

RELATÓRIO DE AUDITORIA PROGRAMADA

1. ORDEM DE SERVIÇO

OS nº 2020/02176

2. IDENTIFICAÇÃO

2.1. Objeto

Desempenho Operacional

2.2. Objetivo

Analisar os principais indicadores físicos, financeiros e orçamentários e o desempenho operacional da entidade

2.3. Área Auditada

Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – Prodam-SP S.A.

2.4. Período de Realização

08.06.20 a 31.07.20

2.5. Período de Abrangência

Janeiro a Dezembro de 2019

2.6. Equipe Técnica

Luciano Teixeira

RF nº 20.288

Maurício Kazuhiro Sato

RF nº 20.117

2.7. Procedimentos

- Verificar se o Compromisso de Desempenho Institucional atendeu aos parâmetros legais;
- Selecionar e avaliar o resultado de três dos principais projetos estratégicos da Prodam para análise;
- Avaliar qual foi o resultado alcançado pelos projetos estratégicos;

2.8. Abreviaturas

Apait	– Administração de Penalidades Aplicadas a Infrações de Trânsito
CCT	– Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia
CET	– Companhia de Engenharia de Tráfego
CDI	– Compromisso de Desempenho Institucional
Cogei	– Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta
CNPJ	– Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COI	– Centro de Operações Integrado
Decap	– Departamento de Defesa de Capitais e Haveres do Município
Detran	– Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo
Encti	– Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
GFP	– Gerência de Planejamento e Controle Financeiro
GIP	– Gerência de Escritório de Projetos
IPC/Fipe	Índice de Preços ao Consumidor/ Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
IPTU	– Imposto Predial e Territorial Urbano
JOF	– Junta Orçamentário-Financeira
OS	– Ordem de Serviço de Fiscalização
PA	– Processo Administrativo
PMSP	– Prefeitura do Município de São Paulo
Prodam	– Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – Prodam-SP S.A.

RAF	– Relatório Anual de Fiscalização
Sabesp	– Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SCF	– Sistema de Controle da Fiscalização
SDA	– Sistema da Dívida Ativa
SEI	– Sistema Eletrônico de Informações
SF	– Secretaria Municipal da Fazenda
SGTP	– Sistema de Gestão de Transportes Públicos
SGZ	– Sistema de Gestão de Zeladoria
SIGPEC	– Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências
SMGI	– Sistema de Monitoramento e Gestão Integrada
Smit	– Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
SMSUB	– Sistema Municipal das Subprefeituras
SMTIC	– Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação
SUB-BT	– Subprefeitura Butantã
SUB-CL	– Subprefeitura Campo Limpo
SUB-CS	– Subprefeitura Capela do Socorro
SUB-JA	– Subprefeitura Jabaquara
SUB-MP	– Subprefeitura São Miguel Paulista
SUB-PE	– Subprefeitura Penha
SUB-ST	– Subprefeitura Santana/Tucuruvi
SUB-SM	– Subprefeitura São Mateus
SWOT	– <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TCM	– Tribunal de Contas do Município
TIC	– Tecnologia da Informação e Comunicação
TR	– Termo de Referência

3. RESULTADO

3.1. Introdução

A presente auditoria está contemplada no Plano Anual de Fiscalização deste E. Tribunal de Contas para o exercício de 2019 e tem por finalidade subsidiar o

Relatório Anual de Fiscalização (RAF) da Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – Prodam-SP S.A. (Prodam) do referido período.

O objetivo deste trabalho é analisar os principais indicadores físicos e financeiros dos projetos estratégicos destacados no relatório de administração de 2019 e o Compromisso de Desempenho Institucional (CDI) da Prodam.

3.1.1. Missão institucional

A Prodam foi criada pela Lei Municipal nº 7.619/71 para executar serviços na área de tecnologia da informação e comunicação para os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP).

O Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação (SMTIC), instituído pelo Decreto nº 45.683/05, art. 6º, inciso VI, com a redação dada pelo Decreto nº 54.785/14, compreende as atividades de planejamento, governança, coordenação, organização, operação, controle e supervisão dos recursos de tecnologia da informação e comunicação e telecomunicação dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal.

De acordo com o art. 5º, inciso V, do Decreto nº 57.653/17¹, dentre os órgãos que integram o SMTIC, encontra-se a Prodam, que atua como Integrador Estratégico de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), destinadas ao provimento, integração, convergência de processos e soluções de tecnologia.

¹ Decreto nº 57.653/17

Art. 5º Integram o Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação: [...]

V - Integrador Estratégico de soluções de tecnologia da informação e comunicação: Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – PRODAM.

3.1.2. Compromisso de Desempenho Institucional

O art. 22 do Decreto nº 58.093/18², dispõe que as empresas públicas, sociedades de economia mista, e respectivas subsidiárias das quais o Município de São Paulo detenha o controle estão obrigadas a celebrar Compromisso de Desempenho Institucional (CDI), com o objetivo de racionalizar e aperfeiçoar a utilização dos recursos públicos.

Conforme o art. 23³, o CDI deve assegurar a preservação do patrimônio e do interesse público, a economicidade e a qualidade dos resultados das atividades da entidade.

3.2. Compromisso de Desempenho Institucional 2017/2021

O CDI apresentado pela Prodam (peça 5, fls. 1/2), datado de 06.02.18, conforme a cláusula quinta, tem vigência até 31.12.21. Conforme sua Cláusula Primeira, o CDI tem por objeto o estabelecimento de indicadores e metas para permitir a avaliação objetiva do desempenho da Prodam, conforme metas, indicadores e objetivos estratégicos constantes do Anexo I – Plano Estratégico (peça 5, fls. 3/5) e Anexo II – Plano Tático (peça 5, fls. 5/11).

3.2.1. Plano Estratégico – Anexo I

O Anexo I do CDI (peça 5, fls. 3/5) apresenta o Plano estratégico, do qual se destacam:

3.2.1.1. Visão

No planejamento estratégico, visão representa o que a empresa pretende em seu futuro, o que a empresa deseja alcançar, como a empresa deseja ser vista e reconhecida. Diz respeito aonde a empresa deseja chegar.

² Decreto nº 58.093/18

Art. 22. As entidades mencionadas no artigo 1º deste decreto estão obrigadas a celebrar Compromisso de Desempenho Institucional - CDI com o Município de São Paulo, com o objetivo de racionalizar e otimizar a utilização dos recursos públicos.

³ Decreto nº 58.093/18

Art. 23. Os Compromissos de Desempenho Institucional – CDI devem assegurar a preservação do patrimônio e do interesse público, a economicidade e a qualidade dos resultados das atividades das entidades abrangidas por este decreto.

O Plano Estratégico do CDI estabelece a visão da Prodam no item 1 (peça 5, fl. 3):

1. Visão

Ser a parceira estratégica do Governo Municipal de São Paulo em Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC e reconhecida pelos clientes como a melhor provedora de soluções tecnológicas para a Gestão Pública.

A visão apresentada está alinhada ao papel disposto no inciso V do art. 5º do Decreto nº 57.653/17⁴ à Prodam no SMTIC, de “Integrador Estratégico de soluções de tecnologia da informação e comunicação”.

3.2.1.2. Missão

Missão é a declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito, finalidade de sua existência, motivo pela qual foi criada, é a identidade da empresa.

O Plano Estratégico do CDI estabelece a missão da Prodam no item 2 (peça 5, fl. 3):

2. Missão

Prover soluções tecnológicas de informação e comunicação integradas e inovadoras para uma gestão pública eficiente e colaborativa, que reflitam na melhoria de vida da cidade e dos cidadãos.

A declaração da missão está alinhada ao art. 12 do Decreto nº 57.653/17⁵, que dispõe sobre o papel do integrador estratégico de TIC, no SMTIC.

⁴ Decreto nº 57.653/17

Art. 5º Integram o Sistema Municipal de Tecnologia da Informação e Comunicação: [...]

V - Integrador Estratégico de soluções de tecnologia da informação e comunicação: Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – PRODAM.

⁵ Decreto nº 57.653/17

Art. 12. A Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo – PRODAM é entidade da Administração Pública Municipal especializada em tecnologia da informação e comunicação destinada ao provimento, integração e convergência de processos e soluções de tecnologia, sendo suas atribuições:

I - prestar serviços de tecnologia da informação e comunicação de acordo com a PMGTIC e seu estatuto social;

II - atuar de forma a facilitar a consecução das ações decorrentes do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC;

III - administrar a rede privada de comunicação de dados da Administração Pública Municipal, bem como suas políticas de segurança, no que se refere à conexão entre os Órgãos e Entidades Setoriais;

IV - assessorar os Órgãos e Entidades Setoriais, sob demanda:

a) na estruturação das ações que integrarão o Plano Diretor Setorial de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDSTIC;

b) na consecução das ações contidas no PDSTIC;

3.2.1.3. Cenário

O plano destaca o cenário no item 3. Avaliação do cenário externo, o setor de atuação da Prodam em Comércio e Serviços.

O cenário econômico descrito no plano cita dados do mercado de TIC de 2015, o mercado de software de 2015 e 2016 e perspectiva de crescimento do mercado de TIC para o ano de 2017, e a posição do Brasil no mercado mundial de TIC (topo 10) e 1ª posição na América Latina.

Destaca que o crescimento será impulsionado por algumas soluções específicas entre elas estão *cloud computing*, virtualização, projetos relacionados a *big data* e *analytics*, infraestrutura e data center. Não cita a fonte da informação.

Ressalta que no Brasil, o mercado emprega 1,3 milhão de pessoas e segundo a Abranet⁶, em 2022 serão três milhões de empregados e que o mercado ainda sofre com falta de mão de obra qualificada para ocupar as posições.

Entretanto não apresenta informações ou projeções sobre o tamanho do mercado nacional ou no estado de São Paulo para o período de abrangência do plano, que poderiam ser úteis na avaliação do mercado, concorrência, possíveis novos mercados, tendências de produtos, tecnologias etc. Não apresenta indicadores macroeconômicos que poderiam auxiliar na projeção da expectativa de desempenho econômico (geral ou especificamente na cidade de São Paulo, principal mercado da empresa), nível de emprego, crescimento econômico, variação cambial etc.

Sobre a política do governo estadual e federal para o setor, destaca o novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação em 2016. Também em 2016, destaca que foi lançada a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (Encti) 2016-2019. Ressalta o esforço do governo federal na

c) no levantamento, análise, estruturação, otimização e consolidação de seus processos, com o objetivo de racionalizá-los.

⁶ Associação Brasileira de Internet

recuperação de recursos e investimentos para o setor de ciência, tecnologia e inovação, e que a partir do início de 2017, foram instaladas as comissões temáticas do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CCT) que servirão para aproximar e promover a integração entre os diversos setores envolvidos com a ciência, tecnologia e a inovação do país. Entretanto, não relaciona os destaques com indicadores úteis para o planejamento.

Sobre a política do governo municipal para o setor (peça 5, fls. 3/4):

Política do governo municipal para o setor: No município de São Paulo, por meio do Decreto nº 55.461, de 29/08/2014, a PMSP Instituiu a Política Municipal de Estimulo à Inovação e ao Desenvolvimento de Startups na Cidade de São Paulo Tech Sampa – visando estimular a inovação e o empreendedorismo tecnológico.

A Tech Sampa apoia a criação e o desenvolvimento de *startups* nos diferentes estágios de crescimento, com a finalidade de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de produtos e serviços tecnológicos. A política contribui também para potencializar o ambiente de interação, troca e cooperação entre os diversos atores, conectando o ecossistema de *startups* local aos demais polos mundiais de tecnologia.

O MobiLab, Laboratório de Mobilidade Urbana da Prefeitura de São Paulo, foi criado para introduzir inovação e mudar o relacionamento da administração pública com tecnologia e mostrar como a agilidade e criatividade das startups podem modernizar a gestão da mobilidade urbana. Sua criação visa melhorar a transparência e a qualidade dos serviços prestados.

Ainda no âmbito municipal, no início de 2017 houve a criação da Secretaria de Inovação e Tecnologia que tem por finalidade incentivar, prospectar, desenvolver e implantar métodos, instrumentos e técnicas que conduzam à melhoria e inovação na organização e serviços prestados pela administração pública, utilizando recursos da tecnologia da informação e comunicação, de modo a ampliar a qualidade do atendimento ao cidadão e promover sua participação no desenvolvimento de uma cidade inteligente.

Reservaram nesse cenário um papel importante para a Prodam como parceiro estratégico, principal provedor de serviços de tecnologia e garantidor da disponibilização, da integração e da convergência dos processos dos sistemas corporativos e estruturantes.

Assim como nos destaques anteriores, não faz qualquer ilação sobre os impactos para Prodam, a não ser o destaque para o papel importante da Prodam como “parceiro estratégico”, que já é previsto na legislação municipal.

3.2.1.4. Análise SWOT

No item 4 apresenta uma análise SWOT⁷ (peça 5, fl. 4), na qual apresenta cinco forças, dez fraquezas, quatro oportunidades e quatro ameaças.

O Quadro 1 resume os pontos destacados na análise do ambiente interno.

Quadro 1 – Análise SWOT – Cenário interno

Ponto	Item	Área
Forças (S)	1. Compreensão do negócio do cliente – PMSP;	Competências
	2. Experiência e familiaridade com o cliente – PMSP	Competências
	3. Domínio do legado	Competências
	4. Flexibilidade na relação comercial com o cliente	Finanças
	5. Turn-over	Competências
Fraquezas (W)	1. Capacitação técnica / capacidade de inovação;	Competências
	2. Concentração de conhecimento;	Competências
	3. Tecnologia defasada;	Produtos
	4. Pouca cultura de controle;	Competências
	5. Pouca agilidade;	Competências
	6. Custo da mão de obra;	Finanças
	7. Preços não competitivos;	Finanças
	8. Baixo potencial de gestão do conhecimento;	Competências
	9. Relacionamento defasado;	Competências
	10. Imagem.	Produtos

Fonte: Elaborado com base no Anexo I do CDI (peça 5, fl. 4)

Em relação às forças, destaca-se que na tentativa de esclarecer o item 5. *Turn-over* (peça 5, fl. 4), o documento expressa:

o baixo índice de renovação da organização (devido a entrada apenas por concurso público e baixíssima taxa de dispensa ou demissão de profissionais) pode ser traduzido como uma alta retenção de capital intelectual, o que potencializa os itens 1, 2 e 3 acima.

O esclarecimento aponta que os itens 1, 2 e 3 são na realidade um único ponto (alta retenção de capital intelectual), que paradoxalmente, é iniciado com uma declaração depreciativa (“o baixo índice de renovação da organização”). A análise dos pontos fortes demonstra um paradoxo da Prodam representado pelo

⁷ Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos.

capital humano. A análise não apresenta avaliações acerca do portfólio de produtos.

Em relação às fraquezas, a quantidade de pontos enumerados denota que os Gestores têm uma visão pessimista de seu ambiente interno. Dos itens enumerados, seis são relacionados às suas competências (1, 2, 4, 5, 8 e 9), dois com os recursos financeiros (6 e 7) e dois aos produtos oferecidos (3 e 10).

Da análise do cenário interno, ressalva-se que não foi enumerado nenhum ponto sobre um dos principais interessados internos da Prodam, a PMSP, que é o seu acionista majoritário e eventualmente principal cliente. O cenário delineado pela análise evidencia que o plano estratégico deveria dar atenção aos aspectos relacionados à mitigação de suas fraquezas, especialmente de suas competências proporcionadas por seus recursos humanos. A análise foi pouco aprofundada em relação às suas forças e nas áreas de produtos e finanças.

O Quadro 2 resume os pontos destacados na análise do ambiente externo.

Quadro 2 – Análise SWOT – Cenário externo

Ponto	Item	Área
Oportunidades (O)	1. Parceiro estratégico da PMSP;	Cliente
	2. Oferta de serviços especializados c/ alto valor agregado;	-
	3. Novas tecnologias e modelos de comercialização;	Produto
	4. Segurança na continuidade do serviço.	Cliente
Ameaças (T)	1. Fluxo de caixa;	-
	2. Renegociação dos contratos com PMSP;	Cliente
	3. "Perda do monopólio";	Cliente
	4. Cortes orçamentários na PMSP.	Cliente

Fonte: Elaborado com base no Anexo I do CDI (peça 5, fl. 4)

Em relação às oportunidades, identificou uma questão interna relacionada às suas competências (2), duas questões relacionadas ao seu principal cliente (1 e 4) e uma questão relacionada ao mercado de TIC (3).

O item (2) não representa uma Oportunidade, mas uma Força, conforme se depreende do detalhamento do item:

o alto nível de conhecimento acerca de sistemas, serviços e suporte de TIC à gestão municipal, pode gerar oportunidades de

venda de serviços de maior valor agregado como consultorias técnicas e estratégicas (grifo nosso – peça 5, fl. 4)

Considerando a grande dinâmica do mercado de TIC, a enumeração de apenas uma oportunidade relacionada ao mercado evidencia uma análise deficiente das oportunidades, além da avaliação equivocada de uma vantagem competitiva relacionada ao “alto nível de conhecimento acerca de sistemas, serviços e suporte de TIC à gestão municipal” como uma Oportunidade, mas que na realidade representa uma das Forças da Prodam.

Em relação às ameaças, considerou uma questão interna (1) e limitações relacionadas ao principal cliente (2, 3 e 4). Não apresentou quaisquer questões acerca de outras variáveis externas, como concorrência, as tendências mercado de TI, o ambiente macroeconômico. O item (1) não representa uma Ameaça, mas uma Fraqueza, pois é uma questão interna, de gestão financeira.

Novamente, considerando a grande dinâmica do mercado de TIC, a falta de identificação de Ameaças relacionadas ao mercado competidor, evolução do mercado, volatilidade nos preços etc. evidenciam uma análise pobre das ameaças, que identificou a PMSP, sua “parceira estratégica”, como a ameaça.

Conclui-se que a “análise SWOT” limitou-se à apresentação dos itens, sem a apresentação de uma avaliação consistente dos ambientes interno e externo, um diagnóstico dos cenários ou relacionamento com os “objetivos estratégicos”, missão e visão da empresa. Adicionalmente, em vista dos equívocos na classificação dos pontos elencados, evidencia-se também a falta de rigor metodológico em sua elaboração.

3.2.1.5. Objetivos estratégicos

O plano estratégico apresenta no item 5. Objetivos estratégicos, quatro objetivos (peça 5, fl. 5):

5.1. Objetivo estratégico 1: Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa

O equilíbrio financeiro pretendido advirá, de um lado, da redução de custos decorrentes de racionalização de processos, renegociação de contratos, e de novas e eficientes práticas e ferramentas de gestão. De outro lado, buscará uma maior eficiência no recebimento, empreenderá esforços no aumento da receita, valendo-se da sua expertise em sistemas públicos de gestão, aprimorando os serviços atualmente prestados, buscando projetos inovadores na cidade de São Paulo e prospectando clientes similares em municípios do Brasil e do estado de São Paulo, em particular.

5.2. Objetivo estratégico 2: Aumentar a satisfação dos clientes

Para aumentar a satisfação dos seus clientes, a Prodam sabe que é imperativo o cumprimento dos prazos e custos acordados com seus clientes. Sabe também que para a manutenção dessa satisfação, os serviços entregues deverão permanecer íntegros e disponíveis.

Para que se obtenha os ganhos em qualidade e pontualidade pretendidos, novas tecnologias, novos procedimentos e controles nos ciclos de planejamento, desenvolvimento, qualidade e operação deverão ser adotados. Do aumento da satisfação dos seus clientes decorrerá a melhoria da imagem da Prodam e o reconhecimento de excelência no fornecimento de serviços de TIC.

5.3. Objetivo estratégico 3: Melhorar o clima organizacional

Sabendo que a motivação pessoal, o clima organizacional e a capacitação profissional são condições necessárias ao ambiente de inovação, a Prodam investirá na atualização das competências e conhecimentos dos seus funcionários, na utilização de novas metodologias e práticas de gestão e na adoção de novos processos de gestão do conhecimento.

Conhecimentos compartilhados e construção coletiva são mandamentos para qualquer empreendimento inovador em tecnologia da informação. Ao mesmo tempo, a boa gestão do conhecimento é premissa necessária à competitividade e à solidez tecnológica das organizações.

5.4. Objetivo estratégico 4: Expandir a base de Produtos Inovadores

Para que a Prodam se mantenha nas condições de maior fornecedora de TIC do município e de maior parceira estratégica da administração municipal deverá estar em condições de suportar as novas demandas de seus clientes e de oferecer soluções inovadoras.

Através da revisão dos atuais processos será possível ganhar agilidade. Outra necessidade é a busca por novos produtos e serviços que aumentem a receita e assim alimentem, em círculo virtuoso, novos projetos de inovação.

Os objetivos estratégicos declarados relacionam-se cada um a uma área: Recursos Financeiros (1); Clientes (2); Competências (3) e Produtos (4). Ressalva-se ainda que conforme o detalhamento apresentado, os objetivos estratégicos 2, 3 e 4 se apresentam como formas para o atingimento do objetivo estratégico 1.

Conforme destacado nos itens anteriores, os destaques do “Plano Estratégico” evidenciam falta de coerência e rigor metodológico do processo de planejamento. Indicam que os “objetivos estratégicos” não foram resultado do processo de planejamento conforme a visão, missão, cenário e análise SWOT apresentados (independentemente de suas deficiências), pois não exploram as forças e oportunidades apresentadas, tampouco buscam a mitigação das fraquezas e ameaças identificadas. Evidenciam que, apesar de buscar transparecer ser fruto de uma análise elaborada, trata-se de uma declaração que poderia ser feita sem qualquer esforço analítico, e não permitem identificar qual seria a visão da Prodam para seu futuro.

3.2.1.6. Planejamento estratégico

Em relação ao “Plano Estratégico” – Anexo I do CDI, ressalva-se que o documento não se apresenta como um planejamento estratégico, previsto no art. 24, inciso I, do Decreto nº 58.093/18⁸.

Um plano estratégico é o documento formal na qual a empresa define a forma que ela vai atuar para alcançar seus objetivos ou sucesso empresarial. O planejamento estratégico é o processo para a elaboração do plano.

No processo de planejamento estratégico pode-se utilizar a análise SWOT, na qual são avaliados os cenários externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas), para contextualizar e definir o empreendimento de ações, o

⁸ Decreto nº 58.093/18

Art. 24. A apresentação, a negociação e a aprovação da proposta de Compromisso de Desempenho Institucional - CDI seguirão procedimento a ser fixado pelo Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta – COGEAI, devendo contemplar, no mínimo, os seguintes assuntos:

I - planejamento estratégico;

estabelecimento de metas, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, auxiliando a organização no atingimento de seus objetivos.

Ressalva-se que existem outras técnicas e ferramentas de análises voltadas ao planejamento estratégico, que podem ser combinadas, sobrepostas, comparadas, no intuito de se definir o caminho que a empresa ou organização pode adotar para atingir seus objetivos.

Assim, o documento do Anexo I não apresenta a análise SWOT propriamente dita, limitando-se elencar o que foi identificado pelos responsáveis como sendo as Forças (S), Oportunidades (O), Fraquezas (W) e Ameaças (T), e declarando os “objetivos estratégicos” definidos, sem apresentar qualquer análise dos cenários internos (Forças e Fraquezas) e externos (Oportunidades e Ameaças), suas inter-relações entre si, e com a visão e missão declaradas, e com os “objetivos estratégicos” definidos, dentro do horizonte de tempo que o plano deve abranger.

Portanto, não foi atendido o disposto no art. 24, inciso I, do Decreto nº 58.093/18. Destaca-se ainda que o plano deveria compreender o prazo de vigência do CDI, ou seja, traçar o plano no horizonte de tempo até 31.12.21, o que infringe o disposto §1º do art. 26 do Decreto nº 58.093/18⁹.

3.2.2. Plano tático – Anexo II

O Anexo II do CDI (peça 5, fls. 5/11) apresenta o Plano tático do CDI, elaborado para atender os anos de 2017/2018. Um novo plano tático foi elaborado para os anos de 2019/2020 (peça 5, fls. 12/27).

O Plano Tático aborda os itens: 1. Resultado Econômico, 2. Resultado Financeiro, 3. Política de Pessoal, 4. Plano de Investimentos, 5. Produtos,

⁹ Decreto nº 58.093/18

Art. 26. O Compromisso de Desempenho Institucional – CDI será celebrado com prazo de validade de 5 (cinco) anos.

§ 1º O planejamento estratégico, de que trata o artigo 24, inciso I deste decreto, terá vigência coincidente ao prazo de validade do Compromisso de Desempenho Institucional – CDI.

6. Indicadores e 7. Instrumentos de Governança Corporativa e Desenvolvimento Sustentável.

Da análise dos planos táticos se destacam:

3.2.2.1. Resultado econômico, financeiro e política de pessoal

O Quadro 3 demonstra os resultados econômico, financeiro e política de pessoal que constam dos itens 1 a 3 dos planos táticos 2017/2018 e 2019/2020, além dos resultados obtidos em 2017/2018.

Quadro 3 – Plano Tático (valores em R\$ mil)

item	2017		2018		2019	2020
	Plano	Real	Plano	Real		
1. Resultado Econômico						
Resultado Operacional Bruto:	70.243	56.164	71.283	88.458	113.145	111.508
2. Resultado Financeiro						
Geração de Caixa:	(24.489)	(9.521)	-	13.851	+1.684	+3.786
3. Pessoal Despesa Total*	183.181	179.811	180.964	180.206	198.951	201.826
Quantitativo (vínculos)**	915	866	865	886	881	881

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018, 2019/2020 do CDI e Relatório de Acompanhamento 2018 (peça 5, fls. 5/11, 12/27 e 28/49). *A meta de despesa de pessoal considera todos os vínculos, porém não considera despesa com rescisões trabalhistas no biênio 2017/2018, ** A meta quantitativa não leva em consideração os seguintes vínculos: Conselheiros Administrativos, Conselheiros Fiscais, Desligados, Estagiário, Aprendiz e Contrato por Tempo Determinado.

Os resultados realizados financeiros e econômicos no biênio 2017/2018 ficaram acima do esperado, com destaque para o ano de 2018, que compensou um resultado econômico aquém do plano em 2017, e no resultado financeiro, possibilitou uma geração de caixa de mais de R\$ 4 milhões.

Os resultados econômicos planejados para o biênio 2019/2020 são bastante audaciosos, com um aumento de 27,9% em 2019 e 26,1% em 2020, sobre o realizado em 2018.

Os resultados previstos financeiro do biênio 2019/2020 são 26,3% superiores ao do biênio 2017/2018, entretanto, bastante inferiores ao obtido em 2018, com uma redução de 87,8% em 2019 e 72,7% em 2020.

Em relação à política de pessoal, destaca-se o atingimento parcial do plano. Para o biênio 2019/2020, o plano prevê um aumento da despesa de pessoal, de

10,4% em 2019 e 12,0% em 2020, em relação ao realizado em 2018, com uma pequena redução no quantitativo, de 886 em 2018 para 881 no biênio 2019/2020.

3.2.2.2. Investimentos

Os investimentos previstos no plano tático 2017/2018 são conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Investimentos no Plano Tático 2017/2018 (valores em R\$ mil)

Investimento	Início	Término	2017	2018	Objetivo Estratégico
1- Sist. de Gestão e Monitoramento de Nuvem	01.03.17	31.12.18	1.000	4.000	4*
2- Sistema de Gerenciamento de Ativos	01.03.17	30.06.18	1.000	5.000	2*
3- Atualização e implantação do ERP da Prodam	01.11.17	31.12.18	-	6.500	1*
4- Mudança do Data Center da Barra Funda	01.08.17	31.07.18	-	12.500	1*
5- Mudança do endereço da Sede Prodam	01.09.17	30.04.18	5.000	8.000	1*
6- Modernização do Correio Eletrônico e Pacote de Escritório da PMSP	01.03.17	30.09.17	10.000	-	2*
Total			17.000	36.000	

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018 (peça 5, fls. 5/11) * 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes; 4. Expandir a base de Produtos Inovadores.

Conforme o Relatório de Acompanhamento do CDI 2018 (peça 5, fl. 31), nenhum investimento do Plano foi realizado. Os investimentos previstos no plano Tático 2019/2020 são conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Investimentos no Plano Tático 2019/2020

(valores em R\$ mil)

Investimento	Início	Término	2019	2020	Objet. Estrat.
1 – Implementação e Orquestração de Nuvem Pública p/ a PMSP	01.05.18	31.08.19	5.500	-	4*
2 - Sistema de Gerenciamento de Ativos	01.08.18	31.12.20	1.000	500	1*
3- Atual.de versão, implant. de novas funcion. no ERP da Prodam e implant. de plataf. de gestão, colab. e produt. Integr. ao ERP Protheus (via Fluig)	30.09.14	31.12.19	1.856	612	1*
4 - Mudança - Data Center Prodam da Barra Funda	01.02.18	01.02.19	12.000	-	1*
5- Reforma Vila Mariana - Pedro de Toledo	01.01.19	30.12.19	5.500	-	1*
6- Mudança da Sede Prodam	15.01.18	31.12.20	8.500	5.000	1*
7- Mudança Correio Eletrônico e Pacote de Escritório da PMSP	01.11.17	01.08.19	8.500	8.500	2*
8- Implantação de solução de VoIP (voz sobre IP) em nuvem, p/ a Prodam e p/ os ambientes do Descomplica SP	02.04.18	31.12.20	1.000	-	1*
9- Estruturação de processos e implementação de ferramentas de monitoramento p/ serviços críticos da Prodam (APM, NPM e Zabbix)	01.01.18	30.06.20	1.350	1.350	2*
10 – Atualização das Ofertas de Produto Internet para a PMSP	01.07.18	31.12.20	12.150	2.450	2*
11 - Atualização da Plataforma Oracle Prodam que suportam operações críticas de Secretarias e órgãos da PMSP	01.12.17	31.12.20	5.000	5.000	1*
12 – Atualização tecnol. e implem. de ferramentas p/melhorar controles de Seg. da Info. e de TIC e mitigação de incidentes de Cybersecurity p/ PMSP	01.08.18	31.12.20	3.100	1.900	1*
13 - Implementação de infraestrutura para Projeto e-BAC.	15.11.18	15.11.20	2.000	-	4*
14 - SMGI - Sistema de Monitoramento e Gerenciamento Integrado / Zeladoria CET	01.02.19	01.02.21	4.200	5.850	4*
15 - Aquisição Mobiliário e Equip. p/ nova sede	01.06.20	31.08.20	0	12.071	1*
Total			71.656	43.233	

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2019/2020 do CDI (peça 5, fls. 12/27)

* 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes; 3. Melhorar o clima organizacional; 4. Expandir a base de Produtos Inovadores.

O Quadro 6 resume objetivos estratégicos relacionados aos itens de investimentos.

Quadro 6 – Investimentos por Objetivo estratégico

(valores em R\$ mil)

Objetivo estratégico	Plano Tático 2017/2018			Plano Tático 2019/2020		
	Itens	Valor	%	Itens	Valor	%
1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa	3; 4; 5	32.000	60,4	2; 3; 4; 5; 6; 8; 11; 12; 15	63.039	54,9
2. Aumentar a satisfação dos clientes	2, 6	16.000	30,2	7; 9; 10	34.300	29,9
3. Melhorar o clima organizacional	-	-	0,0	-	-	0,0
4. Expandir a base de Produtos Inovadores	1	5.000	9,4	1; 13; 14	17.550	15,3
Total		53.000	100,0		114.889	100,0

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018, 2019/2020 do CDI e Relatório de Acompanhamento 2018 (peça 5, fls. 5/11, 12/27 e 28/49)

Os investimentos previstos nos planos táticos apontam para a concentração dos investimentos no objetivo estratégico “1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa”, que no biênio 2017/2018 previa três de seis projetos de investimentos (60,4% do total), e no biênio 2019/2020 serão nove de quinze projetos de investimentos (54,9% do total). A seguir, o objetivo estratégico “2. Aumentar a satisfação dos clientes”, com dois projetos de investimentos no biênio 2017/2018 (30,2% do total), que passou a três projetos no biênio 2019/2020 (29,9% do total). O objetivo estratégico “4. Expandir a base de Produtos Inovadores”, que teria um item de investimento (9,4% do total) passou a contar com três projetos de investimentos (15,3% do total). A quantidade e o volume de recursos previstos indicam que os investimentos elencados no plano tático elaborado pela Prodam visam majoritariamente o atingimento do equilíbrio financeiro.

O objetivo estratégico “3. Melhorar o clima organizacional” não conta com nenhum projeto de investimento no biênio 2019/2020, mas já não contava com investimentos previstos no biênio 2017/2018, indicando que na visão dos planejadores da Prodam, não há necessidade de investimentos para o atingimento de sua meta de melhorar o clima organizacional.

Em vista da Análise SWOT, conclui-se que os investimentos destacados não fazem frente aos diversos destaques de fraquezas identificadas, estando concentradas no aspecto financeiro e nos produtos da empresa.

3.2.2.3. Produtos

O Plano Tático 2017/2018 informa que a previsão de um produto no CDI representa a meta de contratação e execução da empresa, não consistindo em compromisso de contratação por parte da PMSP. Os produtos representam itens a serem entregues pela empresa, criados a partir da sua própria ação. Podem ter um cliente externo ou interno, quando se destina ao consumo de alguma área da própria entidade.

Os produtos previstos no plano tático 2017/2018 são conforme o Quadro 7:

Quadro 7 – Produtos no Plano Tático 2017/2018 (valores em R\$ mil)

Produtos	Início	Término	2017	2018	Objetivo Estrat.
1-Central Integrada de Monitoramento (SMGI)	01.02.17	31.05.18	2.000	2.000	4*
2 - Sistema de Transporte	01.04.17	31.12.18	3.000	3.000	4*
3-COI (Centro de Operações Integrado)	01.04.17	30.09.18	3.000	3.000	4*
4 - City Câmara (Piloto)	01.04.17	31.12.17	1.000	-	4*
5 – Licenciamento da Secretaria do meio Ambiente (Consolidação das Inspeções)	01.04.17	31.12.17	1.100	-	4*
6 - Sistema da Dívida Ativa (SDA)	01.03.17	31.08.18	4.000	4.000	2*
7 - Remédio Fácil	01.03.17	31.05.17	5.000	-	4*
8 - Sistema de Informação Geográfica / GeoSampa	01.05.17	31.12.18	1.000	1.000	4*
9-Abertura e Gestão Eletrônica de Empresas	01.01.17	31.07.18	3.000	2.000	4*
10 - Programa de Capacitação dos Funcionários	01.05.17	31.12.18	3.000	6.500	3*
11 – Incremento de Receita Acessórias em 15%	02.02.18	31.12.18	0%	15%	**
Total			26.100	21.500	

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018 (peça 5, fls. 5/11)

* 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes; 3. Melhorar o clima organizacional; 4. Expandir a base de Produtos Inovadores.

** Plano de Metas – Desenvolvimento Econômico e Gestão

Os produtos previstos no plano tático 2019/2020 são conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Produtos no Plano Tático 2019/2020 (valores em R\$ mil)

Produtos	Início	Término	2019	2020	Objetivo Estrat.
1 – Novo SDA - Sistema da Dívida Ativa	01.10.18	01.10.20	5.749	4.790	2*
2 - Novo SGTP - Sistema de Gestão de Transportes Públicos	30.09.18	01.04.20	6.803	3.750	2*
3- e BAC	15.11.18	15.11.19	4.500	-	4*
4 – Novo APAIT (Sistema de Administração de Penalidades Aplicadas a Infrações de Trânsit.)	20.10.18	20.10.20	11.500	9.583	4*
5- Siscarpe - Sistema de Gerenciamento de Transporte de Cargas Perigosas	30.10.18	30.10.20	2.000	1.667	4*
6- SMGI – Sistema de Monitoramento e Gerenciamento Integrado / Zeladoria CET	01.02.19	01.02.21	8.333	11.667	4*
7 - SIGPEC/TCM	15.09.18	15.09.19	1.458	-	2*
8 - Absorção do Novo IPTU	07.11.18	06.11.19	2.567	-	2*
9 - Sustentação CET	30.09.18	30.09.20	7.300	7.400	4*
10 - Descomplica + 6 Unidades	01.02.19	30.12.20	4.000	3.000	2*
11 - Novo SCF	01.12.18	01.12.19	2.800	-	4*
12 - Correio Eletrônico	01.01.19	31.12.20	9.962	9.962	2*
13 - Internet	01.01.19	31.12.20	14.240	2.871	2*
14 - Venda de Serviços para outras Prefeituras e Outros	01.01.19	31.12.20	2.500	5.000	NI
Total			17.000	36.000	

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2019/2020 do CDI (peça 5, fls. 12/27)

* 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes; 3. Melhorar o clima organizacional; 4. Expandir a base de Produtos Inovadores.

O Quadro 9 resume os objetivos estratégicos relacionados aos produtos.

Quadro 9 – Produto por Objetivo estratégico (valores em R\$ mil)

Objetivo estratégico	Plano Tático 2017/2018			Plano Tático 2019/2020		
	Itens	Valor	%	Itens	Valor	%
1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa	NC	-	0,0	NC	-	0,0
2. Aumentar a satisfação dos clientes	6	8.000	21,0	1; 2; 7; 8; 10; 12; 13	69.152	48,2
4. Expandir a base de Produtos Inovadores	1 a 5; 7 a 9	30.100	79,0	3 a 6; 9; 11	66.750	46,5
Não Informado	NC	-	0,0	14	7.500	5,2
Subtotal Produtos		38.100	100,0		143.402	100,0
3. Melhorar o clima organizacional	10	9.500	NA	NC	-	0,0
Total Produtos		47.600	NA		143.402	100,0

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018, 2019/2020 do CDI e Relatório de Acompanhamento 2018 (peça 5, fls. 5/11, 12/27 e 28/49)

Os produtos previstos nos planos táticos apontam para a distribuição dos produtos nos objetivos estratégicos entre o objetivo estratégico “2. Aumentar a satisfação dos clientes”, com um produto no biênio 2017/2018 (21,0% do total), e sete produtos no biênio 2019/2020 (48,2% do total) e o objetivo estratégico “4. Expandir a base de Produtos Inovadores”, que tinha oito produtos (79,0% do total) passou a contar com seis produtos (46,5% do total). O plano do biênio 2017/2018 indica o “Programa de Capacitação dos Funcionários” como um produto voltado ao objetivo estratégico “3. Melhorar o clima organizacional” já o plano do biênio 2019/2020 não prevê produtos para esse objetivo estratégico. Ainda no plano do biênio 2019/2020, há a previsão a venda de serviços para outras prefeituras e outros (produto 14), que não foi relacionado a nenhum objetivo estratégico. Em vista da Análise SWOT, conclui-se que os produtos destacados não fazem frente aos diversos destaques de fraquezas identificadas.

3.2.2.4. Indicadores

Conforme descrito no item 6 do Plano Tático, os indicadores visam a monitorar a qualidade e a eficiência das ações da empresa no sentido da realização da sua missão e no alcance de seus objetivos estratégicos. Os indicadores previstos no plano tático 2017/2018 são conforme o Quadro 10:

Quadro 10 – Indicadores 2017/2018

(valores em R\$ mil)

Indicador	Descrição	Interpretação	Valor 2017	Valor 2018	O E
1- Indicador Financeiro	Mede a capacidade de pagamento da empresa frente as suas obrigações	Quanto mais alto, melhor	1,8	2	1*
2- Medir o nível de SLA dos Sistemas armazenados no Data Center	Mede o SLA de disponibilidade dos Sistemas armazenados no Data Center Prodam.	Quanto mais alto, melhor	95	95	2*
3- Satisfação de Clientes	Demonstra o índice de satisfação do cliente, obtido por meio de pesquisa de satisfação externa variando de 0 a 10	Quanto mais alto, melhor	5	7	2*
4- Indicador de Inadimplência	Medir a eficiência do recebimento dos valores faturados reduzindo a inadimplência.	Quanto mais baixo melhor	23	20	1*
5- Indicador de Produtividade de Horas Trabalhadas-Desenvolvimento	Mede a eficiência do Trabalho que se transforma em faturamento.	Quanto mais alto, melhor	75	80	1*
6 - Indicador de Produtividade de Horas Faturadas-Desenvolvimento	Mede os recursos dispendidos que não foram faturados	Quanto mais baixo melhor	5	3	1*

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2017/2018 do CDI (peça 5, fls. 5/11)

* 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes.

Em relação aos indicadores previstos no biênio 2017/2018, ressalva-se que eles abrangiam somente os objetivos estratégicos 1 e 2.

Os indicadores previstos no plano tático 2019/2020 são conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores 2019/2020

(valores em R\$ mil)

Indicador	Descrição	Interpret.	Valor 2017	Valor 2018	O E
% de horas faturadas em relação às horas trabalhadas	O indicador será calculado pela fórmula: (total de horas faturadas no período) / (total de horas trabalhadas no período) e tem como objetivo medir a eficiência com a qual o trabalho da empresa retorna em faturamento. **	Quanto maior, melhor	75%	78%	1*
% de inadimplência	O indicador será calculado pela fórmula: (faturas a receber – acumulado ano) / (faturado acumulado ano). E tem como objetivo medir a eficiência de recebimento dos valores faturados. O valor atual do indicador é de 26%.	Quanto menor melhor	15%	12%	1*
Satisfação do cliente	O indicador será apurado mediante pesquisa de satisfação realizada anualmente diretamente com os clientes. A nota da pesquisa será convertida em escala de 0 a 10 para fins de mensuração desse indicador.	Quanto maior, melhor	7,2	7,6	2*
Disponibilidade Geral dos Serviços (Data Center)	O indicador mensura o SLA dos sistemas armazenados no Data Center da Prodam para os clientes. O indicador mostra a porcentagem do tempo em que os sistemas ficaram disponíveis.	Quanto maior, melhor	99%	99%	2*
Disponibilidade Geral dos Serviços (Links)	O indicador mensura o SLA dos instalados nos clientes. O indicador mostra a porcentagem do tempo em que os links ficaram disponíveis ao cliente final	Quanto maior, melhor	98%	98%	2*
Recursos em caixa	O indicador calculado pela fórmula: (Saldo em caixa ao final do mês i) / (Média. móvel 12m - 5.1 do fluxo de caixa) O indicador mostra se a empresa tem caixa para honrar as suas obrigações de pagamento de pessoal no curto prazo. O valor de <i>benchmark</i> do indicador para empresas do mesmo setor é 3. O valor atual (set/2018) do indicador para a empresa é de 2,54	Dentro da faixa	entre 2,5 e 3,5		1*

Fonte: Elaborado com base no Plano tático 2019/2020 do CDI (peça 5, fls. 12/27)

* 1. Atingir o Equilíbrio Financeiro da empresa; 2. Aumentar a satisfação dos clientes. **Houve mudança na metodologia de aferição desse indicador em relação ao constante no CDI 2017-2018 e, segundo a metodologia atual, valor do indicador referente a setembro de 2018 é de 72%

Em relação aos indicadores previstos no biênio 2019/2020, assim como os indicadores do biênio 2017/2018, ressalva-se que eles abrangem somente os objetivos estratégicos 1 e 2. Não foram previstos indicadores para os objetivos estratégicos 3. Melhorar o clima organizacional e 4. Expandir a base de Produtos Inovadores, o que evidencia que os indicadores não irão monitorar esses objetivos estratégicos.

3.2.2.5. Instrumentos de Governança Corporativa e Desenvolvimento Sustentável

O item 7 dos planos táticos 2017/2018 (peça 5, fl. 10) e 2019/2020 (peça 5, fls. 14/15). apresentam informações sobre os Instrumentos de Governança Corporativa e Desenvolvimento Sustentável.

No item 7.1 expõe aspectos do conceito de Governança Corporativa, da qual se destaca:

7.1. Governança Corporativa [...]

Por fim, a Companhia deverá verificar o cumprimento de metas de transparência e publicidade. Além de cumprimento de preceitos legais - publicação regular no Portal da Transparência e/ou no Diário Oficial da Cidade informações relativas aos seus balancetes, despesas mensais, quadro de funcionários e contratações de terceiros – a empresa terá uma política mais ampla de divulgação de informações, tais como a política de remuneração ao mais alto órgão de governança, a política de remuneração dos demais empregados da empresa, casos confirmados de corrupção e medidas tomadas e processos administrativos e judiciais que importem em relevante perda ou ganho para a empresa.

No item 7.2 expõe os aspectos sobre Responsabilidade Social, da qual se destaca:

7.2. Responsabilidade Social [...]

Em relação aos colaboradores, a Companhia buscará um ambiente de trabalho mais saudável, empreendedor, motivador e colaborativo. Para esses fins, a Companhia irá monitorar e informar não apenas da remuneração do pessoal, mas também do cumprimento de programas de segurança e saúde no trabalho, de análise de desempenho e de queixas na seara trabalhista, entre outros.

A Companhia também deverá ter uma melhor compreensão de como ela influencia e impacta a comunidade externa e quais ações podem ser tomadas para que os efeitos positivos desses impactos sejam potencializados.

No item 7.3 expõe os aspectos sobre Desenvolvimento Ambientalmente Sustentável:

7.3. Desenvolvimento Ambientalmente Sustentável

A Companhia deve comprometer-se a buscar um desenvolvimento ambientalmente sustentável, processo que compreende a diminuição dos principais impactos ecológicos – diretos e indiretos – que a sua operação causa, seja pelo consumo de água, energia, geração de resíduos ou emissão de gases estufa.

3.2.2.6. Planejamento tático

Assim, como no Anexo I (item 3.2.1.6), o Anexo II não representa propriamente um planejamento tático, que é um tipo de planejamento que define as ações, a partir do estabelecimento de metas de médio prazo – aquelas que precisam ser cumpridas, normalmente em até três anos. O plano tático também pode ter uma abrangência mais restrita, atendendo apenas a alguns setores de uma empresa.

O planejamento ou plano tático representa um detalhamento do planejamento estratégico para as diversas áreas da empresa, com o intuito de clarificar o plano estratégico a todos os níveis da empresa, buscando unificar os esforços para a consecução dos objetivos, definindo metas a serem alcançadas no período proposto e os indicadores para a sua avaliação.

O Plano tático do CDI não apresenta características básicas que um planejamento tático deveria, tendo em vista que se limitou elencar os detalhes na tentativa de dar atendimento às alíneas do inciso II do art. 24 do Decreto nº 58.093/18¹⁰, sem se mostrar uma ferramenta efetiva ou uma forma de dar

¹⁰ Decreto nº 58.093/18

Art. 24. A apresentação, a negociação e a aprovação da proposta de Compromisso de Desempenho Institucional - CDI seguirão procedimento a ser fixado pelo Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta – COGEAI, devendo contemplar, no mínimo, os seguintes assuntos: [...]

II - planejamento tático, contendo:

a) resultado econômico;
b) resultado financeiro;

cumprimento à consecução dos objetivos estratégicos definidos (ressalvando-se as falhas apresentadas na elaboração destes objetivos, detalhadas no item 3.2.1). Conforme apontado, os itens detalhados em Investimentos, Produtos e Indicadores sequer abrangeram todos os objetivos estratégicos.

A centralização de investimentos e produtos no objetivo estratégico 1 evidenciam uma visão unidirecional da gestão da Prodam, concentrando o foco no equilíbrio financeiro, em detrimento dos demais objetivos, em especial o objetivo estratégico 3. Demonstra que a despeito da identificação de que suas principais fraquezas estão no âmbito de seus recursos humanos, praticamente não serão depositados novos esforços para a mitigação destas fraquezas.

Portanto, não foi atendido o disposto no art. 24, inciso II, do Decreto nº 58.093/18. Destaca-se ainda que o plano foi omissivo na apresentação de indicadores de qualidade na prestação de atividades de interesse público e ações voltadas ao aumento da produtividade, alíneas “e” e “f” do inciso II, art. 24, do Decreto nº 58.093/18.

3.2.3. Prestação de contas de 2019 do CDI

Conforme disposto no § 1º do art. 27 do Decreto nº 58.093/18, as entidades que tiverem firmado o CDI devem fazer a prestação de contas em audiência pública.

Foi solicitado à Prodam também a cópia do relatório de prestação de contas do CDI do ano de 2019, do parecer do Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta (Cogei) e eventuais recomendações da Junta Orçamentário-Financeira – JOF.

c) despesa de pessoal;
d) plano de investimentos;
e) indicadores de qualidade na prestação de atividades de interesse público;
f) ações voltadas ao aumento da produtividade;
g) metas de desempenho para os 2 (dois) primeiros anos, podendo ser prorrogáveis; e
h) adoção de instrumentos de governança corporativa e desenvolvimento sustentável [...]

A Prodam informou que estava aguardando o retorno do Departamento de Defesa de Capitais e Haveres do Município (Decap) da Secretaria Municipal da Fazenda (SF), informando o Processo Administrativo (PA) SEI nº 6017.2020/0004024-8(e-mail – peça 6, fl. 1).

Consultado o referido processo, verificou-se que o acesso ao PA era restrito, impedindo a visualização dos documentos. Em contato com o Decap (peça 6, fls. 2/3) foi informado que a análise do PA se encontrava em finalização e aprovação pelo Cogeai. Após nova solicitação, foram encaminhados por meio de mensagem eletrônica alguns documentos relativos à prestação de contas em tela: “Demonstrações” (peça 6, fls. 4/14) e “Questionário de Acompanhamento 2019” (peça 6, fls. 15/31).

Em vista da ausência da análise formal da documentação e da prestação de contas do exercício de 2019 do CDI, as análises dos resultados do ano foram prejudicadas.

3.2.4. CDI 2017/2021

À vista das inadequações dos anexos I e II do CDI expostas nos itens 3.2.1.6 e 3.2.2.6, conclui-se que o CDI **não atende** o objetivo de racionalizar e otimizar a utilização dos recursos públicos disposto no art. 22 do Decreto nº 58.093/18 e não assegura a preservação do patrimônio e do interesse público, a economicidade e a qualidade dos resultados das atividades da entidade disposto no art. 23 do Decreto nº 58.093/18.

3.3. Projetos estratégicos

A fim de avaliar o desempenho operacional de projetos destacados nos documentos informativos da Prodam, foram solicitados à Prodam o detalhamento das receitas e desembolsos (custos, despesas e investimentos) relacionados aos projetos estratégicos elencados no Relatório da Administração (Descomplica SP, Empreenda Fácil, Tô Legal, SGZ, Portal Licenciamento, Geo

Sampa e Agenda Fácil), informando para cada projeto, o resultado econômico, detalhando receitas, custos, despesas e investimentos em 2019.

A GFP informou que não possui esta informação, pois não tinha esta atribuição. Justificou que as informações sobre os Projetos podem ser obtidas junto a Gerência de Escritório de Projetos (GIP).

A GFP forneceu os contratos de receita dos projetos. Acerca de contratos de prestadores de serviços, informou que somente o projeto SGZ dispunha de contrato de despesa.

Sobre informações de pessoal alocado nos projetos, justificou que a GFP não possui esta informação e que seria necessário contatar gestor do contrato, informando os gestores de cada contrato.

A seguir, foram considerados os produtos elencados no Plano Tático (analisados no **item 3.2.2.3** do relatório) e os projetos estratégicos elencados nos Relatórios de Administração 2018 (**Descomplica SP**, SPTaxi, Empreenda Fácil, SMGI, SMGI-**SGZ** e SMGI-CET) e 2019¹¹ (**Descomplica SP**, Tô Legal, Empreenda Fácil, **SGZ**, Portal Licenciamento, GeoSampa e Agenda Fácil, verificando os coincidentes e selecionados dois para análise.

Os projetos selecionados foram o Descomplica SP e o SGZ.

3.3.1. Descomplica SP

O Descomplica SP, um dos Projetos Estratégicos da Empresa, é um programa da Prefeitura do Município de São Paulo, que propõe um novo padrão de atendimento ao cidadão, mais ágil e descentralizado. Inspirado no Poupatempo, do governo do Estado de São Paulo, o programa é coordenado pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (Smit) e oferece mais de 360 serviços

¹¹ Disponível no endereço <http://transparencia.prefeitura.sp.gov.br/admindireta/empresas/Paginas/Prodam.aspx>. Acessado em 31.07.20.

municipais e de outras esferas de governo, como Detran-SP e Sabesp, reunidos em um único local.

Conforme o Relatório de Administração, o projeto já foi implantado nas subprefeituras do Butantã (SUB-BT), Campo Limpo (SUB-CL), Jabaquara (SUB-JA), Santana/Tucuruvi (SUB-ST), São Mateus (SUB-SM), São Miguel Paulista (SUB-SP) e Penha (SUB-PE). Já no sítio do projeto consta também a inauguração da unidade da Subprefeitura Capela do Socorro (SUB-CS), a oitava do programa¹².

O Descomplica SP está contemplado na Renovação do Plano Tático 2019-2020 (peça 5, fl. 24), como o Produto de nº 10, prevendo a implantação de seis unidades até 31.12.20 (incluindo as unidades de 2019). A valor estimada para o ano de 2019 era de R\$ 4.000.000,00 e para o ano de 2020 era R\$ 3.000.000,00.

No anexo ao questionário (peça 06, pg. 12) o produto nº 10 informa o valor realizado de R\$ 3.353,42 mil abaixo do valor anteriormente previsto, com a meta de 06 unidades do projeto atingida.

3.3.1.1. Plano tático

O plano tático de investimentos do biênio 2019/2020 (peça 5, fl. 18) apresenta no item 8 o “8- Implantação de solução de VoIP (voz sobre IP) em nuvem, para a Prodam e para os ambientes do Descomplica SP”, previsto para início em 02.04.18 e término em 30.12.20, investimentos no montante de R\$ 1.000 (reais mil) em 2019. A descrição do investimento destaca a atualização tecnológica do sistema de telefonia da Prodam e instalação de sistema com alta disponibilidade para as unidades do Descomplica SP. O benefício esperado para o investimento é:

Modernização do sistema de comunicação de voz da Prodam, melhoria no roteamento de ramais e aumento da produtividade dos usuários através de integrações com telefonia móvel, e o

¹² <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/> Acesso em 31.07.20.

relaciona ao objetivo estratégico “Atingir Equilíbrio Financeiro da Empresa”.

O plano tático de produtos do biênio 2019/2020 (peça 5, fl. 24) apresenta no item 10 – DESCOMPLICA +6 Unidades, previsto para início em 01.02.19 e término em 31.12.20, receitas no montante de R\$ 4.000 mil em 2019 e R\$ 3.000 mil em 2020. A descrição do produto destaca:

O objeto desta proposta é a execução de serviços de infraestrutura de Pontos de Câmeras de Monitoramento para 6 novas unidades do Projeto Descomplica para Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT

Os benefícios esperados para o produto são:

- Permitir uma desburocratização e simplificação do acesso e da prestação de serviços públicos,
- Descentralização do atendimento, facilitando a vida do cidadão paulistano.
- Reduzir o tempo de atendimento, de execução e de conclusão na prestação dos serviços públicos.

O Questionário de Acompanhamento 2019 (peça 6, fl. 12) informa:

10 - DESCOMPLICA +6 Unidades

O objeto desta Proposta é a Execução de serviços de infraestrutura de Pontos de Câmeras de Monitoramento para 6 novas unidades do Projeto Descomplica para Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia - SMIT

Realizado 2019: R\$3.353,42

Meta 2019: R\$ 4.000,00

Objetivo nº 27 - Melhorar Satisfação do Cidadão. Objetivo nº 33 - Simplificar e modernizar o acesso da população aos serviços públicos. Meta estratégica nº 27.1 - Alcançar 60% no índice de satisfação do cidadão em relação aos serviços, políticas públicas e programas da Prefeitura. Meta estratégica nº 33.2 - Implantar 7 novas unidades municipais de atendimento presencial com padrão Poupatempo.

84% Atingida a meta de 06 unidades do projeto Descomplica SP.

3.3.1.2. Receitas

Conforme cópias de documentos apresentados pela Prodam, para a execução do Projeto Descomplica formalizou 14 contratos com a Smit. Os contratos abaixo discriminados seguem uma ordem cronológica de suas formalizações.

3.3.1.2.1. Contrato 10/SMIT/2018 – Implantação São Miguel Paulista

O Termo de Contrato nº 10/SMIT/2018 (peça 6, fls. 32/38), datado de 09.04.18, tem como objeto a contratação de consultoria técnica especializada para todas as atividades relacionadas aos recursos de TIC, para a implantação e operação do Descomplica SP na SUB-MP. As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-180205-14 (peça 6, fls. 39/58).

O valor da contratação era de R\$ 2.699.957,73 e vigência do contrato foi de 09.04.18 até 08.01.19.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 59/61), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 286.453,93, de competência de janeiro de 2019.

A Unidade em SUB-MP foi a primeira unidade do Descomplica SP, inaugurada em março de 2018¹³.

3.3.1.2.2. Contrato 25/SMIT/2018 – Infraestrutura de Rede Campo Limpo, Butantã e Santana

O Termo de Contrato nº 25/SMIT/2018 (peça 6, fls. 65/71), datado de 31.07.18, tem como objeto a prestação de serviços técnicos especializados de TI para a Infraestrutura de Rede para novas unidades do Projeto Descomplica, compatíveis com a sua finalidade e relacionadas na proposta PC-SMIT-180523-85 (peça 6, fls. 72/81). As condições de execução do

¹³ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/sao-miguel-paulista-2/>

contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram os estabelecidos na proposta.

O valor da contratação era de R\$ 1.181.349,04, com vigência de 31.07.18 a 31.01.19, considerando a data fixada na Ordem de Início (peça 6, fl. 82). A Ordem de Início informa que as novas unidades eram as da SUB-CL, SUB-BT e SUB-ST.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 83/85), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 393.783,00, que eram de competência de janeiro de 2019.

3.3.1.2.3. Contrato 31/SMIT/2018 – Infraestrutura Campo Limpo

O Termo de Contrato nº **31/SMIT/2018** (peça 6, fls. 86/92), datado de 25.09.18, tem como objeto Execução de serviços de infraestrutura para o projeto Descomplica SP na SUB-CL, conforme especificações constantes do Termo de Referência (TR) e da proposta PC-SMIT-180815-142 (peça 6, fls. 93/99).

O valor da contratação era de R\$ 220.558,95, com vigência de 25.09.18 até 31.12.18. Em 28.12.18 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 31/SMIT/2018 (peça 6, fls. 100/101), cujo objeto era a prorrogação do prazo de vigência do contrato a partir de 01.01.19 até 24.09.19. As condições de execução desse aditivo, bem como o novo cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-181217-215 (peça 6, fls. 102/105).

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 106/108), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 220.558,95, que representa a totalidade do contrato.

A Unidade em SUB-CL foi a segunda unidade do Descomplica SP, inaugurada em abril de 2019¹⁴.

3.3.1.2.4. Contrato 32/SMIT/2018 – Acesso à Rede PMSP

O Termo de Contrato nº **32/SMIT/2018** (peça 6, fls. 109/115), datado de 25.09.18, que tem como objeto a prestação de serviços de acesso à rede corporativa PMSP, para atendimento às unidades do Descomplica SP de **Campo Limpo, Butantã e Santana/Tucuruvi**, conforme especificações constantes do TR e da proposta PC-SMIT-180725-125 (peça 6, fls. 116/124).

O valor da contratação era de R\$ 213.165,99, com vigência de 31.01.19 a 30.01.20, considerando a data fixada na Ordem de Início (peça 6, fl. 128). Em 23.09.18 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 32/SMIT/2018 (peça 6, fls. 125/127) cujo objeto era a prorrogação do prazo contratual e alteração do cronograma físico-financeiro, e as condições de execução do aditivo e o novo cronograma físico-financeiro foram estabelecidos na proposta PA-SMIT-190829-116 (peça 6, fls. 129/134). A vigência do contrato foi prorrogada por mais 12 meses a partir de 25.09.19, no valor de R\$ 210.128,40.

A Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 104.210,52, que, conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 135/137) eram de competência de março de 2019 a outubro de 2019.

3.3.1.2.5. Contrato 42/SMIT/2018 – Infraestrutura Butantã

O Termo de Contrato nº **42/SMIT/2018** (peça 6, fls. 138/144), datado de 31.10.18, que tem como objeto a Execução de serviços de infraestrutura para o projeto Descomplica SP na SUB-BT, conforme especificações constantes do TR e da proposta PC-SMIT-181008-179 (peça 6, fls. 145/152).

¹⁴ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/campo-limpo/> <Acesso em 31.07.20>.

O valor da contratação era de R\$ 285.756,56, com vigência de 31.10.18 a 30.04.19, considerando a data fixada na Ordem de Início (peça 6, fl. 153). Em 21.03.19 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 42/SMIT/2018 (peça 6, fls. 154/155), cujo objeto era a prorrogação do prazo contratual, conforme a proposta PA-SMIT-190227-25 (peça 6, fls. 156/159). A vigência foi prorrogada por mais seis meses a partir de 01.05.19 até 31.10.19.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 160/162), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 508.657,03 referente ao contrato, R\$ 222.900,47 acima do valor do contrato. O relatório informa que foram faturadas quatro notas fiscais com referência ao mês de dezembro/2018 e quatro em referência ao mês de agosto/2019. Constata-se a ausência de controles quanto aos valores dos seus contratos e aditivos.

3.3.1.2.6. Contrato 43/SMIT/2018 – Infraestrutura Santana/Tucuruvi

O Termo de Contrato nº **43/SMIT/2018** (peça 6, fls. 163/169), datado de 31.10.18, tem como objeto a Execução de serviços de infraestrutura para o projeto Descomplica SP na SUB-ST, conforme especificações do TR e da proposta PC-SMIT-181008-180 (peça 6, fls. 170/177).

O valor da contratação era de R\$ 222.900,47, com vigência de 31.10.18 a 30.04.19, considerando a data fixada na Ordem de Início (peça 6, fl. 178). Em 20.03.19 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 43/SMIT/2018 (peça 6, fls. 179/180), cujo objeto era a prorrogação do prazo contratual, consoante a proposta PA-SMIT-190227-26 (peça 6, fls. 181/186). Segundo o aditivo, a vigência do contrato foi prorrogada por mais seis meses a partir de 01.05.19 até 31.10.19.

A Prodam não apresentou o relatório de recebimentos referente ao contrato e seu aditivo, indicando que não ocorreram recebimentos no exercício de 2019, apesar de o contrato vigorar até 31.10.19.

O valor do Termo de Contrato nº 42/SMIT/2018 (item 3.3.1.2.5) recebido em 2019 foi R\$ 222.900,47 maior que o contratado, indicando que a Prodam faturou valores do Termo de Contrato nº 43/SMIT/2018, como se fosse do Termo de Contrato nº 42/SMIT/2018, demonstrando a necessidade de aprimoramento nos controles do faturamento de seus contratos e recebimentos.

3.3.1.2.7. Contrato 03/SMIT/2018 – Sustentação São Miguel, Campo Limpo, Butantã e Santana/Tucuruvi

O Termo de Contrato nº 03/SMIT/2019 (peça 6, fls. 187/193), datado de 29.01.19, tem como objeto a prestação de serviços de sustentação do projeto Descomplica SP na SUB-MP, SUB-CL, SUB-BT e SUB-ST, conforme especificações do TR e da proposta PC-SMIT-181210-208 (peça 6, fls. 194/211).

O valor da contratação era de R\$ 1.999.999,63, com vigência de 01.02.19 até 31.07.19, considerando a data fixada na Ordem de Início (peça 6, fl. 212). Em 24.07.19 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 03/SMIT/2019 (peça 6, fls. 213/214), cujo objeto era a prorrogação do prazo contratual, consoante a proposta PA-SMIT-190516-64 (peça 6, fls. 215/222). Segundo o aditivo, a vigência do contrato foi prorrogada por mais 15 dias a partir de 01.08.19.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 223/225), a Prodam recebeu no exercício de 2019 todo o valor total do contrato, de R\$ 1.999.999,63.

3.3.1.2.8. Contrato 49/SMIT/2019 – Gestão do Conhecimento Intranet

O Termo de Contrato nº 49/SMIT/2019 (peça 6, fls. 226/232), datado de 23.07.19, que tem como objeto a execução de desenvolvimento da plataforma Gestão do Conhecimento, Intranet do Programa Descomplica SP, conforme especificações constantes do TR e da proposta PC-SMIT-190610-78 (peça 6, fls. 233/238).

O valor da contratação era de R\$ 538.410,00, com vigência de 23.07.19 a 22.07.20. Em 10.02.20 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 49/SMIT/2019 (peça 6, fls. 239/241), cujo objeto foi a prorrogação do prazo contratual, alteração do cronograma físico-financeiro e redução das horas de serviços e valor contratual. A vigência do contrato seria prorrogada até 28.02.20. Tendo em vista que, originalmente, a vigência seria até 22.07.20, não se trata de prorrogação do prazo e sim de uma redução dele. O contrato passou a ter a quantidade estimada de 800 horas, reduzindo o valor contratual de R\$ 538.410,00 para R\$ 452.264,40, representando 16% de supressão.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 242/244), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor de R\$ 129.218,40, de competência de outubro de 2019.

3.3.1.2.9. Contrato 65/SMIT/2019 – Implantação Capela do Socorro

O Termo de Contrato nº **65/SMIT/2019** (peça 6, fls. 245/251), datado de 07.08.19, tem como objeto a prestação de serviços de apoio técnico especializado em sistemas de informação e consultoria de infraestrutura, para a implantação da unidade Descomplica SP na SUB-CS. As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-190604-72 (peça 6, fls. 252/259).

O valor da contratação é de R\$ 97.249,52, com vigência de 07.08.19 até 06.08.20. Apesar de a proposta estabelecer a forma e condições de execução dos serviços, conforme disposto na cláusula II do contrato, há uma divergência entre a vigência estabelecida no contrato (12 meses) e o prazo de execução do plano (dois meses).

A Prodam e Smit celebraram os Termos de Aditamentos nº 01 e nº 2 ao Contrato nº 65/SMIT/2019 (peça 6, fls. 260/265), cujos objetos foram

prorrogações dos prazos de vigência e alterações dos cronogramas físico-financeiro. Conforme os aditivos, o contrato seria prorrogado, respectivamente, até 22.05.20 e 28.05.20.

Considerando que, originalmente, o contrato tinha vigência até 06.08.20, os aditivos acima indicam prorrogações de prazos sem que houvesse necessidade de formalizá-los, indicando ausência de controles quanto às suas contratações e renovações contratuais.

Apesar de o contrato estar em vigência desde 07.08.19, não foram apresentadas evidências de que a Prodam tenha recebido parcelas no exercício de 2019.

A Unidade n SUB-CS foi a oitava unidade do Descomplica SP e entrou em operação em julho de 2020¹⁵.

3.3.1.2.10. Contrato 68/SMIT/2019 – Implantação Jabaquara

O Termo de Contrato nº **68/SMIT/2019** (peça 6, fls. 266/272), datado de 07.08.19, tem como objeto a prestação de serviços de apoio técnico especializado em sistemas de informação e consultoria de infraestrutura, para a implantação da unidade Descomplica SP na SUB-JA. As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-190604-73 (peça 6, fls. 273/280).

O valor da contratação é de R\$ 97.249,52, com vigência de 07.08.19 até 06.08.20. Apesar da proposta estabelecer a forma e condições de execução dos serviços, dispostos na cláusula II do contrato, há uma divergência entre a vigência estabelecida no contrato (12 meses) e o prazo de execução do plano (dois meses).

¹⁵ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/capela-do-socorro/> <Acesso em 31.07.20>.

Apesar de o contrato estar em vigência desde 07.08.19, não foram apresentadas evidências de que a Prodam tenha recebido parcelas dele no exercício de 2019.

A unidade foi inaugurada em dezembro de 2019¹⁶.

3.3.1.2.11. Contrato 69/SMIT/2019 – Implantação Penha

O Termo de Contrato nº **69/SMIT/2019** (peça 6, fls. 281/287), datado de 07.08.19, tem como objeto a prestação de serviços de apoio técnico especializado em sistemas de informação e consultoria de infraestrutura, para a implantação da unidade Descomplica SP na SUB-PE. As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-190604-74 (peça 6, fls. 288/295).

O valor da contratação é de R\$ 97.249,52, com vigência de 07.08.19 até 06.08.20. Apesar de a proposta estabelecer a forma e condições de execução dos serviços, conforme disposto na cláusula II do contrato, há uma divergência entre a vigência estabelecida no contrato (12 meses) e o prazo de execução do plano (dois meses).

Não foram apresentadas evidências de que a Prodam tenha recebido parcelas do contrato no exercício de 2019, ainda que ele esteja vigendo desde 07.08.19.

A unidade entrou em pré operação em dezembro de 2019 e foi inaugurada no início de 2020¹⁷.

3.3.1.2.12. Contrato 70/SMIT/2019 – Implantação São Mateus

O Termo de Contrato nº **70/SMIT/2019** (peça 6, fls. 296/302), datado de 07.08.19, tem como objeto a prestação de serviços de apoio técnico especializado em sistemas de informação e consultoria de infraestrutura, para a

¹⁶ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/jabaquara/> <Acesso em 31.07.20>.

¹⁷ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/penha/> <Acesso em 31.07.20>.

implantação da unidade Descomplica SP na SUB-SM. As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram estabelecidos na proposta PC-SMIT-190604-75 (peça 6, fls. 303/310).

O valor da contratação é de R\$ 97.249,52, com vigência de 07.08.19 até 06.08.20. Apesar de a proposta estabelecer a forma e condições de execução dos serviços, conforme disposto na cláusula II do contrato, há uma divergência entre a vigência estabelecida no contrato (12 meses) e o prazo de execução do plano (dois meses).

Não foram apresentadas evidências de que a Prodam tenha recebido parcelas do contrato no exercício de 2019, ainda que ele esteja vigendo desde 07.08.19.

A unidade foi inaugurada em 10.01.20¹⁸.

3.3.1.2.13. Contrato 78/SMIT/2019 – Sustentação São Miguel, Santana/Tucuruvi, Butantã, Campo Limpo, Capela do Socorro, Jabaquara, Penha e São Mateus

O Termo de Contrato nº 78/SMIT/2019 (peça 6, fls. 311/317), datado de 16.08.19, que tem como objeto a prestação de serviços de sustentação do projeto Descomplica SP na SUB-MP, SUB-ST, SUB-BT, SUB-CL, SUB-CS, SUB-JA, SUB-PE e SUB-SM, conforme especificações constantes do TR e da proposta PC-SMIT-190626-83 (peça 6, fls. 318/331).

O valor da contratação é de R\$ 1.983.772,26, com vigência de 16.08.19 até 31.12.19. Em 19.12.19 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 78/SMIT/2019 (peça 6, fls. 332/334), cujo objeto era a prorrogação do prazo contratual, a inclusão de serviços e alteração de valor, consoante proposta PA-SMIT-191107-160 (peça 6, fls. 335/348). A vigência do

¹⁸ <https://descomplicasp.prefeitura.sp.gov.br/unidades/sao-mateus/> <Acesso em 31.07.20>.

contrato foi prorrogada por mais cinco meses, a partir de 31.12.19 até 31.05.20, com valor de R\$ 2.421.105,42, um acréscimo de R\$ 437.333,16.

Conforme o relatório de recebimentos (peça 6, fls. 349/351), a Prodam recebeu no exercício de 2019 o valor R\$ 710.305,13, de competência de setembro e outubro de 2019.

3.3.1.2.14. Contrato 91/SMIT/2019 – Infraestrutura de Rede São Mateus, Jabaquara, Penha e Capela do Socorro,

O Termo de Contrato nº 91/SMIT/2019 (peça 6, fls. 352/357), datado de 25.09.19, tem como objeto a prestação de serviços técnicos especializados de TI para a infraestrutura de rede na SUB-SM, SUB-JA, SUB-PE e SUB-CS para o Programa Descomplica SP, compatíveis com a sua finalidade e relacionados na proposta PC-SMIT-190819-108 (peça 6, fls. 358/364). As condições de execução do contrato, os montantes dos recursos estimados, bem como o cronograma físico financeiro foram os estabelecidos na proposta.

O valor da contratação é de R\$ 260.873,72, com vigência de 25.09.19 até 24.09.20. Em 19.12.19 a Prodam e Smit celebraram o Termo de Aditamento nº 01 ao Contrato nº 91/SMIT/2019 (peça 6, fls. 365/367), cujo objeto era alteração do cronograma e redução do valor, consoante proposta PA-SMIT-191113-165 (peça 6, fls. 368/373).

Não foram apresentadas evidências de que a Prodam tenha recebido parcelas do contrato no exercício de 2019, ainda que ele esteja vigendo desde 25.09.19.

3.3.1.2.15. Resumo das receitas do Projeto

O Quadro 12 apresenta, de forma resumida, os recebimentos informados pela Prodam referentes aos contratos relacionados com o projeto Descomplica SP.

Quadro 12 – Recebimentos por contrato - Descomplica SP valores em R\$

Contrato	Objeto	Recebido	a Faturar	Contrato
03/SMIT/2019	Sustentação SUB-MP, SUB-CL, SUB-BT e SUB-ST	1.999.999,63	0,00	1.999.999,63
10/SMIT/2018	Implantação SUB-MP	286.453,79	2.413.503,94	2.699.957,73
49/SMIT/2019	Gestão do Conhecimento Intranet	129.218,40	323.046,00	452.264,40
25/SMIT/2018	Infraestrutura SUB-CL, SUB-BT e SUB-ST	393.783,00	787.566,04	1.181.349,04
31/SMIT/2018	Infraestrutura SUB-CL	220.558,95	0,00	220.558,95
32/SMIT/2018	Acesso à Rede PMSP SUB-CL, SUB-BT e SUB-ST	104.210,52	316.046,28	420.256,80
42/SMIT/2018	Infraestrutura SUB-BT*	508.657,03	(222.900,47)	285.756,56
78/SMIT/2019	Sustentação Subprefeituras MP, ST, BT, CL, CS, JA, PE e SM	710.305,13	1.710.800,29	2.421.105,42
Total Geral		4.353.186,45	5.328.062,08	9.681.248,53

Fonte: Elaborado com base nos termos contratuais e relatórios de recebimentos fornecidos (peça 6, fls. 32/373). * A Prodram recebeu mais que o valor do contrato, por isso, o valor a faturar é negativo

Conforme os relatórios de recebimentos, a Prodram recebeu no exercício o montante de R\$ 4.353.186,45, referentes a oito dos 14 contratos informados. Ressalva-se que o valor de recebimentos do contrato nº 42/SMIT/2018 foi superior ao valor do contrato, no montante de R\$ 222.900,47, que é exatamente o valor do contrato nº 43/SMIT/2018, que consta como sem pagamento informado, conforme demonstrado no Quadro 13.

Quadro 13 – Contratos sem faturamento - Descomplica SP valores em R\$

Contrato	Objeto	Recebido
43/SMIT/2018	Infraestrutura SUB-ST	222.900,47
065/SMIT/2019	Implantação SUB-CS	97.249,52
068/SMIT/2019	Implantação SUB-JÁ	97.249,52
069/SMIT/2019	Implantação SUB-PE	97.249,52
070/SMIT/2019	Implantação SUB-SM	97.249,52
091/SMIT/2019	Infraestrutura SUB-SM, SUB-JÁ, SUB-PE e SUB-CS	225.852,32
Total Geral		837.750,87

Fonte: Elaborado com base nos termos contratuais e relatórios de recebimentos fornecidos (peça 6, fls. 32/373)

O Quadro 14 resume os valores faturados e a faturar dos contratos firmados.

Quadro 14 – Receitas – Descomplica SP valores em R\$

Receitas	Faturado	A Faturar	Total
Contratos com faturamento	4.353.186,45	5.328.062,08	9.681.248,53
Contratos sem faturamento	-	837.750,87	837.750,87
Total	4.353.186,45	6.165.812,95	10.518.999,40
%	41,4	58,6	100,0

Fonte: Elaborado com base nos termos contratuais e relatórios de recebimentos fornecidos (peça 6, fls. 32/373)

Do montante total dos contratos assinados, 41,4% já foram faturados, restando 58,6% a faturar, que representa a possibilidade de receitas ainda a se realizar no montante de R\$ 6.165.812,95.

3.3.1.3. Despesas

Conforme esclarecimento apresentado pela Prodam, para os Projetos onde não foi informada a existência de Contratos de prestadores de serviço (fornecedores) – como no caso do projeto Descomplica SP, haveria a prestação de serviços pela Prodam com itens da Tabela de Preço. Segundo o esclarecimento, a prestação de serviço dentro desta condição tem como característica o uso de Mão de Obra própria, mais serviços de fornecedores, mas que os contratos não foram citados pois não são exclusivos para os Projetos Estratégico e sim para todos os clientes que contratam estes serviços.

Por meio de mensagem eletrônica encaminhada em 20.07.20 (peça 6, fls. 374/379), a Prodam informou que, considerando as unidades implantadas em 2019, seriam (160h/mês x 12 meses) as horas utilizadas por cada um dos profissionais envolvidos, para cada uma das seis unidades:

A equipe de dedicação exclusiva trabalhou 160hs por mês, independente da unidade.

Durante todo o ano de 2019 as equipes da GDD (07 analistas e 03 técnicos) e da GIP (01 analista) ficaram em tempo integral dedicadas ao projeto do Descomplica.

Entretanto, não foram disponibilizadas outras informações que permitissem uma estimativa confiável dos custos. A falta da apresentação de informações e documentos hábeis para a avaliação dos custos do projeto inviabiliza a análise dos resultados do projeto.

Considerando que o projeto, além da alocação de pessoal próprio, equipamentos e infraestrutura da Prodam, adquire materiais e serviços de terceiros para a execução do projeto desenvolvido, **a empresa necessita desenvolver mecanismos de controle que possibilite avaliar o resultado econômico dos seus projetos**, detalhando todos os custos, despesas e investimentos realizados, bem como a quantidade de pessoal alocado a cada um deles, detalhando a quantidade de horas desenvolvidas com todos os custos diretos e indiretos relacionados a mão de obra, além de todos os outros custos

envolvidos, depreciação de equipamentos, amortizações de *software*, as parcelas alocadas de serviços contratados, de forma a avaliar economicamente os projetos, e se eles estão atendendo aos parâmetros necessários definidos pela Prodam.

O esclarecimento apresentado demonstra que **a Prodam não apura os custos incorridos no projeto, e por consequência, não realiza o devido controle dos resultados do projeto.**

3.3.1.4. Resultado do Projeto

A despeito da requisição apresentada à Prodam para apresentação de informações detalhadas dos projetos estratégicos da empresa, como o resultado econômico, detalhamento das receitas, custos, despesas e investimentos em 2019, destaca-se que as informações apresentadas pela Prodam não se mostraram hábeis para atender à solicitação. Foram fornecidos pela Prodam somente informações de formalizações dos termos contratuais de receitas e recebimentos (expostos nos subitens do item 3.3.1.2) e uma mensagem de correio eletrônico (e-mail - peça 6, fls. 374/379) informando a quantidade de horas que a equipe do projeto utilizou aproximadamente (Item 3.3.1.3).

Considerando também a ausência de informações sobre os custos, despesas e investimentos realizados com seus projetos, constata-se que a Prodam não apura os custos incorridos no projeto, e por consequência, não realiza devida apuração dos resultados do projeto.

Conforme exposto nos itens 3.3.1.2.5, 3.3.1.2.6, 3.3.1.2.8, 3.3.1.2.9, 3.3.1.2.10, 3.3.1.2.11, 3.3.1.2.12 e 3.3.1.2.14, **constatou-se que a Prodam não possui controle sobre seus contratos, bem como o recebimento deles.**

Ressalta-se ainda que ausência de controle dos custos do projeto e a concentração das informações dos projetos nos gestores dos projetos vão ao

encontro do cenário interno diagnosticado na análise das fraquezas da organização (item 3.2.1.4).

O desconhecimento do resultado de um projeto declarado como estratégico no Relatório de Administração, e um Produto destacado em seu Plano Tático do CDI evidencia deficiência em seus controles e que a Prodam desempenha com falta de primor a execução de seus planos estratégico e tático, e o próprio CDI.

3.3.2. SGZ

O Sistema de Gestão de Zeladoria (SGZ) foi instituído pelo Decreto nº 58.745/18, no qual o §1º do art. 1º dispõe que a Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB), as Subprefeituras, bem como as empresas contratadas pelo Município para a prestação dos serviços de zeladoria deverão realizar o gerenciamento de seus contratos, de forma eletrônica, por meio do SGZ.

Elencado como um projeto estratégico, tanto no Relatório a Administração 2018, como no Relatório a Administração 2019, tem o objetivo monitorar a zeladoria do município, cuida de todas as operações de zeladoria, desde o recebimento das demandas pelos munícipes, por meio de integração com o sistema SP156, até a efetiva conclusão do serviço em campo, com aplicativo móvel, informando ao cidadão quando o trabalho é concluído e aprovado pela SMSUB. É integrado com o sistema orçamentário fiscal, o que permite verificar online se há empenho para execução do serviço.

O SGZ utiliza a plataforma do Sistema de Monitoramento e Gestão Integrada (SMGI). A plataforma permite monitorar, em tempo real, eventos e ocorrências de operações da cidade de São Paulo, o que permite à prefeitura agir de forma mais rápida, eficiente, integrada e transparente nos incidentes que envolvam a atuação da Defesa Civil, órgãos de zeladoria, trânsito, transporte público da cidade e demais ações de órgãos da administração pública. Além do SGZ, o SMGI-CET são os primeiros serviços inseridos na plataforma SMGI.

O art. 2º do Decreto nº 58.745/18 dispõe que serão realizadas por meio do SGZ, no mínimo:

- I - a emissão de ordens de serviço destinadas à execução dos objetos contratados;
- II - a coleta de evidências, a elaboração dos relatórios de execução dos serviços realizados e eventual juntada de documentos adicionais que servirão de suporte à verificação, por parte do Município, do adimplemento das obrigações estabelecidas no edital e no contrato pelas empresas contratadas;
- III - providências tendentes à regularização de eventuais falhas ou defeitos verificados durante a execução do objeto contratado;
- IV - a emissão de relatórios de serviços executados para os fins previstos no artigo 73 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Nestes termos, o SGZ envolve o planejamento (emissão de ordens de serviço) e o controle (relatórios de execução dos serviços) dos serviços de zeladoria.

Conforme informações disponibilizadas no sítio da PMSP¹⁹, a partir da solicitação realizada por meio da Central SP156, ou pelas chamadas de zeladoria pelas equipes das Subprefeituras, todas as ações de tapa-buraco, conservação de logradouros, poda de árvores, varrição, limpeza de córregos, pintura antipichação, fiscalização, entre outros, são monitoradas pelo SGZ. As 32 Subprefeituras da cidade de São Paulo são responsáveis pela realização dos serviços de zeladoria em vias, praças e espaços públicos municipais.

A plataforma de monitoramento *online* criada em 2017 pela parceria entre a SMSUB e a Prodam integra no mesmo ambiente (mapa georreferenciado) os serviços de zeladoria de todas as Subprefeituras. As solicitações dos munícipes são sinalizadas no SGZ, analisadas por um funcionário público para comprovar a veracidade da solicitação, e em seguida são determinadas as equipes e a forma como o trabalho será executado. A Subprefeitura recebe a demanda e, posteriormente, esse modelo de integração envia retornos aos munícipes sobre a execução dos serviços.

¹⁹ <http://www.capital.sp.gov.br/noticia/servicos-de-zeladoria-sao-monitorados-em-tempo-real/> <Acesso em 31.07.20>.

Ainda segundo a notícia, o sistema disponibiliza mapas de calor de cada distrito, que permite identificar os problemas com maior incidência e determinar a gravidade de cada um, possibilitando indicar uma ordem de execução e a partir dessa ordem, as solicitações podem ser agrupadas, o que aperfeiçoa a realização dos serviços e a atuação das equipes que estão nas ruas. A plataforma propicia execução mais ágil, diminuindo o retrabalho nas Subprefeituras, possibilitando maior controle das ações em campo e aumentando a precisão do índice de produtividade das equipes e dos serviços executados.

3.3.2.1. Plano tático

O plano tático de investimentos do biênio 2019/2020 apresenta no item 14 o SMGI / Zeladoria CET, previsto para início em 01.02.19 e término em 01.02.21, investimentos no montante de R\$ 4.200 mil em 2019 e R\$ 5.850 mil em 2020. A descrição do investimento destaca:

Infraestrutura e licenciamento de Software para o sistema que coleta, consolida, acompanha, registra e disponibiliza em tempo real eventos e ocorrências nos segmentos de zeladoria, trânsito e transporte público na cidade.

Não especifica benefícios esperados para o investimento, e o relaciona ao objetivo estratégico “Expandir a base de produtos inovadores”.

O plano tático de produtos do biênio 2019/2020 apresenta no item 6 o SMGI / Zeladoria CET, previsto para início em 01.02.19 e término em 01.02.21, receitas no montante de R\$ 8.333 mil em 2019 e R\$ 11.667 mil em 2020. A descrição do produto destaca:

Sistema que coleta, consolida, acompanha, registra e disponibiliza em tempo real eventos e ocorrências nos segmentos de zeladoria, trânsito e transporte público na cidade, possibilitando uma gestão mais eficiente das ocorrências. Valor total R\$ 20.000.000,00

Os benefícios esperados para o produto são:

- Monitoramento em tempo real de eventos e incidentes na cidade, podendo ser usado por diversos órgãos simultaneamente
- Diminuição do tempo de resposta ao evento gerado
- Melhoria no uso dos recursos humanos e físicos
- Possibilidade de integração a diversas base de dados
- Mapeamento de ocorrências georreferenciadas provê uma importante fonte de dados para análises estratégicas e ações preventivas.

O objetivo estratégico relacionado ao produto é: “Expandir a base de produtos inovadores”.

4. Questionário de Acompanhamento 2019 (peça 6, fl. 12)

6 - SMGI - SISTEMA DE MONITORAMENTO E GERENCIAMENTO INTEGRADO / ZELADORIA CET

Sistema que coleta, consolida, acompanha, registra e disponibiliza em tempo real eventos e ocorrências nos segmentos de zeladoria, trânsito e transporte público na cidade, possibilitando uma gestão mais eficiente das ocorrências. Valor total 20.000.000,00

Realizado 2019: R\$10.907,99

Meta 2019: R\$ 8.333,00

Objetivo nº 02 - Melhorar a mobilidade de pedestres. Objetivo nº 03 - Melhorar a infraestrutura de vias públicas. Meta estratégica nº 27.1 - Alcançar 60% no índice de satisfação do cidadão em relação aos serviços, políticas públicas e programas da Prefeitura 131%

Resultado superou o inicialmente estimado. Foram entregues mais fases do projeto e realizadas as integrações previstas.

Ressalva-se que as informações do Plano Tático são referentes à plataforma SMGI, que englobam o sistema da CET e o SGZ.

3.3.2.2. Receitas

Conforme esclarecimento prestado pela Prodam, o projeto SGZ dispõe de somente um contrato de receita.

O Termo de Contrato nº 67/SMSUB/COGEL2018 (peça 7, fls. 1/8), que tem como objeto a prestação de “Serviços Sustentação do Sistema de Monitoramento e Gerenciamento integrado - SMGI - Sistema de Gestão da

Zeladoria da Secretaria Municipal das Subprefeituras - SMSUB - também conhecido como SGZ - Sistema de Gestão da Zeladoria, compatíveis com a sua finalidade e relacionados na proposta PC-SMSUB- 180905-154-versão.5.0". A proposta PC-SMSUB- 180905-154-versão.5.0 (peça 7, fls. 9/29) será referenciada como PC-SGZ no restante do relatório.

O Contrato nº 67/SMSUB/COGEL2018 foi assinado em 27.12.18 (peça 7, fl. 8) no valor de R\$ 23.525.434,86 (item 8.1 do contrato), com prazo de 48 meses a partir da data de assinatura (item 7.1 do contrato). Decorrido o prazo de 12 meses de vigência, o contrato poderá ter seus preços reajustados aplicando-se a variação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC/Fipe), a contar da data da apresentação da proposta (item 9.1 do contrato).

Conforme esclarecimentos prestados pela Prodam, os serviços do contrato de despesa estão 100% alocados no contrato de receita com a SMSUB.

O item 5 da PC-SGZ (peça 7, fls. 13/20) descreve os serviços em três itens: 5.1. Sistemas de Informação; 5.2. *Data Center*; 5.3. Gerenciamento de Contratações de Terceiros.

O item 7 da PC-SGZ (peça 7, fls. 21/26) estima os preços dos serviços em R\$ 23.525.434,86. Os itens 8 e 9 descrevem o cronograma físico-financeiro e a forma de faturamento, resumidos no Quadro .

Quadro 15 – Preços dos serviços

valores em R\$

item	Valor	Forma de Faturamento
7.1 Sistemas de Informação	9.048.338,99	Pacote – 48 meses
7.2 Data Center	10.089.076,32	Pacote – 48 meses
7.3 Gerenciamento de Contratações de Terceiros	4.388.019,84	Pacote – 12 meses
Total	23.525.435,15	

Fonte: Elaborado com base nos Quadros dos itens 7.1 a 7.3, 8 e 9 da PC-SGX (peça 7, fl. 21/28)

Todos os serviços preveem a forma de medição por pacote, sendo que os serviços de sistemas de informações estimam os preços por hora/homem, de diversas especialidades técnicas, por períodos de quatro, 12, 36, 44 e 48 meses, conforme o Quadro do item 7.1 da PC-SGZ (peça 7, fl. 21), perfazendo um total mensal de acordo com esta previsão. Os serviços de Data Center foram

divididos em 48 parcelas iguais. Os serviços de Gerenciamento de Contratações de Terceiros referem-se a licenças de *software* novos – R\$ 3.168.492,94 e renovações – R\$ 1.219.526,88 (peça 7, fls. 23/26), a serem utilizados pelas Subprefeituras (SUB) e SMSUB, além das Prestadoras de Serviços (PS), e foram divididos em 12 parcelas iguais. O Quadro resume o preço dos serviços por período.

Quadro 16 – Preços dos serviços valores em R\$

Serviços	Período		Valor	Total
7.1 Sistemas de Informação	Mês 01 a 04	x4	291.979,00	1.167.916,00
	Mês 05 a 12	x1	278.518,75	2.228.150,00
	Mês 13 a 47	x35	157.007,59	5.495.265,65
	Mês 48	x1	157.007,34	157.007,34
			Subtotal	9.048.338,99
7.2 Data Center	Mês 01 a 48	x48	210.189,09	10.089.076,32
			Subtotal	10.089.076,32
7.3 Ger. Contr. Terceiros SUB	Mês 01 a 11	X11	253.842,95	2.792.272,45
	Mês 12	x1	253.842,90	253.842,90
			Subtotal	3.046.115,35
7.3 Ger. Contr. Terceiros PS	Mês 01 a 11	X11	111.825,37	1.230.079,07
	Mês 12	x1	111.825,40	111.825,40
			Subtotal	1.341.904,47
			Total	23.525.435,13

Fonte: Elaborado com base no Quadro do item 8 da PC-SGX (peça 7, fl. 27/28).

O Quadro resume o preço total mensal por período.

Quadro 17 – Preços dos serviços valores em R\$

Período	*	Sistemas Informação	Data Center	Ger. Contr. Terc. - SUB	Ger. Contr. Terc. - PS	Total Mensal	Total período
Mês 01 a 04	4	291.979,00	210.189,09	253.842,95	111.825,37	867.836,41	3.471.345,64
Mês 05 a 11	7	278.518,75	210.189,09	253.842,95	111.825,37	854.376,16	5.980.633,12
Mês 12	1	278.518,75	210.189,09	253.842,90	111.825,40	854.376,14	854.376,14
Mês 13 a 47	35	157.007,59	210.189,09	-	-	367.196,68	12.851.883,80
Mês 48	1	157.007,34	210.189,09	-	-	367.196,43	367.196,43
		9.048.338,99	10.089.076,32	3.046.115,35	1.341.904,47	23.525.435,13	23.525.435,13

Fonte: Elaborado com base no Quadro do item 8 da PC-SGX (peça 7, fl. 27/28).

Os valores do último mês de pagamentos dos serviços de Sistemas de Informação e Gerenciamento de Contratações de Terceiros apresentam diferenças de centavos para os pagamentos mensais para arredondamento do valor total.

Conforme informações de recebimentos fornecidos pela Prodam (peça 7, fls. 30/32), foram recebidos os valores resumidos no Quadro 18.

Quadro 18 – Recebimentos em 2019 valores em R\$

Referência	Processo	Sist. Inform.	Data Center	Lic. Software	Total
fev/19	7010.2019/0000280-2	-	-	-	28.025,21
fev/19	7010.2019/0000283-7	291.979,00	210.189,09	365.668,30	867.836,39
fev/19	7010.2019/0000339-6	291.979,00	210.189,09	365.668,30	867.836,39
mar/19	7010.2019/0000397-3	291.979,00	210.189,09	365.668,30	867.836,39
abr/19	7010.2019/0000521-6	290.184,30	210.189,09	365.668,30	866.041,69
mai/19	7010.2019/0000678-6	278.518,75	210.186,09	365.668,30	854.373,14
jun/19	7010.2019/0000779-0	278.518,75	210.189,09	365.668,30	854.376,14
jul/19	7010.2019/0001136-4	278.518,75	210.189,09	365.668,30	854.376,14
ago/19	7010.2019/0001229-8	278.518,75	210.189,09	365.668,30	854.376,14
set/19	7010.2019/0001409-6	278.518,75	210.189,09	365.668,30	854.376,14
out/19	7010.2019/0001642-0	278.518,75	210.189,09	365.668,30	854.376,14
Total		2.837.233,80	2.101.887,90	3.656.683,00	8.623.829,91

Fonte: Elaborado com base nos Recebimentos fornecidos pela Prodam (peça 7, fls. 30/32)

O valor informado para o processo 7010.2019/0000280-2, de R\$ 28.025,21, não foi considerado por não guardar relação com os valores programados.

Em 2019 – dez meses, foram faturados R\$ 8.623.829,91, que equivale a 37,7% do total do valor contratual, de R\$ 23.525.434,86, restando R\$ 14.901.604,95, ou 62,3% do contrato, a ser faturado nos 38 meses restantes.

3.3.2.3. Despesas

Conforme esclarecimento prestado pela Prodam, o projeto SGZ dispõe de somente um contrato exclusivo de despesa. O Contrato nº CO-08.02/19 (peça 7, fls. 33/95) celebrado em entre a Prodam e a empresa Magna Sistemas Consultoria S.A., CNPJ nº 01.165.671/0001-75, tem como objeto a aquisição de sistema informatizado para sustentação e expansão da atual central de monitoramento de atividades e eventos diversos (plataforma SMGI), compreendendo aquisição de *software* e licenças de direito de uso, renovação de licenças de uso de *softwares*, serviços de mão de obra especializada, treinamento, transferência de conhecimento e serviços de suporte e manutenção, conforme descrições constantes no Termo de Referência – Anexo I do instrumento.

O objetivo do contrato CO-08.02/2019 é expandir a plataforma SMGI para o âmbito do sistema de zeladoria, SGZ, e o TR direciona os serviços prestados e o produto resultante para este fim.

O Contrato nº CO-08.02/2019 foi assinado em 26.02.19 (peça 7, fl. 47) no valor de R\$ 7.850.000,00 (item 4.1 do contrato), com prazo de 48 meses a partir da data de assinatura (item 3.1 do contrato). Decorrido o prazo de 12 meses de vigência, o contrato poderá ter seus preços reajustados aplicando-se a variação do Índice de Preços ao Consumidor (IPC/Fipe), a contar da data da apresentação da proposta.

Conforme a tabela da Cláusula IV do Contrato nº CO-08.02/2019 (peça 7, fls. 35/37), os serviços e produtos contratados estão agrupados em: 1) Licenças de *software* (Renovação); 2) Licenças de *software* (Expansão); 3) Serviços de mão de obra especializada / Serviços de transferência de conhecimento; 4) Garantia, suporte e manutenção.

O Quadro demonstra os valores dos custos por item do contrato:

Quadro 19– Valores por item do contrato em R\$

Item	Valor Total
1) Licenças de <i>software</i> - Renovação	674.362,35
2) Licenças de <i>software</i> - Expansão	2.362.731,21
3) Serviços de mão de obra especializada / serviços de transferência de conhecimento	1.840.572,11
4) Garantia, suporte e manutenção	2.972.334,33
Total	7.850.000,00

Fonte: Elaborado com base na tabela da Cláusula IV do Contrato nº CO-08.02/2019 (peça 7, fls. 35/37)

O Quadro resume as condições de pagamentos dos serviços.

Quadro 19 – Preços dos serviços valores em R\$

Serviços	Período	meses/un.	Valor mês/unid.	Total
1) Licenças <i>software</i> - Renovação	Mês 01 a 03	X4	759.273,39	3.037.093,56
2) Licenças <i>software</i> - Expansão				
3) Serviços de mão de obra especializada / serviços de transferência de conhecimento	Por demanda	7.510 1 turma 1 turma	239,65 * UST 9.677,68 31.123,10	1.799.771,33 9.677,68 31.123,10
4) Garantia, suporte e manutenção	Mês 01 a 48	x48	61.923,63	2.972.334,33
Total				7.850.000,00

Fonte: Elaborado com base nas cláusulas IV e V do Contrato nº CO-08.02/2019 (peça 7, fls. 35/37).

O cronograma de execução do projeto SMGI-SGZ, está definido do item 8 do TR (peça 7, fls. 92/93), reproduzido resumidamente no Quadro .

Quadro 20 – Cronograma de Projeto SMGI-SGZ (Meses)

Atividades/Mês	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7 a 12	13 a 24	25 a 36	37 a 48		
Implantação												
Implantação Módulo de Solicitações												
Implantação Módulo de Ordem de Serviço												
Implantação Módulo de Ativos e Pessoal												
Implantação Módulo de Controle e Acesso												
Implantação Módulo de Estatísticas e Relatórios												
Implantação Módulo de Integração de Sist. e Sensores												
Implantação Módulo de Contratos e Fornecedores												
Implantação Módulo de Tipos de Serviços												
Treinamentos												
Garantia e Sustentação												

Fonte: Elaborado com base no item 8 do Termo de Referência do Contrato nº CO-08.02/2019 (peça 7, fls. 92/93)

O Quadro resume as condições de pagamentos dos serviços.

Quadro 22 – Acompanhamento Financeiro

valores em R\$

Serviços	Obs.	Gasto	a Gastar	Total
1) Licenças <i>software</i> - Renovação	4 de 4	3.037.093,56	-	3.037.093,56
2) Licenças <i>software</i> - Expansão				
3) Serviços de mão de obra especializada / serviços de transferência de conhecimento	Demanda / OS	830.866,55	1.009.705,56	1.840.572,11
4) Garantia, suporte e manutenção	8 de 48	495.389,04	2.476.945,29	2.972.334,33
Total		4.363.349,15	3.486.650,85	7.850.000,00

Fonte: Elaborado com base no relatório de acompanhamento CO-08.02-19 (peça 7, fls. 96/98).

Em 2019, foram gastos R\$ 4.363.349,15, que equivale a 55,6% do total do valor contratual, de R\$ 7.850.000,00, restando R\$ 3.486.650,85 (44,4% do total) a serem gastos. Destaca-se que 100% das parcelas referentes a licenças de *software* já foram gastos. Dos serviços de mão de obra especializada / serviços de transferência de conhecimento, ainda restam R\$ 1.009.705,56, ou 54,9% a serem gastos. Dos serviços de garantia, suporte e manutenção, ainda restam 83,3% do valor contratado a ser gasto, 40 de 48 parcelas iguais de R\$ 495.389,04.

3.3.2.4. Resultado do Projeto

A partir das informações disponibilizadas, foi elaborada uma demonstração simplificada hipotética do resultado do projeto, exposto no Quadro .

Quadro 23 – Preços dos serviços valores em R\$

Item	Valor	%
Receitas – Contrato nº 67/SMSUB/COGEL2018	23.525.435,15	100,0
Impostos (Pasep – 1,65%, Cofins – 7,6, CPRB – 4,5%)	(3.234.747,33)	-13,8
Receita Operacional Líquida	20.290.687,82	100,0
Custo de serviços – CO-08.02/2019	(7.850.000,00)	-38,7
Custo de Mão de Obra – informação peça 7, fl.101	(3.032.325,12)	-14,9
Lucro Bruto	9.408.362,70	46,4

Fonte: Elaborado com base nos Quadros dos itens 7.1 a 7.3, 8 e 9 da PC-SGX (peça 7, fls. 21/28)

A demonstração considerou, por simplificação, o prazo completo do projeto, pois as receitas e despesas apresentam variações, que deveriam ser apropriadas devidamente *pro rata temporis* ajustando-os ao regime de competência. Assim, a avaliação da forma exposta, considerado o prazo completo do projeto dos contratos, minimiza o efeito do regime de caixa dos pagamentos nas formas previstas nos contratos.

Ainda que superficial e incompleta, o resultado do projeto com as informações prestadas pela Prodam demonstra que o projeto SGZ apresenta um lucro bruto percentual de 46,4% da receita operacional líquida, que é significativamente superior ao lucro bruto demonstrado na Demonstração de Resultados do Exercício de 2019, no percentual de 32,9% da receita operacional líquida.

A demonstração (simplificada) ainda careceria de maiores informações sobre custos omitidos ou não informados pela Prodam, especialmente custos relacionados aos serviços de *Data Center*, que não foram especificados pela Prodam nas informações prestadas, o que eventualmente reduziria a margem de lucro bruto percentual.

A despeito das informações esparsas prestadas, considerando que não foi fornecido um documento hábil apresentando o resultado econômico do projeto, constata-se que a Prodam não realiza devida apuração dos resultados do projeto.

Ressalta-se ainda que ausência de controle dos resultados do projeto e a concentração das informações dos projetos nos gestores dos projetos vão ao

encontro do cenário interno diagnosticado na análise das fraquezas da organização (item 3.2.1.4).

O desconhecimento do resultado de um projeto declarado como estratégico no Relatório de Administração, e um Produto destacado em seu **Plano Tático do CDI evidencia deficiência em seus controles e que a Prodam desempenha com falta de primor a execução de seus planos estratégico e tático**, e o próprio CDI.

3.4. Responsável pela área auditada

Nome	Cargo
Gelso Aparecido de Lima	Diretor Presidente

4. CONCLUSÕES

À vista dos exames documentais realizados sobre os principais indicadores físicos e financeiros dos produtos estratégicos destacados no relatório de administração de 2019 e o Compromisso de Desempenho Institucional da Prodam, destacam-se os apontamentos:

4.1. O anexo I do CDI não atende o disposto inciso I do art. 24 e desatende o art. 26 do Decreto nº 58.093/18 (item **3.2.1.6**);

4.2. O anexo II do CDI não atende o disposto inciso II do art. 24 e é omissivo em às alíneas “e” e “f” do art. 26 do Decreto nº 58.093/18 (item **3.2.2.6**);

4.3. O CDI 2017/2021 da Prodam desatende o disposto nos artigos 22 e 23 do Decreto nº 58.093/18 (item **3.2.4**);

4.4. O controle que a Prodam executa sobre seus projetos estratégicos é deficiente, o que dificulta o acompanhamento execução de seus planos estratégico e tático, e o próprio CDI (itens **3.3.1.4** e **3.3.2.4**);

4.5. O CDI elaborado pela Prodam, especialmente pelos seus anexos I e II e o projeto SGZ, evidencia que a empresa privilegia os seus retornos

financeiros em detrimento de sua missão institucional de “integrador Estratégico de soluções de TIC” da PMSP (itens **3.1.1**, **3.2.1**, **3.2.2** e **3.3.2.4**).

Em 31.07.20

LUCIANO TEIXEIRA
Agente de Fiscalização

MAURICIO KAZUHIRO SATO
Agente de Fiscalização

RENATO SAMBRA SUYAMA
Supervisor de Equipes de Fiscalização e Controle 5

De acordo em __.__.20.

RAFAEL ALEXANDRE CAVALCANTI DA SILVA
Coordenador Chefe de Fiscalização e Controle III