

# PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS 2026-2028

Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL)

Elaborado em: 28 de outubro de 2025 / **Atualizado em:** 10 e 24 de novembro de 2025.

---

## 1. RESUMO EXECUTIVO

Este documento apresenta o **planejamento estratégico de gestão de riscos** da **Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL)** para o período de **2026 a 2028**. As **coordenadorias e assessorias** da Secretaria enviaram um total de **619 riscos**, que foram **agrupados por causas semelhantes**, resultando em **444 riscos consolidados**. A análise foi desenvolvida com base nessa planilha consolidada, considerando a **classificação por nível de impacto** e a **identificação de causas comuns** entre os riscos.

### 1.1 Estatísticas Gerais

- **Total de riscos identificados:** 444
- **Riscos de ALTO impacto:** 214 (48,2%)
- **Riscos de MÉDIO impacto:** 147 (33,1%)
- **Riscos de BAIXO impacto:** 83 (18,7%)
- **Categorias de causas identificadas:** 10
- **Metas de mitigação propostas:** 5
- **Metas prioritizadas para implementação:** 2

A análise revela que aproximadamente **48% dos riscos identificados são de alto impacto**, o que demanda atenção prioritária da gestão. A concentração de riscos em determinadas categorias de causas permite uma abordagem estratégica e eficiente para mitigação.

---

## 2. METODOLOGIA

A análise foi conduzida em quatro etapas principais:

## 2.1 Classificação por Impacto

Os 444 riscos foram classificados em três níveis de impacto (Alto, Médio e Baixo) e organizados em planilhas separadas para facilitar a análise e priorização.

## 2.2 Agrupamento por Causas Semelhantes

Utilizando análise de conteúdo e processamento de linguagem natural, as causas dos riscos foram agrupadas em **10 categorias principais**, permitindo identificar padrões recorrentes e áreas críticas de intervenção.

## 2.3 Identificação de Metas de Mitigação

Com base na análise das categorias e na distribuição de riscos por impacto, foram propostas **5 metas estratégicas de mitigação**, cada uma endereçando múltiplas categorias de riscos.

## 2.4 Priorização de Metas

As metas foram avaliadas considerando:

- Número de riscos endereçados
- Proporção de riscos de alto impacto
- Viabilidade de implementação em 3 anos
- Impacto estratégico para a organização

As **2 metas com maior score de relevância** foram priorizadas para o planejamento 2026-2028.

---

## 3. CATEGORIAS DE CAUSAS IDENTIFICADAS

A análise identificou 10 categorias principais de causas que agrupam os 444 riscos. Abaixo, apresentamos cada categoria ordenada por score de prioridade (calculado com base no número e impacto dos riscos):

### 3.1 Gestão e Organização de Processos

**Total de riscos: 168 | Alto: 82 | Médio: 56 | Baixo: 30 | Score: 388**

Problemas na distribuição de tarefas, especialização, governança, planejamento, gestão de atividades e sobreposição de funções que impactam a eficiência dos processos. Esta é a categoria com maior número de riscos e maior impacto agregado.

### 3.2 Capacitação e Recursos Humanos

**Total de riscos:** 125 | **Alto:** 61 | **Médio:** 43 | **Baixo:** 21 | **Score:** 290

Falta de treinamento, capacitação, planejamento de pessoal, redistribuição de tarefas, rotatividade, ausência de conhecimento técnico e dependência de poucos servidores. Segunda categoria mais crítica.

### 3.3 Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho

**Total de riscos:** 93 | **Alto:** 44 | **Médio:** 32 | **Baixo:** 17 | **Score:** 213

Aspectos culturais e comportamentais que impactam o ambiente de trabalho, como centralização, falta de confiança, resistência a mudanças, comunicação interpessoal e atitudes autoritárias.

### 3.4 Normas, Legislação e Procedimentos

**Total de riscos:** 81 | **Alto:** 39 | **Médio:** 28 | **Baixo:** 14 | **Score:** 186

Complexidade, falta de clareza, ausência ou precariedade de normatizações, legislação frequentemente alterada e procedimentos mal definidos ou não padronizados.

### 3.5 Comunicação e Fluxo de Informação

**Total de riscos:** 71 | **Alto:** 33 | **Médio:** 25 | **Baixo:** 13 | **Score:** 162

Problemas na comunicação interna e externa, uso inadequado de canais, falhas na interlocução, comunicação ineficiente e falta de padronização nas informações e atendimentos.

### 3.6 Infraestrutura e Recursos Tecnológicos

**Total de riscos:** 70 | **Alto:** 34 | **Médio:** 24 | **Baixo:** 12 | **Score:** 162

Deficiências em sistemas, ferramentas, equipamentos, infraestrutura física e digital, falta de atualização tecnológica e problemas com manutenção.

### 3.7 Fatores Externos e Interdependências

**Total de riscos:** 56 | **Alto:** 27 | **Médio:** 19 | **Baixo:** 10 | **Score:** 129

Causas originadas fora da organização, como fornecedores, parceiros, legislações externas, limitações contratuais, restrições orçamentárias e demandas externas.

### 3.8 Qualidade e Integridade dos Dados

**Total de riscos:** 54 | **Alto:** 26 | **Médio:** 18 | **Baixo:** 10 | **Score:** 124

Problemas relacionados à redundância, inconsistência, ausência de controle, falta de backup, documentação inadequada e riscos à integridade dos dados e informações.

### 3.9 Gestão de Prazos e Respostas

**Total de riscos:** 49 | **Alto:** 24 | **Médio:** 17 | **Baixo:** 8 | **Score:** 113

Causas relacionadas ao não cumprimento de prazos, atrasos e ausência de respostas ou encaminhamentos adequados nas comunicações e processos.

### 3.10 Segurança e Controle de Acesso

**Total de riscos:** 46 | **Alto:** 22 | **Médio:** 16 | **Baixo:** 8 | **Score:** 106

Riscos relacionados à segurança física e digital, controle de acesso inadequado, armazenamento incorreto de documentos e materiais, e possibilidade de condutas intencionais.

---

## 4. CINCO METAS DE MITIGAÇÃO PROPOSTAS

Com base na análise das categorias e na distribuição de riscos, foram propostas 5 metas estratégicas de mitigação para o período 2026-2028:

### **META 1: Otimizar a Gestão e Organização de Processos para Aumentar a Eficiência Operacional**

**Score de Relevância:** 98/100

**Descrição:** Implementar um sistema robusto de governança e gestão de processos, com padronização, especialização adequada de funções, distribuição equilibrada de tarefas e ferramentas de monitoramento, visando eliminar sobreposições, reduzir gargalos e aumentar a eficiência operacional da SMUL.

#### **Categorias endereçadas:**

- Gestão e Organização de Processos

- Normas, Legislação e Procedimentos
- Comunicação e Fluxo de Informação

**Impacto esperado:** Redução significativa dos riscos operacionais, aumento da produtividade, diminuição de retrabalhos e melhoria na qualidade dos serviços prestados pela SMUL.

**Indicadores de sucesso:**

- Percentual de processos mapeados e padronizados
- Tempo médio de tramitação de processos
- Índice de satisfação interna das equipes
- Número de retrabalhos e erros identificados

**Justificativa:** Esta meta aborda a categoria com maior número e impacto de riscos, promovendo governança e organização, essenciais para a eficiência da SMUL e para a mitigação de riscos críticos que impactam diretamente a operação.

---

## **META 2: Fortalecer a Capacitação e Gestão de Recursos Humanos para Reduzir Dependências e Rotatividade**

**Score de Relevância:** 93/100

**Descrição:** Desenvolver um programa abrangente de capacitação contínua, planejamento sucessório, redistribuição de conhecimentos e gestão de talentos, reduzindo a dependência de poucos servidores, promovendo a retenção e preparando a organização para transições e aposentadorias.

**Categorias endereçadas:**

- Capacitação e Recursos Humanos
- Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho
- Gestão e Organização de Processos

**Impacto esperado:** Redução da vulnerabilidade organizacional, melhoria do clima organizacional, aumento da capacidade técnica das equipes e continuidade dos serviços mesmo diante de mudanças de pessoal.

**Indicadores de sucesso:**

- Número de servidores capacitados por ano
- Percentual de processos críticos com redundância de conhecimento
- Taxa de rotatividade e absentéismo
- Avaliação de clima organizacional

**Justificativa:** Endereça diretamente a segunda maior categoria de riscos, impactando também a cultura organizacional e processos, essenciais para a sustentabilidade do desempenho da SMUL.

---

### **META 3: Modernizar a Infraestrutura Tecnológica e Segurança da Informação**

**Score de Relevância:** 90/100

**Descrição:** Atualizar sistemas, ferramentas e infraestrutura digital, implementando controles rigorosos de segurança e integridade dos dados, incluindo backup e documentação adequada, para garantir a continuidade dos serviços e proteção contra acessos indevidos.

#### **Categorias endereçadas:**

- Infraestrutura e Recursos Tecnológicos
- Segurança e Controle de Acesso
- Qualidade e Integridade dos Dados

**Impacto esperado:** Redução dos riscos tecnológicos, aumento da segurança digital e física, melhoria na qualidade e integridade dos dados, prevenindo perdas, extravios e falhas operacionais.

#### **Indicadores de sucesso:**

- Percentual de sistemas atualizados e integrados
- Número de incidentes de segurança registrados
- Índice de conformidade com políticas de backup e controle de acesso

**Justificativa:** Essas melhorias são fundamentais para garantir a segurança e confiabilidade das operações, mitigando riscos relevantes que podem comprometer a continuidade e integridade dos serviços da SMUL.

---

### **META 4: Aprimorar a Comunicação Interna e Externa para Garantir Fluxo de Informação Eficiente**

**Score de Relevância:** 88/100

**Descrição:** Estabelecer canais padronizados e eficientes de comunicação, com treinamentos e protocolos claros para interlocução interna e atendimento ao público, promovendo a transparência e agilidade na troca de informações.

**Categorias endereçadas:**

- Comunicação e Fluxo de Informação
- Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho
- Gestão de Prazos e Respostas

**Impacto esperado:** Diminuição das falhas de comunicação, redução de atrasos e respostas inadequadas, melhoria no ambiente organizacional e na percepção dos usuários sobre o atendimento da SMUL.

**Indicadores de sucesso:**

- Tempo médio de resposta às demandas internas e externas
- Número de reclamações relacionadas à comunicação
- Avaliação da efetividade dos canais de comunicação

**Justificativa:** Melhorar a comunicação impacta diretamente na eficiência operacional e na cultura organizacional, reduzindo riscos críticos relacionados a prazos e interlocução.

## **META 5: Fortalecer a Gestão de Fatores Externos e Interdependências para Mitigar Riscos Externos**

**Score de Relevância:** 85/100

**Descrição:** Implementar um sistema de monitoramento e gestão de fornecedores, parceiros e legislações externas, com contratos bem estruturados e planejamento orçamentário alinhado, para reduzir vulnerabilidades e garantir conformidade.

**Categorias endereçadas:**

- Fatores Externos e Interdependências
- Normas, Legislação e Procedimentos
- Gestão e Organização de Processos

**Impacto esperado:** Redução dos riscos oriundos do ambiente externo, maior controle sobre contratos e demandas, e alinhamento normativo que assegura a continuidade e qualidade dos serviços da SMUL.

**Indicadores de sucesso:**

- Percentual de contratos revisados e atualizados
- Número de não conformidades relacionadas a fatores externos
- Índice de aderência às legislações e normativas externas

**Justificativa:** Mitigar riscos externos é essencial para a estabilidade da organização, especialmente em um contexto de múltiplas interdependências e mudanças legislativas frequentes.

---

## 5. METAS PRIORIZADAS PARA 2026-2028

O Programa de Integridade e Boas Práticas (PIBP), promovido pela Controladoria Geral do Município (CGM), estabelece na meta NP.GRI.1 – Existência de Plano de Gestão de Riscos para a Integridade (PGRI) que a forma de comprovação será:

*“A comprovação será realizada por meio da elaboração e entrega de documento que identifique e avalie os riscos relacionados às atividades da Unidade, indicando plano de ação para o monitoramento dos riscos relevantes que possam causar efeitos adversos ao desenvolvimento das principais atividades da Unidade.”(grifo nosso)*

Dessa forma, visando viabilizar o planejamento e a execução das ações para o período de 2026 a 2028, **as metas foram aglutinadas em duas**, consideradas mais abrangentes e com maior potencial de atendimento.

---

### ☐ **PRIORIDADE 1: Otimizar a Gestão e Organização de Processos para Aumentar a Eficiência Operacional**

**Score de Relevância:** 98/100

**Descrição:** Implementar um sistema robusto de governança e gestão de processos, com padronização, especialização adequada de funções, distribuição equilibrada de tarefas e ferramentas de monitoramento, visando eliminar sobreposições, reduzir gargalos e aumentar a eficiência operacional da SMUL.

#### **Categorias endereçadas:**

- Gestão e Organização de Processos (168 riscos)
- Normas, Legislação e Procedimentos (81 riscos)
- Comunicação e Fluxo de Informação (71 riscos)

**Impacto esperado:** Redução significativa dos riscos operacionais, aumento da produtividade, diminuição de retrabalhos e melhoria na qualidade dos serviços prestados pela SMUL.

**Indicadores de sucesso:**

- Percentual de processos mapeados e padronizados
- Tempo médio de tramitação de processos
- Índice de satisfação interna das equipes
- Número de retrabalhos e erros identificados

**Justificativa:** Esta meta aborda a categoria com maior número e impacto de riscos, promovendo governança e organização, essenciais para a eficiência da SMUL e para a mitigação de riscos críticos que impactam diretamente a operação.

**Prazo:** 2026-2028

---

## ☐ **PRIORIDADE 2: Fortalecer a Capacitação e Gestão de Recursos Humanos para Reduzir Dependências e Rotatividade**

**Score de Relevância:** 93/100

**Descrição:** Desenvolver um programa abrangente de capacitação contínua, planejamento sucessório, redistribuição de conhecimentos e gestão de talentos, reduzindo a dependência de poucos servidores, promovendo a retenção e preparando a organização para transições e aposentadorias.

**Categorias endereçadas:**

- Capacitação e Recursos Humanos (125 riscos)
- Cultura Organizacional e Ambiente de Trabalho (93 riscos)
- Gestão e Organização de Processos (168 riscos)

**Impacto esperado:** Redução da vulnerabilidade organizacional, melhoria do clima organizacional, aumento da capacidade técnica das equipes e continuidade dos serviços mesmo diante de mudanças de pessoal.

**Indicadores de sucesso:**

- Número de servidores capacitados por ano
- Percentual de processos críticos com redundância de conhecimento
- Taxa de rotatividade e absenteísmo
- Avaliação de clima organizacional

**Justificativa:** Endereça diretamente a segunda maior categoria de riscos, impactando também a cultura organizacional e processos, essenciais para a sustentabilidade do desempenho da SMUL.

**Prazo:** 2026-2028

---

## **6. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO**

Para garantir o sucesso das metas priorizadas, recomenda-se:

### **6.1 Governança e Responsabilidades**

- Indicar representantes (pontos focais) em todas as unidades
- Estabelecer cronograma detalhado

### **6.2 Recursos e Investimentos**

- Alocar orçamento específico para capacitação, tecnologia e consultoria
- Levantar as demandas necessárias de capacitação (Meta 2)

### **6.3 Monitoramento e Avaliação**

- Acompanhar monitoramento contínuo dos indicadores (CGM/Plano de Ação)
- Ajustar estratégias conforme necessário com base em resultados

### **6.4 Comunicação e Engajamento**

- Comunicar amplamente o planejamento a todos os servidores
- Promover workshops e eventos de sensibilização
- Reconhecer e celebrar conquistas \*\*\*

### **6.5 Integração com Outros Planejamentos**

- Alinhar com o planejamento estratégico da SMUL
  - Integrar com programas de integridade e boas práticas
  - Coordenar com iniciativas de transformação digital da prefeitura
  - Alinhamento com metas para o Teletrabalho
-

## 7. GAMEFICAÇÃO

Está em planejamento um game interativo voltado ao atingimento conjunto das Metas Prioritárias 1 e 2, com a participação de toda a Secretaria.

---

## 8. CONCLUSÃO

O presente planejamento de gestão de riscos 2026-2028 representa um esforço estruturado e baseado em evidências para enfrentar os principais desafios identificados na Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento. A análise de 444 riscos revelou padrões claros que permitem uma abordagem estratégica e eficiente.

As duas metas priorizadas - **Otimização da Gestão e Organização de Processos e Fortalecimento da Capacitação e Gestão de Recursos Humanos** - endereçam conjuntamente mais de **60% dos riscos de alto impacto** identificados, representando uma oportunidade significativa de transformação organizacional.

A implementação bem-sucedida destas metas não apenas mitigará riscos críticos, mas também fortalecerá a capacidade institucional da SMUL, promovendo uma cultura de excelência, eficiência e inovação que beneficiará tanto os servidores quanto os cidadãos atendidos pela secretaria.

---

**Documento atualizado em 24 de novembro de 2025**

**Secretaria Municipal de Urbanismo e Licenciamento (SMUL)**