

PLANO DE INTEGRIDADE

SECRETARIA DE URBANISMO
DE NITERÓI



COMPROMISSO COM A ÉTICA
NA CONSTRUÇÃO DA CIDADE

Ficha Técnica

Secretaria Municipal de Urbanismo - SMU

Secretário:

Carlos Alberto Peres Kryktine

Subsecretário de Planejamento Urbano:

Fátima Valeroso Penha Castro

Subsecretária de Licenciamento:

Fernanda Siqueira Carvalho

Subsecretário de Transformação Digital e Modernização de Processos

Gustavo Affonso Marinho

Subsecretário de Gestão:

Thiago Leitão Maia

Diretor de Urbanismo:

Guilherme Barbosa de Moraes

Diretora de Edificações e Parcelamento:

Paula Dorotéia Viana

Diretor de Fiscalização:

Jorge Octavio Gigante



Rua Visconde de Sepetiba, nº 987 - 12º e 13º andar

Telefone: (21) 2717-2188

E-mail: urbanismo@niteroi.rj.gov.br

Horário de atendimento: 2ª à 6ª, 10:00 às 13:00



1 PALAVRA DO SECRETÁRIO

2 OBJETIVOS PLANO DE INTEGRIDADE SMU

3 LEGISLAÇÃO PARA INTEGRIDADE

4 A SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO (SMU)

5 MATRIZ DE RISCOS

6 PLANO DE AÇÕES MITIGATÓRIAS

7 MONITORAMENTO E RESPONSABILIDADES



1 PALAVRA DO SECRETÁRIO

O grande desafio da Secretaria Municipal de Urbanismo é dinamizar o território da cidade de Niterói por meio de três pilares fundamentais junto ao cidadão:

- os processos de licenciamento e fiscalização urbana;
- modernização dos processos e procedimentos, garantindo uma menor burocratização e permitindo um menor tempo para aprovação dos licenciamentos.
- desenvolvimento de projetos urbanos que dinamize a cidade social, econômico e ambientalmente, além de criar espaços urbanos de convívio para cidadão.

De acordo com a Lei Nº 3.466 de 10/01/2020 que institui a Política de Promoção de Integridade e *Compliance* a nível municipal, um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de prevenção, detecção e correção de práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta são elementos fundamentais para esta política. A SMU a partir deste documento contribui neste esforço para a melhoria da gestão pública municipal.

A OCDE, define integridade pública associando ao alinhamento institucional consistente entre a adesão de valores, princípios e normas éticas comuns e a priorização do interesse público sobre os interesses privados. Portanto, a implementação do Plano de Integridade da SMU foca em ações pautadas na ética, na impessoalidade, na inovação tecnológica e na desburocratização dos serviços.



2 OBJETIVOS PLANO DE INTEGRIDADE SMU

2.1. Definições para o Plano de Integridade da SMU

Os temas tratados para a estruturação de Planos de Integridade na gestão pública não são novos, pois consistem em um conjunto de medidas e ações institucionais referente a conduta de servidores públicos, códigos de ética, canais de comunicação, autenticidade de registros administrativos, controles internos, transparência e auditorias, com o **objetivo principal é implementar mecanismos que assegurem uma gestão pública íntegra em suas entregas para a população.**

Este objetivo principal tem o caráter de instrumentos preventivos capazes de identificar e reparar possíveis práticas contrárias aos valores e princípios éticos e legais da administração pública. Neste rumo os **objetivos específicos** são:

- Aumentar a eficiência dos serviços prestados pela SMU
- Criar ferramentas para Gestão de Riscos institucionais;
- Melhorar a imagem da secretaria perante a população;
- Implementar a cultura da integridade entre os servidores públicos da secretaria.



3 LEGISLAÇÃO PARA INTEGRIDADE

3.1. Legislação

Em ordem cronológica não apresentadas as legislações que embasam o conceito, as formas e as estruturas de como tratar a integridade para a gestão pública brasileira:

- 3.1.1. Lei Federal nº 12.846/13 - Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
- 3.1.2. Lei Municipal nº 3084/2014 - Disciplina o acesso à informação no município de Niterói, em conformidade com a lei nacional nº 12.527/2011, e com os arts. 5º, inc. Xxxiii; 37, § 3º, inc. Ii; e 216, § 2º da constituição da república.
- 3.1.3. Lei Federal nº 13.460/17 - Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública
- 3.1.4. Decreto Municipal nº 11.950/2015 - Define e Regulamenta as atribuições do Fiscal de Contrato no âmbito da Administração Pública Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional do Município de Niterói.
- 3.1.5. Decreto Municipal nº 12.524/2017 - Código de Ética do Agente Público Municipal
- 3.1.6. Decreto nº 13.281/2019 - Dispõe sobre a observância da ordem cronológica de pagamentos do poder executivo do município de Niterói



- 3.1.7. Decreto Municipal nº 13.425/2019 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Município de Niterói
- 3.1.8. Lei Municipal nº 3.466 - Institui a Política de Promoção de Integridade e Compliance do Município de Niterói.
- 3.1.9. DECRETO Nº 13.877/2021 - Regulamenta o Plano de Integridade do Município de Niterói conforme o art. 4º, § 1º da Lei Municipal nº 3.466 de 09 de janeiro de 2020.



4 A SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO (SMU)

4.1. A Secretaria Municipal de Urbanismo (SMU)

A Secretaria Municipal de Urbanismo (SMU) foi reestruturada pela Lei Municipal nº 3.023, de 22 de abril de 2013 com o intuito de conduzir ações governamentais voltadas ao planejamento e desenvolvimento urbano do município. A Secretaria também coordena o desenvolvimento de projetos urbanos, interagindo com os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, com outras esferas de governo e com a sociedade civil. E está pautada em sua Missão, Visão e Valores como orientação da conduta da gestão pública para a cidade.

4.2. MISSÃO

Nossa missão é desenvolver, acompanhar e fiscalizar a aplicação da legislação relacionada à Política Urbana, ao Parcelamento, ao Uso e Ocupação do Solo. Nesse contexto, a Secretaria formula ações que propiciem o posicionamento do município em questões relacionadas ao seu desenvolvimento urbano, incluindo as que decorrem de sua inserção em planos nacionais, regionais, estaduais e metropolitanos.

A Secretaria também coordena o desenvolvimento de projetos urbanos, interagindo com os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, com outras esferas de governo e com a sociedade civil.



4.3. VISÃO

Portanto, nossa visão é desenvolver mecanismos e modelos mais adequados para a viabilização e implementação de projetos, com base nos instrumentos de política urbana, explorando as parcerias com a iniciativa privada e com outras esferas de governo, garantindo assim a qualidade de vida para a cidade e para os cidadãos.

4.4. VALORES

Qualidade de vida

Transparência

Ética

Sustentabilidade

Inovação

Confiabilidade



4.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A SMU é composta pelos seguintes Departamentos:

4.1.1. UGA – Urbanismo: Gabinete

Departamento responsável por assuntos relacionados a administração interna, licitações e comunicações oficiais. Além disso possui o subsetor de Assessoria Jurídica (ASSUGA), que é responsável pela análise jurídica de processos, projetos e para consultas e afins.

4.1.2. UDPE – Urbanismo: Departamento de Parcelamentos e Edificações (UDP e UDE)

Departamento responsável pela análise e aprovação dos processos das certidões de Viabilidade, Numeração e Renumeração, Parâmetros Urbanísticos, Inteiro Teor. Além disso, aprova projetos de Parcelamentos, Metragens e Confrontações, Nova Construção, Transformação de Uso, Legalização, Publicidade, Letreiros, Toldos, Parklets, Módulos, Calçadas Acessíveis, Banca de Jornal e Instalação de Portões de Segurança. Todos os projetos devem atender às normas e legislações vigentes do município, além da apresentação da documentação específica necessária para atendimento.

4.1.1. UDU – Urbanismo: Departamento de Urbanismo



Departamento responsável por desenvolver os instrumentos de planejamento e projetos urbanos, bem como especialização dos dados da SMU destinados a intervenções. Além disso, compete ao UDU analisar os processos de emissões das certidões de Logradouro, Localização e Zoneamento.

4.1.2. **USL – Urbanismo: Serviço de Licenciamento**

Setor responsável por emissão de licenças.

4.1.3. **USPA – Urbanismo: Serviço de Protocolo**

Setor responsável por toda entrada dos processos relativos à Secretaria, desde a criação, movimentação e distribuição dos mesmos. É no USPA que são fornecidas todas as informações necessárias para abertura de processos, desde a documentação necessária até os modelos de pranchas (quando pedido) para o requerente.



5 MATRIZ DE RISCOS

5.1. Definição

Para este trabalho a secretaria elaborou a Matriz de risco de integridade institucional a partir do entendimento de que problemas identificados nos processos internos à gestão pública e externos na relação com o cidadão geram riscos institucionais atrelados ao conceito de integridade estabelecido pela gestão municipal de Niterói. Para construção da matriz de risco adaptou-se a seguinte metodologia¹:

1. Definição da estrutura base: onde são apresentados os problemas identificados na secretaria, onde estão na estrutura interna da secretaria e quais riscos estão associados
2. Com a estrutura de base é apontado o grau de probabilidade de ocorrência daquele risco e qual o impacto deste risco institucional

¹ Adaptou-se a metodologia apresentada por Bianca Minetto Napoleão no texto Matriz de Riscos (Matriz de probabilidade e Impacto) em: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/#:~:text=A%20matriz%20de%20risco%20consiste,do%20impacto%20versus%20a%20probabilidade.>



Tabela 5.1.1. Graus de probabilidade de ocorrência do risco

Probabilidade		Descrição dos critérios de probabilidade
Numérica	Descritiva	
1% a 10%	Muito baixa	Não é provável que aconteça
11% a 30%	Baixa	Pode ser que ocorra uma vez dentro de um ano
31% a 50%	Moderada	Pode ser que ocorra mais de uma vez dentro de um ano
51% a 70%	Alta	Pode ser que ocorra mensalmente
71% a 90%	Muito alta	Pode ser que ocorra semanalmente

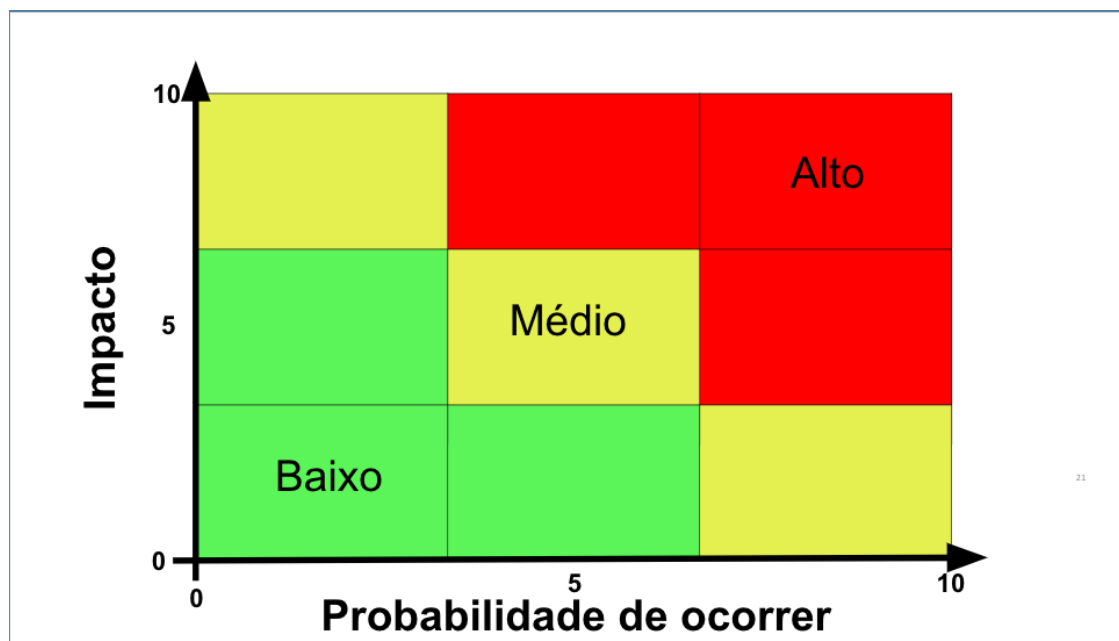
Tabela 5.1.2. Graus de impacto de ocorrência do risco

Impacto	Descrição dos critérios de impacto
Muito baixo	Os riscos possuem consequências pouco significativas
Baixo	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos pouco significativos
Moderado	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos baixos



Impacto	Descrição dos critérios de impacto
Alto	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com custos altos
Muito alto	Os riscos possuem consequências irreversíveis ou com custos inviáveis

- O resultado desta relação foi plotado por um gráfico de dispersão onde cada área define os três graus de risco adotados: baixo (verde), médio (amarelo) e alto (vermelho)



5.2. Resultados

A tabela 5.2.1 estão os resultados dos problemas levantados e os riscos a integridade identificados pela SMU:

ID	Problema associado	Áreas SMU	ID Risco	Risco
1	Tempo de respostas longos nos serviços prestados ao cidadão pela SMU	Licenciamento, Fiscalização e	1	Acúmulo de processos administrativos

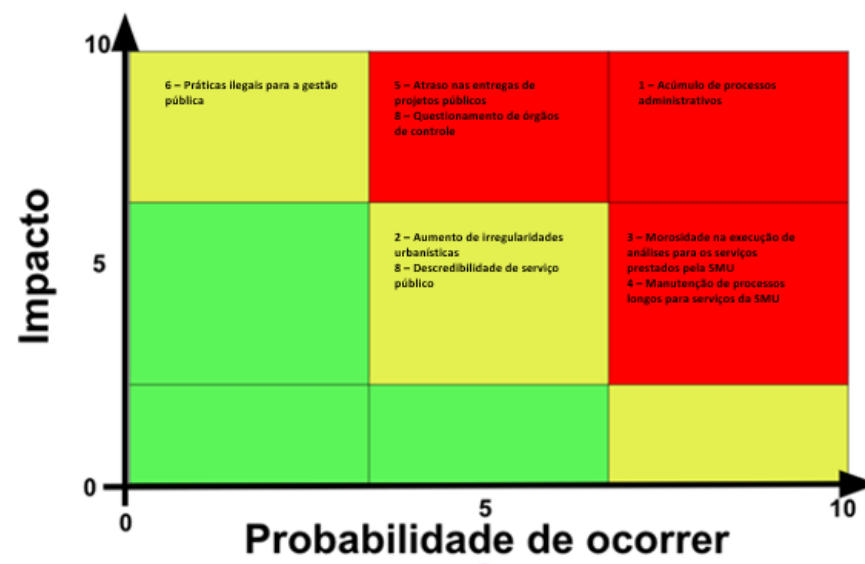
ID	Problema associado	Áreas SMU	ID Risco	Risco
		Urbanismo	2	Aumento de irregulares urbanísticas
2	Acúmulo de regras sobrepostas na legislação urbanísticas		3	Morosidade na execução de análises para os serviços prestados pela SMU
			4	Manutenção de processos longos para serviços da SMU
3	Não internaliza os conceitos de integridade na Administração Público entre o corpo técnico	Todos os departamentos da SMU	5	Atraso nas entregas de projetos públicos
4	Pouca comunicação interna e externa (população) sobre integridade e complice na Gestão Pública		6	Práticas ilegais para a gestão pública
5	Demora no tempo de respostas nas solicitações via este canal de comunicação		7	Descredibilidade de serviço público
6	Não adequação institucional as políticas de integridade e compliance			
7	Questionamentos na tramitação de processos por órgãos internos em projetos de política pública	Urbanismo	8	Questionamento de órgãos de controle

A seguir são apresentados os resultados da avaliação de probabilidade e impacto para os riscos de integridade associados a secretaria:

ID Risco	Risco	Probabilidade	Impacto
1	Acúmulo de processos administrativos	Muito alta	Muito alto
2	Aumento de irregulares urbanísticas	Alta	Baixo
3	Morosidade na execução de análises para os serviços prestados pela SMU	Muito alta	Baixo
4	Manutenção de processos longos para serviços da SMU	Muito alta	Baixo
5	Atraso nas entregas de projetos públicos	Moderada	Alto
6	Práticas ilegais para a gestão pública	Muito baixa	Muito alto
7	Descrédibilidade de serviço público	Alta	Baixo
8	Questionamento de órgãos de controle	Moderada	Alto

A matriz final contendo os graus de riscos de integridade da SMU é apresentado a seguir:

A Matriz de Risco de Integridade da SMU possui riscos de médio e alto risco nesta relação entre probabilidade de ocorrer os problemas e o impacto que trazem para a instituição. Portanto, demonstra-se a importância da institucionalização por parte desta secretaria de ações que mitiguem estes riscos para que a SMU tenha maior maturidade no fortalecimento da gestão pública voltada as atividades fins desta secretaria que são: planejamento urbano, a fiscalização da legislação urbanística e seus serviços prestados ao cidadão.



6 Plano de Ações Mitigatórias

O quadro a seguir é a matriz do Plano de Ações Mitigatórias da SMU. O Pilar III concentra todas as ações que foram propostas.

PLANO DE INTEGRIDADE - PREVINE NITERÓI
PÚBLICO ALVO: ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA
PLANILHA CONTENDO AÇÕES, RISCOS ASSOCIADOS, SUGESTÕES DE AÇÕES MITIGATÓRIAS E DE INDICADORES
Secretaria Municipal de Urbanismo

Ações determinadas pela Controladoria Geral do Município										
Pilar I – Ações executadas no Plano de 100 dias da gestão 2025/2026	EIXO	Riscos Associados	Sugestões de Ações Mitigatórias	Sugestões de Indicadores	Origem da ação	ODS	ESG	NQQ	Modelo das 3 Linhas	
Apoiar a estruturação do fundo para investimentos imobiliários do Centro de Niterói	EIXO 3	Baixa ocupação de imóveis no Centro de Niterói; Deteriorização dos imóveis e necessidade de alteração do uso finalístico dos mesmos.	Suprir a demanda de adensamento habitacional no Centro de Niterói, através do lançamento de novos empreendimentos imobiliários, reconversão de edificações comerciais para uso residencial e/ou uso misto (RETROFIT), mediante a concessão de subsídios ao setor de construção civil.	Instrumento regulatório (Lei de Criação) do Fundo de Desenvolvimento Imobiliário do Centro de Niterói publicados no Diário Oficial	SMU e SMH	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
Iniciar o Programa Poluição Visual Zero	EIXO 3	Parque de publicidade urbana na Cidade sem controle, com diversas publicidades ilegais.	Promover o reordenamento do parque de publicidade urbana licenciado pela Prefeitura, respeitando a paisagem natural e cultural da cidade através de ações transversais de fiscalização de posturas e zeladoria da paisagem urbana.	Remoções das publicidades ilegais iniciada.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
Estimular a aceleração de novos projetos imobiliários no Centro	EIXO 3	Falta de Informações imobiliárias no Centro de Niterói, referente a existência de potencial de ocupação de imóveis de diferentes usos (residencial, misto ou comercial) e lançamento de novos empreendimentos imobiliários, reconversão de edificações comerciais para uso residencial e/ou uso misto (RETROFIT)	Realizar pesquisa de interesse imobiliário na região do Centro de Niterói e Disponibilizar portal de informações do Centro (dados imobiliários, histórico recentes de ações do governo da região, como subsídio de aluguel para estudantes universitários, reformas das avenidas rio branco e amarel peixoto, dentre outros)	Portal do Centro disponibilizado online	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
Pilar III. –Ações comuns à toda administração	EIXO	Riscos Associados	Sugestões de Ações Mitigatórias	Sugestões de Indicadores	Origem da ação	ODS	ESG	NQQ	Modelo das 3 Linhas	
1. Elaborar/atualizar e publicar o Plano de Integridade Previne Niterói - referente ao biênio 2025/2026, visando fortalecer a cultura de integridade no órgão ou entidade.	EIXO 1	Descumprimento da Lei Municipal nº 3.466/2020 e do Decreto Municipal nº 13.877/2021, que estabelecem as diretrizes para a implementação do Previne nos órgãos e entidades do Município de Niterói.	Identificar os objetivos e as ações prioritárias, os riscos associados, as ações mitigatórias e os indicadores de avaliação de desempenho, para elaborar/atualizar e publicar o Plano de Integridade "Previne Niterói" (2025/2026), alinhado às melhores práticas de controle, governança, proteção de dados, gestão de riscos, ética, transparência e combate à corrupção.	Plano de Integridade atualizado e publicado no site do órgão ou entidade e no Portal da Transparência do Município.	Decreto Municipal nº 13.877/2021	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
2. Demonstrar comprometimento da Alta Administração por meio da assinatura do Termo de Compromisso relativo à execução das ações de Integridade e Compliance do "Previne Niterói" (biênio 2025/2026), bem como participações, treinamentos e capacitações sobre temas ligados à integridade e compliance, evidenciando apoio manifesto na implementação e no fortalecimento da Cultura de Integridade e Compliance no ambiente do órgão/entidade do Município.	EIXO 1	Ausência de apoio explícito da Alta administração na implementação das ações do Plano de Integridade Previne Niterói (2025/2026) em descumprimento da Lei Municipal nº 3.466/2020 e o Decreto nº 13.877/2021.	Assinar o Termo de Compromisso; Participar de eventos e capacitações relacionados aos temas de integridade, compliance e correlatos.	(I) Termo de Compromisso assinado pelo Secretário/Presidente. (II) Pelo menos, um evento anual que envolva capacitações e/ou treinamentos sobre temas ligados à integridade e compliance contemplado com a participação da Alta Administração.	CGM	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
3. Capacitar o(a) gestor(a) do órgão ou entidade por meio de curso com Certificação Internacional sobre Riscos (ISO 31.000), Antissuborno (ISO 37.001) ou Compliance (ISO 37.301), com o objetivo de fortalecer a implementação de ações e boas práticas de governança corporativa e a cultura da Integridade e do Compliance.	EIXO 1	Desconhecimento das principais Normas Internacionais referentes à Gestão de Riscos, Antissuborno e Compliance, podendo comprometer a capacidade de identificar, avaliar e mitigar os riscos institucionais.	Realizar, pelo menos, uma capacitação com Certificação Internacional pelo(a) gestor(a) do órgão ou entidade, preferencialmente em 2025.	Certificação Internacional realizada pelo(a) gestor(a) do órgão ou entidade.	CGM	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
4. Incentivar os integrantes da Rede de Controle Interno (RECONIT), Rede de Planejamento e Orçamento (PlaNit), Rede de Administradores do e-ciga, Rede de Agentes de Contratação, Rede de Contabilidade e outros servidores designados para exercer as atribuições de Fiscais de Contrato a se capacitarem, preferencialmente, através das "Jornadas de Certificação" da Escola de Governo e Gestão (EGG-Niterói) e em outras instituições: Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ (ECG-TCE-RJ) e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).	EIXO 1	Ineficiência das Redes Municipais devido à ausência de servidores capacitados para exercerem suas funções operacionais e administrativas de forma célere e competente; Ausência de Fiscais de Contratos devidamente capacitados para a realização de suas funções e sem conhecimento dos termos do instrumento contratual.	Capacitar os integrantes das Redes e Fiscais de Contratos, preferencialmente através das "Jornadas de Certificação" da Escola de Governo e Gestão (EGG-Niterói); e em outras instituições: Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ (ECG-TCE-RJ) e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).	(I) 100% dos servidores pertencentes às Redes capacitados, preferencialmente, pela EGG e/ou ECG-TCE-RJ e ENAP. (II) Servidores designados como Fiscais de Contratos capacitados, preferencialmente, pela EGG e/ou ECG-TCE-RJ e ENAP.	CGM	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
5. Atualizar e divulgar tempestivamente em seu site oficial (caso tenha), informações relacionadas à administração de recursos humanos da instituição, da seguinte forma: relação nominal dos servidores; indicação de cargo e/ou função desempenhada pelo servidor; indicação da lotação por servidor.	EIXO 3	Descumprimento da Lei Municipal nº 3.084/2014, que disciplina o acesso à informação no Município de Niterói, em conformidade com a Lei Federal nº 12.527/2011 que regula o acesso a informações, observando o disposto nos arts. 7º e 8º. Comprometimento significativo da participação social ao ter a divulgação dessas informações apenas no Portal da Transparência.	Divulgar em seu site oficial (caso tenha) informações relacionadas à administração de recursos humanos do órgão ou entidade, da seguinte forma: relação nominal dos servidores; indicação de cargo e/ou função desempenhada pelo servidor; e indicação da lotação por servidor.	Captura de tela e link das informações relacionadas à administração de recursos humanos divulgados no site do órgão/entidade	CGM	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
6. Gerenciar riscos em nível estratégico com base na Metodologia Previne: Gestão de Riscos e Controle englobando, no mínimo, as seguintes etapas: (I) Diagnóstico de ambiente interno e externo e fixação de objetivos; (II) Identificação e registro de riscos; (III) Análise dos riscos; (IV) Tratamento e monitoramento das propostas de ação e/ou contingências.	EIXO 2	Perdas financeiras, danos à reputação e imagem institucional, com consequências graves para o órgão/entidade e seu respectivo gestor (a) pela ausência de planejamento para lidar com eventos adversos (riscos).	Utilizar a Metodologia Previne: Gestão de Riscos e Controle – instrumento administrativo de Prevenção e Gerenciamento de Riscos instituído pela Portaria nº 029/CGM/2022, disponível no site institucional da CGM, para auxiliar no gerenciamento de riscos no órgão/entidade.	Instrumento (planilha) de gerenciamento de riscos - disponibilizados nos anexos da "Metodologia Previne Niterói" - preenchido.	Portaria nº 029/CGM/2022	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
7. Fomentar a adesão de fornecedores dos órgãos e entidades da Prefeitura de Niterói à Política de Integridade e Compliance "Previne Niterói", garantindo a qualidade e execução das contratações em conformidade com a Lei Federal nº 12.846/2013, a Lei Municipal nº 3.466/2020 e o Decreto nº 14.235/2021.	EIXO 3	Inobservância do Decreto nº 14.235/2021, que regulamenta o Programa de Integridade no âmbito das organizações sociais e pessoas jurídicas de direito privado estabelecidas em Niterói e/ou que vierem a contratar com o Município. Descumprimento e/ou inobservância da Lei Federal Nº 12.846/2013 - Lei Anticorrupção (Art. 7º, Inciso VIII).	Disponibilizar e/ou enviar informações, através dos canais oficiais do órgãos ou entidade, sobre a implementação do Previne Niterói aos principais fornecedores. Realizar eventos, campanhas e/ou notificação pelos canais oficiais, aos principais fornecedores, com claro estímulo e direcionamento para adesão ao "Previne Niterói".	(I) Pelo menos, uma notificação/e-mail anual com informações sobre a implementação do Previne Niterói, enviada aos principais fornecedores do órgão ou entidade. (II) Pelo menos, um evento e/ou campanha anual direcionada aos principais fornecedores, abordando os temas Integridade, Compliance e Gestão de Riscos.	Decreto Municipal nº 14.235/2021	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	
8. Acompanhar as determinações dos órgãos de Controle Externo, visando controlar o número de representações em face de editais de licitação de Niterói no TCE/RJ, bem como a quantidade de exames reiterados por aquele Tribunal, em atendimento aos riscos mais comuns levantados nas decisões da Corte de Contas.	EIXO 2	Ausência de mecanismos de acompanhamento e monitoramento das determinações dos órgãos de Controle Externo, podendo acarretar o aumento de representações e exames pelo TCE/RJ.	Utilizar do MMAR (Mapa de Monitoramento de Atendimento às Recomendações) para sistematizar e acompanhar as recomendações/solicitações advindas do TCE-RJ).	Mapa de Monitoramento de Atendimento às recomendações preenchido.	TCE-RJ	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha	

9. Responder todas as manifestações oriundas dos cidadãos através do canal de ouvidoria, visando atingir o percentual de 100% de respostas, cumprindo o prazo legal.	EIXO 3	Não cumprimento da Lei Federal nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.	Melhorar os indicadores de monitoramento e resultados, referente ao tempo médio de resposta e percentual de respostas dadas aos usuários pelos órgãos e entidades. Aprimorar os procedimentos e os fluxos das manifestações oriundas dos canais de ouvidoria visando maximizar a capacidade de resolubilidade.	100% das manifestações oriundas dos cidadãos respondidas dentro do prazo legal.	Lei Federal nº 13.460/2017	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
10. Publicar Portaria atualizada contendo a relação dos titulares das Unidades de Controle Interno Setorial (UCIS) ou do Controle Interno (CI), sempre que houver alteração, observando os critérios que garantem a transparência e a imparcialidade nas demandas da atividade de Controle Interno.	EIXO 3	Descumprimento dos Decretos Municipais N° 13.369/19, que cria as UCIS, e nº 15.123/2023, que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno - SCI - do Poder Executivo Municipal e seus respectivos anexos, que tratam do processo seletivo e avaliação curricular das UCIS.	Publicar Portaria atualizando os membros das UCIS ou do CI, assegurando as competências e as responsabilidades presentes no Decreto Municipal nº 15.123/2023 e nas melhores práticas, em conformidade com as diretrizes legais e regulamentares.	Portaria com os integrantes das UCIS ou CI publicada no Diário Oficial do Município.	Decreto Municipal N° 13.369/19	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
11. Capacitar os setoriais de LGPD responsáveis pela aplicação da Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD), com o objetivo de assegurar a implementação efetiva das diretrizes e obrigações previstas na legislação, promovendo a conformidade e a proteção de dados pessoais no âmbito do órgão ou entidade.	EIXO 1	Ineficiência ou falhas na implementação das diretrizes e no tratamento de dados previstos na Lei nº 13.709/2018, comprometendo a proteção de dados pessoais e aumentando o risco de não conformidade nos órgãos e entidades municipais.	Realizar capacitações dos setoriais de LGPD, visando assegurar a implementação efetiva das diretrizes e obrigações previstas na legislação, promovendo a conformidade e a proteção de dados pessoais no âmbito do órgão ou entidade.	Setoriais de LGPD do órgão ou entidade capacitados.	Lei Federal nº 13.709/2018	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
12. Participar dos encontros presenciais dos integrantes da Rede de Controle Interno Municipal (RECONIT), visando promover o alinhamento de procedimentos, o compartilhamento de boas práticas e a articulação de soluções conjuntas que promovam o controle e a prevenção de irregularidades.	EIXO 1	Ausência de alinhamento de procedimentos e de boas práticas de controle interno nos órgãos ou entidades, acarretando falhas ou inconformidades nos processos operacionais e administrativos.	Participar dos encontros presenciais realizados pelo Órgão de Controle Interno da Prefeitura Municipal de Niterói - Encontro RECONIT.	Participação de todos os membros do CI do órgão ou entidade em todos os encontros presenciais realizados pela CGM efetivada.	Portaria N° 004/CGM/2019	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
13. Elaborar e publicar Protocolo de Desligamento/Exoneração de servidores, visando o estabelecimento de diretrizes e procedimentos que garantam a conformidade com as normas vigentes.	EIXO 3	Descumprimento do Decreto Municipal nº 14.293/2022, que institui o Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal. Infração da Lei nº 13.709/2018 através do vazamento de dados por ex-servidores.	Elaborar e publicar Protocolo de Exoneração de Servidores do órgão ou entidade, seguindo as melhores práticas administrativas.	Protocolo de exoneração elaborado e publicado no site do órgãos ou entidade.	CGM	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
14. Realizar campanha interna de forma periódica para informar aspectos importantes sobre o Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal, Decreto Municipal nº 14.293/2022, divulgando conceitos fundamentais, princípios, deveres e vedações aos agentes públicos, combate ao assédio, relação com fornecedores, entre outros.	EIXO 1	Desconhecimento, por parte dos servidores, dos conceitos fundamentais, princípios, deveres, obrigações, vedações aos agentes públicos, combate ao assédio, relação com fornecedores, entre outros, previstos no Decreto Municipal nº 14.232/2022, que institui o Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal	Realizar palestras internas ou produzir material de divulgação do Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal e do Almanaque do Código.	Pelo menos uma campanha anual, ou ação equivalente, sobre o Código de Ética e Integridade do Agente Público Municipal realizada.	Decreto Municipal nº 14.232/2022	16	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
Pilar III. Ações identificadas pelo próprio órgão da Administração direta	EIXO	Riscos Associados	Sugestões de Ações Mitigatórias	Sugestões de Indicadores	Origem da ação	ODS	ESG	NQO	Modelo das 3 Linhas
1. Definir e publicar no site da SMU e incorporar ao sistema online todos os parâmetros técnicos e legais objetivos para análise e aprovação de licenciamentos urbanos até a data de lançamento do sistema.	EIXO 3	- Parâmetros definidos de forma ambígua ou subjetiva, permitindo interpretações discricionárias e favorecimento indevido. - Atraso na definição/ publicação/ incorporação dos parâmetros, impactando o cronograma do sistema e a transparência. - Parâmetros desatualizados em relação à legislação	- Criar grupo de trabalho multidisciplinar (técnicos, jurídicos, TI) para definir/revisar os parâmetros. - Validar os parâmetros com instâncias superiores e publicá-los formalmente antes da incorporação ao sistema. - Estabelecer processo formal de revisão periódica (ex: anual) dos parâmetros à luz da legislação e normas vigentes. - Realizar testes exaustivos da funcionalidade de aplicação automática dos parâmetros no sistema antes do lançamento. - Promover workshops e comunicação interna para engajar os servidores na definição e importância dos parâmetros objetivos.	Gupo de trabalho (técnicos, jurídicos, TI) criado e formalizado;	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
2. Garantir que o novo sistema online de licenciamento possua trilhas de auditoria completas e invioláveis, registrando todas as ações, acessos, alterações e decisões realizadas por usuários internos e externos.	EIXO 3	- Incompletude ou falta de detalhamento das trilhas (não registram todas as ações relevantes ou informações cruciais). - Vulnerabilidade das trilhas à manipulação, adulteração ou exclusão por usuários (internos ou externos) com acesso indevido ou privilégios excessivos. - Dificuldade técnica em recuperar, analisar ou correlacionar os dados das trilhas de auditoria de forma eficiente para investigações ou monitoramento contínuo. - Falta de padronização nos formatos de log ou nos eventos registrados, dificultando a análise automatizada ou a integração com outras ferramentas de segurança/ auditoria. - Armazenamento inadequado (local inseguro, sem backup) ou por tempo insuficiente das trilhas, descumprindo requisitos legais, normativos ou de auditoria.	- Definir requisitos detalhados de auditoria com especialistas em segurança da informação, incluindo todas as ações críticas a serem registradas. - Implementar controles técnicos que garantam a inviolabilidade dos logs (ex: assinatura digital, hash, armazenamento em ambiente segregado). - Desenvolver ferramentas de consulta e análise das trilhas de auditoria com filtros, correlações e alertas automáticos. - Adotar padrões reconhecidos de registro de eventos (ex: SIEM, formato CEF) e documentá-los formalmente. - Estabelecer política de retenção de logs com base em requisitos legais e normativos, com backup seguro e verificações periódicas de integridade.	Número de requisitosde auditoria com especialistas em segurança da informação, incluindo todas as ações críticas a serem registradas, objetivamente definidos;	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
3. Implementar pelo menos 02 controles automatizados no sistema online para mitigar riscos de fraude, direcionamento ou conflito de interesses (ex: distribuição aleatória de processos entre analistas, verificação automática de parâmetros, alertas de inconsistência) até o lançamento.	EIXO 3	- Controles automatizados mal projetados ou implementados, sendo ineficazes na prevenção de fraudes ou facilmente contornáveis. - Falsos positivos gerados pelos controles, causando lentidão desnecessária no processo ou sobrecarga de verificação manual. - Falta de atualização dos controles para acompanhar novas modalidades de fraude ou alterações nos processos - Ausência de monitoramento da efetividade dos controles ou de resposta adequada aos alertas gerados. - Número insuficiente de controles (menos de 1) ou controles focados apenas em riscos secundários, deixando brechas significativas.	- Realizar análise de riscos de fraude específica para o licenciamento urbano, identificando os pontos mais vulneráveis. - Implementar controles com base em melhores práticas e benchmarking com outras prefeituras/ órgãos de licenciamento. - Estabelecer processo de calibragem dos controles para reduzir falsos positivos, com revisão periódica dos parâmetros. - Criar dashboard de monitoramento da efetividade dos controles anti- fraude com alertas automáticas para a equipe responsável. - Estabelecer comitê multidisciplinar para avaliar periodicamente a eficácia dos controles e propor atualizações.	02 Controles anti-fraude automatizados implementados no sistema até o lançamento. 100% de alertas de inconsistência/ fraude gerados que foram analisados e tratados.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
4. Assegurar que o sistema online permita consulta pública ao status dos processos de licenciamento, critérios aplicados e decisões (resguardadas as informações protegidas por LGPD), a partir do seu lançamento.	EIXO 3	- Informações disponibilizadas de forma incompleta, confusa ou de difícil acesso compreensão pelo cidadão. - Atraso na atualização das informações públicas (status, decisões), gerando desconflança ou informações desatualizadas. - Divulgação indevida de informações protegidas pela LGPD ou outras normas de sigilo. - Falhas técnicas que impeçam ou dificultem a consulta pública às informações. - Resistência em dar transparência a determinadas etapas ou decisões do processo de licenciamento.	- Desenvolver interface de consulta pública com design centrado no usuário, testada com cidadãos antes do lançamento. - Implementar atualização automática e em tempo real das informações públicas, com registro de data/ hora da última atualização. - Realizar análise de impacto à proteção de dados (RIPD) e implementar controles técnicos para evitar exposição de dados protegidos. - Estabelecer plano de contingência e monitoramento contínuo da disponibilidade do módulo de consulta pública. - Promover campanhas internas sobre a importância da transparência e os benefícios do acesso público às informações.	100% de de processos de licenciamento com status e decisões publicados no site da SMU e no ("Portal de Transparência???"); Resultado de pesquisa de satisfação com usuários externos, divulgado.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha

5. Desenvolver e aplicar treinamento específico sobre o uso ético, os controles de integridade e as funcionalidades do novo sistema online para 100% dos servidores da SMU envolvidos no licenciamento.	EIXO 3	• Treinamento superficial, genérico ou que não aborda adequadamente os riscos éticos específicos do licenciamento online. • Baixa adesão ou participação dos servidores no treinamento obrigatório. • Falta de avaliação da efetividade do treinamento na mudança de comportamento ou na compreensão dos temas. • Não realização do treinamento antes do lançamento do sistema, expondo a operação inicial a riscos éticos. • Conteúdo do treinamento desatualizado em relação às funcionalidades ou controles do sistema.	• Desenvolver conteúdo de treinamento específico para o licenciamento urbano, com casos práticos e dilemas éticos reais. • Tornar o treinamento obrigatório, com registro formal de participação e vinculação ao acesso ao sistema. • Implementar avaliação pré e pós-treinamento para medir a efetividade e compreensão dos temas abordados. • Incluir o treinamento como etapa formal do cronograma de implantação, com antecedência adequada ao lançamento. • Estabelecer processo de atualização do material de treinamento sempre que houver mudanças significativas no sistema.	Conteúdo de treinamento específico para o licenciamento urbano, com casos práticos e dilemas éticos reais, organizado e documentado. 100% de servidores treinados antes do lançamento; Número de avaliações pré e pós-treinamento para medir a efetividade e compreensão dos temas abordados.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
6. Estabelecer e divulgar um canal específico (integrado ao sistema ou via Ouvidoria) para recebimento de denúncias sobre irregularidades ou falhas de integridade relacionadas ao processo de licenciamento online.	EIXO 3	• Canal de denúncias pouco divulgado, desconhecido ou de difícil acesso para servidores e cidadãos. • Falta de garantia de anonimato ou confidencialidade, inibindo o registro de denúncias. • Processo de apuração das denúncias lento, ineficaz ou sujeito a retaliações contra o denunciante. • Ausência de feedback ao denunciante sobre o andamento ou resultado da apuração (quando não anônimo). • Não integração das informações das denúncias com a gestão de riscos ou auditoria interna.	• Implementar canal de denúncias com múltiplos pontos de acesso (sistema, site, e-mail, telefone) e divulgá-lo amplamente. • Garantir opção de anonimato e implementar controles técnicos para proteger a identidade dos denunciantes. • Estabelecer procedimento formal de apuração com prazos definidos e proteção contra retaliação. • Criar sistema de acompanhamento do status da denúncia, com comunicação periódica ao denunciante (quando não anônimo). • Integrar as informações das denúncias ao processo de gestão de riscos e ao planejamento das auditorias internas.	• Número de canais de denúncia disponíveis e divulgados (Meta: = 3).	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
7. Realizar a primeira auditoria interna focada nos controles de integridade, segurança e transparência do sistema de licenciamento online até 12 meses após seu lançamento.	EIXO 3	• Auditoria realizada com escopo inadequado ou superficial, não cobrindo todos os controles relevantes de integridade, segurança e transparência. • Falta de independência ou competência técnica da equipe de auditoria interna para avaliar sistemas complexos. • Atraso na realização da auditoria (além dos 12 meses), postergando a identificação e correção de falhas críticas. • Não implementação ou acompanhamento inadequado das recomendações e planos de ação resultantes da auditoria. • Resistência interna em fornecer informações, acesso ao sistema ou recursos necessários para a equipe de auditoria.	• Definir plano anual de auditoria interna com escopo claro e baseado em riscos, incluindo a avaliação do sistema online. • Garantir a independência da auditoria interna e investir na capacitação técnica da equipe em auditoria de sistemas. • Monitorar o cronograma da auditoria e garantir sua realização dentro do prazo estabelecido. • Implementar sistema de acompanhamento formal das recomendações da auditoria (follow-up) com prazos e responsáveis. • Reforçar a importância da auditoria interna junto à alta administração e estabelecer canais de comunicação eficazes.	Plano anual de auditoria interna com escopo claro e baseado em riscos, incluindo a avaliação do sistema online., elaborado; Sistema de acompanhamento das recomendações da auditoria (follow-up) com prazos e responsáveis, implementado e monitorado.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
8. Definir e monitorar publicamente (ex: painel no site da SMU) pelo menos 04 (quatro) indicadores chave de desempenho e integridade do licenciamento online (ex: tempo médio de análise, taxa de aprovação por tipo, nº de recursos, nº de denúncias procedentes) a partir de 6 meses após o lançamento.	EIXO 3	• Definição de indicadores irrelevantes, que não medem aspectos críticos de desempenho ou integridade, ou que são facilmente manipuláveis ("métricas de vaidade"). • Dificuldade técnica na coleta, cálculo ou atualização automática e confiável dos indicadores a partir dos dados do sistema. • Falta de publicidade ou acesso restrito aos indicadores definidos, contrariando o objetivo de transparência. • Não utilização dos indicadores para análise crítica, tomada de decisão ou identificação de problemas e oportunidades de melhoria. • Atraso na definição ou início do monitoramento dos indicadores (além dos 6 meses).	• Realizar workshop com especialistas em gestão pública e integridade para definir indicadores relevantes e significativos. • Desenvolver rotinas automatizadas de coleta e cálculo dos indicadores, com validação técnica e testes de confiabilidade. • Criar painel público de indicadores no site da SMU, com linguagem acessível e visualizações intuitivas. • Estabelecer reuniões periódicas de análise crítica dos indicadores com a alta gestão, documentando decisões e ações resultantes. • Incluir a definição e implementação dos indicadores no cronograma formal do projeto, com marcos e responsáveis claros.	• Realizar 02 workshops com especialistas em gestão pública e integridade, realizados; Painel público de indicadores, elaborado e disponibilizado no site da SMU, com linguagem acessível e visualizações intuitivas.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
9. Implementar e manter uma política rigorosa de gestão de perfis e permissões de acesso ao sistema online, baseada em funções e no princípio do menor privilégio, com revisão semestral dos acessos concedidos.	EIXO 3	• Política de acessos inexistente, incompleta ou desatualizada. • Concessão de privilégios excessivos ou inadequados aos perfis de usuário (violação do princípio do menor privilégio). • Falta de segregação de funções críticas no sistema (ex: quem aprova não pode ser o mesmo que analisa). • Processo de revisão semestral de acessos falho, superficial ou não realizado. • Criação ou manutenção de usuários genéricos ou compartilhados. • Demora na revogação de acessos de usuários desligados ou que mudaram de função.	• Desenvolver e formalizar política de gestão de acessos clara e detalhada, alinhada às melhores práticas (ISO 27001). • Mapear funções e definir perfis de acesso estritamente necessários para cada uma (menor privilégio). • Implementar matriz de segregação de funções (SoD) e configurar o sistema para aplicá-la. • Automatizar o processo de revisão semestral de acessos, com workflow de aprovação e registro. • Proibir criação de usuários genéricos e implementar processo ágil de criação/revogação de acessos individuais.	100% e perfis de acesso mapeados e alinhados ao princípio do menor privilégio 100% de acessos revisados na revisão semestral	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha

10. Definir e monitorar através de um painel de controle, indicadores de desempenho individual dos analistas (tempo médio de análise, taxa de aprovação, taxa de manutenção de exigências);	EIXO 3	- Indicadores que incentivam comportamentos indesejados (ex: aprovação rápida sem análise adequada para reduzir tempo médio). - Falta de clareza ou transparência na forma como os indicadores são calculados e utilizados, gerando desconfiância ou percepção de injustiça entre os analistas. - Uso dos indicadores para punição excessiva ou comparação inadequada, prejudicando o clima organizacional e a colaboração. - Dificuldade técnica em coletar dados individuais de forma precisa e automatizada. - Não consideração de fatores externos ou complexidade dos casos na avaliação do desempenho individual.	- Definir indicadores balanceados que considerem qualidade, eficiência e conformidade, não apenas velocidade. - Comunicar claramente a metodologia de cálculo e o propósito dos indicadores, envolvendo os analistas na definição. - Utilizar os indicadores prioritariamente para feedback construtivo, identificação de necessidades de treinamento e melhoria contínua, não para punição. - Investir em ferramentas que permitam a coleta automatizada e confiável dos dados individuais. - Implementar mecanismos de ajuste dos indicadores com base na complexidade dos processos analisados.	Painel de controle de indicadores individuais implementado e operacional (Meta: Sim).	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
11. Configurar solução de automatização dos fluxos operacionais e administrativos de processos de licenciamento, aprovação, fiscalização, regularização e consultas urbanísticas, com definição de etapas, prazos, responsáveis, condições de transição e disparo de ações automáticas, assegurando maior controle, agilidade, padronização e rastreabilidade nos procedimentos institucionais e redução da intervenção humana nos trâmites processuais;	EIXO 3	- Fluxos automatizados mal configurados (etapas, prazos, responsáveis incorretos), gerando gargalos, erros ou falta de controle. - Excessiva rigidez dos fluxos, não permitindo flexibilidade para casos excepcionais ou complexos. - Falhas técnicas na execução das transições ou disparo de ações automáticas, interrompendo o fluxo. - Redução excessiva da intervenção humana, eliminando pontos de controle ou análise crítica necessários. - Resistência dos usuários à mudança e à perda de controle sobre os trâmites processuais.	- Mapear e validar detalhadamente os fluxos com os usuários antes da configuração no sistema. - Excessiva rigidez dos fluxos, não permitindo flexibilidade para casos excepcionais, mantendo a padronização. - Realizar testes intensivos dos fluxos automatizados, simulando diferentes cenários e volumes. - Manter pontos de validação humana em etapas críticas do fluxo, equilibrando automação e controle. - Implementar gestão da mudança robusta, com comunicação, treinamento e suporte aos usuários.	Fluxos com os usuários antes da configuração no sistema, mapeados e validados detalhadamente.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
12. Garantir rastreabilidade e auditabilidade de todos os atos praticados no sistema, assegurando conformidade com princípios da administração pública e possibilitando o controle interno e externo;	EIXO 3	- Falhas na implementação da rastreabilidade (logs incompletos, não padronizados ou vulneráveis). - Dificuldades técnicas ou operacionais para realizar auditorias eficazes com base nos dados do sistema. - Não conformidade do sistema com princípios da administração pública (ex: impessoalidade, publicidade) devido a falhas de design ou configuração. - Vulnerabilidades de segurança que comprometam a integridade dos dados ou permitam acessos não autorizados, invalidando a rastreabilidade. - Falta de mecanismos que facilitem o controle interno (ex: relatórios gerenciais, alertas) e externo (ex: exportação de dados para TCE).	- Revisitar e reforçar os requisitos de rastreabilidade e auditoria (Meta 2), garantindo sua implementação completa e segura. - Desenvolver e testar funcionalidades específicas para auditoria interna e externa, facilitando a extração e análise de dados. - Realizar avaliação de conformidade do sistema com os princípios da administração pública antes do lançamento. - Conduzir testes de segurança periódicos (pentests) para identificar e corrigir vulnerabilidades. - Implementar painéis de controle (dashboards) e relatórios gerenciais para o controle interno e funcionalidades de exportação padronizada para o controle externo.	- Resultado da avaliação de conformidade com princípios da administração pública (Meta: 100% conforme). - Disponibilidade de funcionalidades de exportação de dados para controle externo (Meta: Sim, funcional).	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
13. Realizar transição da solução para infraestrutura própria da Prefeitura de Niterói imediatamente após a homologação funcional, permitindo que a municipalidade assuma progressivamente a hospedagem e manutenção do sistema.	EIXO 3	- Documentação dos requisitos de transição incompleta, ambígua ou inexistente. - Falta de definição clara dos padrões de qualidade, consistência e segurança dos dados a serem transferidos. - Perda, corrupção ou inconsistência dos dados durante o processo de transição. - Dependência oculta de exportações em formato bruto (dump) apesar da meta. - Atraso na estruturação ou execução da transição, impactando a autonomia da Prefeitura sobre os dados.	- Elaborar documento detalhado de requisitos de transição, incluindo formato, estrutura, padrões de dados e APIs de acesso. - Definir e documentar formalmente os critérios de qualidade, consistência e segurança dos dados, alinhados aos padrões da Prefeitura. - Implementar processo de validação e reconciliação dos dados antes, durante e após a transição, com logs detalhados. - Garantir que a solução permita acesso direto e estruturado aos dados, sem necessidade de dumps, através de APIs ou bancos de dados replicados. - Incluir a transição de dados como marco crítico no cronograma do projeto, com acompanhamento rigoroso.	Documento detalhado de requisitos de transição, incluindo formato, estrutura, padrões de dados e APIs de acesso, elaborado.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
14. Estruturar e documentar os requisitos técnicos para a transição dos dados à Prefeitura de Niterói, evitando exportações brutas (dump) e assegurando qualidade, consistência e segurança, conforme os padrões municipais.	EIXO 3	- Infraestrutura da Prefeitura inadequada (capacidade, segurança, disponibilidade) para hospedar a solução. - Falta de capacidade técnica ou pessoal na Prefeitura para assumir hospedagem e manutenção do sistema. - Atraso na transição para a infraestrutura própria, mantendo dependência do fornecedor. - Problemas de compatibilidade entre a solução e a infraestrutura da Prefeitura. - Custos de hospedagem e manutenção na infraestrutura própria superiores aos esperados ou orçados. - Falhas na segurança ou desempenho do sistema após a transição para a infraestrutura da Prefeitura.	- Realizar avaliação detalhada da infraestrutura da Prefeitura (assessment) antes da transição. - Desenvolver plano de capacitação da equipe técnica da Prefeitura para hospedagem e manutenção. - Elaborar plano de transição detalhado, com cronograma, testes e plano de rollback. - Realizar testes de compatibilidade e desempenho em ambiente de homologação na infraestrutura da Prefeitura. - Orçar detalhadamente os custos de hospedagem e manutenção e garantir recursos. - Implementar monitoramento contínuo de segurança e desempenho após a transição.	- Capacitação da equipe técnica da Prefeitura para hospedagem e manutenção, realizada; - Plano de transição detalhado, com cronograma, testes e plano de rollback, elaborado.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
16. Capacitar servidores sobre melhores práticas de proteção de dados.	EIXO 1	- Falta de conhecimento dos servidores que fazem parte da proteção de dados da SMU nas normas da LGPD; - Divulgação equivocada de dados sensíveis.	Realizar capacitação dos servidores responsáveis.	75% dos servidores envolvidos que lidam diretamente com dados na SMU, capacitados.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha
17. Assegurar a participação de, no mínimo, 80% dos membros da Alta Administração em pelo menos 2 eventos (palestras, workshops, cursos) sobre integridade, ética ou compliance durante o biênio 2025-2026.	EIXO 1	- Falta de respaldo da alta cúpula da Administração da SMU nos assuntos inerentes a integridade - Falta de conhecimento da alta administração nas normas de Compliance Municipais,.	Realizar capacitação dos servidores responsáveis.	80% dos servidores da alta administração da SMU, capacitados.	SMU	11	Governança	N. Eficiente e Comprometida	1ª Linha ou 2ª Linha

Atribuições e Responsabilidades da Alta Administração: O cumprimento do Plano é ação de integridade e, para isso, será necessária a participação efetiva da alta administração, através da assinatura do gestor responsável no "Termo de Compromisso" e aprovação e execução das ações, de acordo com cronograma pré-estabelecido, conforme Art. 1º do decreto 13.877/2021.	Atribuições e Responsabilidades dos Controles Internos Setoriais: As unidades de controle interno setoriais dos órgãos e entidades da administração pública deverão ter participação ativa tanto na elaboração, quanto na execução das ações dos planos.	Atribuições e Responsabilidades da CGM NITERÓI: estabelecerá as diretrizes dos Planos de Integridade que terão a denominação de "Plano de Integridade Previne Niterói", irá elaborar matriz de Riscos de Integridade quanto às ações, bem como, apresentará formas de mitigação com indicadores que refletirão o grau de cumprimento das ações do Plano de Integridade Previne Niterói. Com base nos indicadores, A CGM-Niterói elaborará periodicamente Relatórios de Monitoramento e Avaliação que serão publicizados.
EXOS: Exo 1: Incorporação de padrões elevados de conduta pelos agentes públicos Exo 2: Análise de maturidade e gerenciamento dos riscos e fortalecimento dos controles Exo 3: Estratégias de transparência, controles de efetividade das políticas públicas e participação social		
Objetivo: O Plano de Integridade – PREVINE NITERÓI, regulamentado pelo Decreto 13.877/2021, tem o objetivo de instituir estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade nos órgãos e/ou entidades na administração pública municipal de Niterói com o intuito de expandir o seu alcance para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores ou organizações privadas com as quais mantenham relação, a fim de garantir a integridade, a transparência pública, o controle social e o combate à irregularidades na administração pública municipal		

Legenda:

A NITERÓI QUE QUEREMOS: 32 PROJETOS ESTRUTURADORES

NITERÓI ORGANIZADA E SEGURA
Mobilidade | Desenv. e Ordenamento Urbano | Prevenção e Segurança

1. Requalificação Urbana do Centro de Niterói – Fase I
2. Mobilidade Sustentável TransOndinica e Estudo do VLT
3. Plano Diretor de Niterói
4. CISP – Centro Integrado de Segurança Pública
5. Niterói de Bicicleta
6. Nova Guarda Municipal
7. Niterói Resiliente



	NITERÓI SAUDÁVEL Saúde Saneamento Gestão de Resíduos
1. Mais Saúde 2. Qualidade da Rede Hospitalar 3. Universalização da Rede de Saneamento 4. Distribuição de Água Tratada	
	NITERÓI ESCOLARIZADA E INOVADORA Educação C&T
1. Qualidade na Educação 2. Mais Infância 3. Niterói Digital	
	NITERÓI PRÓSPERA E DINÂMICA Desenv. Econômico Inserção Produtiva
1. Promoção de Investimentos 2. Mercado Municipal Feliciano José 3. Turismo Niterói 4. Niterói nas Olimpíadas 2016	
	NITERÓI VIBRANTE E ATRAENTE Música Artes Esporte Cultura & Entretenimento
1. Enseada Limpa 2. Niterói Mais Verde 3. Cidade da Vela 4. Niterói Cultural 5. Niterói Bem Cuidada 6. Região Oceânica Pró-Sustentável	
	NITERÓI INCLUSIVA Igualdade de Oportunidades
1. Morar Melhor 2. Crack: É Possível Vencer 3. Niterói Sem Miséria	
	NITERÓI EFICIENTE E COMPROMETIDA Gestão Pública Participação Cidadã Integração Regional
1. Gestão Integrada e Moderna 2. Atendimento de Qualidade 3. Prefeitura Móvel 4. Niterói Transparente 5. Reequilíbrio da Previdência Municipal	

Fonte:
<https://www.portalsaneamento.niteroi.rj.gov.br/>
<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
<https://www.pactogloball.org/br/pt/eng>





7 MATRIZ DE MONITORAMENTO

7.1. Metodologia

Para completar o ciclo de gestão da integridade a SMU propõem a Matriz de Monitoramento para o Plano de Ações. A metodologia é a aplicação da Matriz RACI² adaptada para o contexto da gestão pública. A função desta matriz é deixar clara as funções e responsabilidades dos departamentos da SMU, na execução de cada ação mitigadora proposta nos três pilares da integridade. Essa matriz também será a base para o acompanhamento do status das ações. A seguir o box 1 é a apresentada as definições da Matriz RACI, segundo Julia Martison¹.

Box 1. O que é Matriz RACI?

Um gráfico Raci é um tipo de matriz de atribuição de responsabilidade no gerenciamento de projetos. Na prática, é uma simples planilha ou tabela que lista todas as partes interessadas em um projeto e seu nível de envolvimento em cada tarefa, denotado com as letras R, A, C ou I. Uma vez definidos esses papéis, as atribuições podem ser atribuídas aos papéis e o trabalho pode começar.

O nome Raci não é à toa. As letras R, A, C e I possuem significados particulares. Veja abaixo o que cada designação significa:

² Metodologia adaptada a partir do texto de Júlia Martinson – “Matriz RACI: O que é e como usar no seu negócio”, em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/matriz-raci/>



R – Responsible (ou responsável, em português)

Responsável designa a tarefa como atribuída diretamente a essa pessoa (ou grupo de pessoas). A pessoa responsável é aquela que faz o trabalho para completar a tarefa ou criar a entrega. Cada tarefa deve ter pelo menos um responsável, mas também pode ter vários dependendo do projeto e da sua magnitude. As partes responsáveis fazem parte da equipe do projeto e geralmente são desenvolvedores ou criadores.

A – Accountable (a tradução, em português, também é responsável)

O accountable na matriz RACI delega e revisa o trabalho envolvido em um projeto. Seu trabalho é garantir que a pessoa ou equipe responsável conheça as expectativas do projeto e conclua o trabalho no prazo. Cada tarefa deve ter apenas uma pessoa accountable e ninguém mais. As partes responsáveis geralmente fazem parte da equipe do projeto em uma função de liderança ou gerenciamento.

C – Consulted (ou consultor, em português)

As pessoas consultadas fornecem informações e feedback sobre o trabalho que está sendo feito em um projeto. Elas têm interesse nos resultados de um projeto porque isso pode afetar seu trabalho atual ou futuro. Os gerentes de projeto e as equipes devem consultar estas partes interessadas antes de iniciar uma tarefa para obter



informações sobre suas necessidades. E, novamente, ao longo do trabalho e na conclusão de uma tarefa para obter feedback sobre o resultado. Nem toda tarefa ou decisão precisa de uma parte consultada, mas o gerente de projeto deve considerar todas as partes interessadas possíveis ao criar o gráfico RACI e incluir quantas partes consultadas forem apropriadas. As partes consultadas podem ser indivíduos da equipe do projeto que não estão trabalhando em uma determinada tarefa, mas cujo trabalho será afetado pelo resultado. Eles também costumam ser colegas de equipe fora da equipe do projeto – mesmo em departamentos diferentes – cujo trabalho será afetado pelos resultados do projeto.

I – Informed (ou informado)

Pessoas bem-informadas precisam ser inseridas no acompanhamento do progresso de um projeto, mas não consultadas ou sobrecarregadas com os detalhes de cada tarefa. Eles precisam saber o que está acontecendo porque isso pode afetar seu trabalho, mas eles não são tomadores de decisão no processo. As partes informadas geralmente estão fora da equipe do projeto e geralmente em departamentos diferentes. Eles podem incluir chefes ou diretores de equipes afetadas e liderança sênior de uma empresa.



Figura 1. Exemplo de Matriz RACI

RACI CHART EXAMPLE							
Project tasks	Senior Analyst	Project Manager	Head of Design	SVP Finance	SEO Lead	Sales Director	Senior Management
Phase 1: Research							
Econometric model	R	I	I	A	C	I	I
Strategic framework	A	I	I	R	I	I	C
Risk factors	R	I	I	A	I	I	I
Phase 2: Structure							
Product specs	I	A	R	I	C	C	C
Design wireframe	I	C	R	I	C	I	C
User journey	I	C	R	I	C	C	C
User experience testing	I	C	R	I	C	C	C
Evaluation framework	I	R	C	I	C	I	C
Development backlog	I	R	C	I	C	I	C
Delivery roadmap	C	R	A	C	C	C	I