



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

COORDENADORIA DE AUDITORIA GERAL

RELATÓRIO DE AUDITORIA

ORDEM DE SERVIÇO Nº 005/2021/CGM-AUDI

Unidade Auditada:

Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT)

Período de Realização:

19/04/2021 a 31/01/2022





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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Sumário

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	3
2.	METODOLOGIA	5
3.	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	6
3.1	Mapeamento do Processo	7
3.2	Diagnóstico Atual	8
3.2.1	Ordens de Serviços (OSs) emitidas	9
3.2.2	Ordens de Serviços (OSs) encerradas	11
3.2.3	Estoque de OSs pendentes	15
3.2.4	Tempos médios (em dias) de execução das OSs	15
3.2.5	Tempos médios (em dias) entre a data de abertura e o início efetivo da execução das OSs	18
3.2.6	Motivos para cancelamento ou não realização de Ordens de Serviços	19
3.2.7	Quantidade de Equipes designadas (por código) ao longo dos meses (01/2020 a 06/2021)	20
3.2.8	Quantidade de Veículos designados (por código) ao longo dos meses (01/2020 a 06/2021)	22
3.2.9	Quantidade de árvores podadas ou removidas	23
3.2.10	Produtividade por equipe de poda ou remoção de árvore	24
3.2.11	Custo equivalente por poda/remoção de árvore	26
3.2.12	Bairros que mais demandaram serviço de poda ou remoção (1º semestre de 2021)	28
3.3	Pesquisa de Opinião	28
3.4	Oportunidades de Melhoria e Irregularidades	29
4.	CONSTATAÇÕES DE AUDITORIA	34
	CONSTATAÇÃO 01 – Oportunidade de Melhoria: Execução de serviços de podas ou remoção de árvores de forma preventiva (atuação ativa).	34
	RECOMENDAÇÃO 01	36
	RECOMENDAÇÃO 02	37
	CONSTATAÇÃO 02 – Oportunidade de Melhoria: Diretrizes, critérios e responsabilidades para elaboração do planejamento das podas ou remoção de árvores.	37
	RECOMENDAÇÃO 03	40



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

RECOMENDAÇÃO 04	40
RECOMENDAÇÃO 05	40
CONSTATAÇÃO 03 – Documentos utilizados para medição e pagamento em desacordo com o solicitado no item 6 da Ata de Registro de Preços.....	40
RECOMENDAÇÃO 06	44
RECOMENDAÇÃO 07	44
CONSTATAÇÃO 04 – Documento solicitado como condição de entrega do serviço, conforme item 7.2 da Ata de Registro de Preço (Relatório Fotográfico) com informações inconsistentes.....	44
RECOMENDAÇÃO 08	46
RECOMENDAÇÃO 09	46
RECOMENDAÇÃO 10	46
CONSTATAÇÃO 05 – Ausência de atestado de não condição de execução dos serviços e ausência de desconto definido no item 8.5.5 Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 referente aos meses de janeiro a maio de 2021.	47
RECOMENDAÇÃO 11	50
RECOMENDAÇÃO 12	50
APÊNDICE I – PESQUISA DE OPINIÃO	51
ANEXO I – PLANO DE AÇÃO	57



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho de auditoria, realizado em atendimento à **Ordem de Serviço nº 005/2021/CGM-AUDI**, teve como **objetivo** averiguar o processo de solicitação, autorização e execução para podas de árvores realizadas pela **Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT)**, observando a organização do fluxo de informações com vistas ao aperfeiçoamento de atividades práticas institucionizadas, além de oportunidades de melhorias para a prestação do serviço final ao munícipe, em conformidade com os princípios da economicidade, eficiência, eficácia e/ou efetividade.

Este trabalho é proveniente de demanda inserida no Plano Anual de Auditoria Interna de 2021 (PAINT) com base em sorteio (8 subprefeituras selecionadas dentre as 32 existentes) e nas atividades mais solicitadas via Portal 156, sendo o manejo arbóreo o segundo serviço mais solicitado entre 2019 e 2020 (1º semestre apenas).¹

Durante a execução dos trabalhos de auditoria, foram avaliados os seguintes aspectos:

- 1) Mapeamento do processo de poda de árvores;
- 2) Análise da base de dados do sistema SGZ, referente ao serviço de manejo de árvores;
- 3) Levantamento das principais dificuldades e boas práticas da subprefeitura;
- 4) Análise dos processos de contratação e pagamento;
- 5) Atendimento aos normativos, aos termos contratuais e aos princípios administrativos que regem as contratações.

Do resultado dos trabalhos, destacam-se as principais constatações e recomendações:

CONSTATAÇÃO 01 – Oportunidade de Melhoria: Execução de serviços de podas ou remoção de árvores de forma preventiva (atuação ativa).

A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura realiza os serviços de podas ou remoção de árvores, de forma predominantemente reativa, ou seja, a partir de uma demanda colocada pelo munícipe (corretiva), em detrimento à sua atuação ativa por meio da abertura de Ordens de Serviço (OSs) de ofício (preventiva).

Principais Recomendações:

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) avalie, por meio de um teste piloto, a possibilidade de emitir OSs de ofício, considerando a execução dos serviços de manejo de árvores de forma agrupada (por rua, por bairro ou por região), e levantamento prévio das necessidades de intervenção (poda ou remoção).

Como sugestão do piloto: considerando-se o prazo máximo de atendimento de 120 dias, poderia realizar o planejamento de podas ou remoção por ciclos de 3 meses (1 mês de segurança),

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

dividindo a Subprefeitura em 12 sub-regiões. Em cada sub-região, a(s) equipe(s) contratada(s) ficaria(m) alocada(s) durante uma semana e realizariam o máximo possível de dos serviços de manejo. Na semana seguinte, a(s) equipe(s) seria(m) deslocada(s) para a próxima região e assim por diante. Portanto, ao final de 12 semanas, seria percorrida toda a região da Subprefeitura. As demandas dos municípios seriam atendidas dentro do ciclo de trabalho planejado.

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) emita orientações periódicas à Contratada, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) com vistas a melhoria e maior eficiência da prestação do serviço quanto ao atendimento das demandas dos municípios buscando, sempre que possível, o agrupamento de OSs (por rua, bairro ou região) e aproveitando, quando couber, a programação prévia existente (OSs de Ofício) – respeitando-se o prazo de 120 dias.

CONSTATAÇÃO 02 – Oportunidade de Melhoria: Diretrizes, critérios e responsabilidades para elaboração do planejamento das podas ou remoção de árvores.

A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura não possui procedimento documentado definindo as diretrizes, critérios e responsabilidades a serem adotados no planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores.

Principal Recomendação:

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore uma instrução documentada sobre as orientações e critérios a serem seguidos na elaboração do planejamento das OSs, definindo as responsabilidades pela sua elaboração e aprovação, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) e as particularidades da região da Subprefeitura. A instrução deve contemplar os critérios de atendimento das OSs (por data, por agrupamento de serviços, por tipo de serviço, etc.) de modo a buscar maior eficiência e consequentemente economicidade na execução dos serviços.

Sugere-se, então, o encaminhamento deste Relatório ao Tribunal de Contas do Município de São Paulo e à Câmara Municipal de São Paulo.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

2. METODOLOGIA

Trabalho realizado de acordo com as Normas Brasileiras de Auditoria e o Manual Operacional de Auditoria desta Coordenadoria de Auditoria Geral (CGM/AUDI), abrangendo:

- Planejamento dos trabalhos;
- Reunião Inicial com a Unidade Auditada;
- Solicitação de processos e documentos;
- Análise documental;
- Procedimentos analíticos;
- Conferência de cálculos e confronto de valores.

Considerando que se trata de uma **Auditoria Operacional/de Desempenho** cujo foco principal é a análise do desempenho (4 Es: eficácia, eficiência, efetividade e economicidade) do processo de poda de árvores, a Equipe de Auditoria realizou uma análise dos 6 Ms (Mão de obra, Máquinas, Materiais, Método, Meio Ambiente e Medição), envolvidos neste processo que influenciam no seu desempenho final, conforme indicados no Quadro 1.

Quadro 1 - Análise dos 6 Ms do processo de poda de árvores

M	Principais aspectos analisados		Desempenho (eficácia, eficiência, efetividade e economicidade)
Mão de Obra	Servidores da Subprefeitura e funcionários da empresa contratada.		
Máquinas	Sistemas informatizados e equipamentos utilizados na execução dos serviços.		
Materiais	Informações (<i>inputs</i> e <i>outputs</i>) e registros.		
Método	Legislação, Manuais técnicos, procedimentos aplicáveis.		
Meio Ambiente	Interfaces com outros órgãos/entidades		
Medição	Indicadores de qualidade e produtividade, definição de metas e acompanhamento.		

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O serviço de manejo de árvores na Prefeitura Municipal de São Paulo está disciplinado por meio da Lei Municipal nº 10.365/1987 (alterada pela Lei Municipal nº 17.267/2020) e do Decreto Municipal nº 26.535/1988. Adicionalmente, existem o Plano Municipal de Arborização Urbana - PMAU e o Manual Técnico de Poda de Árvores publicado pela Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA) e pela Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSUB).^{1 2 3 4}

As subprefeituras podem contratar empresas especializadas para a execução do serviço, mediante a utilização da Ata de Registro de Preços nº 11/SMPR/COGEL/2018, Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017. A subprefeitura do Jaconã-Tremembé (SUB-JT) possui os Contratos nº 11/SUB-JT/2018 (vigência entre 01/11/2018 e 31/10/2021), nº 06/SUB-JT/2019 (vigência entre 27/06/2019 e 26/10/2021) e nº 11/SUB-JT/2020 (vigência entre 22/04/2020 e 20/06/2021), com a empresa **FBF Construções e Serviços Eireli** (CNPJ 02.542.939/0001-03).

As solicitações de podas de árvores, localizadas próximas à rede elétrica, são executadas pela **ENEL Distribuição São Paulo** (CNPJ 61.695.227/0001-93), conforme Termo de Convênio (19/05/2020).

Cabe ressaltar que, embora a Subprefeitura seja a principal responsável pela execução do processo de podas ou remoção de árvores localizadas no seu domínio, ela está submetida às diretrizes, orientações e controles da SMSUB, por meio dos Decretos, Manuais, Ata de Registro de Preços, Acordos, entre outros.

Dessa forma, atribuições da Subprefeitura ficam restritas à execução do serviço dentro do modelo pré-estabelecido, não permitindo muita margem para melhorias do processo em termos de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade,

Durante a realização dos trabalhos de auditoria foi constatado que alguns aspectos relevantes do processo, tais como planejamento preventivo dos serviços, mapeamento das espécies, critérios de priorização no atendimento das demandas, definição dos recursos (mão de obra e equipamentos), compartilhamento e desdobramento de metas, avaliação de satisfação do munícipe dependem da SMSUB e das ações coordenadas junto às demais subprefeituras.

¹ SÃO PAULO (Município) LEI Nº 10.365 DE 22 DE SETEMBRO DE 1987. Disciplina o corte e a poda de vegetação de porte arbóreo existente no município de São Paulo, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-10365-de-22-de-setembro-de-1987>. Acesso em: 27 ago. 2021.

² SÃO PAULO (Município). DECRETO Nº 26.535 DE 3 DE AGOSTO DE 1988. Regulamenta a Lei nº 10.365, de 22 de setembro de 1987, que disciplina o corte e a poda de vegetação de porte arbóreo existente no Município de São Paulo, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-26535-de-03-de-agosto-de-1988>. Acesso em: 27 ago. 2021.

³ PLANO MUNICIPAL DE ARBORIZAÇÃO URBANA (PMAU). Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/meio_ambiente/arquivos/pmau/PMAU_texto_final.pdf. Acesso em: 27 ago. 2021.

⁴ MANUAL TÉCNICO DE PODAS DE ÁRVORES. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/manualtecnico_poda_v11_150_1354216796.pdf. Acesso em: 27 ago. 2021.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

As oportunidades de melhorias identificadas pela Equipe de Auditoria têm como objetivo promover a melhoria contínua do processo de poda ou remoção de árvores, dentro do foco de análise dos 4Es e foram baseadas nos conhecimentos e experiências dos auditores em boas práticas de gestão em geral, mas não de especialistas na execução de serviços em estudo. Cabe à Subprefeitura avaliar as oportunidades de melhoria identificadas quanto à sua viabilidade técnica, econômica e financeira.

A seguir, são apresentadas as principais informações coletadas e análises realizadas sobre o processo de podas ou remoção de árvores, agrupadas em 4 partes: Mapeamento do Processo, Diagnóstico Atual, Pesquisa de Opinião e Oportunidades de Melhoria e Irregularidades.

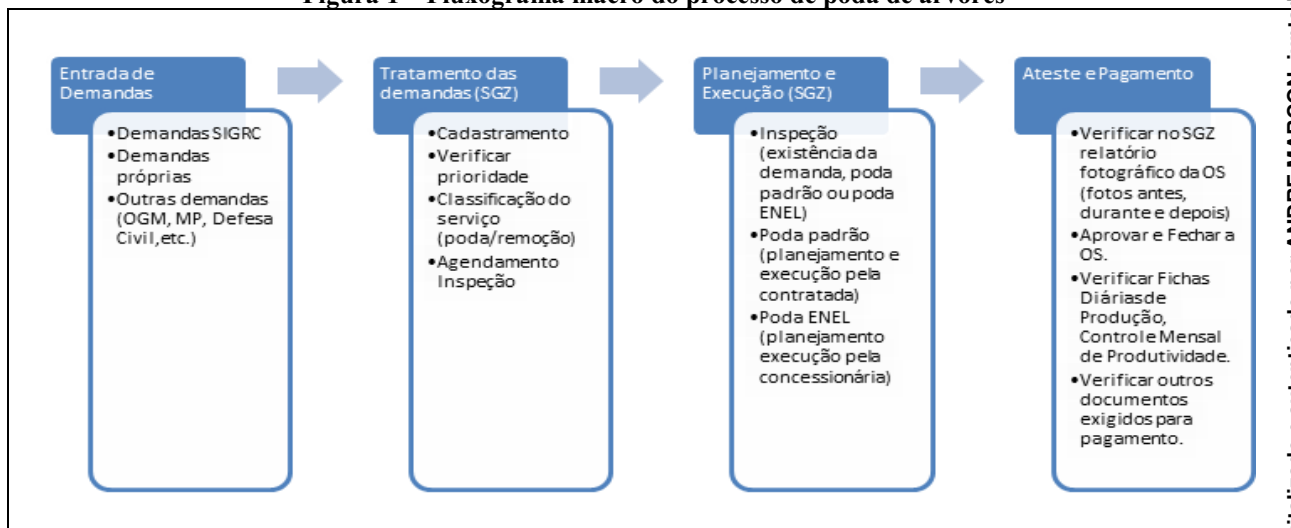
3.1 Mapeamento do Processo

A Equipe de Auditoria buscou, através do **Mapeamento do Processo** de poda de árvores, identificar as principais etapas, desdobradas em atividades e respectivos responsáveis; o fluxo de informações (*inputs e outputs*) e os registros gerados; os pontos de medição, controle e fiscalização e os sistemas informatizados envolvidos.

A

Figura 1 mostra o fluxograma macro (simplificado) do processo de poda de árvores.

Figura 1 – Fluxograma macro do processo de poda de árvores



Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Destacamos as quatro etapas principais: entrada de demandas, tratamento das demandas, planejamento & execução e ateste & pagamento. Na gestão e execução dessas etapas e atividades, a SUB-JT utiliza cinco sistemas:

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- **Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC)** é o sistema de registro, gerenciamento e tratamento de solicitações de munícipes da Prefeitura Municipal de São Paulo;
- **SP156** é a principal forma de entrada de solicitações de serviços públicos e fonte de informações sobre serviços da Prefeitura Municipal de São Paulo;⁵
- **Sistema de Gestão de Zeladoria (SGZ)**, instituído pelo Decreto nº 58.745/2019, é o sistema que realiza o gerenciamento dos contratos de serviço de zeladoria;⁶
- **Painel Zeladoria** é uma ferramenta que permite construir gráficos customizados para monitoramento dos serviços de zeladoria. O sistema utiliza a base de dados do sistema SGZ;
- **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)** é um sistema interno da Prefeitura do Município de São Paulo, para a utilização dos órgãos e servidores que os compõe, em seu cotidiano de trabalhos.

3.2 Diagnóstico Atual

O diagnóstico atual visa avaliar a gestão da Subprefeitura sobre os serviços de podas de árvores, por meio de sistemas e indicadores, e a sua execução, com foco no desempenho.

A Equipe de Auditoria selecionou e avaliou alguns parâmetros do processo de podas de árvores, conforme indicados no Quadro 2:

Quadro 2 – Parâmetros do processo de podas de árvores

Parâmetro	Análises
Ordens de Serviços (OSs) <u>emitidas</u>	a) Estratificado por classificação do serviço b) Estratificado por origem
Ordens de Serviços (OSs) <u>encerradas</u>	a) Estratificado por classificação do serviço b) Estratificado por Status
Tempos médios (dias) de execução das OSs	a) Da abertura da OS até o seu fechamento (serviço realizado e ateste). b) Da abertura da OS até a conclusão do serviço pela contratada. c) Da abertura da OS até o início efetivo do serviço.
Tempos médios (dias) entre a data de abertura e o início efetivo da execução da OS	-
Estoque de OSs pendentes	-
Quantidade de tipos de motivos	-
Quantidade de equipes designadas e de itens das OSs	-
Quantidade de veículos designados e de itens das OSs	-
Quantidade de árvores podadas ou removidas	Estratificado por DAP (Diâmetro à Altura do Peito)
Custo médio da poda/remoção de árvores	-
Produtividade por equipe do serviço de poda ou remoção	-
Bairros que mais demandaram serviço de poda ou remoção	-

⁵ PORTAL SP156. Disponível em: <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos>. Acesso em: 27 ago. 2021.

⁶ SÃO PAULO (Município). DECRETO Nº 58.745 DE 8 DE MAIO DE 2019. Institui o Sistema de Gestão de Zeladoria – SGZ. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58745-de-8-de-maio-de-2019>. Acesso em: 27 ago. 2021.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

(1º semestre de 2021)

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

A base de dados para essas análises foi fornecida pela SMSUB (Processo nº 6067.2021/0022166-2, Doc. nº 050517454), em 08/07/2021, extraída do sistema SGZ do período de 03/2019 a 06/2021 (Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nº s 050515459, 050515954, 050516469 e 050517066).

A Equipe de Auditoria concentrou as análises predominantemente sobre os dados de 2020 e 2021 (até junho) vinculados à Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT).

3.2.1 Ordens de Serviços (OSs) emitidas

Os gráficos de quantidade de OSs emitidas pela SUB-JT foram obtidos a partir da sua data do campo “Data de Abertura” das OSs e estratificados conforme as classificações abaixo.

a) OSs emitidas - Estratificadas por classificação do serviço

As OSs são abertas no SGZ de acordo com os seguintes tipos de classificação do serviço relativo ao manejo de árvores (Quadro 3):

Quadro 3 – Classificação dos Serviços de Poda/Remoção

Código	Descrição	Aplicação
1135	Poda e Remoção de Árvores	Classificação inicial de uma Ordem de Serviço de poda e remoção de árvore assim que gerada.
1136	Poda e Remoção – Manejo de Arvore	Classificação após confirmação que o serviço é de responsabilidade da prefeitura e será dada continuidade no planejamento.
1227	Poda e Rebaixamento Ofício ENEL	Classificação de uma Ordem de Serviço de poda e remoção de árvore assim que é identificada como a responsabilidade da concessionária Enel. Essa indicação é realizada pelo Planejador.
1228	Poda Ofício ENEL	Classificação após confirmação do tipo de serviço PODA que deve ser realizado pela concessionária .
1229	Rebaixamento ENEL	Classificação após confirmação do tipo de serviço REMOÇÃO que deve ser realizado pela concessionária .

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, doc. nº 049798098



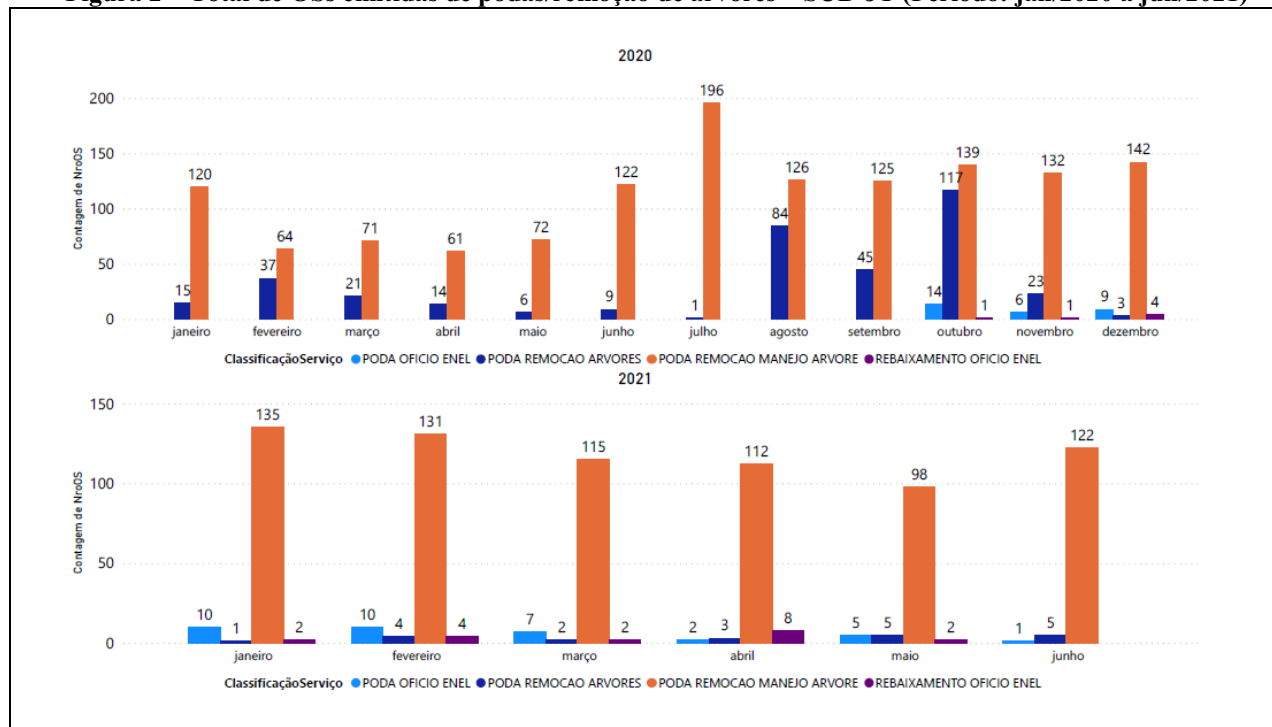
**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Figura 2 – Total de OSs emitidas de podas/remoção de árvores – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Tabela 1 – Total de OSs emitidas de podas/remoção de árvores – SUB-JT (Período: jan a jun/2021)

Classificação do serviço	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Média
“PODA REMOÇÃO ÁRVORES”	1	4	2	3	5	5	3,3
“PODA REMOÇÃO MANEJO ARVORE”	135	131	115	112	98	122	119,0
“PODA OFÍCIO ENEL”	10	10	7	2	5	1	28,3
“REBAIXAMENTO OFÍCIO ENEL”	2	4	2	8	2	0	3,0
Total	148	149	126	125	110	128	131,2

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Destacam-se as seguintes ocorrências:

- Até setembro de 2020, constam somente OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ARVORE” ou “PODA REMOÇÃO ÁRVORES” (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**);
- No ano de 2021, Tabela 1, em média, foram emitidas 131,2 OSs por mês, sendo que as OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ARVORE” foram predominantes (média mensal 119,0) em relação aos outros tipos de serviços (Tabela 1).

b) OSs emitidas - Estratificadas por Origem

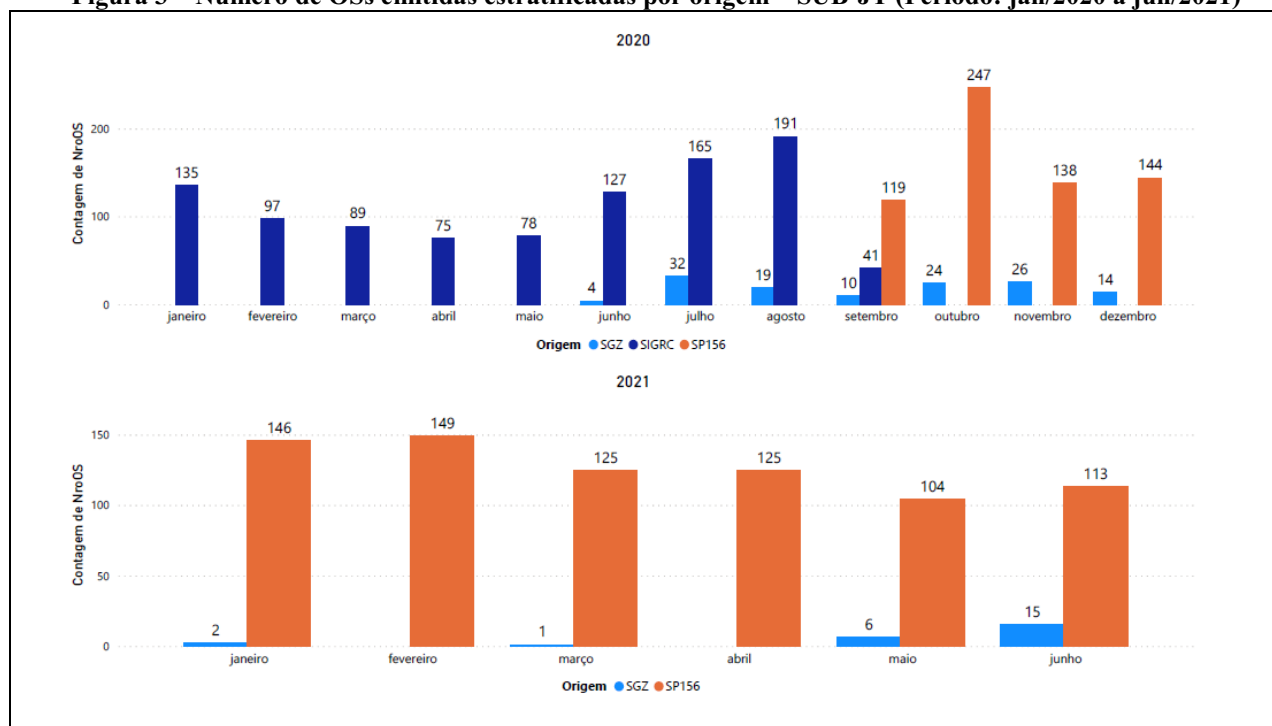
Para a estratificação por origem foram utilizados os dados das OSs cadastradas no SGZ a partir da classificação do campo “ORIGEM” da seção “Registros Relacionados”.

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Foram encontradas as seguintes classificações de origem:

- Sistema Integrado de Gestão do Relacionamento com o Cidadão (SIGRC);
- SP156;
- Sistema de Gestão de Zeladoria (SGZ).

Figura 3 – Número de OSs emitidas estratificadas por origem – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

A partir dos gráficos da Figura 3, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- Até agosto de 2020, as demandas de serviços de podas/remoção de árvores tinham como origem predominante o SIGRC. Este deixou de ser origem das demandas a partir de outubro do mesmo ano. A partir de setembro de 2020, a origem predominante passou a ser o SP156. Como explanado anteriormente, o SIGRC é o sistema de registro, gerenciamento e tratamento de solicitações dos munícipes e o canal do SP156 é a forma de entrada de solicitações de serviços públicos e fonte de informações sobre serviços; sendo assim, houve somente uma alteração da nomenclatura utilizada na classificação da origem, se tratando na prática da mesma origem.
- Em 2021, prevalecem duas origens SGZ e SP156, com a predominância da última.

3.2.2 Ordens de Serviços (OSs) encerradas

Para os gráficos da quantidade de OSs encerradas foram utilizados os dados com as informações dos “logs de auditoria” do SGZ e fornecidos pela SMSUB (Processo nº 6067.2021/0022166-2,



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Docs. nºs 050516469 e 050517066), a partir do campo “Data Status” da ordem de serviço e estratificados conforme classificações abaixo:

O “Log de auditoria” é uma seção do SGZ, a qual controla os registros de eventos realizados pelos usuários no sistema e que permite levantar a sequência de status de uma OS e suas respectivas datas ao longo da sua execução.

Foram consideradas como encerradas as OSs com os status: “FECHAR”, “CANCEL” e “NAOREALIZADA” (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**).

Quadro 4 – Significado dos status

Status	Aplicação
“FECHAR”	O serviço executado que foi avaliado e obteve o aval do fiscal do contrato.
“CANCEL”	OS cancelada pela subprefeitura com a indicação do motivo de cancelamento.
“NAOREALIZADA”	OS devolvida pela prestadora de serviços à subprefeitura com serviço não executado e com a indicação do motivo da não realização.

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Doc. nº 049798098

a) OSs encerradas - Estratificadas por status

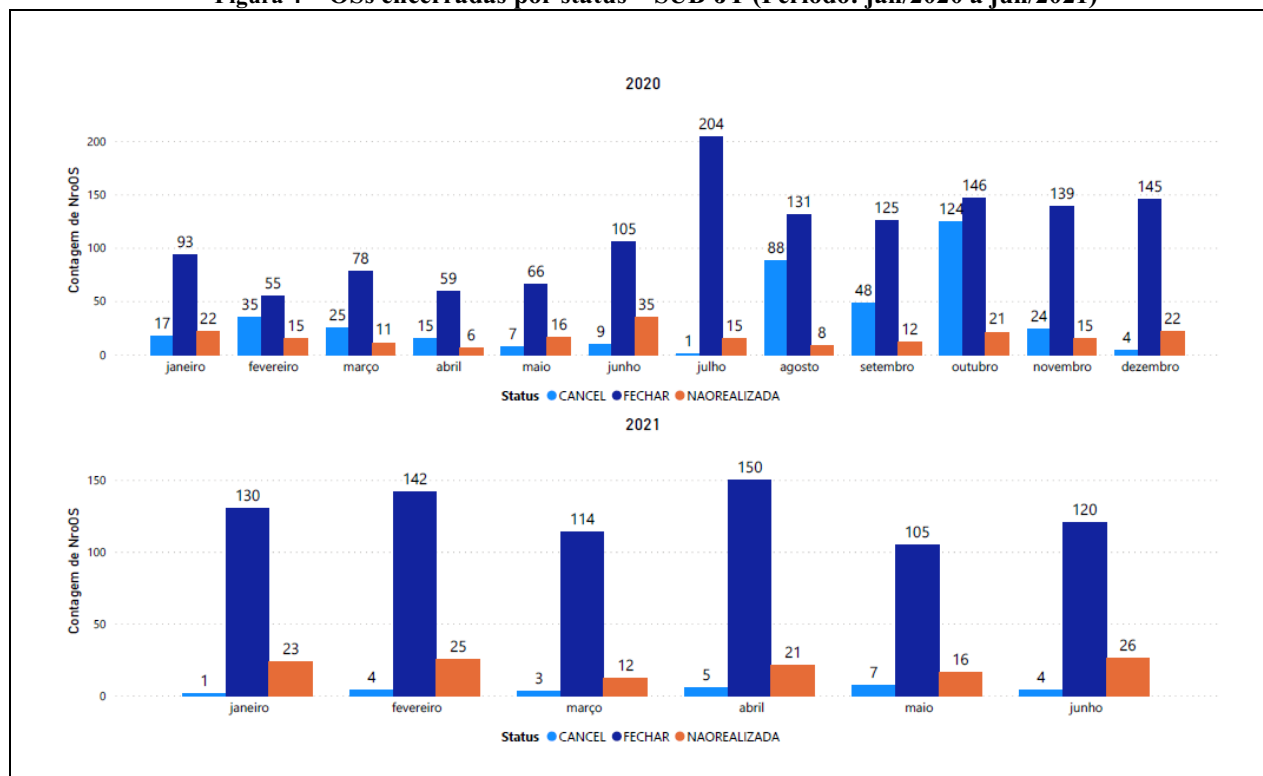
As OSs encerradas com status “FECHAR” referem-se aos serviços de podas ou remoção de árvores executados e atestados pelo fiscal de contrato. Ao passo que as OSs com status “CANCEL” ou “NAOREALIZADA” são serviços não realizados, conforme Quadro 4.



COORDENADORIA DE AUDITORIA GERAL

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Figura 4 – OSs encerradas por status – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

A partir dos gráficos da Figura 4, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- Ano de 2020 – Verifica-se, no segundo semestre, uma média mensal de 148 OSs fechadas; superior em relação ao primeiro semestre (média mensal de 76 OSs fechadas). As OSs canceladas concentraram-se entre os meses de agosto e outubro.
- Ano de 2021 – Verifica-se um quantitativo constante de OSs fechadas, canceladas e não realizadas neste primeiro semestre, que possuem uma média mensal de 126, 4 e 20, respectivamente.

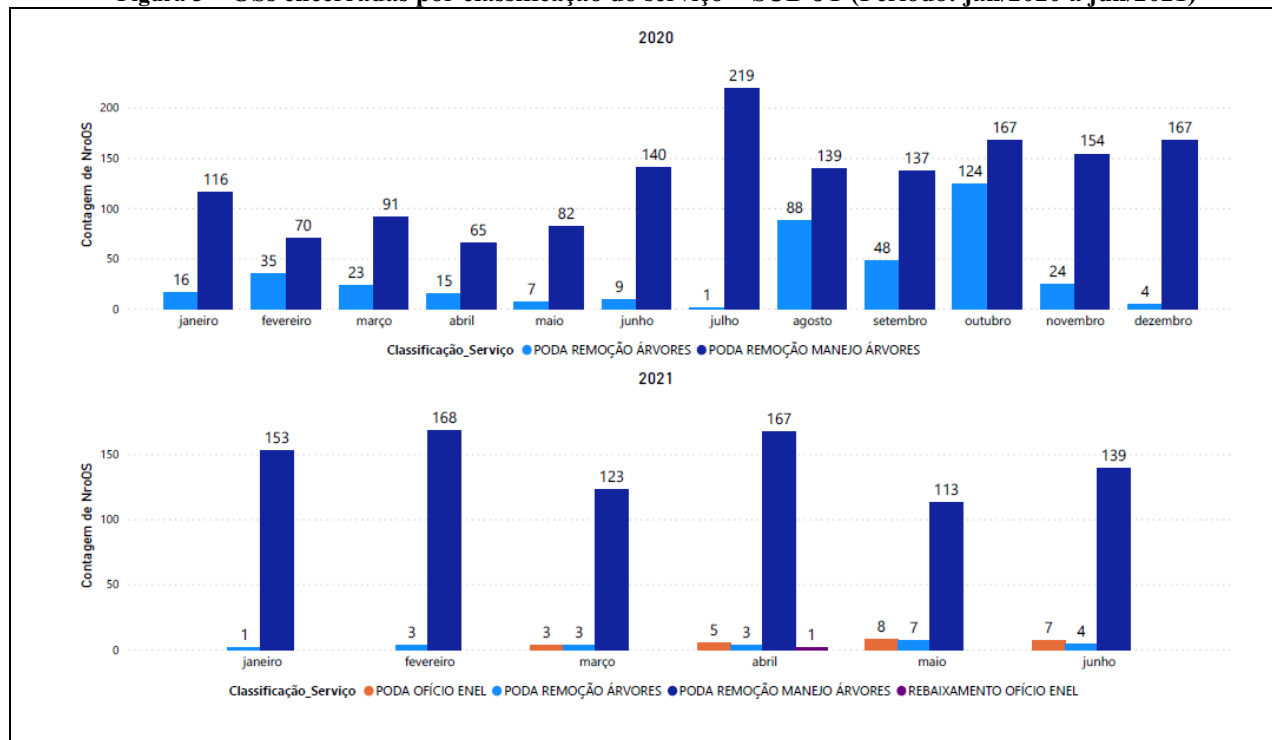
No período analisado, as OSs mantiveram uma média mensal de 15 cancelamentos em 2020, com exceção dos meses entre agosto e outubro e no ano de 2021 essa média baixou para 4 cancelamentos. Já os casos de OSs não realizadas se mantiveram em níveis constantes durante todo o período com uma média mensal de 18.

b) OSs encerradas - Estratificadas por classificação do serviço (Quadro 3).

As OSs encerradas estratificadas por classificação do serviço permite avaliar a participação da contratada e da ENEL na execução dos serviços de podas ou remoção de árvores.

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Figura 5 – OSs encerradas por classificação do serviço – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Tabela 2 – Total de OSs encerradas de podas/remoção de árvores (Período: jan/2021 a jun/2021)

Classificação do serviço	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Média
“PODA REMOÇÃO ÁRVORES” (1135)	1	3	3	3	7	4	3,5
“PODA REMOÇÃO MANEJO ARVORE” (1136)	153	168	123	167	113	139	143,8
“PODA OFÍCIO ENEL” (1228)	0	0	3	5	8	7	3,8
“REBAIXAMENTO OFÍCIO ENEL” (1229)	0	0	0	1	0	0	0,2
Total	154	171	129	176	128	150	151,3

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

A partir dos gráficos da Figura 5 e da Tabela 2, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- No ano de 2021, em média, foram encerradas 151,3 OSs por mês, sendo que as OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ARVORE” foram predominantes (média mensal 143,8) em relação aos outros tipos de serviços.

A quantidade de OSs de responsabilidade da ENEL encerradas no 1º semestre de 2021 (24 OSs) representaram 2,6% do total de OSs encerradas no período (908 OSs). Portanto, 97,4% do total de OSs encerradas foram de responsabilidade da contratada.



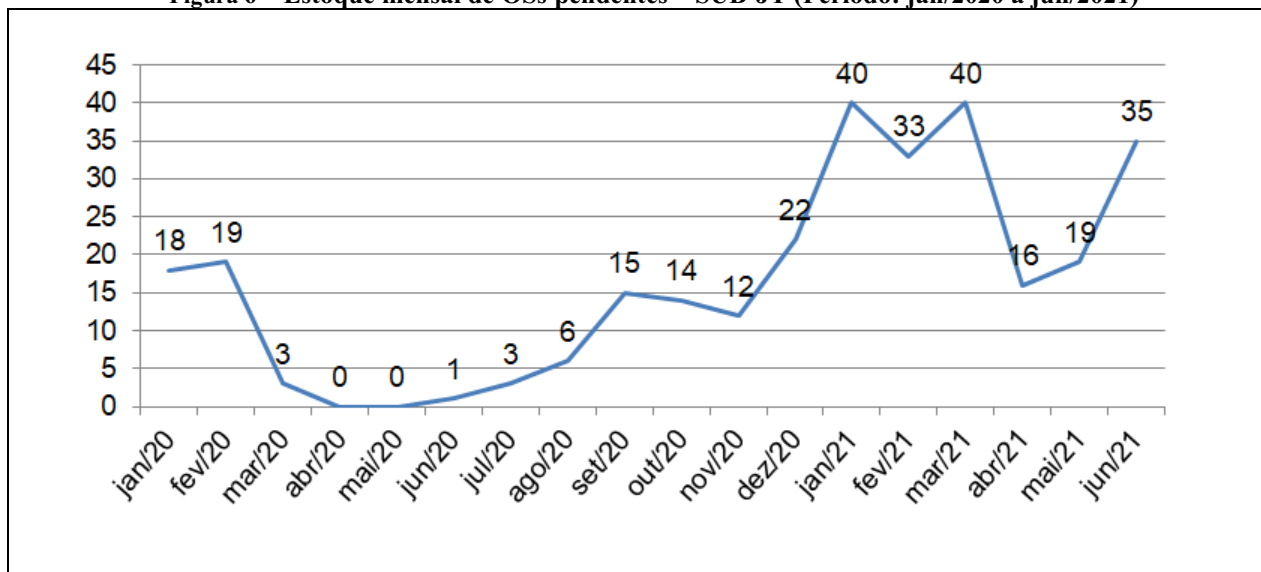
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

3.2.3 Estoque de OSs pendentes

Um outro parâmetro importante na gestão das demandas de manejo de árvores é o saldo de OSs pendentes em estoque aguardando a sua execução. O gráfico da Figura 6 mostra os saldos dos estoques de OSs pendentes da Subprefeitura no período de janeiro de 2020 a junho de 2021.

Figura 6 – Estoque mensal de OSs pendentes – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Doc. nº 052648843

Conforme o gráfico da Figura 6, a Subprefeitura tinha o estoque de OSs pendentes zerado nos meses de abril e maio de 2020. A partir de junho de 2020, houve uma tendência de crescimento atingindo o pico de 40 OSs nos meses de janeiro e março de 2021. Em abril de 2021 houve uma queda no nível do estoque, mas voltando a aumentar nos meses seguintes.

3.2.4 Tempos médios (em dias) de execução das OSs

Para os gráficos de análise dos tempos médios de execução (em dias) foram utilizados os dados com as informações dos “logs de auditoria” do SGZ fornecidos pela SMSUB (Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050516469 e 050517066), a partir da diferença entre as datas do campo “Data Status” da OS, estratificado pela classificação do serviço.

Foram analisados os seguintes tempos médios:

Quadro 5 – Tempos médios

#	Status Inicial	Status Final	Tempo Médio
a)	“NOVO”	“FECHAR”	Da abertura da OS até o seu fechamento (serviço realizado e com o ateste do fiscal do contrato).
b)	“NOVO”	“CONC”	Da abertura da OS até a conclusão do serviço pela contratada.

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)



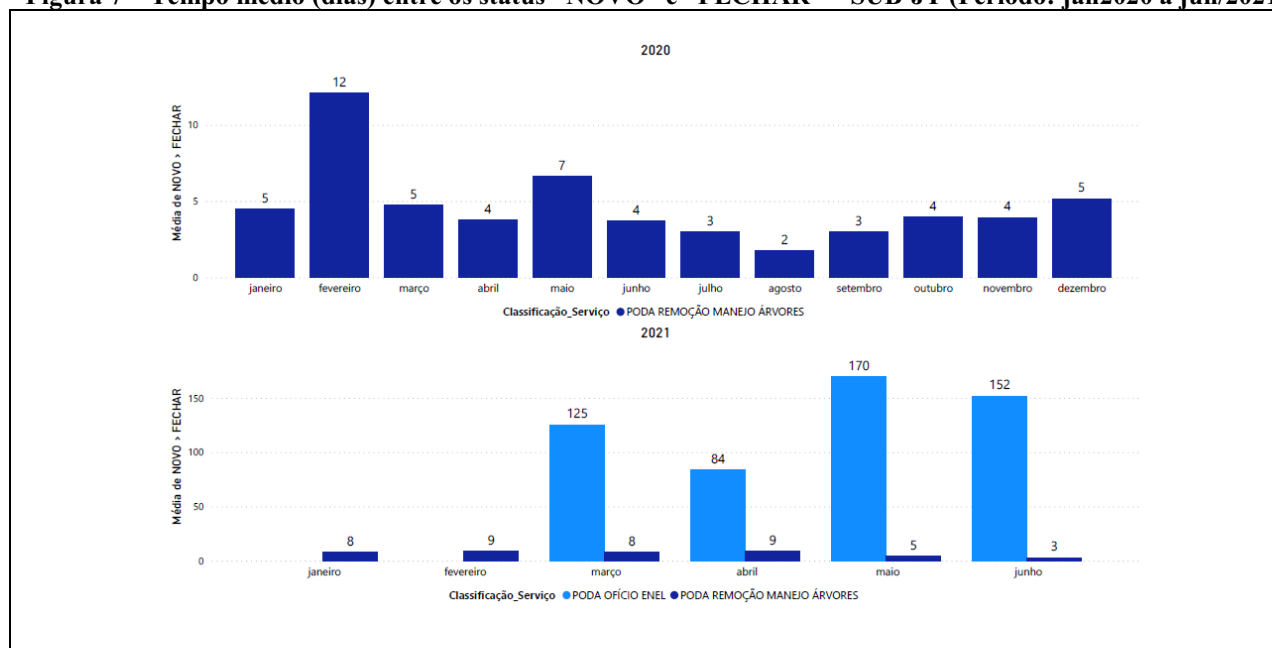
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

a) Tempo médio (dias) entre os status “NOVO” e “FECHAR”

O tempo médio entre os status “NOVO” e “FECHAR” representa o tempo médio entre a abertura da OS e sua execução pela contratada e ateste do fiscal de contrato.

Figura 7 – Tempo médio (dias) entre os status “NOVO” e “FECHAR” – SUB-JT (Período: jan2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050516469 e 050517066

A partir dos gráficos da Figura 7, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- Ano de 2020 – Verifica-se que o tempo médio de execução e ateste das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 2 a 12 dias;
- Ano de 2021 – Verifica-se que o tempo médio de execução e ateste das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 3 a 8 dias. Ao passo que as OSs classificadas como “PODA OFÍCIO ENEL”, tiveram tempos médios de execução entre 84 e 170 dias.

Verifica-se que o tempo médio de execução e ateste para OSs de responsabilidade da ENEL (“PODA OFÍCIO ENEL”) a partir de março de 2021, foi aproximadamente 19 vezes maior que o tempo médio de execução e ateste das OSs de responsabilidade da contratada (“PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES”).

Apesar do gráfico acima apresentar somente o tempo médio de execução e ateste das OSs, cabe salientar que não foi identificada, no período analisado, nenhuma OS com prazo de atendimento acima de 120 dias, conforme limite previsto nos canais SP156.



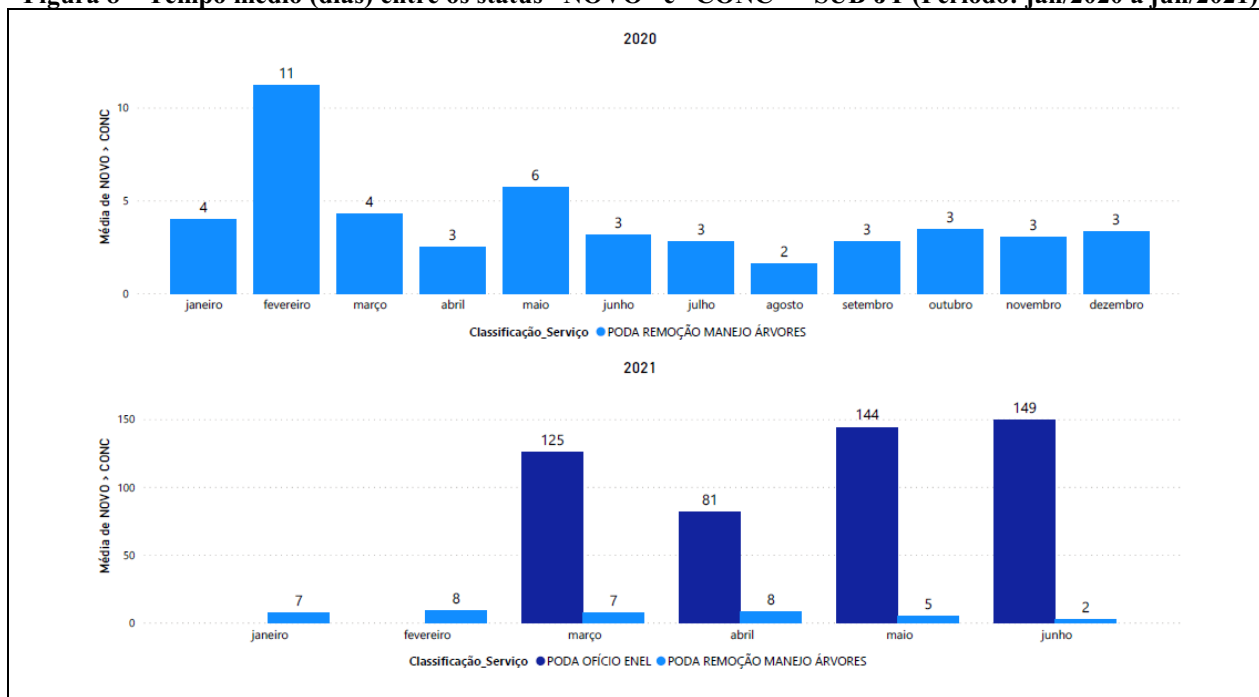
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

b) Tempo médio (dias) entre os status “NOVO” e “CONC”

O tempo médio entre os status “NOVO” e “CONC” representa o tempo médio entre a abertura da OS e sua execução pela contratada. Neste tempo não está incluído o ateste do serviço realizado pelo fiscal do contrato.

Figura 8 – Tempo médio (dias) entre os status “NOVO” e “CONC” – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050516469 e 050517066

A partir dos gráficos da Figura 8, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- Ano de 2020 – Verifica-se que o tempo médio de execução das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 2 a 11 dias, com uma média em seu primeiro semestre de 5 dias;
- Ano de 2021 – Verifica-se que o tempo médio de execução das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 2 a 8 dias, com a média neste primeiro semestre de 6 dias. Ao passo que as OSs classificadas como “PODA OFÍCIO ENEL”, tiveram tempos médios de execução entre 81 e 149 dias.

No 1º semestre de 2021, o tempo médio de execução (6,2 dias) das OSs de responsabilidade da contratada (“PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES”) foi aproximadamente 20 vezes menor do que os tempos médios (124,8 dias) das OSs de responsabilidade da ENEL (“PODA OFÍCIO ENEL”).

Com base na diferença entre os gráficos das Figura 7 e Figura 8, com os tempos médios de fechamento (NOVO até FECHAR) e conclusão (NOVO até CONC) para as OSs de



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

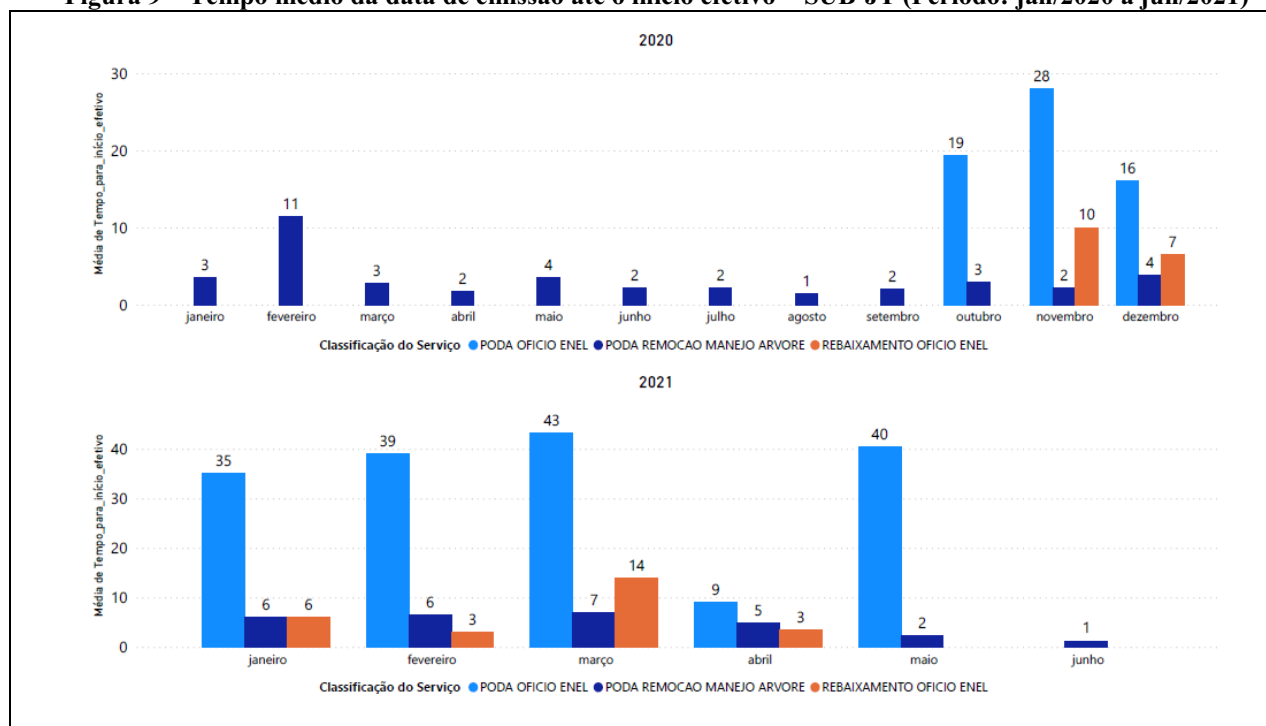
responsabilidade da contratada, verifica-se que o tempo médio de ateste pelo fiscal do contrato é menor que um dia.

3.2.5 Tempos médios (em dias) entre a data de abertura e o início efetivo da execução das OSs

O tempo médio entre a data de abertura e o início efetivo da execução das OSs representa o tempo médio de espera das OSs no estoque aguardando a sua execução pela Subprefeitura ou pela ENEL.

Para a construção dos gráficos de análise dos tempos médios (em dias) entre a data de abertura e o início efetivo da execução das OS foram utilizados os dados com as informações da seção “Ordens de serviço” do SGZ (Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954), a partir da diferença entre as datas dos campos “Data Abertura” e “Início Efetivo” da OS, estratificado pela classificação do serviço.

Figura 9 – Tempo médio da data de emissão até o início efetivo – SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050516469 e 050517066

A partir dos gráficos da Figura 9, podemos destacar as seguintes ocorrências:

- Ano de 2020 – Verifica-se que o tempo médio para início efetivo pela contratada das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 1 a 11 dias, com uma média em seu primeiro semestre de 4 dias;



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- Ano de 2021 – Verifica-se que o tempo médio para início efetivo pela contratada das OSs classificadas como “PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES” esteve dentro do intervalo de 1 a 7 dias, com a média neste primeiro semestre de 6 dias. Ao passo que as OSs classificadas como “PODA OFÍCIO ENEL”, tiveram tempos médios para início efetivo entre 35 e 43 dias e o “REBAIXAMENTO OFICIO ENEL”, entre 3 a 14 dias.

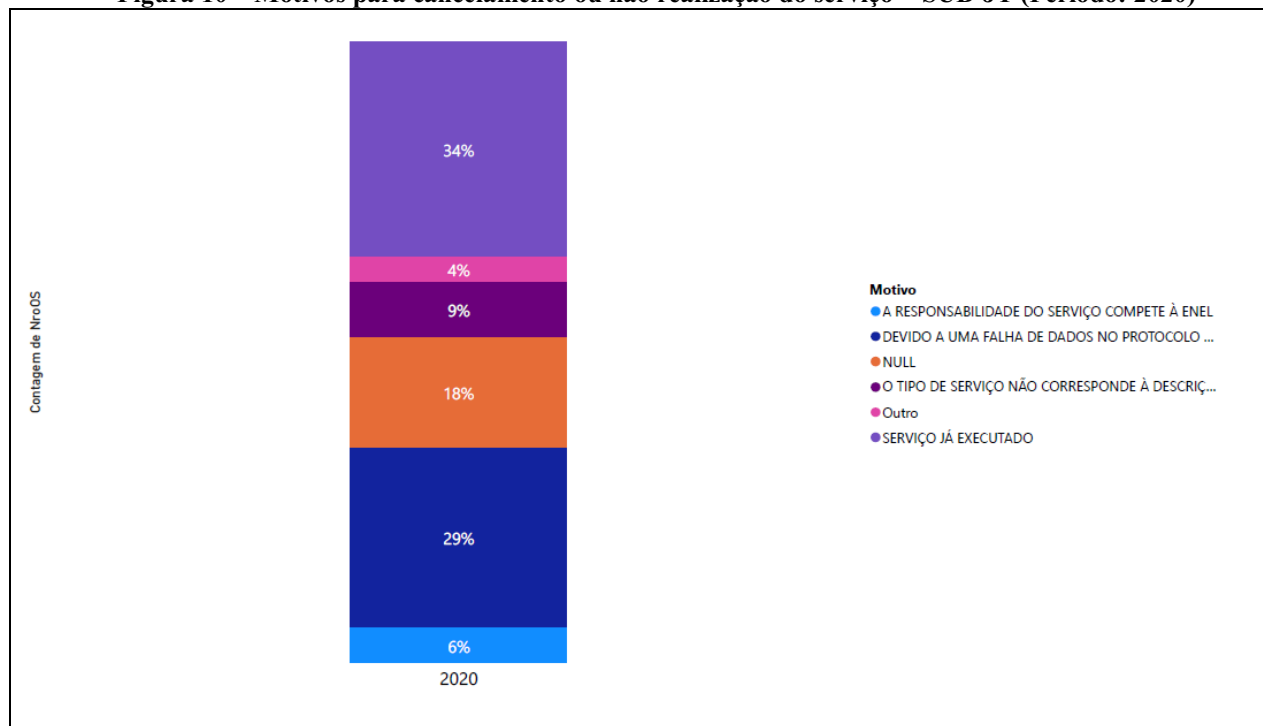
No período analisado, os tempos médios de espera das OSs de responsabilidade da contratada (“PODA REMOÇÃO MANEJO ÁRVORES”) estiveram dentro do intervalo de 1 a 11 dias, sem grandes variações. Por outro lado, os tempos médios de espera das OSs de responsabilidade da ENEL, especificamente o serviço “PODA OFÍCIO ENEL” apresentaram um aumento no 1º semestre de 2021 (exceto abril) se comparado ao 2º semestre de 2020.

3.2.6 Motivos para cancelamento ou não realização de Ordens de Serviços

A Equipe de Auditoria analisou os principais motivos de cancelamento ou não realização da OS (Status = “CANCEL” ou “NAOREALIZADA”), conforme registrados na seção “Motivos” (Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954), nos anos de 2019 e 2020 apresentados na Figura 10.

Não foi possível analisar os dados de 2021, uma vez que não havia as informações disponíveis sobre os motivos na base de dados enviada pela SMSUB.

Figura 10 – Motivos para cancelamento ou não realização do serviço – SUB-JT (Período: 2020)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Tabela 3 – Quantidade de tipos de motivos

Motivação	2020	2021
-----------	------	------



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Serviço já executado	159 (34%)	Não disponível
Devido a uma falha de dados no protocolo de atendimento não foi possível atender sua solicitação	133 (29%)	
Null	82 (18%)	
O tipo de serviço não corresponde à descrição	41 (9%)	
A responsabilidade do serviço compete à ENEL	27 (6%)	
Outro	19 (4%)	
Total	461 (100%)	

Fonte: Processo 6067.2021/0022166-2, Doc. n.ºs 050515459 e 050515954

Considerando-se os dados disponíveis mais recentes (2020), conforme a Tabela 3, os principais motivos do cancelamento ou não realização da OS são: “serviço já executado” (34%); “a falha de dados no protocolo de atendimento” (29%) e “tipo de serviço que não corresponde à descrição” (9%). Estes três motivos totalizam 72% dos casos, sendo que ainda temos 18% de *null*, ou seja, ausência da informação do motivo.

Os dois principais motivos de cancelamento são: “serviço já executado” e “a falha de dados no protocolo de atendimento”. O primeiro motivo refere-se ao serviço já realizado anteriormente e o segundo não foi possível detalhar o motivo pela inexistência de registros detalhados. Neste último motivo, o cancelamento dessas OSs ocorreu no mesmo dia da sua emissão de forma pontual nos meses de agosto e outubro de 2020.

No ano de 2020 foram encerradas 461 OSs pelos motivos descritos na tabela anterior. Este valor representa 23,8% das OSs totais encerradas (1.941) no período.

3.2.7 Quantidade de Equipes designadas (por código) ao longo dos meses (01/2020 a 06/2021)

Para análise de equipes designadas para execução dos itens das OSs, foram elaborados os gráficos abaixo (Figura 11) a partir dos dados do SGZ, considerando a quantidade de equipes por código e o número de itens de OS que tiveram o início efetivo no mês em questão.



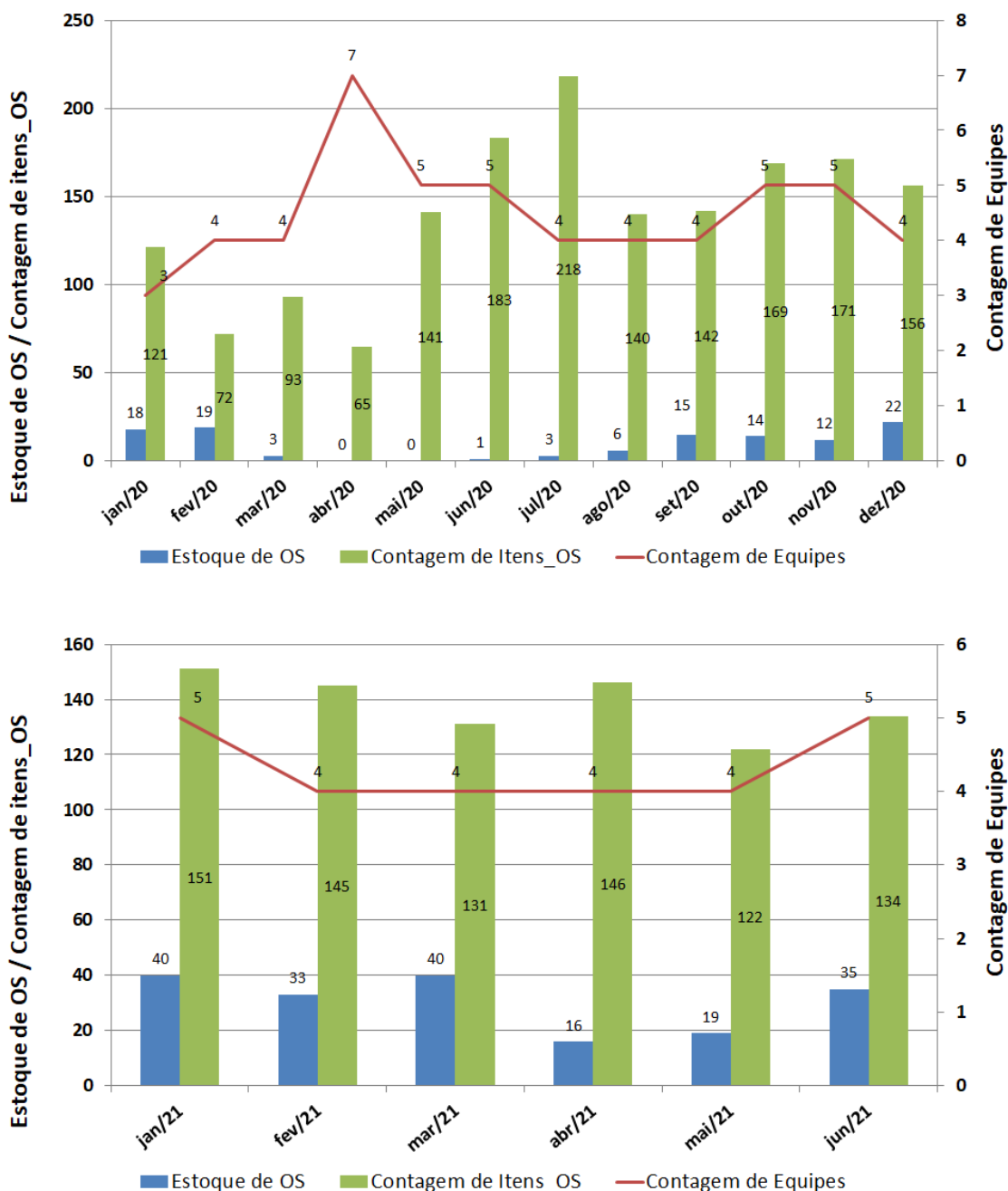
**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Figura 11 – Quantidade de equipes designadas - SUB-JT (Período: jan2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954.

Em alguns meses, verificou-se um quantitativo maior de códigos de equipes designadas em comparação ao contratado, como por exemplo, nos meses de janeiro e junho de 2021, em que foram identificados cinco códigos de equipes designadas enquanto o total contratado foi de quatro equipes.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

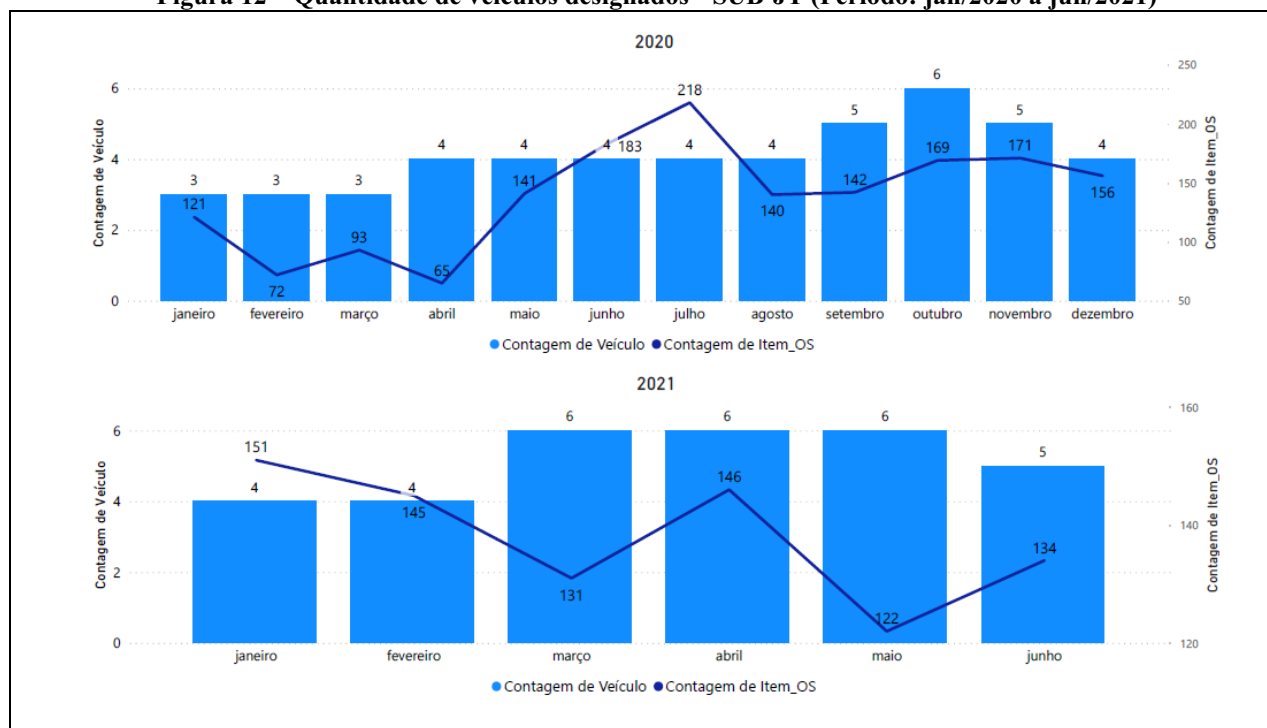
Contudo em análise da quantidade de equipes diárias esse valor não excedeu o contratado, o que se conclui que para uma mesma equipe foi atribuído mais de um código nesses meses.

A atribuição de mais de um código por equipe inviabiliza uma análise consistente entre equipes designadas e quantidade de OSs em estoque. Portanto, não foi possível identificar nenhuma relação entre a quantidade de OSs em estoque, a quantidade de itens das OSs e a quantidade de equipes designadas.

3.2.8 Quantidade de Veículos designados (por código) ao longo dos meses (01/2020 a 06/2021)

Para análise de veículos designados para execução dos itens das OSs, foram elaborados os gráficos a seguir (Figura 12) a partir dos dados do SGZ, considerando a quantidade de veículos (por código) e o número de itens de OSs que tiveram o início efetivo no mês em questão.

Figura 12 – Quantidade de veículos designados - SUB-JT (Período: jan/2020 a jun/2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Entre os anos de 2020 e 2021, a quantidade de veículos designados variou de três a seis veículos.

Ao comparar o quantitativo de equipes e veículos designados, verificou-se que o quantitativo de códigos de veículos é superior ao de equipes em alguns meses. Pelos cadastros do SGZ foram encontrados seis veículos ativos cadastrados, portanto, mais de um veículo poderia atender uma determinada equipe.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

De acordo com a lista de presença de mão de obra e materiais nos processos de pagamento, constatou-se que estão cadastrados no SGZ, como veículo designado, apenas os de transporte de funcionários (tipo Van). Os caminhões “munk” e outros não estão contabilizados nos gráficos acima.

3.2.9 Quantidade de árvores podadas ou removidas

Com relação ao volume de árvores podadas ou removidas, foi realizada uma análise comparativa entre as quantidades de podas ou remoções ocorridas no 1º semestre dos anos de 2020 e 2021, estratificadas por tipo de DAP.

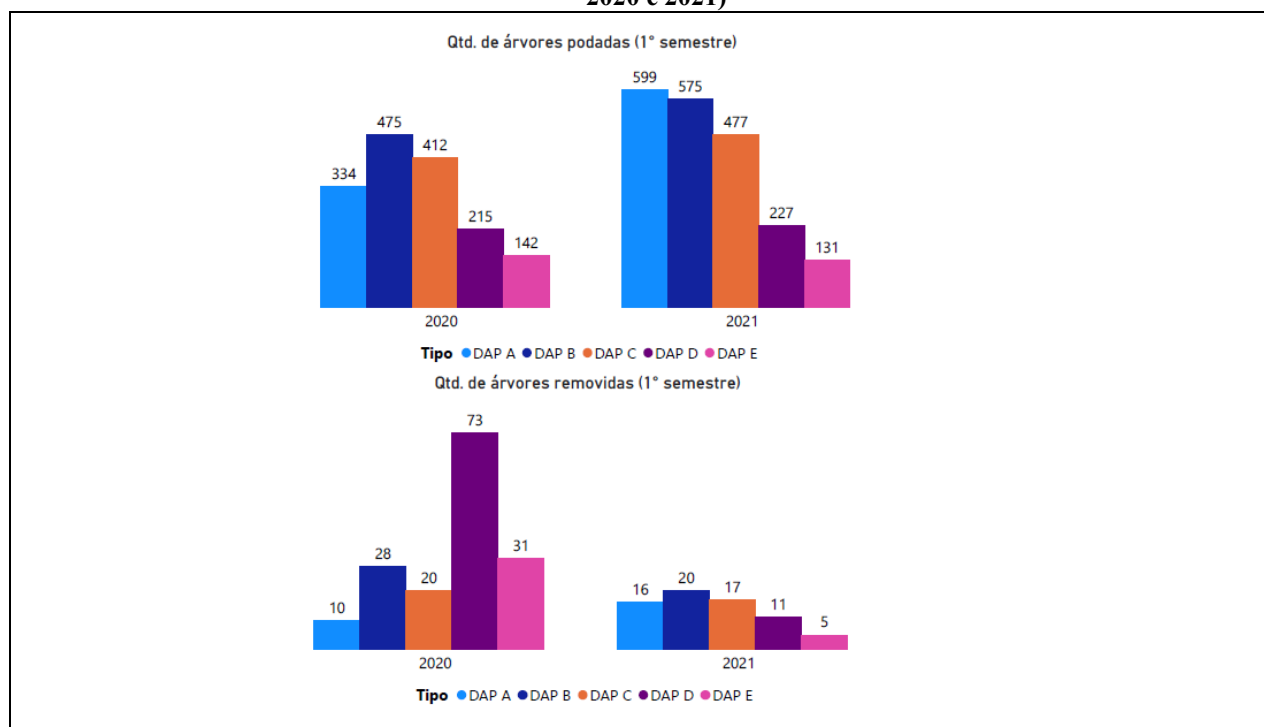
O DAP significa “diâmetro a altura do peito” e corresponde a medida do diâmetro do caule da árvore à altura de aproximadamente 1,30 m do solo. O sistema SGZ utiliza a seguinte classificação, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Classificação do DAP

Porte	DAP	Diâmetro (D)
Pequeno	A	$D \leq 20$ cm
	B	$20 < D \leq 40$ cm
Médio	C	$40 < D \leq 60$ cm
	D	$60 < D \leq 80$ cm
Grande	E	$D > 80$ cm

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Figura 13 – Quantidade de árvores podadas e removidas por tipo de DAP – SUB-JT (Período: 1ºs semestres de 2020 e 2021)



Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Da Figura 13, verifica-se que, no primeiro semestre dos anos de 2020 e 2021, predominaram-se as podas de árvores com DAP A, B e C com aproximadamente 80% das podas.

Com relação à remoção de árvores, houve mais remoções de árvores com DAP D e E, no primeiro semestre de 2020, enquanto, no primeiro semestre de 2021, predominaram-se as remoções de árvores com DAP A, B e C.

3.2.10 Produtividade por equipe de poda ou remoção de árvore

A Equipe de Auditoria analisou a produtividade das equipes da contratada, considerando-se o quantitativo realizado de poda ou remoção por DAP em comparação ao quantitativo mínimo esperado, conforme procedimento adotado para aferição da produtividade mínima estabelecido no item 8 do Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 (Figura 14) que precedeu a Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.

Figura 14 – Produtividade definida na Ata de Registro de Preços

8. PRODUTIVIDADE

8.1. Poda de Árvores

PORTE	TIPO DE ÁRVORE	DIÂMETRO A ALTURA DO PEITO - DAP	QUANTIDADE DE ÁRVORES MÍNIMA PARA UM MÊS = 100%
Pequeno Porte (PP)	Tipo A	Ø ≤ 20 cm	264
	Tipo B	Ø > 20 cm ≤ 40 cm	164
Médio Porte (MP)	Tipo C	Ø > 40 ≤ 60 cm	84
	Tipo D	Ø > 60 ≤ 80 cm	44
Grande Porte (GP)	Tipo E	Ø > 80 cm	22

8.2. Remoção de Árvores por supressão com plantio de muda

PORTE	TIPO DE ÁRVORE	DIÂMETRO A ALTURA DO PEITO - DAP	QUANTIDADE DE ÁRVORES MÍNIMA PARA UM MÊS = 100%
Pequeno Porte (PP)	Tipo A	Ø ≤ 20 cm	132
	Tipo B	Ø > 20 cm ≤ 40 cm	82
Médio Porte (MP)	Tipo C	Ø > 40 ≤ 60 cm	42
	Tipo D	Ø > 60 ≤ 80 cm	22
Grande Porte (GP)	Tipo E	Ø > 80 cm	11

Fonte: Ata de Registro de Preços nº 11/SMPR/COGEL/2018

Segue abaixo a fórmula da produtividade:

Produtividade (poda) % = ((Qtde. poda DAP-A)/264 + (Qtde. poda DAP-B)/164 + (Qtde. poda DAP-C)/84 + (Qtde. poda DAP-D)/44 + (Qtde. poda DAP-E)/22) * 100 %

Produtividade (remoção) % = ((Qtde. remoção DAP-A)/132 + (Qtde. remoção DAP-B)/82 + (Qtde. remoção DAP-C)/42 + (Qtde. remoção DAP-D)/22 + (Qtde. remoção DAP-E)/11) * 100 %



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Produtividade % = Produtividade (poda) % + Produtividade (Remoção) %

Para melhor entendimento seguem dois exemplos:

1. Equipe 01 realizou 264 podas de DAP-A, neste caso a produtividade alcançada no mês é de 100%.
2. Equipe 02 realizou 50 podas de DAP-A, 42 podas de DAP-C e 5 remoções de DAP-E, neste caso, a produtividade alcançada é de $((50/264) + (42/84) + (5/11)) * 100\% = 18,93\% + 50\% + 45,45\% = 114,38\%$

Para elaboração da Tabela 4 foram utilizados os “Extratos Mensais de Produção” por equipe extraídos do SGZ.

Tabela 4 – Produtividade do serviço de poda/remoção de árvore por equipe (Período: janeiro a maio/2021)

Código da equipe	Quantidade de árvores PODADAS					Quantidade de árvores REMOVIDAS					Valor mensal da equipe
	DAP - A	DAP - B	DAP - C	DAP - D	DAP - E	DAP - A	DAP - B	DAP - C	DAP - D	DAP - E	Total
Extrato mensal de produção de janeiro de 2021											
JTFBF003	2	18	38	14	0	0	0	0	0	0	72
%	0,8%	11,0%	45,2%	31,8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	89%
JTFBF005	17	13	16	4	5	0	3	4	6	0	68
%	6,4%	7,9%	19%	9,1%	22,7%	0%	3,7%	9,5%	27,3%	0%	106%
JTFBF015	8	9	11	10	8	4	1	4	1	1	57
%	3,0%	5,5%	13,1%	22,7%	36,4%	3,0%	1,2%	9,5%	4,5%	9,1%	108%
JTFBF011/17	2	9	12	4	6	0	0	0	0	0	33
%	0,8%	5,5%	14,3%	9,1%	27,3%	0%	0%	0%	0%	0%	57%
Total	29	49	77	32	19	4	4	8	7	1	230
%	11,0%	29,9%	91,7%	72,7%	86,4%	3,0%	4,9%	19%	31,8%	9,1%	359%
Média de produtividade por equipe											90%
Extrato mensal de produção de fevereiro de 2021											
JTFBF003	1	19	26	22	3	0	0	1	0	2	74
%	0,4%	11,6%	31%	50%	13,6%	0%	0%	2,4%	0%	18,2%	127%
JTFBF005	6	7	12	8		0		1	2	5	41
%	2,3%	4,3%	14,3%	18,2%	0%	0%	0%	2,4%	9,1%	45,5%	96%
JTFBF015	105	60	28	4	4	8	8	2	2	0	221
%	39,8%	36,6%	33,3%	9,1%	18,2%	6,1%	9,8%	4,8%	9,1%	0%	167%
JTFBF011/17	22	13	11	4	6	0	2	0	0	2	60
%	8,3%	7,9%	13,1%	9,1%	27,3%	0%	2,4%	0%	0%	18,2%	86%
Total	134	99	77	38	13	8	10	4	4	9	396
%	50,8%	60,4%	91,7%	86,4%	59,1%	6,1%	12,2%	9,5%	18,2%	81,8%	476%
Média de produtividade por equipe											119%
Extrato mensal de produção de março de 2021											
JTFBF003	14	14	29	12	9	0	0	0	0	0	78
%	5,3%	8,5%	34,5%	27,3%	40,9%	0%	0%	0%	0%	0%	117%
JTFBF005	19	40	16	12	8	0	0	0	0	0	95
%	7,2%	24,4%	19%	27,3%	36,4%	0%	0%	0%	0%	0%	114%
JTFBF015	57	36	12	3	9	2	0	3	0	0	122
%	21,6%	22%	14,3%	6,8%	40,9%	1,5%	0%	7,1%	0%	0%	114%
JTFBF017	17	11	12	11	4	0	4	1	1	1	62
%	6,4%	6,7%	14,3%	25%	18,2%	0%	4,9%	2,4%	4,5%	9,1%	92%
Total	107	101	69	38	30	2	4	4	1	1	357
%	40,5%	61,6%	82,1%	86,4%	136,4%	1,5%	4,9%	9,5%	4,5%	9,1%	437%
Média de produtividade por equipe											109%
Extrato mensal de produção de abril de 2021											
JTFBF003	4	17	44	20	8	0	0	0	0	0	93
%	1,5%	10,4%	52,4%	45,5%	36,4%	0%	0%	0%	0%	0%	146%
JTFBF005	19	35	26	9	10	0	0	0	0	0	99



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

%	7,2%	21,3%	31%	20,5%	45,5%	0%	0%	0%	0%	0%	125%
JTFBF015	14	19	21	5	3	0	0	0	1	0	63
%	5,3%	11,6%	25%	11,4%	13,6%	0%	0%	0%	4,5%	0%	71%
JTFBF017	11	17	13	5	9	0	0	1	0	0	56
%	4,2%	10,4%	15,5%	11,4%	40,9%	0%	0%	2,4%	0%	0%	85%
Total	48	88	104	39	30	0	0	1	1	0	311
%	18,2%	53,7%	123,8%	88,6%	136,4%	0%	0%	2,4%	4,5%	0%	428%
Média de produtividade por equipe											107%
Extrato mensal de produção de maio de 2021											
JTFBF003	8	38	18	18	5	0	0	0	0	0	87
%	3,0%	23,2%	21,4%	40,9%	22,7%	0%	0%	0%	0%	0%	111%
JTFBF005	30	31	16	7	12	0	0	1	0	0	97
%	11,4%	18,9%	19%	15,9%	54,5%	0%	0%	2,4%	0%	0%	122%
JTFBF015	22	28	17	13	7	0	0	0	0	0	87
%	8,3%	17,1%	20,2%	29,5%	31,8%	0%	0%	0%	0%	0%	107%
JTFBF017	7	23	18	13	5	0	1	0	0	0	67
%	2,7%	14%	21,4%	29,5%	22,7%	0%	1,2%	0%	0%	0%	92%
Total	67	120	69	51	29	0	1	1	0	0	338
%	25,4%	73,2%	82,1%	115,9%	131,8%	0%	1,2%	2,4%	0%	0%	432%
Média de produtividade por equipe											108%
Média de produtividade por equipe no período (janeiro a maio de 2021)											107%
Qtd. de árvores mínima por mês	264	164	84	44	22	132	82	42	22	11	

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

A partir da Tabela 4 cima, verifica-se que a produtividade média por equipe no período analisado é de **107%** da meta mínima estabelecida, tendo sua eficiência máxima em fevereiro com **119%** e sua eficiência mínima em janeiro com **90%**.

3.2.11 Custo equivalente por poda/remoção de árvore

A Equipe de Auditoria buscou uma forma de obter um “custo equivalente” dos serviços executados de poda ou remoção de árvores, considerando-se o valor mensal pago por equipe e a sua produtividade mensal. O valor da produtividade indica qual percentual da quantidade mínima de podas ou remoção, estabelecida no item 8 do Edital do Pregão nº 06/SMPR/COGEL/2017 (Figura 14) que uma equipe realizou no mês.

O custo está sendo denominado “equivalente” porque será calculado sobre a quantidade de um determinado serviço (teórico), dentre os listados na Figura 14, que é equivalente em termos de quantidade, à somatória dos diferentes tipos de serviços efetivamente realizados no mês.

A partir do valor da produtividade é possível calcular teoricamente a quantidade equivalente de um determinado serviço que a equipe seria capaz de realizar, multiplicando-se a produtividade pela quantidade mínima de poda ou remoção estabelecida na Figura 14.

A título de exemplo, considerando-se a produtividade de 89% da equipe JTFBF003 no mês de janeiro de 2021, conforme a Tabela 4, podemos calcular a quantidade do serviço equivalente, escolhendo, por exemplo, o serviço de podas de árvores de DAP-A. Este serviço possui quantidade mínima de árvores por mês de 264.

Ao multiplicarmos a produtividade de 89% pela quantidade mínima do serviço de podas de árvores DAP-A de 264 teremos como resultado 235 árvores. Este valor representa a quantidade



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

equivalente de serviços de podas de árvores DAP-A que a equipe JTFBF003 seria capaz de executar, considerando uma produtividade de 89%.

A partir da quantidade equivalente do serviço pode-se calcular o custo equivalente:

$$\text{Custo equivalente} = \frac{\text{Valor mensal contratual da equipe (R\$)}}{\text{Quantidade equivalente de serviço de poda DAP-A}}$$

A Tabela 5 apresenta os valores de custo equivalente tendo como base a quantidade de serviço de poda DAP-A.

Tabela 5 – Custo equivalente por poda/remoção com base no extrato mensal de produção - Equipe

Código da Equipe	Qtde. poda/remoção	Custo equivalente por serviço de poda ou remoção (base no serviço de poda DAP A)
Extrato mensal de janeiro de 2021		
JTFBF003	72	R\$ 351,68
JTFBF005	68	R\$ 295,46
JTFBF015	57	R\$ 288,82
JTFBF011/17	33	R\$ 548,84
Média das equipes		R\$ 371,20
Extrato mensal de fevereiro de 2021		
JTFBF003	74	R\$ 245,65
JTFBF005	41	R\$ 325,49
JTFBF015	221	R\$ 187,39
JTFBF011/17	60	R\$ 361,66
Média das equipes		R\$ 280,05
Extrato mensal de março de 2021		
JTFBF003	78	R\$ 267,93
JTFBF005	95	R\$ 273,26
JTFBF015	122	R\$ 273,40
JTFBF017	62	R\$ 341,23
Média das equipes		R\$ 288,96
Extrato mensal de abril de 2021		
JTFBF003	93	R\$ 213,76
JTFBF005	99	R\$ 249,01
JTFBF015	63	R\$ 437,13
JTFBF017	56	R\$ 368,83
Média das equipes		R\$ 317,18
Extrato mensal de maio de 2021		
JTFBF003	87	R\$ 280,64
JTFBF005	97	R\$ 255,64
JTFBF015	87	R\$ 291,81
JTFBF017	67	R\$ 340,91
Média das equipes		R\$ 292,25
Média geral das equipes no período		R\$ 309,93

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Conforme a Tabela 5, o custo equivalente por serviço de poda ou remoção de uma árvore de pequeno porte (DAP-A) teve uma média geral no período de R\$ 309,93 (trezentos e nove reais e noventa e três centavos).

3.2.12 Bairros que mais demandaram serviço de poda ou remoção (1º semestre de 2021)

No período de janeiro a junho de 2021, 72 bairros da região de responsabilidade da SUB-JT solicitaram o serviço de poda ou remoção de árvores, totalizando 786 OSs.

O Quadro 7 relaciona os bairros que representaram 80% de todas as demandas do serviço de podas ou remoção de árvores no 1º semestre de 2021.

Quadro 7 – Principais bairros que mais demandam o serviço de poda ou remoção de árvores – SUB-JT (Período: 1º semestre 2021)

#	Bairro	OSs emitidas	% acumulado
01	Parque Edu Chaves	86	10,9%
02	Tremembé	69	19,7%
03	Vila Albertina	58	27,1%
04	Jardim Guapira	46	33,0%
05	Vila Constança	44	38,5%
06	Vila Irmãos Arnoni	38	43,4%
07	Conjunto Habitacional Jova Rural	35	47,8%
08	Jardim Virginia Bianca	33	52,0%
09	Vila Nova Mazzei	32	56,1%
10	Jardim Leonor Mendes De Barros	30	59,9%
11	Parque Casa De Pedra	29	63,6%
12	Bortolândia	29	67,3%
13	Jardim Modelo	16	69,3%
14	Vila Nilo	15	71,2%
15	Jardim Daysy	13	72,9%
16	Guapira	13	74,6%
17	Vila Nova Carolina	12	76,1%
18	Vila Nova Galvão	10	77,4%
19	Sítio Do Piqueri	10	78,6%
20	Horto Florestal	10	79,9%
21	Jardim Filhos da Terra	9	81,0%

Fonte: Processo nº 6067.2021/0022166-2, Docs. nºs 050515459 e 050515954

Os oito primeiros bairros do Quadro 7 demandaram 52% de todas as demandas do serviço de poda ou remoção de árvores no período analisado.

3.3 Pesquisa de Opinião

A Equipe de Auditoria realizou uma **Pesquisa de Opinião** junto à Subprefeitura SUB-JT, responsável pelo processo de podas de árvores, visando aproveitar os conhecimentos e as experiências acumuladas da sua equipe técnica para avaliar alguns aspectos do processo em análise. Esta pesquisa é importante porque traz as avaliações e percepções dos usuários diretos dos aspectos avaliados.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

A pesquisa de opinião está dividida em duas partes. A primeira parte “**Questionário de Adequação e Suficiência**” visa avaliar o nível de adequação e suficiência da metodologia de desempenho (*ranking*), legislação e manuais técnicos, ata de registro de preços, termo de convênio e sistemas informatizados (SGZ, Painel Zeladoria), aplicáveis ao processo de podas de árvores. A segunda parte da pesquisa “**Questionário de Boas Práticas e Dificuldades**” visa, através de questões abertas, dar a oportunidade às pessoas envolvidas no processo de expressar de forma livre as dificuldades, boas práticas e oportunidades de melhoria.

A SUB-JT respondeu à Pesquisa de Opinião, conforme Doc. nº 049878795, e as respostas estão transcritas no Apêndice I.

3.4 Oportunidades de Melhoria e Irregularidades

A partir das informações obtidas junto à equipe técnica da Subprefeitura, por meio das reuniões, solicitações de informações, da pesquisa de opinião e a análise da base de dados do SGZ, a Equipe de Auditoria registrou os principais apontamentos e conclusões nos quadros abaixo sobre cada “M” do processo de poda ou remoção de árvores destacando como “Constatação” as oportunidades de melhoria ou irregularidades mais relevantes de responsabilidade da Subprefeitura.

As oportunidades de melhoria ou irregularidades de responsabilidade da SMSUB serão mais bem detalhadas e tratadas em trabalho específico junto à Secretaria.

Quadro 8 – Análise da Mão de Obra

Mão de Obra
Principais aspectos analisados: quantidade e qualificação dos servidores da Subprefeitura e funcionários da empresa contratada.
Informações obtidas (Docs. nºs 047050969 e 049878795) A Subprefeitura possui uma equipe básica composta de 1 coordenador de obras, 1 supervisor, 1 agrônomo e 3 assistentes. No momento, o Contrato nº 11/SUB-JT/2020 de prestação do serviço de manejo de árvores junto à empresa contratada FBF Construções e Serviços Eireli encontra-se suspenso desde 20/06/2021 (Termo de Aditamento nº 5, firmado em 01/07/2021). O contrato prevê uma equipe com: 03 podadores, 05 ajudantes e 1 engenheiro agrônomo. Os Contratos nº 11/SUB-JT/2018 (vigência entre 01/11/2018 e 31/10/2021), nº 06/SUB-JT/2019 (vigência entre 27/06/2019 e 26/10/2021) e nº 11/SUB-JT/2020 (vigência entre 22/04/2020 e 20/06/2021), com a empresa FBF Construções e Serviços Eireli (CNPJ 02.542.939/0001-03), preveem respectivamente 2, 1 e 1 equipes. As equipes são compostas de: 03 podadores, 05 ajudantes e 1 engenheiro agrônomo. A Subprefeitura informou que a demanda do SIGRC/SGZ é superior ao número de equipes atuantes, quando questionada sobre a atuação preventiva nos serviços de podas.
Análise da Equipe de Auditoria: Segundo a Subprefeitura, o recebimento da demanda, o planejamento e a execução são efetuados pela contratada. Cabendo à equipe da Subprefeitura a aprovação e ateste. O acúmulo destas funções para a contratada pode, de fato, sobrecarregar a equipe contratada que possui somente um engenheiro agrônomo, nas atividades de recebimento e planejamento das OSs. Todavia não dá para afirmar que a equipe de execução está sobrecarregada na execução do serviço de poda ou remoção, uma vez que a produtividade da equipe, demonstrada no item 3.2.10, está abaixo ou próximo da produtividade mínima estabelecida em Ata de Registro de Preços.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Oportunidade de Melhoria:

Em relação a uma maior participação de seus servidores na etapa de recebimento e planejamento.

Irregularidades: Não evidenciado.

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Quadro 9 – Análise das Máquinas

Máquinas
Principais aspectos analisados: sistemas informatizados e equipamentos utilizados na execução dos serviços. Informações obtidas (Doc. n°s 047050969 e 049878795) De acordo com a avaliação da Subprefeitura, o SGZ e Painel de Zeladoria são de fácil utilização e com interface amigável. A documentação ou manual são disponíveis e de fácil compreensão. De uma forma geral, estão satisfeitos com os sistemas mencionados. A Subprefeitura não faz uso de um sistema informatizado para cadastro dos exemplares arbóreos existentes no seu domínio. Quando da necessidade de busca de informações, utiliza-se o sistema Geosampa. A Subprefeitura apontou a necessidade de contratar equipamentos adequados para executar podas de árvores de maior altitude que estão entre os maiores problemas e dificuldades enfrentadas na execução do serviço. Análise da Equipe de Auditoria: A Equipe de Auditoria identificou que os sistemas informatizados disponíveis possuem uma grande quantidade de informações que possibilitam uma gestão completa sem a utilização de documentos auxiliares. Contudo foi identificado um percentual de campos não preenchidos (“Null”) conforme verificado na Figura 10 do item 3.2.6. Além disso, a Subprefeitura não faz uso de um sistema para cadastro de exemplares arbóreos. No que tange ao apontamento relativo à necessidade de contratação de equipamentos adequados, a Subprefeitura não mencionou na Questão 1.6 da Pesquisa de Opinião a necessidade de adequação da Ata de Registro de Preço, o qual define o material necessário a ser contratado. Oportunidade de Melhoria: Quanto à existência de um cadastro das espécies arbóreas contendo as informações básicas (localização, espécie de planta, histórico dos serviços já realizados, entre outras informações) que permitiriam um domínio maior sobre o ativo arbóreo, sendo fundamental para o adequado dimensionamento dos recursos materiais e humanos. Além disso, permite a definição da melhor estratégia para o planejamento e execução dos serviços de podas ou remoção de árvores de forma eficiente e eficaz, e consequentemente com economicidade. (Responsabilidade SMSUB/SVMA) Irregularidades: Não evidenciado. <i>Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)</i>

Quadro 10 – Análise dos Materiais

Materiais
<i>Observação da Equipe de Auditoria: neste caso, foram consideradas as informações como sendo os insumos do processo.</i> Principais aspectos analisados: informações (inputs e outputs), registros. Informações obtidas (Doc. n°s 047050969 e 049878795) De acordo com a avaliação da Subprefeitura, as questões a serem respondidas pelo solicitante do serviço contidas no campo “Detalhes da Ordem de Serviço” do sistema SGZ, provenientes do SIGRC, são muito técnicas para um leigo (município). Conforme o item 3.2.6 deste relatório, os principais motivos do cancelamento ou não realização da OS são: serviço já executado (34%); a falha de dados no protocolo de atendimento (29%) e tipo de serviço que não corresponde à descrição (9%). Análise da Equipe de Auditoria:

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Na avaliação da Subprefeitura as informações solicitadas ao munícipe são muito técnicas. No entanto, não foi possível identificar uma relação entre os motivos de cancelamento ou não realização das OS com o seu apontamento.

Oportunidade de Melhoria:

Quanto à adequação e suficiência das informações coletadas no momento da solicitação do serviço e consequentemente na emissão da OS no sistema SGZ.

Considerando-se a avaliação da Subprefeitura sobre a complexidade das questões colocadas ao solicitante (munícipe) pode-se avaliar a necessidade de uma revisão das informações mínimas e suficientes para a caracterização do serviço executado, inclusive avaliar a possibilidade de incluir foto da(s) árvore(s) objeto da solicitação.

Irregularidades: Não evidenciado.

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Quadro 11 – Análise do Método

Método
Principais aspectos analisados: legislação, manuais técnicos, procedimentos aplicáveis. Informações obtidas (Docs. nºs 047050969 e 049878795) A Subprefeitura não possui procedimento, manual ou instrução de trabalho documentado definindo as diretrizes e critérios para o planejamento das OSs de podas ou remoção de árvores. O planejamento das OSs é realizado atualmente pela própria contratada. De acordo com a avaliação da Subprefeitura, a responsabilidade do planejamento deveria ser da Subprefeitura e não da contratada. De acordo com a avaliação da Subprefeitura, a legislação aplicável e os manuais técnicos de podas de árvores são totalmente adequados e suficientes. A Subprefeitura considera satisfatória a forma atual de atendimento por demanda do munícipe (atuação reativa) para a execução dos serviços de podas, em termos de aproveitamento dos recursos contratados (mão de obra e equipamentos) e da produtividade. Análise da Equipe de Auditoria: A Equipe de Auditoria considera importante a existência de procedimentos, manuais ou instruções de trabalho não somente para a fase de planejamento, mas também para as demais fases (inspeção inicial, tratamento da demanda, execução, aprovação, encaminhamento às concessionárias, ateste, medição e pagamento). Em alguma dessas fases suas diretrizes são supridas pela legislação, ata de registros de preço, termo de convênio, manual de podas, entre outras. Contudo as fases de planejamento e tratamento de demandas não possuem um procedimento. No que tange à resposta da Subprefeitura sobre a responsabilidade do planejamento, na legislação atual não há exigência de responsabilidade, cabendo ao subprefeito a definição desta atribuição. Referente à produtividade e aproveitamento dos recursos, os quais a subprefeitura considera totalmente satisfatório, na análise da Equipe de Auditoria está próximo do mínimo aceitável, conforme análise do item 3.2.10 havendo margem para melhoria. Por fim, embora a Subprefeitura considere adequada a forma atual de execução dos serviços (sob demanda), a Equipe de Auditoria avalia que o planejamento preventivo de podas ou remoção de árvores, de forma predominante, traria maiores benefícios à Administração. Oportunidades de Melhorias: a) Quanto à atuação predominantemente preventiva na execução dos serviços de podas ou remoção de árvores.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

(Constatação 01)

b) Quanto à elaboração de um procedimento, manual ou instrução de trabalho definindo as diretrizes e critérios para a priorização das OSs no seu planejamento, considerando-se a urgência da execução do serviço, o local a ser executado, a data de emissão da OS, entre outros aspectos, de modo a otimizar os recursos disponíveis e atender as necessidades dos munícipes. Além disso, é necessário definir as responsabilidades da elaboração e aprovação do planejamento.

(Constatação 02)

Irregularidades: Não evidenciado.

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Quadro 12 – Análise do Meio Ambiente

Meio Ambiente
Principais aspectos analisados: interfaces com outros órgãos/entidades, condições do local de execução dos serviços.
Informações obtidas (Docs. n°s 047050969 e 049878795) De acordo com a Subprefeitura as interfaces com a ENEL, CET e SVMA são consideradas os três maiores problemas ou dificuldades enfrentados pela Subprefeitura na execução dos serviços de podas ou remoção de árvores.
Análise da Equipe de Auditoria: Nas análises da Equipe de Auditoria não foram encontrados dados suficientes para avaliar as dificuldades com as interfaces da CET e SVMA elencadas pela Subprefeitura. Já referente às OSs encaminhadas à ENEL, pode-se verificar uma média de tempo maior para conclusão e para seu início efetivo da OS, conforme os gráficos da Figura 8 e da Figura 9 dos itens 3.2.4 e 3.2.5.
Oportunidade de Melhoria: A Equipe de Auditoria entende que os problemas e dificuldades com as interfaces ENEL, CET e SVMA poderiam ser mitigadas se houvesse um planejamento preventivo de serviços de podas ou remoção de árvores, de modo que o este planejamento pudesse ser discutido e acordado previamente com as interfaces envolvidas. (Constatação 01)
Irregularidades: Não evidenciado.
<i>Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)</i>

Quadro 13 – Análise da Medição

Medição
Principais aspectos analisados: indicadores de qualidade e produtividade, definição de metas, acompanhamento, medição e pagamento.
Informações obtidas (Docs. n°s 047050969 e 049878795) A Subprefeitura não possui conhecimento sobre o desdobramento da iniciativa H (“Realizar o manejo de 550.000 árvores na cidade”) da Meta 64 do Programa de Metas 2021/2024 da PMSP. De acordo com a avaliação da Subprefeitura, a metodologia de cálculos dos <i>rankings</i> existentes no SGZ é totalmente adequada e suficiente. O ateste do serviço de poda é realizado pelo fiscal de contrato (Sr. Emílio Souza Lima) com base nas fotos antes/durante/depois e dos extratos do SGZ, além dos documentos exigidos pela Portaria SF nº 170/2020 da Secretaria Municipal da Fazenda. De acordo com a avaliação da Subprefeitura, os serviços de podas realizados pela contratada são considerados satisfatórios (a contento), não havendo nada significante.
Análise da Equipe de Auditoria:



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Com relação ao desdobramento da iniciativa H, a Equipe de Auditoria entende que é de responsabilidade da SMSUB a sua efetivação e comunicação à Subprefeitura. Sem o seu desdobramento, não haverá dados suficientes para a gestão da meta, bem como em qual Subprefeitura a SMSUB deverá dar maior atenção no quesito serviço de podas ou remoção de árvore.

Para o cálculo do *ranking* é levado em consideração apenas o nível de atendimento das demandas, não havendo qualquer relação com o quantitativo determinado na iniciativa H do plano de metas.

Oportunidade de Melhora:

a) Quanto ao ateste dos serviços, a Equipe de Auditoria considera adequados os documentos exigidos pela Ata de Registro de Preços, contudo cabe salientar que deve haver orientações de preenchimento dos documentos comprobatórios exigidos de forma padronizada. **(Responsabilidade da Subprefeitura)**

b) Quanto à necessidade de desdobramento formal para Subprefeitura da iniciativa H (“Realizar o manejo de 550.000 árvores na cidade”) da Meta 64 do Programa de Metas 2021/2024 da PMSP. A partir desse desdobramento, deve-se analisar a compatibilidade com as metas de produtividade junto à contratada. **(Responsabilidade da SMSUB)**

Além disso, os *rankings* do Painel de Zeladoria podem levar em consideração esse desdobramento de metas.

c) Quanto à identificação de KPI's (Indicadores de desempenho) para avaliar não somente sua eficácia, mas também a eficiência, efetividade e economicidade. Sendo que esses KPI's poderiam servir de base para incentivar todos os envolvidos (Subprefeitura, Concessionárias e Contratadas) seja pela criação de bônus para servidores, seja para mudança no método de medição e pagamento das contratadas, atualmente com pagamento mensal fixo por equipe. **(Responsabilidade da SMSUB)**

Irregularidades:

1) Acompanhamento e medição:

a) Documentos utilizados para medição e pagamento em desacordo com o solicitado no item 6 da Ata de Registro de Preços nº 11/SMPR/COGEL/2018. **(Constatação 03)**

b) Documento solicitado como condição de entrega do serviço (Relatório Fotográfico) com informações inconsistentes. **(Constatação 04)**

2) Pagamento - Ausência de atestado de não condição de execução dos serviços, desconto definido no item 8.5.5 Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 referente aos meses de janeiro a maio de 2021. **(Constatação 05)**

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Os detalhes das constatações, tanto das oportunidades de melhoria, como de irregularidades estão apresentados na seção a seguir do relatório.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

4. CONSTATAÇÕES DE AUDITORIA

CONSTATAÇÃO 01 – Oportunidade de Melhoria: Execução de serviços de podas ou remoção de árvores de forma preventiva (atuação ativa).

A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura realiza os serviços de podas ou remoção de árvores, de forma predominantemente reativa, ou seja, a partir de uma demanda colocada pelo munícipe (corretiva), em detrimento à sua atuação ativa por meio da abertura de Ordens de Serviço (OSs) de ofício (preventiva).

O Manual Técnico de Poda de Árvores vigente na Prefeitura de São Paulo descreve diversos tipos de poda que podem ser executados conforme situações específicas. Conforme a muda já esteja em seu lugar definitivo, é possível executar a chamada poda de condução: “*visa-se, com esse método, conduzir a planta em seu eixo de crescimento, retirando os ramos indesejáveis e ramificações baixas, direcionando o desenvolvimento da copa para os espaços disponíveis, sempre levando em consideração o modelo arquitetônico da espécie*”. Segundo o manual, esse tipo de serviço tem caráter preventivo, por ser possível compatibilizar o crescimento da árvore com eventuais obstáculos da área ao redor, diminuindo a necessidade de futuras intervenções que seriam muito mais frequentes.⁷

Por outro lado, a poda de adequação “*é empregada para solucionar ou amenizar conflitos entre equipamentos urbanos e a arborização, como por exemplo, rede de fiação aérea, sinalização de trânsito e iluminação pública. É utilizada para remover ramos que crescem em direção a áreas edificadas, causando danos ao patrimônio público ou particular.*” Ao compará-la com a poda de condução, percebe-se que a poda de adequação tem caráter mais reativo, e acaba sendo necessária quando já há uma incompatibilidade da presença da árvore com os arredores.

Como pode ser visto pela Tabela 6, mais de 99% das podas executadas foram dos tipos de adequação, levantamento ou limpeza, enquanto apenas 0,5% do tipo de condução, o que demonstra um caráter corretivo também no tipo de poda.

Tabela 6 – Tipos de Podas (2020)

Tipo de Poda	Quantidade	%
Poda limpeza	1257	91,9%
Poda levantamento	52	3,8%
Poda adequação	38	2,8%
Poda de levantamento/limpeza/adequação	13	1,0%
Poda condução	7	0,5%
Poda corretiva	1	0,1%
Total	1368	

Fonte: Doc. n.ºs 047049790, 047049840, 047049874, 047049897, 047049931, 047050221, 047050267, 047050665, 047050735, 047050783, 047050849 e 047050926



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

A Equipe de Auditoria entende que a necessidade de podas de árvores é uma atividade contínua e previsível e que pode ser planejada preventivamente, exceto os casos emergenciais. Dentre as informações que poderiam ser utilizadas para o planejamento preventivo de podas ou remoção é o histórico de demandas (vide item 3.2.12).

A atuação da Subprefeitura de forma predominantemente preventiva (de ofício) poderia trazer mais benefícios, tanto para os munícipes, quanto para a Administração, tais como:

- Redução da quantidade de reclamações por parte dos munícipes;
- Otimização dos recursos materiais e humanos na execução do serviço;
- Aumento da produtividade, a partir da redução dos deslocamentos não produtivos da mão de obra e dos equipamentos e consequentemente do custo do serviço;
- Melhoria no planejamento em atividades envolvendo outros órgãos/entidades (ENEL, CET, etc.), considerado um dos principais problemas e dificuldades na execução das OSs;
- Redução dos casos emergenciais e riscos de acidentes.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

A Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) através do Processo nº 6067.2021/0002381-0, Doc. 055078718, manifestou-se nos seguintes termos:

Os serviços de forma preventiva tem sido realizados de modo rotineiro o que tem se mostrado eficiente e com menor numero de solicitação de munícipes. Os tipos de poda estão sendo realizados de forma justificadas, e de seguindo as espécies.

O deslocamento é planejado pela Contratada, que entende que a equipe deve estar em plena atividade o que acaba interferindo na minimização do mesmo.

PLANO DE PROVIDÊNCIAS

Não informado.

PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO

Não informado.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A SUB-JT informou que os serviços de manejo de árvores têm sido executados de forma preventiva e rotineira. Segundo a Unidade, a redução do número de solicitações dos serviços pelos munícipes tem demonstrado a eficiência dos trabalhos realizados. A Unidade informou ainda que os tipos de podas necessários são justificados e de acordo com a espécie arbórea.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

A manifestação da Unidade ficou restrita aos tipos de podas realizados (podas de limpeza, adequação, condução, etc.) que podem trazer resultados preventivos quanto à necessidade de futuras intervenções. Embora a Unidade tenha informado uma redução no número de solicitações dos serviços, a média mensal de OSs emitidas de responsabilidade da Subprefeitura, no primeiro semestre de 2021 (122 OSs) foi superior à média do mesmo período do ano anterior (102 OSs), conforme apresentados no item 3.2.1. deste relatório.

O aspecto principal da constatação é referente à forma reativa de execução dos serviços de manejo de árvores, ou seja, a Subprefeitura emite as OSs de poda ou remoção a partir de demandas externas, ou seja, das demandas dos munícipes. Sobre este aspecto, a Unidade não se manifestou.

Conforme exposto na constatação, a necessidade de manejo de árvores é uma atividade contínua e previsível e que poderia ser planejada preventivamente, exceto os casos emergenciais, sem a necessidade de aguardar uma solicitação do munícipe.

A oportunidade de melhoria é viabilizar uma atuação predominantemente ativa da Subprefeitura, no que tange à geração interna (por ofício) das demandas de manejo de árvores a partir das necessidades dos serviços identificados pela própria Unidade, realizando os serviços de forma agrupada (por exemplo: por rua, por bairro ou por região).

Espera-se, assim, que haja uma redução no número de demandas dos munícipes, em razão do caráter preventivo das OSs de Ofício programadas pela Subprefeitura. A atuação predominantemente ativa traria mais benefícios para a Administração e para os munícipes conforme citados na constatação.

Ademais, seria importante à Subprefeitura utilizar base de dados como, por exemplo, o SGZ, Painel de Zeladoria/Coordenadoria de Planejamento, SGZ Arbor, Defesa Civil e Companhia de Engenharia de Tráfego com vistas à realização de seu planejamento prévio, bem como para orientar a Contratada com vistas a melhoria em seu planejamento para maior eficiência da prestação do serviço.

RECOMENDAÇÃO 01

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) avalie, por meio de um teste piloto, a possibilidade de emitir OSs de ofício, considerando a execução dos serviços de manejo de árvores de forma agrupada (por rua, por bairro ou por região), e levantamento prévio das necessidades de intervenção (poda ou remoção).

Como sugestão do piloto: considerando-se o prazo máximo de atendimento de 120 dias, poderia realizar o planejamento de podas ou remoção por ciclos de 3 meses (1 mês de segurança), dividindo a Subprefeitura em 12 sub-regiões. Em cada sub-região, a(s) equipe(s) contratada(s) ficaria(m) alocada(s) durante uma semana e realizariam o máximo possível de dos serviços de manejo. Na semana seguinte, a(s) equipe(s) seria(m) deslocada(s) para a próxima região e assim por diante. Portanto, ao final de 12 semanas, seria percorrida toda a região da Subprefeitura. As demandas dos munícipes seriam atendidas dentro do ciclo de trabalho planejado.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

RECOMENDAÇÃO 02

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) emita orientações periódicas à Contratada, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) com vistas a melhoria e maior eficiência da prestação do serviço quanto ao atendimento das demandas dos munícipes buscando, sempre que possível, o agrupamento de OSs (por rua, bairro ou região) e aproveitando, quando couber, a programação prévia existente (OSs de Ofício) – respeitando-se o prazo de 120 dias.

CONSTATAÇÃO 02 – Oportunidade de Melhoria: Diretrizes, critérios e responsabilidades para elaboração do planejamento das podas ou remoção de árvores.

A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura não possui procedimento documentado definindo as diretrizes, critérios e responsabilidades a serem adotados no planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores.

Quando a Equipe de Auditoria questionou a Subprefeitura sobre suas atribuições e da contratada, em termos de elaboração e aprovação do planejamento, a Unidade respondeu: “*A Subprefeitura cabe a fiscalização (A contento ou não) e Ateste e a Contratada demais serviços informados em ATA/SMSUB.*”. Ou seja, o planejamento é realizado pela Contratada.

Por outro lado, a Subprefeitura entende que a elaboração do planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores seria mais adequada se fosse de responsabilidade da Subprefeitura (Questão 2.7 da Parte 2 da Pesquisa de Opinião).

No âmbito do Controle, a Equipe de Auditoria considera muito importante a elaboração de um procedimento, manual ou instrução de trabalho definindo as diretrizes e critérios para a priorização das Ordens de Serviço (OSs) no seu planejamento, considerando-se a urgência da execução do serviço, o local a ser executado, a data de emissão da OS, entre outros aspectos, de modo a otimizar os recursos disponíveis e atender as necessidades dos munícipes. Além disso, é necessário definir as responsabilidades da elaboração e aprovação do planejamento.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

A Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) através do Processo nº 6067.2021/0002381-0, Doc. 055078718, manifestou-se nos seguintes termos:

O fato do planejamento dos serviços estar a cargo da Contratada, atua contra o entendimento trazido pela auditoria. Mesmo assim, entendemos que a execução dos serviços têm ocorrido dentro de uma normalidade que não tem acarretado à STLP um número acentuado de ouvidorias apontando ineficiência e/ou reclamações.

A vistoria prévia do local, atualmente, não está a cargo de técnico habilitado (nem da prefeitura, nem da contratada). Essa vistoria prévia não aponta o grau de emergência ao caso nem o tipo de

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

material necessário ou fiação elétrica presente. Significa que em muitas das vezes a equipe operacional chega no local e se depara com um pedido devidamente encaminhado pela Contratada e impossível de executar (por conta de fiação de alta tensão, por exemplo). E isso vale para a aferição de emergências quanto à inclinação, nível de ataque de pragas, rachaduras e outros quesitos que apontem para maior ou menor rapidez na intervenção.

A implementação de soluções para esse achado requer planejamento em nível estratégico, não dependendo exclusivamente da vontade de STLP, a qual esta pronta para obedecer tecnicamente a hierarquia de comando.

PLANO DE PROVIDÊNCIAS

Segundo a Unidade, as soluções para esta constatação requerem um planejamento em nível estratégico, envolvendo as instâncias superiores.

PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO

Vide acima.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A SUB-JT confirmou que o planejamento dos serviços de manejo de árvores está sob responsabilidade da Contratada e que os serviços de manejos estão sendo executados dentro da normalidade, não registrando número acentuado de reclamações na Ouvidoria.

A elaboração do planejamento à cargo exclusivo da Contratada é contrária ao entendimento da Equipe de Auditoria que considera que o planejamento deva ser de responsabilidade da Subprefeitura, com envolvimento da Contratada, quando necessário.

A Unidade informou, no entanto, que a vistoria prévia no local do serviço a ser executado não está sendo realizado por técnico habilitado (qualificado) de modo que a vistoria não identifica o grau de emergência (inclinação, nível de ataque das pragas, rachaduras, etc.), os materiais necessários para a execução do serviço ou a existência de interferência na rede elétrica. A ausência dessas informações na vistoria prejudica ou inviabiliza a execução do serviço pela equipe contratada.

Por fim a Unidade informou que a implementação de soluções para esta constatação requer um planejamento em nível estratégico, envolvendo as instâncias superiores.

A Subprefeitura quando questionada sobre a responsabilidade do planejamento dos serviços de manejo de árvores, respondeu que seria mais adequado que fosse de responsabilidade da Subprefeitura e não da Contratada (Apêndice I – Pesquisa de Opinião, Questão 2.7).

Embora a Unidade tenha informado que os serviços de manejos estão sendo executados dentro da normalidade, não registrando número acentuado de reclamações na Ouvidoria, verificou-se que no



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

período de janeiro a maio de 2021 a produtividade média por equipe da contratada foi de 107% da meta mínima estabelecida, tendo sua eficiência máxima em fevereiro com 119% e sua eficiência mínima em janeiro com 90%, ou seja, a produtividade esteve muito próxima do mínimo requerido em Contrato.

O planejamento das OSs realizado pela Contratada, sem as orientações e/ou critérios de priorização dos trabalhos previamente estabelecidos pela Subprefeitura ou sem a sua aprovação, abre margens para planejamentos e execução dos serviços de forma pouco eficiente e consequentemente antieconômica. Por exemplo, a Contratada pode planejar as OSs, de forma limitada ao atendimento mínimo da produtividade estabelecida em Contrato e sem buscar otimizar os recursos de mão de obra e de equipamentos, uma vez que não há previsão de remuneração adicional da Contratada, além da produtividade mínima.

O fato de o planejamento estar atualmente sob responsabilidade da Contratada não afasta a atribuição da Subprefeitura quanto ao planejamento do manejo arbóreo com base no inciso III, Art. 5º da Lei 13.999/2002:

Art. 5º - São atribuições das Subprefeituras, respeitados os limites de seu território administrativo e as atribuições dos órgãos do nível central:

(...)

III – planejar, controlar e executar os sistemas locais, obedecidas as políticas, diretrizes e programas fixados pela instância central da administração;¹⁰

Considerando-se que a SMSUB é responsável pela definição das diretrizes e metas gerais sobre o manejo de árvores, cabe à cada Subprefeitura, conforme as atribuições definidas no artigo 5º da Lei Municipal nº 13.399/2002, estabelecer orientações e critérios básicos para o planejamento e priorização de OSs a serem seguidas pela Contratada, alinhadas às diretrizes estabelecidas pela SMSUB, considerando-se as particularidades (vegetação, relevo, etc.) da região da Subprefeitura, de modo a buscar, maior eficiência e economicidade na execução do serviço. Adicionalmente, é importante estabelecer a responsabilidade na elaboração e na aprovação do planejamento.

Mesmo que a responsabilidade do planejamento seja da Contratada, a Subprefeitura pode analisar criticamente o planejamento proposto, sugerir alterações e aprová-lo.

A necessidade de emitir orientações e critérios básicos para o planejamento e priorização das OSs junto à Contratada conforme RECOMENDAÇÃO 002 deve ser feita a partir da instrução documentada referenciada na RECOMENDAÇÃO 003.

Com relação aos problemas na execução das vistorias prévias à realização dos serviços de manejo de árvores, conforme relatados pela Unidade estão relacionados à ocorrência de cancelamentos ou não realização de OSs, conforme apresentados no item 3.2.2a e os motivos no item 3.2.6 deste relatório.

A Equipe Auditoria considera que a vistoria prévia à execução do serviço é uma atividade fundamental para confirmar a necessidade da demanda solicitada pelo munícipe, levantar as

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

informações importantes para a correta caracterização do serviço a ser executado (tipo do serviço, mão de obra e equipamentos requeridos, etc.) e redução dos casos de cancelamentos ou não realização de OSs.

RECOMENDAÇÃO 03

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore uma instrução documentada sobre as orientações e critérios a serem seguidos na elaboração do planejamento das OSs, definindo as responsabilidades pela sua elaboração e aprovação, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) e as particularidades da região da Subprefeitura. A instrução deve contemplar os critérios de atendimento das OSs (por data, por agrupamento de serviços, por tipo de serviço, etc.) de modo a buscar maior eficiência e consequentemente economicidade na execução dos serviços.

RECOMENDAÇÃO 04

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) providencie treinamentos periódicos de qualificação técnica, com base no Manual Técnico de Podas de Árvores, às equipes técnicas da Subprefeitura e da Contratada, principalmente para os profissionais que realizam a inspeção prévia do serviço a ser executado.

RECOMENDAÇÃO 05

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore uma lista de verificação (*check list*) detalhada com todos os aspectos a serem verificados durante a vistoria prévia e ao final do trabalho, juntamente com a lista de verificação preenchida, seja elaborado um relatório fotográfico, conforme orientações técnicas previamente definidas pela equipe técnica da Subprefeitura, e ser anexado à respectiva OS no SGZ, se possível.

CONSTATAÇÃO 03 – Documentos utilizados para medição e pagamento em desacordo com o solicitado no item 6 da Ata de Registro de Preços.

Em análise aos processos de pagamento do contrato nº 11/SUB-JT/2020 entre janeiro e maio de 2021 (Quadro 14) foi verificado que documentos utilizados pela Contratada são diferentes do requisitado na Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.

Quadro 14 – Processo de Pagamentos analisados

Extrato	SEI
Janeiro	6043.20210000308-7
Fevereiro	6043.20210000519-5
Março	6043.20210000694-9
Abril	6043.20210000857-7
Maio	6043.20210001073-3

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

De acordo com o item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017, o pagamento é vinculado à entrega, dentre outros documentos, da ficha de produção diária, da ficha de presença



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

diária e dos relatórios de prestação de serviços dos equipamentos e do controle mensal de produtividade.

6.8. O prazo de pagamento será de 30 (trinta) dias a contar da data final do período do adimplemento de cada parcela do objeto do contrato, vinculado a entrega na unidade requisitante dos documentos exigidos pela Portaria SMSF 32/14 e dos abaixo discriminados:

(...)

6.8.7. Fichas de produção diária referentes aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-A, VII-A e VIII-A, do Edital que precedeu esta Ata;

6.8.8. Fichas de presença diária e relatórios de prestação de serviços dos equipamentos medidos por dia ou hora, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-B, VI-C, VII-B, VII-C, VII-D, VII-E, VII-F, VIII-B, do Edital que precedeu esta Ata;

6.8.9. Controle mensal de produtividade referente aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-D, VII-G e VIII-C, do Edital que precedeu esta Ata; (**grifos nossos**)

O Quadro 15 mostra que os três documentos exigidos (6.8.7, 6.8.8 e 6.8.9) não foram encontrados nos processos de pagamento analisados.

Além disso, foram incluídos nos processos de pagamento documentos adicionais, não obrigatórios, como o Extrato Mensal de Produção - Liquidação e o Relatório Fotográfico, ambos extraídos do SGZ. Ressalta-se, contudo, que estes documentos não substituem os exigidos.

Quadro 15 – Análise dos documentos exigidos nos processos de pagamento

Contratada: FBF Construções e Serviços EIRELE. Contrato n° 11/SUB-JT/2020 Pregão Eletrônico n° 06/SMPR/COGEL/2017 Ata de Registro de Preços n° 11/SMPR/COGEL/2018				
Documentos exigidos em Contrato para Manejo de Árvores	Modelos de referência da ATA (item 6.8 do contrato)	Modelos utilizados pela Sub	Situação	Documentos adicionais utilizados pela Sub
Ficha Diária de Produção	Anexo VII-A	Não encontrado no processo de pagamento.	Não conformidade (documento exigido em contrato)	Extrato SGZ: 040037518 (janeiro) 040975946 (fevereiro) 043027967 (março) 044078596 (abril) 047285260 (maio) Relatório Fotográfico: 040037754 (janeiro) 040975876 (fevereiro) 043028041 (março) 044078207 (abril) 047285386 (maio)
Ficha Diária de Presença	Anexo VII-B	040036835 (janeiro) 040975722 (fevereiro) 043028017 (março) 044077743 (abril) 047368361 (maio)	Documento conforme modelo da Ata.	
Relatório de Prestação de Serviço de equipamentos (Cesto Aéreo, Caminhão Guindaste, Destocador, Triturador)	Anexos VII-C, VII-D, VII-E, VII-F	Não encontrado no processo de pagamento.	Em todas as planilhas de medição apresentam horas de uso de Destocador, contudo não há relatório de prestação de serviço de equipamento no processo de pagamento.	
Controle Mensal de Produtividade	Anexo VII-G	Não encontrado no processo de pagamento.	Não conformidade (documento exigido em contrato)	

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Na ficha diária de produção constam informações referentes aos serviços realizados e as características do exemplar arbóreo, como por exemplo, o diâmetro e espécie da árvore. O controle de produtividade mensal contempla a quantidade de serviço de poda ou remoção executado no mês.

A ausência dos documentos “Fichas de produção diária”, “Relatórios de prestação de serviços dos equipamentos” e “Controle mensal de produtividade” não permite a verificação e aceite adequados do serviço prestado para fins de pagamento, além de configurar descumprimento das exigências estabelecidas nos itens 6.8.7, 6.8.8 e 6.8.9 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017).

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

A Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) através do Processo nº 6067.2021/0002381-0, Doc. 055078718, manifestou-se nos seguintes termos:

Todas as fichas de produção e presença, foram anexas ao presente.

PLANO DE PROVIDÊNCIAS

A Unidade não apresentou um plano de providências para evitar futuras ocorrências.

PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO

A Unidade não apresentou um plano de providências para evitar futuras ocorrências.

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A SUB-JT em sua manifestação, anexou uma relação de documentos ao Processo de Auditoria nº 6067.2021/0002381-0, conforme quadro abaixo:

Quadro 16 – Documentos anexados ao Processo nº 6067.2021/0002381-0 pela Subprefeitura

Nº SEI	Descrição do documento	Situação (Análise da Equipe de Auditoria)
054851521	Ficha Diária de Presença do mês de janeiro de 2021 da equipe 2	Documentos conforme modelo do Anexo VII-B da Ata
054851638	Ficha Diária de Presença do mês de janeiro de 2021 da equipe 1	
054851779	Ficha Diária de Presença do mês de fevereiro de 2021 da equipe 1	
054851866	Ficha Diária de Presença do mês de fevereiro de 2021 da equipe 2	
054851955	Ficha Diária de Presença do mês de março de 2021 da equipe 1	
054852082	Ficha Diária de Presença do mês de março de 2021 da equipe 2	
054852179	Ficha Diária de Presença do mês de abril de 2021 da equipe 1	
054852276	Ficha Diária de Presença do mês de abril de 2021 da equipe 2	
054852391	Ficha Diária de Presença do mês de maio de 2021 da equipe 1	
054852535	Ficha Diária de Presença do mês de maio de 2021 da equipe 2	
054852655	Controle mensal de produtividade de janeiro de 2021 da equipe 1 (contrato nº 006-PR-JT/2019)	Modelo utilizado diferente do Anexo VII-G
054852897	Controle mensal de produtividade de janeiro de 2021 da equipe 2 (contrato nº 006-PR-JT/2018)	



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

054852991	Controle mensal de produtividade de fevereiro de 2021 da equipe 1 (contrato nº 006-PR-JT/2018)
054852991	Controle mensal de produtividade de fevereiro de 2021 da equipe 2 (contrato nº 012-PR-JT-SF/2019)
054853179	Controle mensal de produtividade de março de 2021 da equipe 1 (contrato nº 011-PR-JT-SF/2018)
054853253	Controle mensal de produtividade de março de 2021 da equipe 2 (contrato nº 011-PR-JT-SF/2018)
054853324	Controle mensal de produtividade de abril de 2021 da equipe 1 (contrato nº 006-PR-JT/2018)
054853409	Controle mensal de produtividade de abril de 2021 da equipe 2 (contrato nº 006-PR-JT/2018)
054853488	Controle mensal de produtividade de maio de 2021 da equipe 1 (contrato nº 006-PR-JT/2018)
054853594	Controle mensal de produtividade de maio de 2021 da equipe 1 (contrato nº 012-PR-JT-SF/2019)

Fonte: Processo nº 6067.2021/0002381-0

Conforme o Quadro 16, a Subprefeitura apresentou as Fichas Diárias de Presença e os Controles Mensais de Produtividade das equipes 1 e 2. As fichas de presença já constavam em seus respectivos processos de pagamento, conforme identificado no Quadro 15. Já os Controles Mensais de Produtividade apresentados estão em modelo diferente do padrão estabelecido no Anexo VII-G da Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.

Além disso, na relação de documentos apresentados pela Unidade não constam as Fichas de Produção Diária (modelo do anexo VII-A da Ata) e os Relatórios de Prestação de Serviços de Equipamentos (modelos dos anexos VII-C, VII-D, VII-E e VII-F da Ata).

Cabe ressaltar que a Unidade informou somente os documentos referentes às equipes 1 e 2, contudo verificou-se no sítio eletrônico que a Subprefeitura possui três contratos, com a empresa FBF Construções e Serviços Eirelli, para prestação de serviço de manejo arbóreo com a disponibilização de 4 equipes no total, conforme quadro abaixo:⁷

Quadro 17– Contratos firmados pela Subprefeitura para manejo de arbóreo - poda e remoção

Contrato	Processo SEI	Nº de equipes	Vigência
11/SUB-JT/2020	6043.2020/0000737-4	1 equipe	22/04/2020 a 21/04/2021 (vigência atualizada para 02/12/2022)
06/SUB-JT/2019	6043.2019/0000558-2	1 equipe	27/06/2019 a 26/10/2021
11/SUB-JT/2018	6043.2018/0000639-0	2 equipes	01/11/2018 a 31/10/2021

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

Isto posto, verificou que a manifestação da Subprefeitura foi incompleta, uma vez que faltou apresentar as Fichas de Produção Diária e os Relatórios de Prestação de Serviços de Equipamentos. Já os Controles Mensais de Produtividade apresentados estão em modelo diferente

⁷ SUBPREFEITURA JAÇANÃ-TREMEMBÉ – CONTRATOS VIGENTES 2021. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/upload/Contratos%202021.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2021..

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

do estabelecido no item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017. Além disso, estes documentos devem estar anexados aos respectivos processos de pagamento.

RECOMENDAÇÃO 06

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) junte aos processos de pagamento todos os documentos faltantes, conforme determinado no item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017.

RECOMENDAÇÃO 07

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore e forneça aos servidores responsáveis pela instrução dos processos de pagamento uma lista de verificação (*check list*) com todos os documentos necessários para o processo de medição e ateste, bem como adeque todos os modelos atuais utilizados conforme estabelecido nos anexos do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017.

CONSTATAÇÃO 04 – Documento solicitado como condição de entrega do serviço, conforme item 7.2 da Ata de Registro de Preço (Relatório Fotográfico) com informações inconsistentes.

Nos relatórios fotográficos dos processos de pagamento analisados do contrato nº 11/SUB-JT/2020, entre janeiro e maio de 2021, foram encontradas diversas inconsistências, tais como, descrição do serviço na OS diferentes do evidenciado nas fotos e fotos que impossibilitam identificar a execução do serviço.

A disponibilização dos relatórios fotográficos é exigida como obrigação da Contratada no item 7.14 do Contrato e como condição do recebimento do objeto, conforme item 7.2 da Ata de Registro de Preço.

7.14. Apresentar relatório com fotos georeferenciadas, com as seguintes informações: tipo de serviço, data e hora inicial, data e hora final, endereço completo, “fotos antes” da execução dos serviços, e “fotos durante” e “fotos depois” da execução dos serviços, além de informações pertinentes ao serviço executado. As “fotos, durante e depois” da execução dos deverão ser colhidas dos mesmos pontos e com as mesmas orientações (ângulo, direção, altura e distância focal) que se tomou para as imagens referentes das “fotos antes”.

7.2. Para reconhecimento do objeto, deverão ser apresentadas, no mínimo, 2 (duas) fotos da realização de cada serviço demonstrando a evolução dos mesmos, sendo necessário evidenciar: 1º antes da realização do serviço e 2º após a realização dos serviços.

O Quadro 18 indica as principais inconsistências encontradas:



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Quadro 18 - Inconsistências entre informações da OS e relatório fotográfico (período janeiro a maio/2021)

Inconsistências no relatório fotográfico do mês de janeiro (Doc. nº 040037754):	
OS / Item da OS	Inconsistência
4447754 / 4448592	Fotos iguais para indicação de início, durante e fim. Foto tirada à noite, sem visibilidade do serviço.
4468699 / 4479411	Sub-serviço indica remoção e contém 3 fotos iguais com a árvore não removida.
4475689 / 4479501	Sub-serviço indica poda de limpeza e contém 3 fotos iguais de uma árvore cortada.
Inconsistências no relatório fotográfico do mês de fevereiro (Doc. nº 040975876):	
OS / Item da OS	Inconsistência
3 itens de OS sem nº (item avulso)	Um dos itens é de remoção de duas árvores, mas na foto fim ainda aparece as árvores sem ser removidas.
Item avulso: 4545716	Foto do serviço executado tirada de noite, sem visibilidade.
Inconsistências no relatório fotográfico do mês de abril (Doc. nº 044078207):	
OS / Item da OS	Inconsistência
4620003 / 4620310	Sub-serviço indica uma poda de limpeza, contudo nas fotos aparece um destocamento.
4693313 / 4695563	Sub-serviço indica uma poda de limpeza, contudo nas fotos aparece um destocamento.
4685060 / 4686154	Sub-serviço indica uma poda de limpeza, contudo nas fotos aparece uma remoção.
Inconsistências no relatório fotográfico do mês de maio (Doc. nº 047285386):	
OS / Item da OS	Inconsistência
47811316 / 4782039	Sub-serviço indica uma poda de limpeza, contudo nas fotos aparece uma remoção.
4775169 / 4778380	Fotos iguais para indicar de início, durante e fim. Não é possível verificar o serviço executado
4784484 / 4787339	Sub-serviço indica poda de limpeza, contudo pelas fotos aparece um plantio.

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

As inconsistências identificadas indicam problemas na qualidade das informações e/ou registros no SGZ, assim como fragilidades na fiscalização e aceite da subprefeitura do serviço prestado, além disso, essas inconsistências podem afetar o cálculo da produtividade e a remuneração da contratada.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

A Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) através do Processo nº 6067.2021/0002381-0, Doc. 055078718, manifestou-se nos seguintes termos:

Quanto a essa inconsistência, a título de solução, foi determinado às equipes que doravante insiram na imagem o tipo de serviço que se executa no momento. Assim temos de pronto as informações necessárias sobre local, hora, tipo de serviço e executor do serviço.

PLANO DE PROVIDÊNCIAS

Quanto a essa inconsistência, a título de solução, foi determinado às equipes que doravante insiram na imagem o tipo de serviço que se executa no momento. Assim temos de pronto as informações necessárias sobre local, hora, tipo de serviço e executor do serviço.

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO*Não informado.***ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA**

A SUB-JT em sua manifestação, determinou que as equipes responsáveis pelo manejo registrem na própria imagem (foto) a informação do tipo de serviço em execução naquele momento. Dessa forma, as informações sobre o local e hora, tipo de serviço e executor dos serviços ficariam disponíveis.

As informações necessárias estão no anexo VII-A do Edital que apresenta o modelo da Ficha de Produção Diária com as seguintes informações: localização, especificação da árvore (espécie, DAP e classificação do DAP), tipo do serviço executado para poda/remoção/outros e insumos utilizados. Contudo, conforme destacado na constatação anterior, não foi evidenciado a elaboração deste documento.

A inclusão da informação do tipo de serviço executado facilita a verificação do ateste pelo fiscal e contribui para a melhoria do processo. No entanto, cabe ressaltar que esta ação não resolve ou minimiza todas as inconsistências identificadas, como nos casos de: fotos iguais em todas as etapas, fotos tiradas a noite sem visibilidade, etc.

Ressalta-se também que as inconsistências encontradas apontam uma fragilidade na fiscalização, uma vez que estas poderiam ser identificadas e corrigidas no momento da verificação do aceite pelo Fiscal do serviço executado.

RECOMENDAÇÃO 08

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT), em complementação ou na ausência de diretrizes gerais via SMSUB, elabore uma instrução documentada orientando a Contratada sobre o procedimento para elaboração dos registros fotográficos exigidos para ateste do serviço executado, especificando as informações que devem ser inseridas junto às imagens, assim como as condições mínimas de nitidez das imagens.

RECOMENDAÇÃO 09

Recomenda-se que a fiscalização da Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) realize periodicamente, de forma amostral, inspeções físicas do serviço executado, confrontando-se com as necessidades do serviço especificado na Ordem de Serviço (OS) e com os registros comprobatórios (relatório de medição, relatório fotográfico) apresentados pela Contratada. A recomendação visa garantir a efetividade do processo atual de atestes que tem como base a análise de documentos e registros fotográficos.

RECOMENDAÇÃO 10

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) realize o cadastramento de apenas um exemplar arbóreo por item de OS no SGZ, de forma que possibilite melhor controle



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

dos serviços executados nos casos em que a OS contemple mais de uma árvore. Dessa forma, facilitaria o registro e a visualização dos serviços executados no Relatório Fotográfico.

CONSTATAÇÃO 05 – Ausência de atestado de não condição de execução dos serviços e ausência de desconto definido no item 8.5.5 Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 referente aos meses de janeiro a maio de 2021.

O pagamento dos meses de janeiro a maio de 2021, referente ao contrato nº 11/SUB-JT/2020, da Subprefeitura, não seguiu os critérios estabelecidos nas Cláusulas 8 e 11.1 do Contrato nº 11/SUB-JT/2020, o qual determina que siga os procedimentos de medição estabelecidos em Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 que precedeu a Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.

A Ata de Registro de Preço em sua Cláusula 8.1.1 estabelece como obrigação da contratada a execução do serviço obedecendo às especificações da ata, bem como do edital que o precede. O Edital do Pregão Eletrônico seu item 8.5.5 (página 56) estipula que será admitida a redução de 15%, sobre a produção mínima sendo necessário um atestado justificando o seu não cumprimento. Ademais no item 8.5.6 afirma que se a produtividade mínima não for atingida o percentual não executado será descontado do valor da equipe.

8.5.5. Será admitida a redução de 15% (quinze por cento), sobre a produção mínima prevista no mês por equipe, desde que atestada a não condição de execução dos serviços por motivo superveniente, formalizado no Livro de Ordem com aceite da fiscalização, devendo o referido documento ser encartado no processo de medição.

8.5.6. Se a produtividade não atingir 100% (cem por cento), ressalvada a tolerância de 15%, o percentual não executado será descontado do valor da equipe mês.

A Tabela 7 abaixo apresenta a relação das equipes, nas quais não atingiram a quantidade mínima no mês estabelecido para o serviço de poda ou remoção, conforme Ata de Registro de Preço.

Tabela 7 – Produtividade do serviço de poda/remoção de árvore por equipe abaixo da quantidade mínima (Período: janeiro a maio/2021)

Código da equipe	Quantidade de árvores PODADAS					Quantidade de árvores REMOVIDAS					Valor mensal da equipe
	DAP - A	DAP - B	DAP - C	DAP - D	DAP - E	DAP - A	DAP - B	DAP - C	DAP - D	DAP - E	Total
Extrato mensal de produção de janeiro de 2021											
JTFBF003	2	18	38	14	0	0	0	0	0	0	72
%	0,8%	11,0%	45,2%	31,8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	89%
JTFBF011/17	2	9	12	4	6	0	0	0	0	0	33
%	0,8%	5,5%	14,3%	9,1%	27,3%	0%	0%	0%	0%	0%	57%
Extrato mensal de produção de fevereiro de 2021											
JTFBF005	6	7	12	8	0	0	0	1	2	5	41
%	2,3%	4,3%	14,3%	18,2%	0%	0%	0%	2,4%	9,1%	45,5%	96%
JTFBF011/17	22	13	11	4	6	0	2	0	0	2	60
%	8,3%	7,9%	13,1%	9,1%	27,3%	0%	2,4%	0%	0%	18,2%	86%
Extrato mensal de produção de março de 2021											
JTFBF017	17	11	12	11	4	0	4	1	1	1	62
%	6,4%	6,7%	14,3%	25%	18,2%	0%	4,9%	2,4%	4,5%	9,1%	92%



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Extrato mensal de produção de abril de 2021											
JTFBF015	14	19	21	5	3	0	0	1	0		63
%	5,3%	11,6%	25%	11,4%	13,6%	0%	0%	0%	4,5%	0%	71%
JTFBF017	11	17	13	5	9	0	0	1	0	0	56
%	4,2%	10,4%	15,5%	11,4%	40,9%	0%	0%	2,4%	0%	0%	85%
Extrato mensal de produção de maio de 2021											
JTFBF017	7	23	18	13	5	0	1	0	0	0	67
%	2,7%	14%	21,4%	29,5%	22,7%	0%	1,2%	0%	0%	0%	92%

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

A partir da Tabela 7, que teve como base os extratos de produção utilizados como documentos comprobatórios nos processos de pagamento, verifica-se que em todos os meses analisados houve equipes que não atingiram a produção mínima estabelecida em ata e não foi apresentado atestado justificando a não execução por motivo superveniente.

Além disso, as equipes JTFBF011/017 e JTFBF015, em janeiro e abril de 2021, respectivamente, apresentaram a produtividade abaixo de 85% e não foi aplicado o desconto no valor da equipe, conforme previsto no item 8.5.6 do Edital.

A ausência, nos processos de medição das equipes referidas acima, dos atestados justificando a não execução por motivo superveniente, ratifica o não cumprimento da produtividade mínima e a necessidade de desconto na remuneração das equipes.

MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE

A Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) através do Processo nº 6067.2021/0002381-0, Doc. 055078718, manifestou-se nos seguintes termos:

Apesar dos extratos para liquidação apontarem o não cumprimento das metas totais mensais, foram anexados os resumos de produção das equipes.

Esclarecemos que os extratos do SGZ, são fechados no último dia de cada mês, e por vezes, as ordens de serviços do mês são fechadas no sistema após o fechamento do extrato e por isso acabam não entrando naquele mês. Informo ainda que passamos a anexar novamente as fichas de produção nas medições seguintes, evitando assim essas informações desencontradas.

PLANO DE PROVIDÊNCIAS

Informo ainda que passamos a anexar novamente as fichas de produção nas medições seguintes, evitando assim essas informações desencontradas.

PRAZO DE IMPLEMENTAÇÃO

Não informado.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral
Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

A Subprefeitura, em sua manifestação, informou ser improcedente a constatação de execução de serviço abaixo da quantidade mínima exigida em Ata de Registro de Preços nº 11/SMPR/COGEL/2018. Esclareceu que muitas ordens de serviços são encerradas no SGZ após o fechamento do seu extrato no último dia do mês e devido a isso essas ordens de serviços não são consideradas no extrato do mês em questão.

Além disso, a Subprefeitura informou que passou a anexar novamente as fichas de produção diária nas medições seguintes, para evitar informações desencontradas.

Para efeito da medição e pagamento, o cálculo da produtividade das equipes deverá ser considerado as OSs executadas pela Contratada e atestadas pelo fiscal do contrato, conforme item 6.6 da Ata de Registro de Preços.

6.6 Para efeito de pagamento serão considerados os quantitativos aprovados pelo servidor municipal responsável pela fiscalização do Contrato.

Após análise das informações enviadas, bem como dos documentos anexados, não foi possível confirmar que a Contratada atendeu à meta de quantidade mínima exigida, pelos seguintes motivos:

- Não foi enviado pela Subprefeitura as Fichas Diárias de Produção do período analisado, conforme apresentado na Constatação 03;
- Foi disponibilizado o Controle Mensal de Produtividade de apenas duas equipes, apesar de ter contrato para quatro equipes (vide Quadro 17);
- Não foi possível estabelecer uma conexão entre os dados dos extratos do SGZ e os controles mensais de produtividade, uma vez que, conforme Quadro 16, as equipes 1 e 2, a depender do mês, correspondem a um contrato diferente.

Além disso, conforme os tempos médios para conclusão e para fechamento das OSs analisados nos gráficos das Figura 8 e Figura 7 respectivamente, extrai-se que o tempo médio para ateste (tempo para mudanças de status “CONC” para “FECHAR”) é de apenas um dia, portanto, em tese, os valores entre OSs concluídas e fechadas não devem ter uma diferença considerável, conforme mostrado no Quadro 19 abaixo:

Quadro 19 – Tempo médio para o ateste (Período: janeiro a maio/2021)

Tempo médio	jan/2021	fev/2021	mar/2021	abr/2021	mai/2021
“NOVO” => “CONC”	7 dias	8 dias	7 dias	8 dias	5 dias
“NOVO” => “FECHAR”	8 dias	9 dias	8 dias	9 dias	5 dias
Tempo médio de ateste	1 dia	1 dia	1 dia	1 dia	Menos de 1 dia

Fonte: Divisão de Desenvolvimento Econômico, Urbano e Gestão – DEUG (2021)

**Coordenadoria de Auditoria Geral**

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Deste modo, conclui-se que a manifestação da Unidade sobre a improcedência da constatação não se justifica, restando mantida a constatação.

RECOMENDAÇÃO 11

Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) solicite à Contratada, através de um documento formal, a tempestividade nas mudanças de status das ordens de serviço no SGZ, de forma que os fiscais consigam atestá-las e fechá-las com maior celeridade. Como exemplo, acordar com a Contratada um prazo máximo de dois dias úteis para registro das informações das fichas diárias de produção no SGZ, após a execução do serviço.

RECOMENDAÇÃO 12

Recomenda-se à Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) que nos meses de baixa demanda do serviço colocada pelos munícipes, a Unidade verifique a possibilidade de complementar a carga de trabalho da Contratada, através da abertura de OSs de ofício (atuação ativa) visando o melhor aproveitamento dos recursos contratados.

São Paulo, 31 de janeiro de 2022.



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

APÊNDICE I – PESQUISA DE OPINIÃO

Parte 1 - Questionário de Adequação e Suficiência

Meta / Ranking

Questão 1.1 - A metodologia de cálculo dos rankings existentes no Sistema SGZ/Painel de Zeladoria (“Melhores em atendimento 156 % - Ano Atual”, “Melhores em tempo de Abertura 156 % - 2018 ao dia atual”, “Piores em atendimento 156 % - Ano Atual”) está-adequada e suficiente ao processo de poda e remoção de árvores?

- (x) Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequado e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequados e insuficientes, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Legislação:

Questão 1.2 - A Lei nº 10.365, de 22 de setembro de 1987 está adequada e suficiente para o processo de poda e remoção de árvores?

- (x) Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequada e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequada e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.3 - O Decreto nº 26.535, de 03 de agosto de 1988 está adequado e suficiente para o processo de poda e remoção de árvores?

- (x) Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequado e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequado e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Manuais Técnicos:

Questão 1.4 - O Manual Técnico de Podas de Árvores está adequado e suficiente para o processo de poda e remoção de árvores?

- (x) Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequado e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequado e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.5 - O Plano Municipal de Arborização Urbana (PMAU) está adequado e suficiente para o processo de poda e remoção de árvores?



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- (x) Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequados e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequado e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Ata de Registro de Preços (Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017)

Questão 1.6 - A Ata de Registro de Preços atual está adequada e suficiente para o processo de poda e remoção de árvores?

- () Totalmente
- () Parcialmente
- () Inadequada e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequada e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Observação da Equipe de Auditoria: A SUB-JT não respondeu esta questão. Segundo ela, por se tratar de uma questão que deve ser direcionada à SMSUB.

Termo de Convênio para Manejo de Árvores firmado com a ENEL em 19/05/2020.

Questão 1.7 - Em aspectos gerais, o Termo de Convênio para manejo de árvores firmado com a ENEL é adequado e suficiente ao processo de poda e remoção de árvores?

- () Totalmente
- (x) Parcialmente
- () Inadequado e insuficiente.

No caso de parcialmente ou inadequada e insuficiente, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Observação da Equipe de Auditoria: A SUB-JT respondeu que o Termo de Convênio firmado com a ENEL é parcialmente adequado e suficiente, porém não mencionou os pontos a serem melhorados e/ou atualizados. Além disso, indicou a SMSUB para responder essa questão.

Sistemas informatizados utilizados no processo de manejo arbóreo:

Sistema de Gestão de Zeladoria – SGZ:

Questão 1.8 - O sistema é de fácil utilização, com interface amigável?

- (x) Totalmente satisfatório.
- () Parcialmente satisfatório.
- () Insatisfatório.

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.9 - Existe documentação / manuais suficientes disponíveis e são de fácil compreensão?



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO
Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

☒ Totalmente satisfatório.

☐ Parcialmente satisfatório.

☐ Insatisfatório.

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.10 - O sistema efetivamente auxilia nas atividades envolvidas no processo de manejo arbóreo?

☐ Totalmente satisfatório.

☒ Parcialmente satisfatório.

☐ Insatisfatório

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

SUB-JT: “Poderíamos ser alertados quando necessário uma nova intervenção conforme o manual Técnico”.

Questão 1.11 - Em aspectos gerais está satisfeito com o sistema para o gerenciamento de atividade de zeladoria?

☐ Totalmente satisfatório.

☒ Parcialmente satisfatório.

☐ Insatisfatório

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

SUB-JT: “Encontramos algumas incompatibilidades (hoje resolvidas) com SIGRC/SGZ”

Painel de Zeladoria

Questão 1.12 - Com qual frequência utiliza o sistema Painel de Zeladoria para gestão do serviço de manejo arbóreo?

☒ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Esporadicamente, quando necessário.

☐ Nunca

Questão 1.13 - O sistema é de fácil utilização, com interface amigável?

☒ Totalmente satisfatório.

☐ Parcialmente satisfatório.

☐ Insatisfatório.

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.14 - Existe documentação / manuais suficientes disponíveis e são de fácil compreensão?



Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- (x) Totalmente satisfatório.
- () Parcialmente satisfatório.
- () Insatisfatório.

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.15 - O sistema efetivamente auxilia nas atividades envolvidas no processo de manejo arbóreo?

- (x) Totalmente satisfatório.
- () Parcialmente satisfatório.
- () Insatisfatório

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Questão 1.16 - Em aspectos gerais está satisfeito com o sistema para o gerenciamento de atividade de zeladoria?

- (x) Totalmente satisfatório.
- () Parcialmente satisfatório.
- () Insatisfatório

No caso de parcialmente satisfatório ou insatisfatório, quais pontos mais relevantes deveriam ser melhorados e/ou atualizados?

Parte 2 – Boas Práticas e Dificuldades

Questão 2.1 - As informações contidas no campo “Detalhes da Ordem de Serviço” do sistema SGZ, provenientes do SIGRC, conforme abaixo, são suficientes e adequadas para caracterização da demanda? Existe alguma melhoria a ser implementada sobre as informações cadastradas no ato da solicitação do serviço de podas de árvores visando facilitar seu atendimento?

Formulário:

A árvore está na calçada/passeio público, em praça ou em que tipo de área pública?

Qual o motivo da solicitação desse serviço?

A árvore está em contato com a rede elétrica:

Foram observados cupins e/ou ocos na árvore?

A árvore está inclinada de forma que parece oferecer risco?

Observa-se algum risco de queda iminente?

A árvore foi atingida por veículo ou danificada de alguma outra forma por pessoas ou por ocorrências naturais, como vendavais?

SUB-JT: “Questões muito técnica para um leigo”

Questão 2.2 – Baseado na experiência e no conhecimento da equipe técnica da subprefeitura, a forma atual de execução dos serviços de podas, por demanda (solicitação), permite um adequado aproveitamento dos recursos contratados (mão de obra e equipamentos) em termos de produtividade?



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

SUB-JT: “Sim, totalmente satisfatório”

Questão 2.3 – Que boas práticas são adotadas ou poderiam ser adotadas para otimizar os recursos (mão de obra e equipamentos) melhorando a produtividade dos serviços de podas de árvores?

SUB-JT: “Equipamento, maior integração ENEL em questão de agilidade, Eletro Técnico”

Questão 2.4 – Qual é a opinião da equipe técnica, com base na sua experiência e conhecimento, sobre a atuação preventiva contínua nos serviços de podas de árvores como alternativa para otimização dos recursos? Quais seriam os impactos diretos na eficácia, eficiência, economicidade e efetividade desse modelo de atuação preventiva contínua?

SUB-JT: Demanda do SIGRC/SGZ é superior ao número de equipes atuantes.

Questão 2.5 – Cite os 3 maiores problemas ou dificuldades enfrentados pela Subprefeitura que impactam o tempo e/ou a qualidade no atendimento das demandas dos serviços de podas de árvores. (Colocar na ordem decrescente de criticidade).

SUB-JT: “ENEL, CET, SVMA (árvores tombadas), árvores de grandes alturas”

Questão 2.6 – Para cada um dos problemas ou dificuldades citados na questão 2.5, quais as ações que a Subprefeitura está tomando para minimizar os seus efeitos? Existe alguma ação que depende da SMSUB ou de outras entidades?

SUB-JT: “Monitoramento pedidos ENEL, agendar equipe com disponibilidade CET, SVMA aguardando autorizando e laudo, grandes alturas se faz necessidade de contratar equipamento adequados (existe item na ATA de RP, porém, não supre a altura de muitos arbóreos pertencentes ao nosso distrito).”

Questão 2.7 – Baseado na experiência e no conhecimento da equipe técnica da subprefeitura, a elaboração do planejamento dos serviços de podas de árvores seria mais adequada ser de responsabilidade da Subprefeitura, da Contratada ou de ambos? Justifique.

SUB-JT: “Subprefeitura”

Questão 2.8 – Quais são os principais benefícios que um sistema informatizado de cadastro de todas as espécies arbóreas, traria para a gestão de podas de árvores?

SUB-JT: “Domínio do arbóreo dos distritos.”

Questão 2.9 – É correto afirmar que uma árvore cuja poda foi realizada pela ENEL, as suas próximas podas seriam também de sua responsabilidade, uma vez que já foi constatado que a árvore se encontra em uma área de risco?



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

SUB-JT: “Não tem opinião sobre.”

Questão 2.10 - Qual a viabilidade de criar um cadastro de árvores pertencentes à área de risco cujo manejo (poda ou remoção) será sempre da ENEL?

SUB-JT: “Não tem opinião sobre.”



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

ANEXO I – PLANO DE AÇÃO

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 001 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) avalie, por meio de um teste piloto, a possibilidade de emitir OSs de ofício, considerando a execução dos serviços de manejo de árvores de forma agrupada (por rua, por bairro ou por região), e levantamento prévio das necessidades de intervenção (poda ou remoção). Como sugestão do piloto: considerando-se o prazo máximo de atendimento de 120 dias, poderia realizar o planejamento de podas ou remoção por ciclos de 3 meses (1 mês de segurança), dividindo a Subprefeitura em 12 sub-regiões. Em cada sub-região, a(s) equipe(s) contratada(s) ficaria(m) alocada(s) durante uma semana e realizariam o máximo possível de dos serviços de manejo. Na semana seguinte, a(s) equipe(s) seria(m) deslocada(s) para a próxima região e assim por diante. Portanto, ao final de 12 semanas, seria percorrida toda a região da Subprefeitura. As demandas dos municípios seriam atendidas dentro do ciclo de trabalho planejado.
Categoria*		Aperfeiçoamento da Governança
Fundamentos*		A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura realiza os serviços de podas ou remoção de árvores, de forma predominantemente reativa, ou seja, a partir de uma demanda colocada pelo munícipe (corretiva), em detrimento à sua atuação ativa por meio da abertura de OSs de ofício (preventiva). A constatação está baseada nos Princípios da Administração, principalmente na eficiência e economicidade.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	será realizada a recomendação proposta, mas seguindo o plano setorial de AMLURB, mediante o aceite de SMSUB, o qual responde pelo contrato de Poda/remoção de arvores.
	Responsável **	gestor do contrato
	Implementada em**	01/04/2022 tendo em vista a finalização do PLANO VERÃO (ressaltando que esta implantação poderá sofrer alterações sem aviso prévio em decorrência das chuvas torrenciais da estação.
Monitorável após *		01/08/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia do planejamento dos serviços de podas/remoção de árvores realizado no período que foi implementado o teste piloto, conforme recomendação. Avaliação da Unidade quanto aos resultados obtidos na realização deste teste.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 002 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) emita orientações periódicas à Contratada, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) com vistas a melhoria e maior eficiência da prestação do serviço quanto ao atendimento das demandas dos munícipes buscando, sempre que possível, o agrupamento de OSs (por rua, bairro ou região) e aproveitando, quando couber, a programação prévia existente (OSs de Ofício) – respeitando-se o prazo de 120 dias.
Categoria*		Aperfeiçoamento da Governança
Fundamentos*		A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura não possui procedimento documentado definindo as diretrizes, critérios e responsabilidades a serem adotados no planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores. A constatação está baseada nos Princípios da Administração, principalmente na eficiência e economicidade.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Será implantada a partir de 01/04/2021 com a ação realizada na recomendação 001
	Responsável **	gestor do contrato
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/08/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia de comunicações formais contendo as orientações periódicas à Contratada visando maior eficiência na prestação dos serviços de poda e remoção de árvores.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 003 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore uma instrução documentada sobre as orientações e critérios a serem seguidos na elaboração do planejamento das OSs, definindo as responsabilidades pela sua elaboração e aprovação, considerando-se as diretrizes estabelecidas pela SMSUB (se aplicável) e as particularidades da região da Subprefeitura. A instrução deve contemplar os critérios de atendimento das OSs (por data, por agrupamento de serviços, por tipo de serviço, etc.) de modo a buscar maior eficiência e consequentemente economicidade na execução dos serviços.
Categoria*		Aperfeiçoamento da Governança
Fundamentos*		A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura não possui procedimento documentado definindo as diretrizes, critérios e responsabilidades a serem adotados no planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores. A constatação está baseada nos Princípios da Administração, principalmente na eficiência e economicidade.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Será implantada imediatamente
	Responsável **	gestor do contrato
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia da instrução documentada sobre as orientações e critérios a serem seguidos na elaboração do planejamento das OSs.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

FICHA DE RECOMENDAÇÃO	
Nº Processo SEI*	6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*	SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*	005/2021 - Recomendação 004 de 012
Texto*	Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) providencie treinamentos periódicos de qualificação técnica, com base no Manual Técnico de Podas de Árvores, às equipes técnicas da Subprefeitura e da Contratada, principalmente para os profissionais que realizam a inspeção prévia do serviço a ser executado.
Categoria*	Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*	A Unidade informou na sua manifestação que a vistoria prévia no local do serviço a ser executado não está sendo realizado por técnico habilitado (qualificado) de modo que a vistoria não identifica o grau de emergência (inclinação, nível de ataque das pragas, rachaduras etc.), os materiais necessários para a execução do serviço ou a existência de interferência na rede elétrica.
Manifestação da Unidade**	Tipo **
	Ação**
	Responsável **
	Implementada em**
Monitorável após *	01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *	Cópias das atas de reuniões periódicas e/ou de comunicações oficiais (e-mails/SEI etc.) evidenciando que as boas práticas e conhecimentos técnico empíricos foram e/ou estão sendo compartilhados.
Marcador *	VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *	Não aplicável
Considerações Adicionais *	NOVO TEXTO PARA A RECOMENDAÇÃO: Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) realize reuniões periódicas que visem o aperfeiçoamento dos trabalhos das equipes técnicas da Subprefeitura e/ou da Contratada quanto aos serviços de manejo arbóreo.
*	Campos da equipe de Auditoria.
**	Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 005 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore uma lista de verificação (check list) detalhada com todos os aspectos a serem verificados durante a vistoria prévia e ao final do trabalho, juntamente com a lista de verificação preenchida, seja elaborado um relatório fotográfico, conforme orientações técnicas previamente definidas pela equipe técnica da Subprefeitura, e ser anexado à respectiva OS no SGZ, se possível.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		A Equipe de Auditoria identificou que a Subprefeitura não possui procedimento documentado definindo as diretrizes, critérios e responsabilidades a serem adotados no planejamento dos serviços de podas ou remoção de árvores. A constatação está baseada nos Princípios da Administração, principalmente na eficiência e economicidade.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Serão aplicadas as medidas de imediato
	Responsável **	Gestor do contrato
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia da lista de verificação detalhada com todos os aspectos a serem verificados durante a vistoria prévia, conforme definido pela Unidade, tais como: confirmação da localização e condição fitossanitário da árvore; proximidade da rede elétrica, tipo de serviço requerido, remoção ou poda, tipo de poda, equipamentos necessários, etc. Além disso, a lista de verificação deve trazer orientações técnicas para elaboração do relatório fotográfico, conforme item 8.1.18 da Ata de Registro de Preços. 8.1.18 - Apresentar relatório com fotos georreferenciadas, com as seguintes informações: tipo de serviço, data e hora inicial, data e hora final, endereço completo, “foto antes” da execução dos serviços, e “foto durante” e “foto depois” da execução dos serviços, além de informações pertinente a execução ao serviço executado. As “fotos durante e depois” da execução dos serviços deverão ser colhidas dos mesmos pontos e com as mesmas orientações (ângulo, direção, altura e distância focal) que se tomo para as imagens referentes das “fotos antes”.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 006 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) junte aos processos de pagamento todos os documentos faltantes, conforme determinado no item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		Em análise aos processos de pagamento do contrato nº 11/SUB-JT/2020 entre janeiro e maio de 2021 (Quadro 14) foi verificado que documentos utilizados pela Contratada são diferentes do requisitado na Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Serão adotadas técnicas para aperfeiçoamento do solicitado
	Responsável **	Coordenador de Finanças
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Confirmação, de forma amostral, de que os processos de pagamentos a partir de junho de 2021, possuem os documentos anexados de acordo com item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017., conforme descritos abaixo: 6.8.7. Fichas de produção diária referentes aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-A, VII-A e VIII-A, do Edital que precedeu esta Ata; 6.8.8. Fichas de presença diária e relatórios de prestação de serviços dos equipamentos medidos por dia ou hora, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-B, VI-C, VII-B, VII-C, VII-D, VII-E, VII-F, VIII-B, do Edital que precedeu esta Ata; 6.8.9. Controle mensal de produtividade referente aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-D, VII-G e VIII-C, do Edital que precedeu esta Ata.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 007 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) elabore e forneça aos servidores responsáveis pela instrução dos processos de pagamento uma lista de verificação (check list) com todos os documentos necessários para o processo de medição e ateste, bem como adequue todos os modelos atuais utilizados conforme estabelecido nos anexos do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		Em análise aos processos de pagamento do contrato nº 11/SUB-JT/2020 entre janeiro e maio de 2021 (Quadro 14) foi verificado que documentos utilizados pela Contratada são diferentes do requisitado Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Serão adotadas as devidas sugestões para aperfeiçoamento
	Responsável **	Coordenador de finanças
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia da lista de verificação (check list) elaborada pela Unidade contendo a relação de todos os documentos necessários para o processo de medição e ateste. A lista de verificação deve conter a relação de documentos/registros requeridos no item 6.8 do Edital Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017. 6.8. O prazo de pagamento será de 30 (trinta) dias a contar da data final do período do adimplemento de cada parcela do objeto do contrato, vinculado a entrega na unidade requisitante dos documentos exigidos pela Portaria SMSP 32/14 e dos abaixo discriminados: 6.8.1. Primeira Via da Nota Fiscal ou Nota Fiscal-Fatura; 6.8.2. Fatura no caso de apresentação de Nota Fiscal; 6.8.3. Ou Nota Fiscal Eletrônica (NF-e); 6.8.4. Cópia(s) da(s) Nota(s) de Empenho; 6.8.5. Cópia do Contrato e seus Aditivos, se porventura houver; 6.8.6. Cópia da “Ordem de Serviço” e da medição anterior, se houver; 6.8.7. Fichas de produção diária referentes aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-A, VII-A e VIII-A, do Edital que precedeu esta Ata; 6.8.8. Fichas de presença diária e relatórios de prestação de serviços dos equipamentos medidos por dia ou hora, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-B, VI-C, VII-B, VII-C, VII-D, VII-E, VII-F, VIII-B, do Edital que precedeu esta Ata; 6.8.9. Controle mensal de produtividade referente aos serviços executados, de acordo com os modelos constantes dos ANEXOS VI-D, VII-G e VIII-C, do Edital que precedeu esta Ata; 6.8.10. Relação contendo a identificação dos funcionários (nome e número da CTPS) que prestaram serviços, devidamente assinada pelo responsável da empresa.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *	Não aplicável
Considerações Adicionais *	-
*	Campos da equipe de Auditoria.
**	Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 008 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT), em complementação ou na ausência de diretrizes gerais via SMSUB, elabore uma instrução documentada orientando a Contratada sobre o procedimento para elaboração dos registros fotográficos exigidos para ateste do serviço executado, especificando as informações que devem ser inseridas junto às imagens, assim como as condições mínimas de nitidez das imagens.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		Nos relatórios fotográficos dos processos de pagamento analisados do contrato nº 11/SUB-JT/2020, entre janeiro e maio de 2021, foram encontradas diversas inconsistências, tais como, descrição do serviço na OS diferentes do evidenciado nas fotos e fotos que impossibilitam identificar a execução do serviço.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Serão adotadas as devidas sugestões para aperfeiçoamento, e maior transparência dos serviços executados.
	Responsável **	Gestor do Contrato
	Implementada em**	01/04/2022
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Cópia da instrução documentada orientando a Contratada sobre o procedimento para elaboração dos registros fotográficos exigidos para ateste do serviço executado, especificando as informações que devem ser inseridas junto às imagens, assim como as condições mínimas de nitidez das imagens.
Marcador *		VII - Recomendação monitorável sem valor monetário associado
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 009 de 012
Texto*		Recomenda-se que a fiscalização da Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUBJT) realize periodicamente, de forma amostral, inspeções físicas do serviço executado, confrontando-se com as necessidades do serviço especificado na Ordem de Serviço (OS) e com os registros comprobatórios (relatório de medição, relatório fotográfico) apresentados pela Contratada. A recomendação visa garantir a efetividade do processo atual de atestes que tem como base a análise de documentos e registros fotográficos.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		Nos relatórios fotográficos dos processos de pagamento analisados do contrato nº 11/SUB-JT/2020, entre janeiro e maio de 2021, foram encontradas diversas inconsistências, tais como, descrição do serviço na OS diferentes do evidenciado nas fotos e fotos que impossibilitam identificar a execução do serviço.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Discordância de recomendação. - Gestor assume risco.
	Ação**	Seguimos as orientações de SMSUB quanto ao assunto
	Responsável **	
	Implementada em**	
Monitorável após *		Não aplicável
Exemplos de Evidências de Implementação *		Não aplicável
Marcador *		X - Recomendação não monitorável – participa do índice de atendimento
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		A Unidade não preencheu o campo "Tipo" na manifestação. O campo foi preenchido pela Equipe de Auditoria como Discordância de Recomendação em razão da manifestação do campo "Ação".
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 010 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) realize o cadastramento de apenas um exemplar arbóreo por item de OS no SGZ, de forma que possibilite melhor controle dos serviços executados nos casos em que a OS contemple mais de uma árvore. Dessa forma, facilitaria o registro e a visualização dos serviços executados no Relatório Fotográfico.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		Nos relatórios fotográficos dos processos de pagamento analisados do contrato nº 11/SUB-JT/2020, entre janeiro e maio de 2021, foram encontradas diversas inconsistências, tais como, descrição do serviço na OS diferentes do evidenciado nas fotos e fotos que impossibilitam identificar a execução do serviço.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Discordância de recomendação. - Gestor assume risco.
	Ação**	a forma atende aos critérios propostos
	Responsável **	
	Implementada em**	
Monitorável após *		Não aplicável
Exemplos de Evidências de Implementação *		Não aplicável
Marcador *		X - Recomendação não monitorável – participa do índice de atendimento
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		-
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 011 de 012
Texto*		Recomenda-se que a Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) solicite à Contratada, através de um documento formal, a tempestividade nas mudanças de status das ordens de serviço no SGZ, de forma que os fiscais consigam atestá-las e fechá-las com maior celeridade. Como exemplo, acordar com a Contratada um prazo máximo de dois dias úteis para registro das informações das fichas diárias de produção no SGZ, após a execução do serviço.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		O pagamento dos meses de janeiro a maio de 2021, referente ao contrato nº 11/SUB-JT/2020, da Subprefeitura, não seguiu os critérios estabelecidos nas Cláusulas 8 e 11.1 do Contrato nº 11/SUB-JT/2020, o qual determina que siga os procedimentos de medição estabelecidos em Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 que precedeu a Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Discordância de recomendação. - Gestor assume risco.
	Ação**	Qualquer determinação junto a CONTRATADA é realizada pela SMSUB, gestora do contrato.
	Responsável **	
	Implementada em**	
Monitorável após *		Não aplicável
Exemplos de Evidências de Implementação *		Não aplicável
Marcador *		X - Recomendação não monitorável – participa do índice de atendimento
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		A Unidade não preencheu o campo "Tipo" na manifestação. O campo foi preenchido pela Equipe de Auditoria como Discordância de Recomendação em razão da manifestação do campo "Ação".
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.



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

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

		FICHA DE RECOMENDAÇÃO
Nº Processo SEI*		6067.2021/0002381-0
Unidade Auditada*		SUBJT - Subprefeitura Jaçanã/Tremembé
RA da OS/ Nº Recomendação*		005/2021 - Recomendação 012 de 012
Texto*		Recomenda-se à Subprefeitura Jaçanã-Tremembé (SUB-JT) que nos meses de baixa demanda do serviço colocada pelos munícipes, a Unidade verifique a possibilidade de complementar a carga de trabalho da Contratada, através da abertura de OSs de ofício (atuação ativa) visando o melhor aproveitamento dos recursos contratados.
Categoria*		Aperfeiçoamento de Controles Internos
Fundamentos*		O pagamento dos meses de janeiro a maio de 2021, referente ao contrato nº 11/SUB-JT/2020, da Subprefeitura, não seguiu os critérios estabelecidos nas Cláusulas 8 e 11.1 do Contrato nº 11/SUB-JT/2020, o qual determina que siga os procedimentos de medição estabelecidos em Edital do Pregão Eletrônico nº 06/SMPR/COGEL/2017 que precedeu a Ata de Registro de Preço nº 11/SMPR/COGEL/2018.
Manifestação da Unidade**	Tipo **	Concordância com recomendação.
	Ação**	Esta recomendação já é realizada por esta Subprefeitura.
	Responsável **	
	Implementada em**	
Monitorável após *		01/04/2022
Exemplos de Evidências de Implementação *		Quantidade mensal de OSs de ofício abertas em períodos de baixa demanda dos serviços (OSs solicitadas pelos munícipes), de modo a manter uma carga uniforme de trabalho da Contratada ao longo do ano.
Marcador *		X - Recomendação não monitorável – participa do índice de atendimento
Valor, se marcador I, II, VIII ou IX *		Não aplicável
Considerações Adicionais *		A Unidade não preencheu o campo "Tipo" na manifestação. O campo foi preenchido pela Equipe de Auditoria como Concordância da Recomendação em razão da manifestação do campo "Ação".
*		Campos da equipe de Auditoria.
**		Campos de manifestação da Unidade Auditada para recomendações não atendidas. Para respostas concomitantes, a equipe de Auditoria pode preencher previamente ao envio. A Unidade pode promover alterações.