style-type: none">• Elaboração de estudo técnico preliminar;• Elaboração de Termo de referência;• Levantamento de quantitativo da demanda;• Pesquisa de preços para formação de preço de referência;• Elaboração de edital da licitação e anexos;• Realização do pregão,• Formalização da Ata de Registro de Preços – ARP.				
6. Desvios e ações necessárias <ul style="list-style-type: none">• Elaboração de manual e de treinamento para orientação da escrita e formulação de TR (pesquisa de boas práticas),• Propor a criação de critérios para cargos comissionados (pesquisa de boas práticas) vinculando o cargo à função;• Criação de critérios e parâmetros para determinar preços (pesquisa de boas práticas);• Aperfeiçoar o planejamento e a gestão de contratos;• Criação do plano de contratação anual de SEGES (pesquisa de boas práticas).				
7. Recursos necessários Pessoal, SEI, Sistema de processamento de licitações, Pacote Office, Supri				
8. Observações e anotações				



8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT, Associação Brasileira De Normas Técnicas. **ISO 31000: Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. 1 ed. São Paulo: Abnt, 2009.

BRASIL, Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. **MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO**. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc_versao_2_0.pdf
file:///C:/Users/d690250/Documents/RCI/Material_bibliográfico/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf. Acesso em 01/06/2023

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO DE RISCOS** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. 31 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/3F/D5/65/C0/27A1F6107AD96FE6F18818A8/10_passos_boa_gestao_riscos.pdf . Acesso em 17/05/2023

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. 164p Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em 01/06/2023

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TCU** / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN), 2020. 48p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 25/05/2023

BRASIL, Controladoria Geral da União. **GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE RISCO PARA INTEGRIDADE. ORIENTAÇÕES PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTARQUIA E FUNCIONAL**. Brasília: CGU. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. 2018.p54. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em 25/05/2023

Morano, Cássia Andréa Ruotolo; Martins, Claudia Garrido; Ferreira, Miguel Luiz Ribeiro. **APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCO EM EMPREENDIMENTOS DE E & P**. ENGEVISTA, v. 8, n. 2, p. 120-133, 2006. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/engevista/article/view/8810>. Acesso em 20/06/2023

Vieira, James Batista, **GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019. 240 p: Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%c3%a7a%20Gest%c3%a3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 03/05/2023

9. QUADROS

- **QUADRO 1:** MATRIZ SWOT (fatores interno e externos) LICITAÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇOS
- **QUADRO 2:** OBJETIVOS
- **QUADRO 3:** DESCRIÇÃO NÍVEIS DE PROBABILIDADE E IMPACTO
- **QUADRO 4:** MODELO GERAL DE MATRIZ DE RISCOS PROBABILIDADE E IMPACTO
- **QUADRO 5:** FAIXA DE CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS
- **QUADRO 6:** CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONTROLE
- **QUADRO 7:** MODELO DE AVALIAÇÃO E DE RESPOSTA AOS RISCOS
- **QUADRO 8:** DESCRIÇÃO DO CONTROLE
- **QUADRO 9:** SÍNTESE MAPEAMENTO, ANÁLISE, GESTÃO E MONITORAMENTO DE RISCOS LICITAÇÃO PARA REGISTRO DE PREÇO
- **TABELA 1** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de junho
- **TABELA 2** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de julho
- **TABELA 3** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de agosto
- **TABELA 4** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de setembro
- **TABELA 5** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de outubro
- **TABELA 6** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de novembro
- **TABELA 7** – Cronograma de publicações sobre o Plano de integridade e Boas Práticas para o mês de dezembro
- **IMAGEM 1** – Sugestão de arte para divulgação do Plano de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal de Gestão

10. ANEXOS

- **Planilha de gestão de riscos**
- **Procedimento Operacional Padrão – POP – (forma de planilha)**