

# PLANO DE INTEGRIDADE

Controladoria Geral do  
Município de Resende



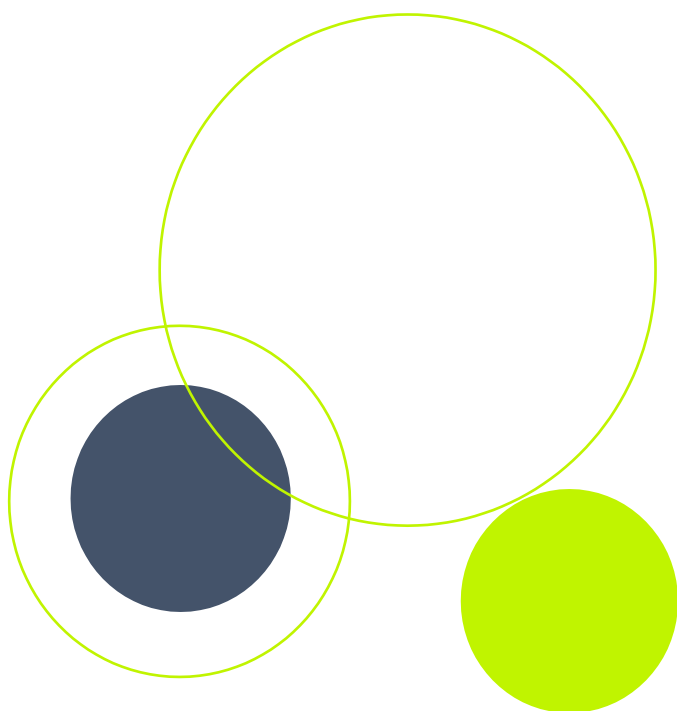
## 1ª EDIÇÃO

### pág. 3

Objetivos do plano de integridade

### pág. 4

Identificação e classificação dos riscos



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A atividade de governar vem passando por profundas mudanças nas últimas décadas em razão da complexidade das atividades prestadas pela Administração Pública, exigindo, cada vez mais, um perfil de gestor público que tenha a capacidade de executar o orçamento com eficiência e transparência.

Além da aptidão técnica para o planejar e executar das atividades, é fundamental que o setor público esteja alinhado com as melhores práticas de governança, assegurando uma gestão de elevado padrão ético e moral.

O ambiente corporativo saudável também estimula a competitividade interna, aumentando a qualificação dos servidores e promovendo o desenvolvimento de novos procedimentos governamentais que, por sua vez, refletirão na melhor qualidade dos produtos e dos serviços prestados à população.

A percepção de uma gestão proba e vinculada a elevados padrões éticos melhora a credibilidade dos órgãos e entidades, contribuindo para a boa imagem das instituições.

Através da prevenção e redução dos riscos das condutas busca-se diminuir o grau de exposição dos servidores e da Alta Administração em relação a potenciais comportamentos irregulares ou ilegais que importem na responsabilização administrativa, civil e criminal dos agentes.

Desde 2017, o Município de Resende vem desenvolvendo práticas de governança corporativa e *Compliance* com vistas a assegurar que toda a Administração esteja em conformidade com os princípios e valores refletidos na Constituição Federal e nas normas que regulam a moralidade e a integridade pública.





Atualmente, o município integra programas nacionais que estimulam a implementação de boas práticas de governança e prevenção à fraudes e corrupção.

Assim, o Plano de Integridade da Controladoria Geral do Município está alinhado com o conjunto de medidas do Eixo Temático da Integridade previsto no Plano de Ação do Programa Time Brasil, da Controladoria Geral da União, da qual Resende é participante.

Não obstante, a presente iniciativa compõe o rol de boas práticas contra à corrupção, cuja implementação é incentivada através do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção – PNPC.

Ademais, o aperfeiçoamento da política de governança da Prefeitura Municipal de Resende busca elevar, ainda mais, o nível de desempenho dos processos gerenciais conforme as diretrizes apontadas no Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-TR, que também é membro participante.

Nesta primeira edição, a Controladoria Geral do Município inaugura seu Plano de Integridade demonstrando o compromisso corporativo do órgão com a Governança e *Compliance*.



## O PLANO DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE* DA CGM TEM POR OBJETIVOS:

- ✓ Apresentar os principais riscos da organização, a partir de uma lista geral de riscos identificados;
- ✓ Fortalecer as instâncias de integridade e instituir mecanismos de gerenciamento de riscos, com vistas ao desenvolvimento de uma gestão capaz de lidar com incertezas e responder a eventos que representem risco ao atingimento dos objetivos organizacionais;
- ✓ Buscar o aumento da transparência pública, o combate à corrupção e a gestão eficiente e adequada de recursos públicos;
- ✓ Fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão pública;
- ✓ Estimular o comportamento competitivo, íntegro e probo;
- ✓ Proporcionar a capacitação dos agentes públicos no exercício do cargo ou função;
- ✓ Implementar mecanismos contínuos de monitoramento das atividades desenvolvidas pelo órgão, possibilitando a rápida detecção de riscos e de eventuais atos ilícitos.



## IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Riscos são fatores e possibilidades de ocorrência de um evento que impacte o cumprimento dos objetivos do órgão ou entidade, inclusive a vulnerabilidade institucional que pode favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, subornos, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

A identificação dos riscos é a oportunidade em que os agentes de *Compliance* analisam as informações e identificam os riscos aos quais o órgão ou entidade está vulnerável.

A fase de identificação dos riscos é composta pelo tratamento das informações obtidas por meio dos seguintes canais:

- I - atendimentos da Ouvidoria;
- II - resposta aos quesitos do Controle Interno;
- III - formulários recebidos que descrevam riscos;
- IV - entrevistas realizadas com servidores públicos.

## MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

As estratégias de monitoramento, atualização e avaliação objetivam acompanhar as ações de mitigação recomendadas neste Plano de Integridade e aprovadas pelo Controlador Geral do Município visando a avaliação dos resultados alcançados pelo Programa.

Nesse escopo envolvem a concepção, implementação e monitoramento de políticas, procedimentos, recursos e práticas em torno do respeito à moralidade e à eficiência administrativa pela Prefeitura Municipal de Resende, de seus servidores, colaboradores e agentes, bem como de terceiros.

O monitoramento das ações de mitigação de riscos envolve a verificação contínua do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras.

Os riscos identificados serão monitorados a cada ciclo de avaliação da estratégia organizacional pela Diretoria de *Compliance*.

# IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

## MATRIZ DE RISCOS

Item	Riscos Potenciais	Possíveis Impactos	Possíveis Causas	Caracterização dos Riscos		Classificação dos Riscos	Ações de Controle e/ou Mitigação	Responsável pela Ação
				Probabilidade de Ocorrência	Impacto Potencial			
R1	Ineficiência no acompanhamento e tratamento das solicitações abertas na Ouvidoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação não fidedigna do desempenho com relação a tratativa das solicitações;</li> <li>- Estabelecimento de estatísticas de atendimentos não condizentes com a realidade;</li> <li>- Estabelecimento e aplicação de ações não efetivas para o tratamento de situações críticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de procedimentos de padronização e/ou de respaldo normativo para o acompanhamento e tratamento das solicitações;</li> <li>- Desconhecimento dos procedimentos existentes pelos servidores envolvidos.</li> </ul>	Baixa	Médio	Baixo risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear o processo de atendimento dos registros da Ouvidoria e definição de procedimentos formais que garantam a padronização da rotina;</li> <li>- Treinar e capacitar os servidores envolvidos;</li> <li>- Monitorar de forma efetiva e periódica a aplicação dos procedimentos para o tratamento das solicitações abertas.</li> </ul>	Controladoria e Ouvidoria
R2	Desconformidade no tratamento aos cidadãos e/ou às solicitações pela Ouvidoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfação dos cidadãos pelo não atendimento, ou atendimento ineficiente, das suas necessidades e expectativas apresentadas na solicitação;</li> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações pelo descumprimento de recomendações e de exigências oriundas de leis, normas e órgãos de fiscalização superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de procedimentos de padronização que descrevam a forma de tratamento aos cidadãos e/ou às solicitações apresentadas por eles;</li> <li>- Desconhecimento dos procedimentos existentes pelos servidores envolvidos;</li> <li>- Ausência de aptidão profissional dos servidores envolvidos no atendimento direto aos cidadãos.</li> </ul>	Baixa	Muito alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear o processo de atendimento dos registros da Ouvidoria e definição de procedimentos formais que garantam a padronização da rotina;</li> <li>- Treinar e capacitar os servidores envolvidos;</li> <li>- Monitorar de forma efetiva e periódica a aplicação dos procedimentos para o tratamento das solicitações abertas;</li> </ul>	Controladoria e Ouvidoria

							- Selecionar servidores qualificados para atuação com atendimento ao cidadão.	
<b>R3</b>	Publicação e/ou vazamento de informações sigilosas, indevidas ou distorcidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprometimento de planos e/ou decisões estratégicas;</li> <li>- Comprometimento da imagem do governo, de órgãos públicos, e/ou de servidores;</li> <li>- Interpretação deturpada de ações do governo, de órgãos públicos, e/ou de pessoas;</li> <li>- Implicações jurídicas e administrativas e/ou informacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de um plano eficiente e efetivo para proteção de dados e informações sensíveis;</li> <li>- Número excessivo de servidores com acesso a dados e informações sensíveis;</li> <li>- Violação/hackeamento dos sistemas físicos e lógicos de gestão governamental.</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar um plano e implementar ações eficientes e efetivas para a proteção de dados e informações;</li> <li>- Reduzir, catalogar, controlar e revisar, de forma periódica, os servidores com acesso a dados e informações sensíveis;</li> <li>- Implementar soluções físicas e lógicas de proteção de documentos, dados e informações.</li> </ul>	Controladoria
<b>R4</b>	Não gravação dos telefonemas recebidos por meio do canal da Ouvidoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e/ou informacionais;</li> <li>- Vulnerabilidade tanto do cidadão como dos servidores envolvidos pela ausência de prova com potencial de resguardar a ambos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de um sistema efetivo, ou de um equipamento adequado, de gravação;</li> <li>- Equipamento ou sistema de gravação danificado;</li> <li>- Uso incorreto do equipamento/sistema de gravação.</li> </ul>	Baixa	Baixo	Baixo risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir e instalar/implantar equipamento/sistema adequado e efetivo de gravação;</li> <li>- Substituir ou consertar equipamento/sistema de gravação, se for o caso;</li> <li>- Treinar os servidores responsáveis pelo atendimento por este canal;</li> <li>- Definir e implementar sistema automático de gravação.</li> </ul>	Controladoria, Ouvidoria e SuMTI
<b>R5</b>	Ausência de comunicação e	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos	- Clima organizacional desfavorável;	Média	Alto	Médio risco	- Realizar reuniões de equipe para discussão	Controladoria

<p>integração, ou comunicação e integração ineficientes, entre servidores.</p>	<p>e dos resultados pretendidos;</p> <p>- Baixo desempenho e baixa produtividade na execução das atividades;</p> <p>- Distanciamento profissional entre os servidores;</p> <p>- Interpretação errônea da mensagem transmitida.</p>	<p>- Falta de incentivo ao relacionamento profissional otimizado pela gestão;</p> <p>- Servidores desmotivados e descomprometidos;</p> <p>- Ambiente organizacional subdivido em grupos informais formados por afinidades pessoais;</p> <p>- Desconhecimento do rol de atribuições e responsabilidades de cada servidor e das interdependências fundamentais entre suas atividades para o alcance dos objetivos comuns.</p>				<p>sobre pontos positivos e negativos do órgão, bem como para a proposição de melhorias, estimulando um ambiente organizacional colaborativo e participativo;</p> <p>- Realizar bate-papos periódicos de feedback com o gestor do órgão;</p> <p>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos.</p>
--	--	---	--	--	--	--

<b>R6</b>	Desconhecimento, falta de gerência, ou gerência ineficiente, dos processos administrativos disciplinares (PAD) instaurados nos órgãos e entidades do governo.	- Servidores atuando de forma irregular;  - Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações pelo descumprimento de recomendações e de exigências oriundas de leis, normas e órgãos de fiscalização superior.	- Ausência de controle e de monitoramento efetivos das aberturas e andamentos dos processos administrativos disciplinares (PAD) instaurados nos órgãos e entidades do governo.	Baixa	Alto	Médio risco	- Criar e implementar controle interno efetivo para a gestão/monitoramento dos processos administrativos disciplinares (PAD), desde a sua abertura até sua conclusão.	Controladoria
<b>R7</b>	Gestão ineficiente dos processos e recursos.	- Desperdício de recursos;  - Retrabalhos e reprocessos envolvendo as atividades;	- Intransigência;  - Ausência de comprometimento e de engajamento dos servidores envolvidos	Baixa	Alto	Médio risco	- Realizar reuniões de equipe para discussão sobre pontos positivos e negativos do órgão, bem como para a proposição de	Controladoria

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximização dos custos envolvidos nos processos para a máquina pública;</li> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e resultados pretendidos;</li> <li>- Baixo desempenho e baixa produtividade na execução das atividades;</li> <li>- Possibilidade de perda de prazos, materiais, documentos e informações.</li> </ul>	<p>com os objetivos pretendidos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de comunicação ou comunicação ineficiente;</li> <li>- Desconhecimento da interdependência fundamental entre as atividades desenvolvidas por cada servidor e suas responsabilidades;</li> <li>- Ausência de controle e de monitoramento , ou controle e monitoramento ineficientes, das atividades desenvolvidas;</li> <li>- Ausência de liderança, ou liderança ineficiente, pela gestão do órgão.</li> </ul>	<p>melhorias, estimulando um ambiente organizacional colaborativo e participativo;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar bate-papos periódicos de feedback com os servidores;</li> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos;</li> <li>- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores.</li> </ul>
--	--	---

<b>R8</b>	Perda de prazos e informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações pelo descumprimento de recomendações e de exigências oriundas de leis, normas e órgãos de fiscalização superior;</li> <li>- Perda de direitos de acesso a recursos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de organização com documentos e correspondências;</li> <li>- Ausência de controles internos suportes;</li> <li>- Ausência de comunicação ou comunicação ineficiente;</li> <li>- Ausência de controle e de monitoramento , ou controle e</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e implementar controles internos efetivos de suporte, conforme a atividade desenvolvida, para a gestão/monitoramento de prazos, documentos e informações;</li> <li>- Definir e implementar uma solução que seja um núcleo de informação, ou de comunicação, comum para os servidores do órgão, como por exemplo uso de rede</li> </ul>	Controladoria
-----------	--------------------------------	--	--	-------	------	-------------	---	---------------



			monitoramento ineficientes, das atividades desenvolvidas.				lógica, nuvem, e-mail, entre outros.	
<b>R9</b>	Desvio de função.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações para o órgão;</li> <li>- Servidores atuando de forma irregular;</li> <li>- Baixo desempenho do servidor pela ausência de aptidão profissional com as atividades desenvolvidas;</li> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitativo deficiente de servidores no órgão;</li> <li>- Ausência de servidores efetivos qualificados para a execução de determinadas atividades no lotaciograma;</li> <li>- Servidores em condição de restrição de atividades por problemas de saúde ocupacional.</li> </ul>	Alta	Médio	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar as necessidades reais de quantitativo e qualificação de servidores para o órgão, e solicitar inclusão desse quantitativo e suas respectivas qualificações no planejamento de concurso público e/ou contratações;</li> <li>- Promover o retorno dos servidores desviados de função a suas funções oriundas da contratação, se for o caso.</li> </ul>	Controladoria
<b>R10</b>	Comunicação ineficiente do Controlador Geral e demais servidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos;</li> <li>- Baixo desempenho e baixa produtividade na execução das atividades;</li> <li>- Distanciamento profissional entre e a gestão e os servidores;</li> <li>- Interpretação errônea da mensagem transmitida.</li> <li>- Clima organizacional desfavorável;</li> <li>- Relacionamento profissional prejudicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de abertura para a aproximação profissional dos servidores;</li> <li>- Limitação da capacidade de interação interpessoal, ou posicionamento inflexível;</li> <li>- Limitação da capacidade de gestão de recursos humanos e suas interações;</li> <li>- Ausência de liderança, ou liderança ineficiente;</li> <li>- Ausência de abertura, ou</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniões de equipe para discussão sobre pontos positivos e negativos do órgão, bem como para a proposição de melhorias, estimulando um ambiente organizacional colaborativo e participativo;</li> <li>- Realizar bate-papos periódicos de feedback com os servidores;</li> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências</li> </ul>	Controladoria

		entre a gestão e os servidores;	inflexibilidade, para uma gestão participativa e colaborativa dos servidores.				fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos;	
		- Servidores desmotivados e descomprometidos;					- Promover e participar de treinamento e capacitação com os servidores;	
		- Desconhecimento do rol de atribuições e responsabilidades de cada servidor e das interdependências fundamentais entre suas atividades para o alcance dos objetivos comuns;					- Proporcionar condição receptiva e aberta para a comunicação e interação com os servidores.	
		- Retrabalhos e reprocessos envolvendo as atividades.						
<b>R11</b>	Desconformidade com a Lei de Acessibilidade nº 10.098/00.	- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações para o órgão;  - Prejuízos aos usuários.	- Desconhecimento da lei;  - Ausência de comprometimento para com as adequações necessárias em atendimento ao previsto na lei.	Baixa	Alto	Médio risoc	- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores;  - Realizar as adequações necessárias em atendimento ao previsto na lei.	Controladoria
<b>R12</b>	Falha de comunicação da Alta Administração	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados governamentais pretendidos;  - Baixo desempenho e baixa produtividade na execução das ações governamentais;  - Interpretação errônea da mensagem transmitida;	- Ausência de abertura para uma comunicação eficiente e efetiva;  - Ausência de liderança, ou liderança ineficiente;  - Ausência de abertura, ou inflexibilidade, para uma gestão participativa e colaborativa dos	Baixa	Alto	Médio risco	- Realizar reuniões de equipe governamental para discussão sobre pontos positivos e negativos do governo, bem como para a proposição de melhorias e estratégias;  - Realizar bate-papos periódicos de feedback com os subordinados da Alta Administração;  - Definir, de forma	Controladoria e Governo

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento do rol de atribuições e responsabilidades e das interdependências fundamentais entre as atividades para o alcance dos objetivos governamentais;</li> <li>- Retrabalhos e reprocessos envolvendo as ações governamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>envolvidos subordinados à Alta Administração;</li> <li>- Definição deficiente, ou sem clareza, dos objetivos estratégicos e seus desdobramentos em objetivos táticos e operacionais.</li> </ul>				<p>clara, e apresentar as responsabilidades de cada subordinado, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados governamentais pretendidos;</p> <p>- Proporcionar condição receptiva e aberta para a comunicação e interação com os subordinados tanto diretos como indiretos.</p>	
<b>R13</b>	Acesso de pessoas não autorizadas a documentos sigilosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretação deturpada ou errônea das informações contidas nos documentos;</li> <li>- Publicação e/ou vazamento de informações sensíveis;</li> <li>- Comprometimento de planos e/ou decisões estratégicas do governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de um plano eficiente e efetivo para proteção de documentos, dados e informações sensíveis;</li> <li>- Ausência de controle efetivo, ou existência de um controle ineficiente, com relação ao acesso de pessoas a documentos, dados e informações sensíveis.</li> </ul>	Muito baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar um plano e implementar ações eficientes e efetivas para a proteção de documentos, dados e informações;</li> <li>- Reduzir, catalogar, controlar e revisar, de forma periódica, os servidores com acesso a documentos, dados e informações sensíveis;</li> <li>- Implementar soluções físicas e lógicas de proteção de documentos, dados e informações.</li> </ul>	Controladoria
<b>R14</b>	Extravio de documentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de informações;</li> <li>- Retrabalho e reprocesso;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de segurança no arquivamento;</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar procedimentos de padronização e/ou normatizar a rotina de</li> </ul>	Controladoria

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de vazamento de dados e informações sensíveis;</li> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas para órgãos e/ou responsáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistência de local adequado para a guarda de documentos;</li> <li>- Inexistência de identificação, ou identificação deficiente, dos locais estabelecidos para a guarda de documentos;</li> <li>- Ausência de procedimentos de padronização e/ou de respaldo normativo para a salvaguarda de documentos;</li> <li>- Desconhecimento dos procedimentos existentes;</li> <li>- Ausência de organização, ou organização ineficiente, para a gestão de documentos.</li> </ul>				<p>salvaguarda e gestão de documentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover treinamento e capacitação para os servidores quanto aos procedimentos de padronização e/ou normas sobre a rotina de salvaguarda e gestão de documentos;</li> <li>- Disponibilizar local adequado para a salvaguarda de documentos e padronizar sua identificação para o acesso de todos.</li> </ul>	
<b>R15</b>	Morosidade nas respostas, de natureza instrumental, das Secretarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso no alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos;</li> <li>- Baixo desempenho e baixa produtividade na execução das ações dependentes das respostas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento das interdependências fundamentais entre as informações e atividades para o alcance dos objetivos pretendidos;</li> <li>- Inexistência de comprometimento com as atividades;</li> <li>- Aguardo de documentos, dados ou informações de terceiros.</li> </ul>	Baixa	Médio	Baixo risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos;</li> <li>- Realizar bate-papos</li> </ul>	Controladoria

periódicos de feedback com os servidores;

- Definir e implementar formas otimizadas e objetivas de comunicação com os órgãos quando as respostas dependerem de interação.

<b>R16</b>	Morosidade no encaminhamento de processos	- Atraso no alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos;	- Desconhecimento das interdependências fundamentais da atuação de cada órgão para o alcance dos objetivos pretendidos;  - Inexistência de comprometimento com as atividades;  - Aguardo de documentos, dados ou informações de terceiros.	Baixa	Baixo	Baixo risco	- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos;  - Realizar bate-papos periódicos de feedback com os servidores;  - Definir e implementar formas otimizadas e objetivas de comunicação com os órgãos quando as respostas dependerem de interação.	Controladoria
<b>R17</b>	Repasse de informações incorretas ou insuficientes.	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos;  - Tomada de decisão equivocada.	- Falta de capacitação ou treinamento dos servidores;  - Ausência de conhecimento dos servidores para o fornecimento de informações	Baixa	Médio	Baixo risco	- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores com base nas suas atividades.	Controladoria

específicas.

<b>R18</b>	Não cumprimento, ou cumprimento parcial, das metas e objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;</li> <li>- Implicações jurídicas e administrativas e penalizações para os órgãos envolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de engajamento e comprometimento dos servidores com os resultados pretendidos;</li> <li>- Desconhecimento das interdependências fundamentais da atuação de cada órgão para o alcance dos resultados pretendidos;</li> <li>- Desconhecimento das implicações pelo não atingimento das metas e objetivos.</li> </ul>	Baixa	Muito alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos, neste caso, o cumprimento das metas e objetivos;</li> <li>- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo não cumprimento, ou cumprimento parcial, das metas e objetivos, e desta forma, estimular o engajamento e o comprometimento de todos com suas atividades.</li> </ul>	Controladoria
<b>R19</b>	Uso indevido dos recursos de internet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dano à imagem do órgão;</li> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações ao órgão e aos usuários dos recursos.</li> <li>- Danos ao desempenho e à produtividade nas atividades desenvolvidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de padronização e de procedimentos na utilização das redes sociais;</li> <li>- Ausência de comprometimento dos servidores com a finalidade de existência do órgão.</li> </ul>	Média	Médio	Baixo risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar procedimentos de padronização e/ou normatizar o uso dos recursos de internet;</li> <li>- Promover treinamento e capacitação para os servidores quanto aos procedimentos de padronização e/ou normas sobre o uso dos recursos de internet;</li> </ul>	Controladoria

- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo não cumprimento, ou cumprimento parcial, dos procedimentos de padronização e/ou normas sobre o uso dos recursos de internet.

<b>R20</b>	Falta de adequação às normas da LGPD tempestivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações para os órgãos envolvidos;</li> <li>- Prejuízos aos usuários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento da lei;</li> <li>- Ausência de comprometimento para com as adequações necessárias em atendimento ao previsto na lei.</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores;</li> <li>- Realizar as adequações necessárias em atendimento ao previsto na lei.</li> </ul>	Controladoria e SuMTI
<b>R21</b>	Não atendimento das demandas das áreas finalísticas.	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos objetivos e dos resultados pretendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantitativo deficiente de servidores;</li> <li>- Ausência de servidores qualificados para a execução de determinadas atividades;</li> <li>- Ausência de comprometimento dos servidores com as demandas.</li> </ul>	Muito baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar as necessidades reais de quantitativo e qualificação de servidores para o órgão, e solicitar inclusão desse quantitativo e suas respectivas qualificações no planejamento de concurso público e/ou contratações;</li> <li>- Realizar reuniões de equipe para discussão sobre pontos positivos e negativos do órgão, bem como para a proposição de melhorias, estimulando um ambiente organizacional colaborativo e participativo;</li> </ul>	Controladoria

- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades de cada servidor, bem como das interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos.

<b>R22</b>	Plano Plurianual (PPA) com metas impossíveis e desconexas com a realidade do órgão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não alcance dos resultados pretendidos;</li> <li>- Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;</li> </ul> <p>Prestação deficiente dos serviços demandados por outros órgãos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento acerca da finalidade do órgão e de suas responsabilidades e competências;</li> <li>- Desconhecimento das necessidades reais do órgão e de seus servidores;</li> <li>- Inexistência, ou existência deficiente, de planejamento de curto, médio e longo prazos.</li> <li>- Limitações de conhecimento técnico para a definição de planos estratégicos e seus desdobramentos em ações táticas e operacionais dentro do órgão.</li> </ul>	Muito baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar conhecimento acerca da finalidade, competências e responsabilidades do órgão;</li> <li>- Estabelecer, mesmo que informalmente, a missão, a visão e os valores do órgão, e assim, definir os macro objetivos a serem buscados;</li> <li>- Buscar conhecimento acerca das condições estruturais reais do órgão, e então, definir, com base no que é tangível, objetivos menores e metas a serem buscados;</li> <li>- Planejar ações de curto, médio e longo prazos que possibilitem o alcance dos objetivos e o atingimento das metas estabelecidas.</li> </ul>	Controladoria
------------	---	--	--	-------------	------	-------------	---	---------------



<b>R23</b>	Descumprimento da legislação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações para o órgão em questão, para os órgãos envolvidos, e para os servidores;</li> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;</li> <li>- Retrabalho e reprocesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento;</li> <li>- Tomada de decisões irracionais em decorrência do excesso de trabalho;</li> <li>- Ausência de treinamento para os servidores.</li> </ul>	Muito baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores;</li> <li>- Designar as atividades e responsabilidades de forma balanceada e equilibrada aos servidores, de forma a minimizar o excesso de trabalho;</li> <li>- Designar/delegar as atividades e responsabilidades conforme perfil profissional.</li> </ul>	Controladoria
<b>R24</b>	Prestação de contas governamental sem o devido controle, análise, revisão e certificação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desaprovação ou aprovação com ressalvas das contas do Governo pelo Tribunal de Contas;</li> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações para o órgão em questão, para os órgãos envolvidos, e para os servidores;</li> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;</li> <li>- Retrabalho e reprocesso para revisões posteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitações de conhecimento técnico dos servidores responsáveis pela formulação da prestação de contas governamental;</li> <li>- Ausência de treinamento para os servidores envolvidos.</li> </ul>	Baixa	Muito alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores envolvidos;</li> <li>- Designar/delegar as atividades e responsabilidades conforme competência e conhecimento técnico dos servidores envolvidos.</li> </ul>	Controladoria e Fazenda
<b>R25</b>	Descumprimento de prazos de solicitações de órgãos externos de controle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicações jurídicas e/ou administrativas e penalizações pelo descumprimento de recomendações e de exigências oriundas de órgãos externos de controle;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de organização com documentos e correspondências;</li> <li>- Ausência de controles internos suportes;</li> </ul>	Baixa	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar e implementar controles internos efetivos de suporte, conforme a atividade desenvolvida, para a gestão/monitoramento de prazos, documentos e informações;</li> </ul>	Controladoria

- Perda de direitos de acesso a recursos externos.

- Ausência de comunicação ou comunicação ineficiente;

- Ausência de controle e de monitoramento , ou controle e monitoramento ineficientes, das atividades desenvolvidas.

- Definir e implementar uma solução que seja um núcleo de informação, ou de comunicação, comum para os servidores do órgão, como por exemplo uso de rede lógica, nuvem, e-mail, entre outros;

- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo descumprimento dos prazos de solicitações de órgãos externos de controle.

<b>R26</b>	Profissionais não qualificados para a execução de atividades específicas.	<p>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;</p> <p>- Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;</p> <p>- Prestação deficiente, dos serviços demandados por outros órgãos.</p>	- Ausência de critérios técnicos para contratação de servidores.	Baixa	Médio	Baixo risco	<p>- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores envolvidos;</p> <p>- Designar/delegar as atividades e responsabilidades conforme competência e conhecimento técnico dos servidores envolvidos;</p> <p>- Levantar as necessidades reais de quantitativo e qualificação de servidores para o órgão, e solicitar inclusão desse quantitativo e suas respectivas qualificações no planejamento de concurso público e/ou contratações.</p>	Controladoria
<b>R27</b>	Ineficiência na	- Não alcance, ou alcance	- Carência de	Média	Baixo	Baixo risco	- Aquisição de	Controladoria

execução das atividades.	deficiente, dos resultados pretendidos;	equipamentos e estruturas física e lógica adequados para a realização das atividades.				equipamentos e estruturação física e lógica adequados para a execução das atividades e atendimentos das demandas do órgão.
	- Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;					
	- Prestação deficiente dos serviços demandados por outros órgãos.					

<b>R28</b>	Não priorização dos protocolos.	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;  - Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados.	- Ausência de normatização e/ou de procedimentos formais, e consequente ausência de padronização.	Baixa	Médio	Baixo risco	- Elaborar procedimentos de padronização e/ou normatizar os protocolos;  - Promover treinamento e capacitação para os servidores quanto aos procedimentos de padronização e/ou normas acerca dos protocolos;  - Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo não cumprimento, ou cumprimento parcial, dos procedimentos de padronização e/ou normas acerca dos protocolos.	Controladoria
<b>R29</b>	Descontinuidade de estratégias de planejamento.	- Prejuízos à população municipal;  - Prejuízos ao funcionalismo público municipal.	- Mudanças políticas.	Alta	Muito alto	Alto risco	- Durante o período de transição, caso haja, apresentar os benefícios da continuidade de estratégias de planejamento já definidas.	Controladoria e Governo
<b>R30</b>	Irregularidade no quadro real de	- Implicações jurídicas e/ou administrativas e	- Servidores de outros órgãos atuando na	Baixa	Médio	Baixo risco	- Realizar reforma administrativa para	Controladoria

	servidores da Controladoria.	penalizações para o órgão.	Controladoria sem a devida formalização;  - Ausência de cargos específicos disponíveis no lotaciograma.				reestruturação dos cargos e funções do órgão, e consequente definição de novo lotaciograma;  - Promover o retorno dos servidores irregulares aos órgãos onde se encontram lotados;  - Formalizar a transferência de servidores irregulares lotados em outros órgãos para a Controladoria.	
<b>R31</b>	Inexecução, ou execução deficiente, de atividades.	- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;  - Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;  - Desmotivação e fadiga do servidor.	- Acúmulo de funções;  - Sobrecarga de responsabilidades.	Média	Alto	Médio risco	- Estimular e/ou promover treinamento e capacitação para os servidores;  - Designar as atividades e responsabilidades de forma balanceada e equilibrada aos servidores, de forma a minimizar o excesso de trabalho;  - Designar/delegar as atividades e responsabilidades conforme perfil profissional;  - Realizar reforma administrativa para reestruturação dos cargos e funções do órgão, e consequente definição de novo lotaciograma.	Controladoria
<b>R32</b>	Desorganização	- Não alcance, ou alcance	- Papéis e	Baixa	Médio	Baixo risco	- Definir, de forma	Controladoria

	operacional.	deficiente, dos resultados pretendidos;  - Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;  - Dificuldade de gestão das atividades do órgão.	responsabilidade não definidos claramente.					clara, e apresentar os papéis e as responsabilidades de cada servidor, bem como as interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos.	
<b>R33</b>	Registro do ponto não fidedigno.	- Cálculo incompatível e fechamento errôneo da folha de pagamento;  - Pagamento de salário não condizente com a carga horária real cumprida;  - Possibilidade de implicações jurídicas e administrativas para o órgão e seus servidores.	- Marcação do ponto de forma manual;  - Ausência de comprometimento dos servidores com a integridade da informação apresentada.	Média	Médio	Baixo risco	- Criação e implementação de um sistema de controle eletrônico de ponto, ou criação e implementação de um controle efetivo de checagem antes do fechamento da folha;  - Promover treinamento e capacitação para os servidores acerca da legislação e do Programa de Ética e Integridade da Prefeitura Municipal de Resende;  - Realizar trabalho pedagógico e de estímulo ao engajamento dos servidores a questões éticas e de integridade;  - Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo não cumprimento, ou cumprimento parcial,	Controladoria	

da legislação referente aos assuntos relacionados com a ética e a integridade.

<b>R34</b>	Perda de informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados;</li> <li>- Retrabalhos e reprocessos envolvendo as atividades do órgão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Queda de energia elétrica;</li> <li>- Queda da rede de lógica.</li> </ul>	Alta	Baixo	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adotar nobreaks nos computadores do órgão;</li> <li>- Adotar uma solução estável e de qualidade para rede e internet.</li> </ul>	Controladoria e SuMTI
<b>R35</b>	Procrastinação nas respostas ao Tribunal de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de perda do prazo de envio das respostas;</li> <li>- Implicações administrativas e penalizações ao órgão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento das responsabilidades e competências inerentes ao órgão;</li> <li>- Ausência de comprometimento com a atividade;</li> <li>- Desconhecimento das implicações decorrentes dos impactos da materialização do risco;</li> <li>- Aguardo de documentos, dados ou informações de terceiros.</li> </ul>	Baixa	Médio	Baixo risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as responsabilidades do órgão e de cada servidor, bem como as interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos.</li> <li>- Criar e implementar controles internos efetivos de suporte, conforme a atividade desenvolvida, para a gestão/monitoramento das solicitações do Tribunal de Contas, prazos, documentos e informações;</li> <li>- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pela perda de prazos de resposta ao Tribunal de Contas;</li> <li>- Definir e implementar</li> </ul>	Controladoria

formas otimizadas e objetivas de comunicação com os órgãos quando as respostas dependerem de interação.

<b>R36</b>	Inexistência, ou existência deficiente, de gestão das atividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades realizadas sem padronização;</li> <li>- Perda de prazos;</li> <li>- Demora na entrega de demandas tanto do órgão como externas;</li> <li>- Não alcance, ou alcance deficiente, dos resultados pretendidos;</li> <li>- Desempenho e produtividade das atividades do órgão prejudicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de estabelecimento de prioridades, normas e prazos.</li> </ul>	Média	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar os papéis e as responsabilidades de cada servidor, bem como as interdependências fundamentais existentes entre as atividades desenvolvidas e a importância da atuação de cada um para o alcance dos resultados pretendidos;</li> <li>- Elaborar procedimentos de padronização e/ou normatizar os protocolos e atividades adotados pelo órgão;</li> <li>- Promover treinamento e capacitação para os servidores quanto aos procedimentos de padronização e/ou normas acerca dos protocolos e atividades do órgão;</li> <li>- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pela gestão ineficiente das atividades;</li> <li>- Criar e implementar</li> </ul>	Controladoria
------------	---	---	--	-------	------	-------------	---	---------------

							controles internos efetivos de suporte, conforme a atividade desenvolvida, para sua devida gestão e monitoramento.	
<b>R37</b>	Baixo desempenho em avaliações de Transparência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precedência para a perda da credibilidade e desconfiança dos órgãos, dos serviços públicos, e das informações tornadas públicas;</li> <li>- Possibilidade de implicações jurídicas e administrativas em detrimento da interpretação de órgãos fiscalizadores/avaliadores pelo descumprimento de leis e normas relacionadas à Transparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilidade e vulnerabilidade do sistema e da estrutura de Transparência governamental;</li> <li>- Desconformidade do sistema governamental de Transparência com leis e normas relacionadas à Transparência;</li> <li>- Ausência de controle e monitoramento contínuos do sistema e da estrutura de Transparência governamental.</li> </ul>	Média	Alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir, de forma clara, e apresentar as competências e responsabilidades de cada órgão sobre os dados e informações que devem ser alimentados e constar no portal de transparência;</li> <li>- Elaborar procedimentos de padronização e/ou normatizar os protocolos de verificação e checagem acerca dos dados e informações que devem ser alimentados e/ou atualizados e constar no portal de transparência;</li> <li>- Promover treinamento e capacitação para os servidores envolvidos quanto aos procedimentos de padronização e/ou normas acerca dos protocolos de verificação e checagem dos dados e informações que devem ser alimentados e/ou atualizados e constar no portal de transparência;</li> </ul>	Controladoria e SuMTI



- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações da não utilização dos protocolos de verificação e checagem dos dados e informações que devem ser alimentados e/ou atualizados e constar no portal de transparência;

- Criar e implementar controles internos e/ou check lists efetivos de monitoramento para verificação e checagem dos dados e informações que devem ser alimentados e/ou atualizados e constar no portal de transparência;

- Com base nos apontamentos e recomendações decorrentes das avaliações de Transparência, realizar as devidas adequações.

<b>R38</b>	Execução de ações, ou tomada de decisões, em desconformidade com a ética e com a integridade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilidade e vulnerabilidade dos sistemas e das estruturas dos órgãos;</li> <li>- Perda da credibilidade e da confiança nos órgãos e nos serviços públicos prestados;</li> <li>- Possibilidade de implicações jurídicas e/ou administrativas para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de transparência de informação quanto à legislação referente aos assuntos relacionados com a ética e a integridade;</li> <li>- Ausência de engajamento dos órgãos e de seus servidores com o Programa de Ética e</li> </ul>	Baixa	Muito alto	Médio risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar publicidade à legislação referente aos assuntos relacionados com a ética e a integridade;</li> <li>- Dar publicidade ao Programa de Ética e Integridade da Prefeitura Municipal de Resende;</li> <li>- Promover</li> </ul>	Controladoria
------------	---	--	---	-------	------------	-------------	---	---------------

<p>os órgãos e para os servidores envolvidos nas ações e nas tomadas de decisões;</p>	<p>Integridade da Prefeitura Municipal de Resende;</p>	<p>treinamento e capacitação para os servidores acerca da legislação e do programa existentes;</p>
<p>- Dano à imagem dos órgãos.</p>	<p>- Desconhecimento dos órgãos acerca do Programa e suas ações;</p>	<p>- Realizar trabalho pedagógico e de estímulo ao engajamento dos servidores a questões éticas e de integridade;</p>
	<p>- Ausência de comprometimento dos servidores com condutas corretas pautadas na ética e na integridade.</p>	<p>- Apresentar, de forma clara, as possíveis implicações pelo não cumprimento, ou cumprimento parcial, da legislação referente aos assuntos relacionados com a ética e a integridade.</p>

## MATRIZ DE NÍVEL DOS RISCOS

