



Governança pública — Requisitos gerais com orientações ao uso

APRESENTAÇÃO

1) Este Projeto foi elaborado pela Comissão de Estudo Especial de Governança Pública (CEE-258), com o número de Texto-Base 258:000.000-001, nas reuniões de:

03.03.2023	05.05.2023	07.07.2023
01.09.2023	16.11.2023	11.09.2024

2) Este Projeto não tem valor normativo.

3) Aqueles que tiverem conhecimento de qualquer direito de patente relacionado ao assunto tratado neste Projeto devem apresentar esta informação em seus comentários, com documentação comprobatória.

4) Analista ABNT: Eduardo Lima.



Governança pública — Requisitos gerais com orientações ao uso

Public governance — General requirements with guidance for use

Prefácio

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas pelas partes interessadas no tema objeto da normalização.

Os Documentos Técnicos ABNT são elaborados conforme as regras da ABNT Diretiva 2.

A ABNT chama a atenção para que, apesar de ter sido solicitada manifestação sobre eventuais direitos de patentes durante a Consulta Nacional, estes podem ocorrer e devem ser comunicados à ABNT a qualquer momento (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996).

Os Documentos Técnicos ABNT, assim como as Normas Internacionais (ISO e IEC), são voluntários e não incluem requisitos contratuais, legais ou estatutários. Os Documentos Técnicos ABNT não substituem Leis, Decretos ou Regulamentos, aos quais os usuários devem atender, tendo precedência sobre qualquer Documento Técnico ABNT.

Ressalta-se que os Documentos Técnicos ABNT podem ser objeto de citação em Regulamentos Técnicos. Nestes casos, os órgãos responsáveis pelos Regulamentos Técnicos podem determinar as datas para exigência dos requisitos de quaisquer Documentos Técnicos ABNT.

A ABNT NBR 17265 foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Governança Pública (CEE-258). O Projeto foi submetido à Consulta Nacional no período de XX.XX.XXXX a XX.XX.XXXX.

O Escopo em inglês da ABNT NBR 17265 é o seguinte:

Scope

This Standard establishes the general requirements for the establishment, implementation, maintenance, review, and improvement of a public governance system.

This Standard is applicable to all public organizations, regardless of their structure, whether small, medium, or large.

This Standard provides the principles and essential processes for a governance system to be designed in such a way as to help an organization assess, direct, and monitor its activities, with the purpose of ensuring that the public interest is prioritized with transparency, fairness, social responsibility, and social control.



Introdução

Esta Norma estabelece os requisitos aplicáveis ao modelo macro de visão de interação entre o ambiente e a Administração Pública (gestão ou governança) e seus ambientes externos, internos e de interação com a Administração Pública. Exemplos de organizações que podem ser aplicáveis aos critérios estabelecidos neste Documento são:

- entes federativos (Art. 18 da Constituição Federal);
- todos os Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) envolvidos em seus departamentos (incluindo inteligências, controladorias e tribunais do Judiciário e de contas e sistemas de apoio, por exemplo, fundações, penais etc.), exercendo a função da governança pública ou representando em seu nome;
- fundações públicas que atuem em nome do Estado em suas funções regulamentadas pela Constituição Federal (Lei nº 7.596/1987);
- Órgãos Públicos Federais, Estaduais e Municipais (Art. 37 da Constituição Federal) permanentes ou não, incluindo aqueles órgãos destinados à manutenção de serviços permanentes constitucionais, como Educação, Sistema Nacional de Representação Pública, Sistema Nacional de Justiça, Defesa Nacional e de Territórios, Segurança Pública, Saúde, Assistência Social, Ambiental, entre outros), englobando todos os departamentos que compõem os Poderes Executivos, Legislativos e Judiciário;
- agências de fomento, reguladores, representativos de qualquer ordem, da função pública, mesmo terceirizados (confiados a terceiros).

As interações dos órgãos com as partes interessadas, em especial, a sociedade são dinâmicas, instáveis, imprevisíveis e produzem novas demandas, que são canalizadas em demandas da sociedade por entidades representativas e representadas por entradas do processo de governança pública.

Os processos de governança pública são realizados por macroetapas de processos resumidos em análise de contextos, ferramentas de planejamentos, implementação e execução de controles sob responsabilidade da Administração Pública.



Governança pública — Requisitos gerais com orientações ao uso

1 Escopo

Esta Norma estabelece os requisitos gerais para o estabelecimento, a implementação, a manutenção, a análise crítica e a melhoria de um sistema de governança pública.

Esta Norma é aplicável a todas as organizações públicas, independentemente de sua estrutura, seja ela de pequena, média ou grande porte.

Esta Norma fornece os princípios e os processos essenciais para que um sistema de governança seja concebido de forma a ajudar uma organização a avaliar, direcionar e monitorar suas atividades, com o intuito de assegurar que o interesse público seja priorizado com transparência, equidade, responsabilidade social e controle social.

2 Referências normativas

Os documentos a seguir são citados no texto de tal forma que seus conteúdos, totais ou parciais, constituem requisitos para este Documento. Para referências datadas, aplicam-se somente as edições citadas. Para referências não datadas, aplicam-se as edições mais recentes do referido documento (incluindo emendas).

ABNT NBR ISO 37000, *Governança das organizações – Orientações gerais*

ABNT NBR ISO 31000, *Fundamentos de gestão de riscos*

ABNT NBR ISO 37001, *Sistemas de gestão antissuborno – Requisitos com orientações para uso*

ABNT NBR ISO 19011, *Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão*

3 Termos e definições

Para os efeitos deste documento, aplicam-se os seguintes termos e definições.

3.1

Alta Administração

corpo dos dirigentes máximos de uma organização, conforme definição normativa, com a responsabilidade de direcionar os níveis da organização alinhados à identidade organizacional e à sua estratégia estabelecida

3.2

ações coordenadas

capacidade da instituição de planejar, executar e monitorar suas atividades de maneira integrada e alinhada aos seus objetivos estratégicos

3.3

apetite a riscos

tipo e quantidade do risco ao qual a organização aceita ser exposta (negativo), ou deseja explorar (positivo), por decisão da Alta Administração



3.4

auditoria

processo sistemático, independente e documentado, para obter evidência de auditoria e avaliá-la objetivamente, de forma a determinar a extensão na qual os critérios de auditoria são atendidos, verificando adequação, conformidade, eficácia e melhoria contínua da gestão de governança

3.5

avaliação de riscos

processo de avaliar a probabilidade e o impacto de eventos incertos que podem afetar adversamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão

3.6

comunicação de riscos

processo de compartilhar informações relevantes sobre os riscos identificados com as partes interessadas, incluindo a Alta Administração, os órgãos de controle, os funcionários, os cidadãos e outras partes envolvidas, de maneira transparente, eficaz e oportuna

3.7

cultura organizacional

conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos, práticas e padrões compartilhados por membros de uma organização

NOTA A cultura molda como os funcionários e os líderes da organização percebem, pensam e agem relativamente ao trabalho, aos colegas, aos cidadãos e aos objetivos da organização.

3.8

conselho de governança

grupo composto pela autoridade máxima da organização e dos profissionais-chave que compõem a Alta Administração, com a responsabilidade de coordenar as ações de implementação da governança pública

3.9

delegação de responsabilidade

atribuição de autoridade e responsabilidade por tarefas, decisões e funções específicas a indivíduos ou unidades em uma organização

3.10

estratégia

conjunto de ações coordenadas que uma organização executa para alcançar seus objetivos e cumprir sua missão institucional

NOTA A estratégia é o caminho que a organização estabelece para alcançar resultados desejados a longo prazo.

3.11

governança pública

sistema pelo qual uma organização pública é dirigida, supervisionada e responsabilizada, alcançando o resultado mais efetivo para a sociedade e o interesse público, respeitando os princípios constitucionais relacionados à atuação da Administração Pública

3.12

identidade organizacional

forma como a organização se apresenta, com suas particularidades e visão de futuro, por meio de sua missão, visão e valores



3.13

identificação de riscos

processo sistemático que visa identificar e avaliar eventos ou situações incertas que podem afetar adversamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão

3.14

mitigação de riscos

conjunto de estratégias, ações e medidas implementadas para reduzir ou controlar os riscos identificados que podem afetar adversamente a capacidade da organização de alcançar seus objetivos e cumprir sua missão

3.15

monitoramento de riscos

processo contínuo de acompanhamento e avaliação dos riscos identificados para assegurar que as estratégias de mitigação e controle estejam funcionando conforme o planejado e para identificar quaisquer mudanças nas condições de risco

3.16

missão

expressão do compromisso, da finalidade e da razão de existir da organização

NOTA Essa declaração estabelece o objetivo que a organização tem de realizar em relação aos seus principais objetivos e finalidades, bem como o público-alvo ou os beneficiários dos serviços, ou ações realizadas pela organização.

3.17

modelo de gestão estratégica

conjunto estruturado de princípios, processos, ferramentas e práticas que a organização utiliza para formulação estratégica, implementação e monitoramento de sua estratégia e de seus objetivos estratégicos

3.18

nível da organização

níveis hierárquicos de direcionamento e execução na organização, divididos em ordem crescente de nível operacional, tática e estratégica, orientados pela identidade organizacional e direcionados pelo modelo de gestão estratégica adotado

NOTA O nível da organização é projetado para permitir a tomada de decisões, a delegação de responsabilidades e a coordenação eficaz das suas atividades.

3.19

nível operacional

nível que concentra o maior número de integrantes da organização com a função de trabalhar em grupo e realizar atividades específicas de menor complexidade, reportando-se diretamente ao nível tático

3.20

nível tático

nível que coordena o nível operacional responsável por gerenciar a execução das ações conforme o direcionamento do nível estratégico



3.21

nível estratégico

nível que direciona o nível tático, realiza decisões em relação ao planejamento e à estratégia a longo prazo e realiza as tomadas de decisão que impactam toda a organização

3.22

objetivos estratégicos

resultados ou metas de longo prazo que a instituição busca alcançar para cumprir sua missão institucional e cumprir sua responsabilidade perante a sociedade

3.23

organização

pessoa ou grupo de pessoas com suas próprias funções, responsabilidades, autoridades e relações, com o intuito de alcançar seus objetivos

3.24

parte interessada (termo preferido)

stakeholder (termo admitido)

pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou se perceber afetada por uma decisão ou atividade

3.25

política de governança

intenções e direção de uma organização, expressa formalmente pela Alta Administração

3.26

planejamento estratégico

processo gerencial que envolve formulação, implementação, monitoramento e avaliação de estratégias e ações de longo prazo para alcançar os objetivos da organização

3.27

processo gerencial

conjunto de atividades e práticas envolvidas na gestão eficaz e eficiente dos recursos, na tomada de decisões, no acompanhamento de estratégias e na busca pela realização dos objetivos estratégicos da organização

3.28

plano de ação

documentos detalhados que descrevem como as estratégias e os objetivos da organização são implementados, indicando quando e como as atividades são realizadas e as responsabilidades dos integrantes de cada nível organizacional

3.29

tomada de decisões

processo pelo qual os líderes e os gestores de uma organização selecionam entre diferentes alternativas quais deverão ser as prioridades, para alcançar objetivos, resolver problemas, alocar recursos e direcionar as atividades da organização

3.30

requisito

necessidade declarada obrigatória

3.31

sistema de controle interno

órgãos internos de uma organização com competência de analisar, recomendar e fiscalizar as atividades, a fim de não violar e de alcançar os objetivos estratégicos de valores e princípios de governança

3.32

tolerância ao risco

tolerância de risco na prontidão da organização ou das partes interessadas para assumir o risco após o tratamento de risco alcançar seus objetivos

3.33

unidades organizacionais

partes, departamentos, divisões ou seções que compõem a estrutura organizacional de uma organização

NOTA 1 Essas unidades organizacionais são componentes essenciais que desempenham funções específicas e contribuem para o funcionamento geral da organização.

NOTA 2 As unidades organizacionais podem variar em tamanho, escopo e responsabilidades, dependendo da natureza da organização.

3.34

visão

prospecção de futuro e desejo de evolução da organização a curto, médio e longo prazos

NOTA 1 Essa visão representa uma imagem clara e inspiradora do que a organização busca se tornar e dos resultados que ela deseja alcançar em um horizonte temporal mais amplo.

NOTA 2 A visão de futuro é uma parte fundamental do processo de planejamento estratégico e desempenha um papel importante na orientação das ações e dos esforços da organização.

NOTA 3 A visão serve como um ponto de referência para estabelecer objetivos estratégicos e metas de longo prazo.

3.35

valores

características e posturas indissociáveis para a plena existência da organização e o cumprimento de sua missão

4 Estrutura e generalidades

A sociedade brasileira é considerada um cliente que, de forma direta ou indireta, remunera os serviços públicos e possui expectativa quanto aos melhores serviços à sociedade, com suas necessidades em constante evolução.

Toda mudança produzida pelo Estado à sociedade e que possua responsabilidade de prestação de contas da mudança conduzida é considerada um impacto produzido pela governança pública.

Os princípios da governança pública incluem todos os compromissos constitucionais vigentes e assumem um guia de princípios para o gerenciamento das questões públicas.

O propósito da governança pública é estruturar requisitos mínimos, não se limitando aos descritos nesta Norma, de forma a atender às melhores práticas na Administração Pública.

Valores, princípios e missão da governança pública devem ser objeto das inúmeras normas existentes e disponíveis, descritas como melhores práticas adotadas nacional e internacionalmente, públicas ou privadas.

Os elementos descritos nesta Norma são genéricos e podem ser utilizados em partes, por processos, por empresa ou por ente federativo, desde que sejam aplicados integralmente, em todas as suas fases, a fim de alcançar o efeito desejado.

O modelo de governança deve ser inclusivo, sem distinção de ideologias política, legislativa ou jurídica, devendo as três formas soberanas de análise de viabilidade contemplar também, no âmbito técnico unicamente, todas as suas etapas, e demonstrar sua capacidade de entregar os melhores serviços e de não produzir impactos negativos à sociedade.

A capacidade de governança é atribuída também à sua competência de responder a cenários externos, de fora de sua capacidade de controle, e de responder a impactos não gerenciáveis, com pronta resposta, adequada às legislações vigentes, bem como demonstrar sua capacidade de recuperação, estabilidade e retorno à normalidade, em situações de crises de qualquer ordem.

5 Diagnóstico inicial e contexto da organização

5.1 Entendimento da organização e de seu contexto

Antes da implementação da governança pública, é necessário que a organização realize um diagnóstico inicial e compreenda o contexto em que está inserida. Nesse sentido, é fundamental que esse diagnóstico considere os ambientes interno e externo, especificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades com as quais a organização está envolvida.

Essas questões incluem os seguintes fatores, sem se limitar a eles:

- a) tamanho, estrutura e delegação de autoridade para tomada de decisão da organização;
- b) localizações e setores nos quais a organização opera ou antecipa a operação;
- c) natureza, escala e complexidade das operações e atividades da organização;
- d) modelo de atuação da organização;
- e) entidades sobre as quais a organização tenha controle e entidades que exerçam controle sobre a organização;
- f) principais partes interessadas da organização;
- g) escolha de profissionais para as funções e o processo de sucessão;
- h) obrigações e deveres estatutários, regulatórios, contratuais e profissionais aplicáveis.

5.2 Especificação das partes interessadas e do nível de aplicação

A organização deve determinar:

- a) as partes interessadas pertinentes para o sistema de governança pública;
- b) os requisitos pertinentes dessas partes interessadas.

É importante que a organização estabeleça o nível de prioridade das partes interessadas para que as ações, bem como os níveis de comprometimento, estejam alinhados a essas demandas.

6 Governança pública

6.1 Generalidades

A governança pública deve estabelecer, documentar, implementar, manter e, de forma contínua, analisar criticamente e, quando for necessário, melhorar o sistema de governança pública, incluindo os processos necessários e suas interações, conforme os requisitos desta Norma.

O sistema de governança pública deve entrelaçar-se diretamente com a organização, para ser orgânico e indissociável do sucesso, do atendimento ao interesse público da organização e dos benefícios auferidos pela sociedade.

A Governança Pública deve estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e considerando o interesse público e das partes interessadas. A gestão deve planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos, fazer o controle de indicadores e de riscos e prestar contas de sua atuação.

6.2 Sistema de governança pública

6.2.1 Composição e estrutura de pessoas e cargos

A composição e a estrutura do corpo diretivo variam entre as organizações públicas dependendo de sua finalidade. A Alta Administração em sistema de governança pública deve permanecer adequadamente estruturada para cumprir seu papel e observar os seguintes princípios:

- a) competência (conhecimento e compreensão relevantes, atitudes, habilidades e experiência);
- b) independência de pensamento e ação;
- c) capacidade de realização, inovação, manutenção e entregas à sociedade;
- d) prevenção ao risco;
- e) garantia de continuidade de políticas;
- f) resiliência perante as mudanças;
- g) probidade;
- h) isenção de conflitos de interesses entre negócios do estado e empresas (denominado *lobby*);
- i) ética, integridade e ausência de conflito de interesses com sua função pública;
- j) compromisso com valores, princípios desta Norma e modelo de governança adotado.

A Alta Administração pode criar comitês para ajudá-la a cumprir suas obrigações. Esses comitês podem ser regulamentados ou voluntários e, nos dois casos, eles devem fornecer à Alta Administração a capacidade adicional, as habilidades, a independência, a diversidade e as partes interessadas em representação. A Alta Administração deve assegurar que delega efetivamente as responsabilidades e a autoridade necessárias a estes comitês.

A Alta Administração deve articular suas ações de forma coletiva e de forma alinhada à identidade da organização, com a realização de diversas atividades inter-relacionadas, a fim de exercer sua autoridade, cumprir sua responsabilidade e buscar os melhores resultados possíveis para a sociedade.

6.3 Mecanismo de liderança

6.3.1 Generalidades

A Alta Administração tem a responsabilidade e o papel de direcionar e liderar toda a organização orientada pela identidade organizacional com sua missão, sua visão e seus valores. Com isso, a Alta Administração deve prezar pela liderança em toda a organização, com critérios técnicos e a construção de uma cultura organizacional focada na busca de resultados alinhados ao interesse público.

A liderança deve atuar com tranquilidade para se inserir no momento histórico cultural, de forma a implementar o modelo de liderança que considere os parâmetros capazes de motivar as pessoas a se sentirem parte de algo e, dessa forma, promover mudanças que representem não apenas mecanismos ou sistemas, mas que também implementem um modo de liderar, modo de viver, modo de agir, modo de sentir, de forma que sejam parte da cultura da organização, valor intangível e, de certa forma, inabalável, independentemente de alternância de poder. Na organização, essa atividade não se limita apenas à Alta Administração, dentro dos setores, dos departamentos e dos níveis organizacionais; a liderança deve atuar e ser motivada para que a implementação dos princípios e das diretrizes da governança pública se tornem presentes em toda a organização.

A liderança estrutura-se quanto ao conjunto de práticas comportamentais exercidas pela Alta Administração, promovendo a efetivação das condições mínimas para o pleno exercício do desenvolvimento da integridade, competência, responsabilidade e motivação, constituindo o aporte dos pilares da boa governança.

A Alta Administração deve materializar na organização o mecanismo da liderança por meio de três práticas mínimas:

- a) estabelecer e estruturar o modelo de governança condizente com o diagnóstico inicial e a capacidade de resposta atual da organização;
- b) promover a integridade na organização com um plano de transição e de atuação viável para o processo de aculturação, quando for o caso;
- c) implantar o direcionamento claro para cada função e promover o desenvolvimento da capacidade de liderança dos integrantes da organização.

6.3.2 Determinação do Modelo de Governança

6.3.2.1 Conceito e princípios

É responsabilidade da Alta Administração liderar sua organização com transparência, equidade, eficiência, eficácia, efetividade e integridade.

A Alta Administração deve analisar diretamente a estratégia e as partes interessadas para que, com base na estrutura disponível, seja possível estruturar o modelo de governança com órgãos, mecanismos e instrumentos com envergadura adequada para atender às necessidades da organização sem prejudicar sua funcionalidade e o atendimento aos processos finalísticos.

6.3.2.2 Relevância da etapa

Deve-se compreender que até mesmo esta Norma é descrita em termos gerais, visando sua escalabilidade nas mais diversas organizações, considerando a pluralidade não somente da estrutura física, humana e operacional das organizações públicas, mas também a diversidade de processos finalísticos.

É necessário estabelecer medidas para a escolha e o fortalecimento do modelo de governança, salientando que ele deve ser revisto sempre que necessário para se integrar às mudanças ocorridas na organização, prezando fielmente pelo atendimento às necessidades e às expectativas das partes interessadas.

6.3.2.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.3.2.3.1 Determinação da composição, dos papéis e das responsabilidades das instâncias internas de governança

6.3.2.3.1.1 A partir do diagnóstico inicial (ver Seção 5), devem ser analisadas a extensão, a composição e as peculiaridades atuais da organização. Nesse sentido, é possível decidir quais diretrizes, objetivos e instrumentos são viáveis para a organização por meio dos seguintes procedimentos:

- realizar o exame documental da organização e verificar se há identificação formal da existência ou previsibilidade das instâncias internas e de apoio à governança, com descrição da composição, papéis e responsabilidades;
- elencar e analisar as partes interessadas, identificando o tipo e o nível de priorização da relação com a organização e quais são os instrumentos e os planos atuais para comunicação e prestação de contas;
- verificar a existência de descrição de cargos, quantidade e funções oficialmente elaborados e claros para todos os membros da organização.

De acordo com o diagnóstico inicial (ver Seção 5), é possível estabelecer a política de governança organizacional, que deve elencar as diretrizes, os objetivos, as responsabilidades, a durabilidade da política e os instrumentos a serem instituídos com previsão de prazo, metodologia para implementação e efetivação de todos os instrumentos. Nesse sentido, compreende-se a possibilidade de adotar um plano de transição tanto para adequação de normativas internas como para estruturação dos instrumentos.

6.3.2.3.1.2 Os seguintes instrumentos são considerados possíveis para um modelo de governança, sem excluir outras possibilidades e inovações:

- elaboração de planejamento estratégico a curto, médio e longo prazos, adotando a gestão estratégica como processo de monitoramento e avaliação;
- definição, implementação e manutenção de um processo para gestão de riscos da organização;
- definição, implementação e manutenção do plano de logística sustentável;
- definição, implementação e manutenção de um processo para a gestão por competências;
- definição, implementação e manutenção de um programa de integridade;



- f) definição, implementação e manutenção de um processo para políticas e gestão para tratamento de dados e informações;
- g) definição, implementação e manutenção de um sistema de controle e auditoria interna;
- h) definição, implementação e manutenção da gestão de processos e de procedimentos da organização.

Outros inúmeros instrumentos podem variar e se adequar conforme a organização considerada.

6.3.2.3.2 Implantação do conselho de governança e das responsabilidades

Apesar de a Alta Administração ter a responsabilidade de estabelecer e conduzir o modelo de governança da organização, é relevante que um conselho de governança seja instituído como órgão de apoio na execução e no planejamento de ações referentes à governança, tendo como responsabilidades auxiliar a Alta Administração para assegurar:

- a) o direcionamento estratégico da organização;
- b) a supervisão da gerência executiva;
- c) a definição de apetite a risco;
- d) a supervisão da gestão de riscos;
- e) a aprovação das políticas internas;
- f) a aprovação de padrões de integridade pública;
- g) o acompanhamento dos resultados organizacionais;
- h) a garantia da *accountability* da organização;
- i) a atualização e o monitoramento do modelo de governança da organização.

Caso necessário, podem ser criados comitês internos de governança nos diversos órgãos, setores e subdivisões de uma mesma entidade pública – por exemplo, secretarias executivas – para melhor acompanhamento da implementação da política.

A política de governança organizacional também deve prever um plano de comunicação com as partes interessadas, listando instrumentos e práticas de comunicação interna e externa que assegure a efetivação do modelo de governança pública adotado.

É responsabilidade do conselho de governança auxiliar a Alta Administração na execução da avaliação do modelo de governança de modo periódico, incluindo:

- a) relatórios de auditores externos;
- b) relatórios de auditoria interna;
- c) relatórios de órgãos reguladores e de agências de classificação;
- d) autoavaliações de governança promovidas pela organização;
- e) notícias veiculadas pela imprensa sobre as decisões estratégicas.

6.3.2.3.3 Elucidação do processo de tomada de decisão

A partir do estabelecimento do modelo de governança, das funções e das responsabilidades (ver 6.3.4.2), deve-se esclarecer como o processo de tomada de decisão é realizado, de modo a assegurar a transparência e a clareza nos critérios e nos métodos utilizados.

Com base nos valores da função pública da organização, é possível promover a tomada de decisão com base em valores, nomeadamente mediante as seguintes ações:

- clarificar e comunicar os valores fundamentais em comum, que devem orientar a tomada de decisão na função pública;
- ter um comportamento que demonstre responsabilidades e compromisso com esses valores;
- proporcionar, regularmente, a todos os servidores a oportunidade de abertamente debaterem esses valores, sua aplicação na prática e os sistemas adotados para apoiar a tomada de decisão neles baseada.

As decisões devem ser oportunas, transparentes e totalmente explicadas. A credibilidade exige que sua condição em relação à cobertura, à implementação, à conformidade e às sanções seja claramente especificada.

É possível observar e categorizar os riscos e a criticidade das decisões que, com objetivos bem estabelecidos e com as responsabilidades atribuídas, tornam-se parte das possíveis decisões da Alta Administração e da periodicidade das avaliações para atualização das ações e dos critérios necessários para a tomada de decisão. O nível de criticidade e a forma de tomada de decisão da Alta Administração devem ser esclarecidos formalmente por meio de procedimentos internos e devem contar com o apoio do conselho de governança para sua elaboração e comunicação.

6.3.3 Promoção da integridade na organização

6.3.3.1 Conceito e princípio

A integridade é o princípio da governança pública que fornece substância ao principal objetivo das organizações públicas, que é o respeito ao interesse público. Dessa forma, convém que o órgão de governança lidere a organização de forma ética e eficaz.

A promoção da integridade requer, primeiramente, uma definição clara dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados de todos os seus membros. Esses valores e padrões de comportamento devem promover uma cultura organizacional forte, focada no atendimento ao interesse social e nos objetivos da própria organização, visando um ambiente íntegro e ético.

O fomento à integridade também é importante para a manutenção e construção de uma boa imagem e reputação, e confere mais credibilidade perante a sociedade.

6.3.3.2 Relevância da etapa

O órgão da governança deve contribuir de forma significativa em relação à cultura ética da organização. Como todos os colaboradores e demais envolvidos contribuem para essa cultura, a Alta Administração é quem conduz a cultura de integridade. O líder tem como principal atividade a produção de mudança, estabelecendo a direção estratégica, comunicando as metas e motivando os envolvidos a cumpri-las. A liderança é, portanto, principalmente no aspecto ético e íntegro, uma questão de extrema importância, visto que os padrões criados e seus comportamentos servem de modelo. Além disso, uma liderança

ética, alinhada a uma comunicação assertiva, assegura que a organização seja um local de mais honestidade e de confiança.

6.3.3.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.3.3.3.1 Comprometimento da Alta Administração

A Alta Administração possui um papel fundamental na promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento estabelecidos para a conduta dos integrantes do órgão público, assim como de toda a liderança da organização, e deve ser exemplo para os demais integrantes da organização.

O comprometimento da Alta Administração com valores éticos e padrões de condutas íntegras deve ser evidenciado por meio de ações concretas.

São iniciativas que evidenciam esse comprometimento e podem ser adotadas, preferencialmente em sua totalidade, como condutas dos membros da Alta Administração:

- a) sujeição ao Código de Conduta e Ética e demais políticas internas da própria organização;
- b) formalização de termo de compromisso com os valores fundamentais e os padrões de conduta estabelecidos;
- c) aprovação das políticas organizacionais relacionadas à ética e à integridade;
- d) participação em treinamento de ética e integridade para aprimorar suas habilidades no julgamento de questões de integridade pública;
- e) manifestações formais de apoio aos programas de ética e de integridade, por exemplo, mensagens de apoio ao Programa de Integridade, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, cartas circulares, informativos internos etc;
- f) apoio e suporte às ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública, por meio da disponibilização de recursos financeiros, tecnológicos, pessoais e estruturais;
- g) análise crítica periódica do plano de ação para tratamento dos riscos de integridade, de indicadores de desempenho e de indicadores de riscos do Programa de Integridade da organização. Devem ser apreciadas as situações e as circunstâncias que contribuíram, positiva e negativamente, para os resultados apurados.

Os requisitos de integridade estabelecidos pela própria organização devem ser avaliados para fins de seleção, promoção e avaliação de desempenho dos integrantes da organização.

6.3.3.3.2 Programa de integridade

6.3.3.3.2.1 Geral

Para fomentar a cultura de integridade, a Alta Administração deve implementar o Programa de Integridade, destinado a detectar, prevenir e responder a riscos de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

No âmbito público, a implementação de programa de integridade deve ser antecedida pela edição e publicação de ato normativo que crie uma política de governança. É responsabilidade da Alta Administração, com o apoio do Conselho de Governança, providenciar as ações para implementação.

O programa de integridade deve contar com os seguintes pilares:

- a) determinação de valores éticos e padrões de conduta, os quais devem ser previstos em um Código de Conduta e Ética e em políticas internas da própria organização;
- b) estabelecimento de instâncias responsáveis pela gestão do Programa, dotadas de autonomia, independência, responsabilidades claras e competência específica para o exercício da função;
- c) orientações para identificação e tratamento dos riscos de integridade;
- d) determinação de estratégia de comunicação (interna e externa) e de treinamento para disseminação da cultura de integridade;
- e) disponibilização de canais para receber e tratar denúncias;
- f) determinação de mecanismos de monitoramento e avaliação da eficácia do programa;
- g) submissão a exame de auditoria interna periódica, a fim de identificar pontos de inconformidade e de melhoria;
- h) previsão de custos e despesas com a indicação de fontes orçamentárias para os recursos necessários.

A organização deve analisar, avaliar e gerenciar os riscos para a integridade e as fragilidades organizacionais ou associadas ao ambiente, para evitar a ocorrência de fraudes e de desvios éticos.

Podem ser criados Comitês Internos de Governança para um melhor acompanhamento da implementação do Programa de Integridade.

6.3.3.3.2.2 Unidade ou função de gestão do Programa de Integridade

A Alta Administração deve assegurar que o profissional que ocupar a função de gestão tenha as competências necessárias para realizar o Programa de Integridade com qualificação e capacitação relacionadas à temática, quando for possível.

Quando a organização não dispuser de profissional qualificado, seja por estrutura ou porte da organização, deve ser providenciado o desenvolvimento das competências necessárias por capacitações e formações.

A unidade ou a função deve ter as seguintes características:

- a) possuir autonomia e independência em relação às demais áreas ou aos demais órgãos da organização;
- b) ter acesso às demais unidades da organização e ao seu mais alto nível hierárquico;
- c) dispor de recursos materiais (infraestrutura, tecnologia etc.) e humanos suficientes.

Convém que a organização conheça os critérios estabelecidos nas ABNT NBR ISO 37001 e ABNT NBR ISO 37301.

A unidade ou a função de gestão do programa de integridade e de conformidade deve ser responsável pela identificação e avaliação de riscos de integridade e conformidade, aos quais estejam expostos os servidores da organização.

Após a avaliação de riscos, deve ser elaborado um plano de integridade e conformidade, contendo as medidas de respostas aos riscos mapeados (aceitação, mitigação, transferência e eliminação), as ações de prevenção, detecção e remediação das ocorrências de violação de integridade e os respectivos prazos de implementação.

O plano deve ser submetido à apreciação e aprovação dos membros da Alta Administração.

6.3.3.3.3 Plano de integridade

A partir da análise de riscos, o plano de integridade é elaborado e deve ser compatível com sua natureza, porte, complexidade, estrutura e área de atuação da organização, contendo no mínimo os seguintes aspectos:

- a) ajuste na estratégia de comunicação para promoção e disseminação da cultura de integridade, transparência ativa e acesso à informação, incluindo comunicações internas e treinamentos;
- b) criação de normas internas com o padrão de conduta ética estabelecido pela organização a partir da análise dos riscos;
- c) elaboração e divulgação de regras, através de um normativo, que tratem de conflitos de interesses e nepotismo, estabelecendo obrigações, incluindo sobre o uso de informações privilegiadas, obtidas em função do exercício do cargo ou função, em benefício de interesses privados, sobretudo medidas para prevenção e detecção de conflitos de interesses e nepotismo;
- d) ações de tratamento de denúncias (definição de canal de comunicação, procedimento a ser adotado, instâncias responsáveis etc.);
- e) plano de capacitação e treinamento contínuo para os integrantes da organização, alinhadamente à complexidade de suas atividades e ao nível organizacional;
- f) análise e avaliação da adequação e da eficiência de controles internos;
- g) estabelecimento de indicadores de implementação e de desempenho do Programa de Integridade;
- h) estabelecimento de indicadores de riscos de integridade, determinados a partir do apetite de risco de cada órgão ou entidade pública;
- i) verificação do atendimento a recomendações de auditorias anteriores, se houver;
- j) implementação de procedimentos de responsabilização por desvios éticos e conduta; e
- k) cronograma de atividades.

6.3.3.3.4 Execução e monitoramento do Programa de Integridade

A unidade ou a função de gestão do Programa de Integridade deve implementar as ações previstas no plano de integridade, conforme o cronograma de atividades.

A partir de sua implementação, o programa de integridade deve ser monitorado de forma contínua, devendo sempre ser verificada a aderência das ações executadas com as medidas previstas no plano de integridade, bem como os resultados obtidos. Esta iniciativa se destina à identificação de pontos fortes e fracos do programa de integridade, evidenciando as não conformidades e as possibilidades de melhorias.

O monitoramento deve ser subsidiado por documentação registrada na organização e deve, igualmente, ter seus resultados documentados.

O monitoramento pode ser feito por meio de atividade de auditoria interna, a fim de averiguar a adequação do programa de integridade ao plano de integridade, bem como à legislação e aos demais normativos aplicáveis e às recomendações de órgão de controladoria. Os trabalhos devem atender aos requisitos da ABNT NBR ISO 19011.

Alguns aspectos a serem avaliados que se destacam no processo de monitoramento são os seguintes:

- verificação da adequação e da efetividade do código de conduta e das demais políticas e normas internas da organização;
- verificação da eficácia de controles internos implementados para prevenção e detecção de riscos de integridade;
- verificação da eficácia de treinamentos e comunicações internas realizados na organização.

Os resultados do monitoramento devem ser periodicamente submetidos ao conhecimento e à análise crítica da Alta Administração, inclusive do Conselho de Governança (ver 6.3.4.2) ou do Comitê Interno de Governança, se houver.

A análise crítica deve ser feita em reuniões periódicas e deve compreender a apreciação de alguns aspectos, entre os quais se destacam:

- a) avaliação geral da maturidade de governança da entidade;
- b) resultados de indicadores de implementação e desempenho do programa de integridade e de indicadores de riscos;
- c) avaliação da matriz de riscos da organização;
- d) resultados de auditorias internas, incluindo não conformidades detectadas e oportunidades e melhorias;
- e) avaliação de adequação e eficácia de controles internos;
- f) impacto econômico-financeiro dos riscos materializados;
- g) relatório geral de denúncias recebidas por corrupção, fraudes e outros desvios de conduta.

Após a análise crítica dos aspectos relevantes do programa de integridade, a Alta Administração deve deliberar sobre as ações de melhorias que devem ser implementadas. Estas melhorias devem ser encaminhadas para a unidade ou a função de integridade, para elaboração de um plano de ação para execução destas.

6.3.3.3.5 Integridade nas contratações públicas

As contratações públicas são aquisições de bens e serviços alinhados aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais, às metas, aos indicadores e aos planos de ações da organização para assegurar os direitos essenciais aos cidadãos. Contudo, os objetivos somente são alcançados quando executados de forma íntegra e comprometida, contribuindo para a segurança jurídica dos atos praticados pelos agentes públicos e pelas empresas contratadas.

A integridade nas contratações públicas é necessária para a efetiva aplicabilidade da governança. Por meio do Programa de Integridade implementado pelo órgão, há uma perspectiva que assegura a confiabilidade relacionada aos atos praticados dentro do processo de contratações. Em contrapartida, deve-se considerar também a atuação íntegra da empresa a ser contratada pela organização, na busca pela redução no perfil de riscos do terceiro.

Dessa forma, considerando a necessidade de orientação prática de aspectos e iniciativas relacionados às ações de integridade nas contratações públicas, pode-se utilizar, sempre que possível e viável:

- avaliação de riscos contratual com a indicação de que, no contrato, sejam incluídos a matriz de alocação de riscos e os respectivos controles do caso específico em si;
- Due Diligence*, ou seja, busca e análise prévia dos fornecedores, podendo ser mediante empresas especializadas;
- exigência de implementação do programa de integridade e conformidade pela empresa contratada, com critérios claros previamente estabelecidos de como devem ocorrer a análise e a verificação da implementação e o nível de atuação do programa;
- processo de capacitação dos agentes atuantes nos processos de licitação e contratação quanto ao programa de integridade, para desenvolver competências para cada uma das funções exercidas;
- garantia da segregação de funções dentro do setor de contratações.

6.3.4 Promoção da capacidade de liderança

6.3.4.1 Conceito e princípio

A promoção da capacidade de liderança fundamenta-se em um conjunto de elementos que envolvem uma profunda mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes, em prol de resultados organizacionais que constituam a mitigação de riscos e a otimização de resultados.

Nesse processo, é abrangida a indissociabilidade de uma transparência com clareza nas informações e de um plano de comunicação que assegure o acesso de todos os integrantes às informações.

Assim, fundamenta-se na mobilização de habilidades, conhecimentos e atitudes que possam fomentar a otimização dos resultados organizacionais em prol de ações transparentes que promovam oportunidades de desenvolver de forma eficiente e contínua as capacidades de liderança de acordo com os requisitos legais, a ética, a transparência, a prestação de contas e a avaliação de definição de funções aos liderados.

6.3.4.2 Relevância da etapa

A estruturação da governança e dos instrumentos não depende apenas dos documentos e regulamentos escritos, mas principalmente das pessoas integrantes que precisam ter as competências e o direcionamento necessários para a execução das atividades, sendo necessário formalizar as expectativas e critérios para cada função, investir no desenvolvimento de competências e nas capacidades da equipe, manter em equilíbrio o clima organizacional para reter os trabalhadores qualificados e implementar um ambiente de aprendizagem contínua na função pública.

É necessário mencionar a gestão por competência, que tem como objetivo melhores resultados e desenvolvimento dos integrantes da organização a partir de suas competências individuais e coletivas. É notória a relação entre a capacidade de liderança e a gestão de competência, como um meio de identificar as habilidades dos profissionais e demonstrando como isso afeta os resultados coletivos da organização.

6.3.4.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.3.4.3.1 Geral

Deve-se compreender que esta Norma não pode omitir as diferentes dimensões e estruturas existentes no setor público, variando conforme o ente federativo e com o poder aos quais ela está relacionada. Nesse sentido, é necessário que a organização analise o que é viável de ser implementado no *status quo*, compreendendo se é possível evoluir ou se adaptar ao processo de aculturação da equipe.

A capacidade de liderança promove a efetividade dos resultados planejados por meio de ações pautadas por habilidades, conhecimentos e práticas funcionais embasadas na ética e na transparência.

Devido a isso, às práticas funcionais implicam as ações de avaliar e monitorar o grau de satisfação na prestação de serviços com as políticas institucionalizadas e o planejamento de melhorias, considerando a organização e as partes interessadas.

Nesse contexto, considerando a necessidade de orientação prática de aspectos e iniciativas do mecanismo de liderança, compreende-se que esse elemento deve conter:

- a) ações sistematizadas por competências;
- b) práticas humanas e comportamentais;
- c) princípios éticos;
- d) mediação de poder e segregação de funções;
- e) promoção de pessoas capacitadas e motivadas para liderança na organização;
- f) disseminação da identidade organizacional (missão, visão e valores) por toda a organização;
- g) definição de metodologia para avaliação de desempenho dos profissionais, propiciando à organização identificar pontos fortes e de melhoria, construindo líderes com pilar estratégico na gestão de pessoas.

6.3.4.3.2 Critérios e procedimentos para recrutamento, seleção, promoção e sucessão de funções

A partir do estabelecimento do diagnóstico da estrutura, da identidade organizacional e do modelo de governança, é possível determinar a quantidade, a qualificação e as competências dos profissionais necessários para a execução das atividades, considerando os modelos aplicados para a organização.

A organização deve ter um organograma com a elucidação dos critérios, das competências e das atribuições de cada uma das funções. Para esta materialização, a instância superior de governança pode indicar o seguinte procedimento:

- a) descrição dos cargos e das funções da organização, com descrição das atribuições, das responsabilidades e dos perfis profissionais desejados;
- b) relação dos atuais ocupantes dos cargos e das funções da organização com os perfis profissionais desejados;
- c) comparação dos critérios gerais e perfis profissionais desejados com os currículos dos atuais membros da organização para assim:
 - 1) desenvolver plano de capacitação compatível com a evolução de habilidades e competências;

- 2) evidenciar a necessidade e a viabilidade de seleções ou concursos externos para complementação do quadro de integrantes da organização; ou
- 3) considerar a necessidade e a viabilidade de promoções ou substituição de integrantes para atender às especificações das funções;
- 4) desenvolver um programa de aperfeiçoamento de competências que contemple ações preparatórias para o exercício da função e que auxilie no preenchimento de possíveis lacunas de competências;
- 5) estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança.

Com esse organograma, critérios e definições, elucidam-se as expectativas e é assegurada uma combinação adequada do ocupante com as necessidades do cargo, para que seja possível a evolução do trabalho no seio da função pública. Não obstante, é necessário atualizar periodicamente as competências e as capacidades necessárias, a fim de acompanhar a evolução das tecnologias e as demandas da sociedade a que servem.

Tendo a clareza do organograma e das funções, recomenda-se elaborar programas de recrutamento e de seleção mais alinhados às necessidades da organização, evitando também excesso de contingente. Convém que sejam inseridos processos de seleção transparentes, com critérios e métodos que permitam competitividade e participação de interessados.

Com a definição das devidas competências, convém que seja estabelecido um plano de cargos e carreiras e política de promoção condizente com as necessidades da organização, que possibilitem maiores instrumentos para atração e retenção de talentos, definindo a evolução profissional de cargo por função (evolução vertical) e as promoções dentro da própria função exercida (evolução horizontal), assim como a respectiva periodicidade de avaliação para mudança e evolução de função.

6.3.4.3.3 Estruturas de gestão das pessoas, alinhadas à identidade da organização

Para assegurar a eficiência dos processos, convém que o organograma preveja o setor específico com profissionais capacitados e as autoridades definidas para notoriamente validar e dar segurança aos procedimentos e às definições. Assim, o setor pode compreender as responsabilidades de:

- a) supervisionar e assegurar que cada profissional alocado tenha recursos humanos, financeiros e de aprendizagem condizentes com o organograma e as funções previstas;
- b) assegurar mecanismos apropriados para comunicação e compartilhamento de informação entre os profissionais no sistema de emprego público;
- c) coordenar as ações relativas a recrutamento, seleção, promoção e sucessão de funções, alinhadas ao organograma e ao plano de cargos e carreiras;
- d) coordenar as ações e os processos de avaliação e reconhecimento;
- e) coordenar as ações do programa de capacitação e desenvolvimento de competências;
- f) desenvolver e monitorar indicadores pertinentes para acompanhar os progressos alcançados, avaliar o impacto das políticas e os processos sobre a gestão de recursos humanos e fundamentar a tomada de decisão;

Com o setor específico, é possível avançar, definir e oferecer condições de empregos transparentes e adequadas para a função, considerando critérios de remuneração, segurança, direitos e obrigações, além de viabilizar, posteriormente, a estabilidade do setor e a criação de canais de comunicação internos que permitam que os integrantes da organização contribuam, sugiram e consultem os regulamentos e os processos, sempre que necessário.

6.3.4.3.4 Processo de monitoramento, avaliação e reconhecimento de desempenho das funções e da Alta Administração

Convém que o processo de monitoramento, avaliação e reconhecimento de desempenho das funções e da Alta Administração sejam suscetíveis à evolução e à adaptação conforme os cenários internos e externos, gerando resiliência e evolução constantes para a organização. Para essa materialização, a instância superior de governança pode indicar o seguinte procedimento:

- a) definir e alinhar com as equipes, por nível (estratégico, tático e operacional), as metas individuais, do setor e da organização, conforme o cenário atual e a estratégia a longo prazo;
- b) elaborar os indicadores para acompanhar as metas, considerando a viabilidade da medição em periodicidade adequada para verificação dos indicadores;
- c) acompanhar as ações referentes ao atendimento às metas e providenciar a alimentação de dados para os indicadores, conforme a periodicidade definida para cada um;
- d) monitorar os resultados obtidos a cada período e comparar com a meta definida a longo prazo, para compreender o alinhamento com o planejamento e verificar a necessidade de iniciativas para correção ou ajustes de atividades;
- e) avaliar, ao final de cada ciclo definido pela organização, os resultados obtidos e verificar adaptações e evoluções necessárias, de modo a:
 - 1) observar se os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento e se são, portanto, considerados para o programa de aperfeiçoamento dos integrantes;
 - 2) constatar se os resultados foram considerados nas deliberações quanto à permanência ou não dos membros da Alta Administração nos respectivos cargos, ou de gestores em suas funções;
 - 3) reconhecer o desempenho dos integrantes por meios apropriados e abordar o baixo desempenho como parte do enfoque coerente da gestão do desempenho.

Com isso, é possível assegurar o acompanhamento dos integrantes e assegurar que eles tenham seus esforços reconhecidos, além de identificar casos que necessitam de acompanhamento específico. Isso também permite que os dirigentes tenham profissionais em seus setores com as capacidades, fornecendo apoio necessário para realizarem as atividades, além da possibilidade de identificarem e desenvolverem talentos, criando assim uma cultura de retenção de talentos.

6.3.4.3.5 Assegurar uma função pública inclusiva e segura que reflita a diversidade da sociedade

Para o desenvolvimento da capacidade de liderança, os membros da organização devem se sentir parte integrante e se identificar com a cultura da organização. Isso inclui ações que promovem a análise do clima organizacional e iniciativas que assegurem a inclusão e a diversidade nas equipes, refletindo os ambientes interno e externo nos quais a organização existe e atua.

Dessa forma, a organização deve se comprometer publicamente com a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitável, aberto a todos os membros da sociedade e que detenha competências necessárias, por meio de uma política de inclusão e diversidade, contendo:

- a) práticas adotadas que assegurem a inclusão, a diversidade e o bem-estar dos integrantes da organização;
- b) práticas que comprovem a conscientização sobre o respeito e a relevância da temática;
- c) medidas ativas para assegurar que os processos de gestão organizacional, a gestão de pessoas e as condições de trabalho fomentem a diversidade e a inclusão.

Nessa perspectiva, deve-se incluir, sempre que possível, ações de avaliação e análise comparativas com outras organizações, por meio de planos de *benchmarking*, de modo a acompanhar o progresso das medidas, remover obstáculos e identificar possíveis intervenções.

6.3.4.3.6 Desenvolvimento das competências e das capacidades

Deve-se compreender que o desenvolvimento dos integrantes da organização é tarefa central da Alta Administração, devendo a ação não somente encorajar, mas também proporcionar meios para que seu processo de evolução se concretize. Deve-se compreender também que as competências e as capacidades a serem desenvolvidas são aptidões técnicas, certificações e qualificações, bem como aptidões mentais, sociais e emocionais.

Convém que a Alta Administração, com o auxílio do setor de gestão de pessoas, com base nas competências e nos critérios necessários para cada função na organização, siga com o procedimento para desenvolvimento de competências, como:

- a) ações e práticas para identificar as aptidões técnicas, as qualificações, as aptidões mentais, sociais e emocionais da equipe atual, assim como as áreas de interesse de cada um;
- b) levantamento das necessidades de aprimoramento dos integrantes para cada função;
- c) análise e consideração dos resultados das avaliações de desempenho da organização;
- d) verificação das competências e da conformidade com os requisitos legais e outros requisitos;
- e) elaboração de programas de capacitação e desenvolvimento de competências de modo contínuo e alinhadamente com as necessidades de cada nível da organização (estratégico, tático e operacional);
- f) definição de procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de funções.

A Alta Administração deve orientar sobre as prioridades estratégicas da organização, considerando a contribuição das partes interessadas e de caráter relevante, nomeadamente os trabalhadores públicos ou seus representantes, e os dirigentes responsáveis pela respectiva execução, para que essa transparência nas ações assegure o alinhamento de expectativas do integrante e a organização e, assim, possa otimizar o processo de capacitação e de desenvolvimento de competências.

6.4 Mecanismo de estratégia

6.4.1 Generalidades

A Alta Administração deve direcionar e definir a estratégia com os colaboradores nos diferentes níveis organizacionais. As organizações devem ser resilientes e possuir a capacidade de atender ao interesse público para o qual existem de modo eficiente, sistemático e integrado, de forma a assegurar o bem-estar social, a equidade e a qualidade de vida para a população.

Nesse sentido, devem-se estabelecer claramente os objetivos e definir a forma de atuação com definição clara de papéis, gerindo os riscos para ser possível não somente acompanhar, mas também obter a implementação das ações definidas como estratégicas.

A Alta Administração deve compreender os tipos de riscos a que a organização está exposta e quais limites aceitáveis e de tolerância ela suporta, a fim de saber as possíveis alternativas de estratégia disponíveis para cada caso.

O mecanismo de estratégia deverá ser implementado com as seguintes práticas essenciais: gestão de riscos, estabelecimento da estratégia e estímulo da gestão estratégica.

6.4.2 Gestão de riscos

6.4.2.1 Conceito e princípio

O processo de tomada de decisão envolve riscos que podem figurar como uma ameaça ao planejamento ou uma oportunidade não planejada. Dessa forma, deve-se realizar uma gestão de riscos, visando aumentar a probabilidade de sucesso na atividade complexa, multidisciplinar e desafiadora de gerenciar projetos e desenvolver produtos. Assim, a gestão de riscos é elemento indispensável a qualquer âmbito organizacional, pois o risco incide nos resultados dos processos e é fundamental para assegurar que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Gerir riscos é uma prática que auxilia na tomada de decisão da Alta Administração e permite identificar, avaliar e monitorar por meio de controles, além de auxiliar na mitigação dos fatores de riscos relacionados à organização. Para tanto, a organização deve implantar uma estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades, definir o processo de gestão de riscos e integrá-lo à gestão e à tomada de decisão.

A gestão de riscos está amparada em três linhas de atuação. A primeira corresponde às funções dos gestores responsáveis por cada linha da organização; a segunda, às funções de apoio e monitoramento relacionados a assegurar a gestão de riscos, controles internos e *compliance*, desenvolvidos por unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais; e a terceira, à auditoria interna.

A Alta Administração deve liderar estrategicamente a aplicação da gestão de riscos, reagindo de forma integrada, dinâmica, personalizada, inclusiva, estruturada e de melhoria contínua.

6.4.2.2 Relevância da etapa

A gestão de riscos é a integração da cultura organizacional e dos recursos disponíveis com a estratégia e a execução utilizadas pelas organizações para gerenciar riscos na criação, preservação e obtenção de valor. A permanente relação entre a gestão de riscos e os objetivos da organização fez com que o processo se tornasse um fator-chave nas organizações.

Essa relação surge também pela percepção de que os riscos devem ser geridos de forma integrada, focando na estratégia organizacional. Nessa perspectiva, destaca-se que os principais impulsionadores da gestão de riscos são os requisitos de governança e pressões regulatórias, aliados à demanda dos administradores e dos investidores pela maior compreensão dos riscos estratégicos e operacionais.

A gestão de riscos não tem a pretensão de eliminar completamente os riscos de negócios de uma organização. Para que os possíveis impactos sejam minimizados, o processo deve se concentrar em identificar, mensurar e controlar os riscos. Assim, a gestão de riscos é uma importante ferramenta para que os gestores tomem as decisões mais adequadas em suas organizações, motivo pelo qual as organizações adotam políticas visando a implantação de uma função específica de riscos.

A gestão de riscos é indispensável em todo o ambiente organizacional pelo fato de o risco incidir nos resultados dos processos, sendo sua mitigação um aspecto fundamental para assegurar que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Ela precisa ser encarada como uma atividade prática, inserida em um planejamento estratégico realizado pelos gerentes, considerando as características do ambiente organizacional e executando um acompanhamento contínuo.

6.4.2.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

Para definir um modelo de gestão de riscos, é necessário, primeiramente, um diagnóstico inicial que municie a Alta Administração, a fim de ter ciência da amplitude dos fatores de riscos que permeiam a organização. Com esse direcionamento, a implantação ou a revisão dos regulamentos pertinentes aos processos se torna possível.

Cada organização tem características singulares, em que cada possível risco elencado surge de diversas causas, sendo necessário ter a expertise para implantar os devidos controles para mitigá-los.

Assim, as principais práticas para gerir riscos são:

- a) realizar um diagnóstico da organização;
- b) ter comprometimento da Alta Administração com a gestão de riscos ao definir o modelo de gestão da estratégia;
- c) considerar o tamanho, a complexidade, as regulamentações e os riscos inerentes aos processos da organização, observando, ainda, uma política de gestão de riscos que constitua os limites aceitáveis de exposição aos riscos, ponderando seu apetite a risco estabelecido;
- d) estabelecer as funções de segunda linha, permitindo fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e melhoria contínua das práticas de gestão de riscos;
- e) assegurar os mecanismos suficientes para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos, de forma que resultem em relevância da atuação organizacional, eficácia, economicidade, eficiência e efetividade;
- f) promover a comunicação por meio de relatórios de informação sobre o acompanhamento periódico de alcance de metas e objetivos da organização, para que as partes tomadoras de decisão tenham conhecimento dos resultados obtidos.

6.4.2.3.1 Identificação dos riscos

A organização deve identificar novos riscos ou riscos que sofreram mudanças que ameacem o alcance da estratégia e de seus objetivos. A execução das atividades de identificação dos riscos

visa inicialmente estabelecer um inventário e, posteriormente, confirmar quais riscos permanecem aplicáveis e relevantes.

6.4.2.3.2 Análise de riscos

Os riscos identificados e incluídos no inventário de riscos devem ser analisados para que se entenda a severidade de cada um para a concretização da estratégia e dos objetivos da organização. De acordo com a severidade dos riscos identificados, a organização decide quais recursos e competências devem ser empregados para o risco permanecer dentro do apetite a risco, que é o tipo ou o nível de risco, em um nível abrangente que a organização está disposta a aceitar na busca de valor. Além disso, as análises realizadas nesta etapa apoiam a escolha do tratamento dos riscos.

As métricas comumente utilizadas são o impacto e a probabilidade. O impacto é o resultado ou o efeito de um risco, podendo existir uma variedade de possíveis impactos associados ao risco. O impacto de um risco pode ser positivo ou negativo em relação à estratégia ou aos objetivos da organização. A probabilidade é a possibilidade de um risco ocorrer, podendo ser expressa em face de uma possibilidade ou frequência de ocorrência, por meio de abordagens quantitativas ou qualitativas.

6.4.2.3.3 Avaliação de riscos

A organização deve realizar a priorização dos riscos, a fim de subsidiar a tomada de decisão sobre o tratamento dos riscos e otimizar a alocação de recursos. Pelo fato de os recursos disponíveis serem limitados, a equipe de gestão de riscos deve assessorar a Alta Administração, por meio de uma avaliação de ganhos e perdas, sobre a alocação de recursos para mitigar um risco, em comparação a outros riscos. O apoio à tomada de decisão ocorre por meio da priorização de riscos (tendo como base a etapa da análise dos riscos), dos objetivos estratégicos organizacionais e do apetite a risco da organização.

6.4.2.3.4 Tratamento dos riscos

Para todos os riscos identificados, a organização deve selecionar e implantar um tratamento, também chamado de resposta ao risco. A severidade e a priorização do risco, assim como o contexto organizacional e os objetivos estratégicos, devem ser considerados. O tratamento dos riscos também está relacionado às metas de desempenho da organização. Usualmente, os tratamentos podem ser divididos em quatro categorias, conforme a seguir:

- a) Aceitar: não adoção de medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, ou seja, nenhuma ação é tomada para alterar a severidade do risco. Normalmente, é utilizada quando o risco possui baixo impacto e baixa probabilidade, e está dentro do apetite a risco, e quando a eficácia dos controles estabelecidos for demonstrada.
- b) Evitar: não execução das atividades que geram risco. Como, teoricamente, risco zero não existe, esse tratamento demonstra que a organização não foi capaz de identificar uma resposta que reduzisse o risco para um nível aceitável de severidade.
- c) Reduzir (ou mitigar): adoção de medidas visando a reduzir a probabilidade e o impacto, ou ambos, mitigando, dessa forma, a severidade do risco. É o tipo de tratamento mais comum utilizado pelas organizações, pois envolve as decisões estratégicas tomadas diariamente para diminuir o risco para um nível de severidade compatível com o perfil de risco residual, com a meta e com o apetite a risco.
- d) Compartilhar (ou transferir): redução da probabilidade ou do impacto do risco pela transferência ou compartilhamento de parte do evento de risco. Os meios mais comuns são a utilização de

empresas terceirizadas e a contratação de seguradoras. No entanto, mesmo terceirizadas ou contratados seguros não eximem a responsabilidade principal dos operadores públicos, ou mesmo os seguros contratados não eximem a responsabilidade principal, cobrindo somente impactos financeiros. O compartilhamento de responsabilidade técnica somente é possível se forem atendidas as prerrogativas de conformidade com as leis de responsabilização brasileiras.

6.4.2.3.5 Monitoramento dos riscos

A etapa está presente em todas as outras de maneira permanente. Esta etapa possui quatro atividades principais:

- monitorar a implantação dos planos de tratamento de riscos;
- acompanhar os riscos que foram identificados, avaliando a qualidade dos controles internos;
- identificar e analisar potenciais novos riscos;
- avaliar a efetividade da gestão de riscos.

6.4.2.3.6 Aplicabilidade do modelo das três linhas do IIA 2020

A partir das necessidades das organizações de alcançar seus objetivos, há uma obrigação de construir estruturas e processos apropriados e eficazes, e o modelo de três linhas ajuda na identificação das melhores estruturas e processos que melhor se adaptam à organização, facilitando e aprimorando a gestão dos riscos.

Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados à entrega de produtos e serviços aos clientes da organização. A Alta Administração tem a responsabilidade pela gestão de riscos, bem como por assegurar a conformidade legal, regulatória e ética, e tem como atividade contínua o reporte dos resultados da organização.

Os papéis da segunda linha fornecem apoio, assistência, conhecimentos complementares e expertises de especialistas com aqueles que desempenham papéis de primeira linha e, assim, promovem o monitoramento e a melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos.

Os papéis de terceira linha assumem a promoção da auditoria interna de forma independente e imparcial, permitindo a utilização do conhecimento e do entendimento sobre a adequação e a eficácia da governança e da gestão de riscos. A autonomia da auditoria interna é fundamental no reporte de seus achados para promover e facilitar as melhorias contínuas da organização.

6.4.3 Estabelecimento da estratégia

6.4.3.1 Conceito e princípio

A estratégia se revela como o caminho necessário para se alcançar um objetivo desejado, considerado um objetivo estratégico. O planejamento estratégico é um processo de análise e tomada de decisões de diretrizes e ações que viabilizam o alcance desse objetivo.

Uma boa estratégia deve cumprir a missão institucional, suportar a visão, os valores e os princípios organizacionais, a fim de gerar o máximo de valor às partes interessadas. No âmbito público, a geração de valor deve estar atrelada à satisfação do interesse público e à consecução de políticas públicas.

O planejamento estratégico deve ser conduzido pela Alta Administração, que pode contar com o suporte de corpo técnico ou grupo de trabalho específico.

6.4.3.2 Relevância da etapa

O planejamento estratégico, portanto, consiste em um importante mecanismo de governança pública, pois direciona as iniciativas de gestores públicos à finalidade das organizações, qualquer que seja o atendimento às demandas da comunidade local, por exemplo, atendimento de saúde de qualidade, segurança pública, boa infraestrutura de vias públicas, educação de qualidade, entre outros.

Por essa razão, a Alta Administração deve promover ações para a concretização de políticas públicas no melhor interesse da sociedade, funcionando como um importante elemento de transformação social, promoção da dignidade humana e desenvolvimento econômico.

O planejamento estratégico de uma organização pública também pode ter como um de seus objetivos o próprio aperfeiçoamento da governança, visando a supressão de lacunas estruturais, otimização dos recursos públicos e aumento da satisfação pelos serviços públicos.

6.4.3.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

O mecanismo da estratégia no âmbito de seu papel e no uso de suas ferramentas para aprimoramento da governança pública estrutura-se por meio do planejamento estratégico. Nesse sentido, o Planejamento alicerça, direciona e alinha suas ações com um olhar amplo, integralizado, crítico e focado na reestruturação de seus organismos para fornecer cada vez mais uma prestação de serviços de qualidade, transparente e em consonância com as reais necessidades da sociedade. Para tanto, é preciso que os objetivos, as estratégias e as ações do planejamento sejam embasados na conduta ética, transparente e comprometida com a prestação de serviços públicos de excelência.

A estruturação da estratégia deve se pautar pelo princípio básico do relacionamento com as partes interessadas, ou seja, promover ações com foco na prestação de serviços de acordo com as expectativas da sociedade. Nesse sentido, ela deve:

- criar, divulgar, aprimorar e promover canais de comunicação em diversos âmbitos da estrutura da Administração Pública, com efetividade e assertividade, sendo a criação de um canal direto com as reais demandas das partes interessadas;
- incentivar a promoção da participação social de todos os beneficiários dos serviços públicos, bem como da sociedade em geral e de todos aqueles que são partes interessadas em uma governança pública eficiente, prática, acessível, transparente e de resultados;
- implantar, de forma eficiente, diretrizes objetivas com mídia e também com outras organizações, além dos auditores, como forma de reconhecimento da junção desses elementos na fundamentação satisfatória dos resultados da governança pública;
- assegurar que todos os procedimentos, ações, decisões, estratégias, aplicação de políticas e programas, e fornecimento de serviços e produtos tenham qualidade e eficiência, bem como atendam a um número expressivo das partes interessadas, fomentando a permanência cada vez maior de sua atuação do aprimoramento da governança em toda a estrutura da Administração Pública.

6.4.3.3.1 Definição de objetivos estratégicos, metas e indicadores

A análise de contexto organizacional e do diagnóstico de ambiente interno e externo pode elucidar à Alta Administração quanto aos desafios a serem enfrentados e as prioridades a serem adotadas. Para elaborar e definir a estratégia de modo conciso e claro, isso deve ser feito mediante objetivos estratégicos, metas e indicadores, como foco no alcance dos resultados em determinado período, seja curto, médio ou longo prazo. Para tanto, indicam-se as fases orientativas para que o objetivo seja

alcançado. Reforça-se que a estratégia deve ser estabelecida para atender a toda a organização, sendo determinada pelo nível estratégico da administração.

6.4.3.3.2 Revisão ou definição da identidade organizacional

A organização deve ter sua identidade organizacional estabelecida para que a sua estratégia esteja imersa e atenda à missão, à visão e aos valores definidos. Isso é indispensável para que o direcionamento ocorra e os objetivos sejam atendidos. Considerando que a declaração da missão, da visão e dos valores é responsabilidade dos dirigentes da organização, caso a organização não possua identidade organizacional estabelecida, ela deve ser estabelecida ou, caso exista, deve ser revisada previamente à definição da estratégia.

6.4.3.3.3 Elaboração do mapa estratégico

A Alta Administração deve apresentar os referenciais estratégicos em termos operacionais, sendo prático para que a estratégia se torne um processo contínuo e uma preocupação de todos, e para que as lideranças consigam mobilizar a mudança e executar as atividades com praticidade. Por esse motivo, entende-se que adotar a elaboração de um mapa estratégico é relevante não somente para a definição de objetivos estratégicos, mas também para a compreensão de sua dimensão e relação com as ações da organização.

O mapa estratégico é dividido em eixos de atuação que devem representar, graficamente, a correlação entre eles. Cada eixo de atuação deve ter significado e representar uma frente de trabalho necessária na busca de cumprir a identidade organizacional. Os eixos de atuação aglutinam os objetivos estratégicos para que a correlação entre eles e o seu desenvolvimento sejam esclarecidos, além de definida sua finalidade. Deve-se entender que os eixos de atuação também são definições estratégicas, a partir das informações do contexto organizacional e do diagnóstico de ambientes. Os eixos de atuação podem ser, por exemplo:

- a) infraestrutura, pessoas, recursos e processo aprendizagem: o eixo de atuação reúne objetivos relacionados ao desenvolvimento, ao aprimoramento ou à ampliação da infraestrutura física e tecnológica (salas, equipamentos diversos, climatização, entre outros); do desenvolvimento de habilidades dos colaboradores (capacitações, formações, treinamentos, entre outros); e da gestão de recursos financeiros ou humanos de modo geral, ou seja, concentrando objetivos estratégicos relacionados ao aprimoramento das condições de trabalho e da atuação da organização;
- b) estruturas e processos de gerenciamento interno: o eixo de atuação reúne objetivos relacionados ao monitoramento, à avaliação, à adequação ou à implementação de processos de gestão, administrativos ou relacionais, buscando a atuação eficiente dos agentes com alinhamento legal e interno necessário;
- c) resultados para sociedade a partir de sua finalidade: o eixo de atuação que reúne objetivos relacionados à entrega final da organização e que contempla sua contribuição para a mudança da realidade social, com resultados práticos e sensíveis a curto prazo;
- d) desenvolvimento, inovação e evolução: o eixo de atuação que reúne objetivos com ações para médio e longo prazo que, apesar de não se obterem resultados imediatos, são necessários para que a organização conquiste ao longo do tempo mais resiliência ou capacidade de resposta.

Com os eixos de atuação, a Alta Administração deve escolher as prioridades de atuação e, com isso, definir os objetivos estratégicos para o período planejado. É relevante que, considerando os eixos de atuação definidos, eles sejam elaborados por meio da metodologia SMART, acrônimo em inglês que significa que os objetivos são:

— S (específico) – Descreva o que se deseja de modo claro e específico;

- M (mensurável) – Para facilitar a gestão e o monitoramento, o objetivo deve ser quantificado de modo simples;
- A (alcançável) – O diagnóstico é principalmente relevante para compreender o que pode ser alcançado e, para isso, o objetivo deve ser realista e alinhado às condições humanas, financeiras e operacionais da organização;
- R (relevante) – Deve ser alinhado à identidade organizacional e às prioridades definidas;
- T (tempestivo) – Além de ser alcançável, deve ser possível no período em que o planejamento está sendo elaborado. Por exemplo, caso o período seja um planejamento de quatro anos, os objetivos devem ser possíveis e necessários nesse espaço de tempo.

A Alta Administração pode optar por mediadores para auxiliarem na definição dos objetivos. Independentemente de serem no Executivo, Legislativo ou Judiciário, os objetivos estratégicos devem sensibilizar todos os setores, departamentos, secretarias, gerências ou outras unidades administrativas de todos os níveis organizacionais. Os objetivos devem responder à pergunta: “Para onde desejo ir?”.

6.4.3.3.4 Definição de metas e indicadores

Os objetivos estratégicos devem ser afirmações inspiradoras e definir uma direção clara e, para tanto, devem ser acompanhados de metas e indicadores bem definidos.

Pela analogia do objetivo com a pergunta “Para onde desejo ir?”, a meta é a definição do ponto de chegada, ou seja, em qual nível o objetivo é alcançado. A meta deve obedecer, também, à metodologia SMART e, principalmente, deve ser específica, temporizável e mensurável. As metas traduzem etapas de alcance dos objetivos e podem ser definidas de modo escalonado. Por exemplo, em um planejamento de quatro anos, um objetivo pode ter uma meta definida para o primeiro, o segundo, o terceiro e o último ano, para avaliar o alcance real do objetivo, de modo gradual e evolutivo. A meta pode ser quantitativa ou qualitativa, podendo ser expressa como quantidade (por exemplo, dez pessoas atendidas até o final do ano), percentual (por exemplo, 10 % a mais de pessoas atendidas até o final do ano ou melhorar o nível de satisfação em 30 % até o final do ano) ou finalização (por exemplo, concluir a reforma até o final do ano).

Para cada objetivo com sua meta definida, um indicador deve ser elaborado para atender à mensuração e ao acompanhamento com periodicidade adequada à realidade observada. Independentemente da metodologia, os indicadores quantificam e auxiliam os gestores a compreenderem resultados mediante um quadro geral, permitindo ajustes na estratégia. Os indicadores devem conter informações detalhadas sobre a unidade administrativa responsável, a finalidade do indicador, a unidade de medida, as fontes dos dados, o método de cálculo, a periodicidade de apuração e as datas-limite de coleta das informações e de cálculo do indicador. Além disso, para assegurar a qualidade dos indicadores, deve-se avaliá-los com relação à utilidade, à disponibilidade, à confiabilidade da fonte, à tempestividade, à simplicidade de comunicação e à representatividade.

Deve-se observar que os indicadores são uma atividade técnica, e a Alta Administração deve analisar a relevância de contar com apoio especializado de profissional qualificado e experiente. Convém considerar o esforço necessário e se é possível absorver as atividades envolvidas na organização.

6.4.3.3.5 Periodicidade e elementos diversos da estratégia

Os objetivos, as metas e os indicadores podem ser elaborados a curto, médio ou longo prazo, e a Alta Administração deve definir os espaços temporais para cada um, ou seja, o longo prazo pode ser de 20, dez ou cinco anos, o médio pode ser de dois anos e o curto prazo pode ser de seis meses

ou um ano. Isso também é uma definição estratégica, sendo possível também optar por dois prazos distintos apenas (por exemplo, só médio e longo prazos), dependendo da motivação da escolha da Alta Administração, que deve considerar a capacidade de execução e sua consequente viabilidade na organização.

Deve-se entender o alinhamento intrínseco entre os períodos, ou seja, o curto prazo deve servir e perseguir os objetivos de médio prazo que, por consequência, abarcam os objetivos de longo prazo. Além disso, outros instrumentos existentes na legislação brasileira devem ser incorporados à definição da estratégia, por exemplo, o Plano Plurianual, o Plano Diretor e as leis orçamentárias, assegurando seu alinhamento e sua reciprocidade.

A longo prazo, a estratégia deve ser definida contemplando a participação popular direta, não limitando sua elaboração apenas à Alta Administração da organização. Audiências públicas, grupos de trabalho temáticos, congressos, simpósios e outros elementos podem ser abordados em um plano de ação definido pela organização, que deve englobar, de modo democrático, inclusivo e participativo, a sociedade, o setor privado, as universidades e outras partes interessadas da organização.

6.4.3.3.6 Disseminação da estratégia para toda a organização

Após a definição do mapa estratégico, suas metas e seus indicadores, estes devem ser amplamente divulgados a toda a equipe da organização, de forma clara e objetiva. Essas informações também devem ser publicadas para sociedade e entidades públicas de controle, de forma a permitir o acompanhamento e a fiscalização.

6.4.4 Promoção da gestão estratégica

6.4.4.1 Conceito e princípio

Além da definição da estratégia, sua internalização deve ocorrer por toda a organização e, para tanto, o conceito de promover a gestão estratégica é uma prioridade. Nesse sentido, essa prática consiste no desdobramento e na efetivação dos objetivos planejados em todos os níveis organizacionais. Entende-se também que a estratégia como direcionamento da Alta Administração deve estar alinhada tanto verticalmente (o nível estratégico direcionando o tático; e o tático, por sua vez, direcionando o operacional) como horizontalmente, com todos os colaboradores do setor compreendendo e executando suas ações.

Por essa razão, promover a gestão estratégica é o desdobramento da estratégia em ações práticas e objetivas de competência de cada unidade administrativa com alinhamento entre a comunicação interna e o monitoramento bem definidos, com base em indicadores, a serem analisados no mínimo trimestralmente ou dentro de um cronograma razoável, porém obrigatório, respeitando as especificidades e as finalidades para atendimento da função da organização.

6.4.4.2 Relevância da Etapa

A definição da estratégia sem sua plena efetivação não concretiza resultados práticos, sendo assim iniciativas sem fundamentação e execução. Para tanto, a estratégia só atende a sua finalidade principal de direcionar quando orienta os diferentes setores ao resultado finalístico da organização. Nesse cenário, definir responsabilidades, etapas, formas de comunicação e correlações necessárias entre unidades administrativas é primordial para concretizar as ações e alcançar os objetivos.

A definição e o esclarecimento das funções dessas unidades, a definição de objetivos, metas e indicadores, e a definição do processo de monitoramento e da tomada de decisão contribuem para a aderência do planejamento estratégico à execução, bem como consistem na efetiva promoção da

gestão estratégica, considerando a identidade e a cultura organizacional, as prioridades e as diretrizes a curto, médio e longo prazos da organização.

A gestão estratégica se alinha aos objetivos dispostos no planejamento estratégico, enquanto a gestão tática e operacional se alinha ao plano de ação a ser implementado em cada unidade administrativa com ou sem vínculo com ações de outras unidades administrativas. Nesse sentido, quando o alinhamento de atividade se cruza, há gestores que optam pela constituição de comitês para conceder celeridade e otimização de tarefas entre os setores. Todavia, a execução do plano de ação entre as unidades administrativas fica a critério das diretrizes de seus gestores públicos, bastando entender e entregar o melhor resultado ao Chefe do Poder Executivo.

6.4.4.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

Em uma organização existe uma diversidade de unidades administrativas diferentes que cumprem papéis com finalidades distintas que, ao se integrarem, atendem ao interesse público para o qual existem. A definição do modelo de governança e da estrutura organizacional é indispensável para que as unidades compreendam a correlação entre suas funções. A principal distinção é a existência de setores com funções-meio que, na cadeia de valor, contemplam ações de suporte, administrativa, burocrática, logística, financeira ou de fornecimento primário, cujo principal objetivo é auxiliar os setores com funções finalísticas que atendam diretamente à sociedade e cumpram a ponta final da organização.

6.4.4.3.1 Elaboração do planejamento nos demais níveis organizacionais

A partir do mapa estratégico, os gestores responsáveis por cada unidade administrativa devem providenciar a realização das etapas previstas para definir objetivos, metas e indicadores concernentes às atividades de sua atividade, de modo a assegurar um direcionamento mais claro e específico aos setores e, por consequência, aos colaboradores envolvidos.

O objetivo, a meta e o indicador de nível tático devem se interligar e contribuir diretamente e à maneira da unidade administrativa para o alcance de um objetivo estratégico específico. Esse alinhamento é o que materializa o direcionamento do nível estratégico para os demais níveis.

A unidade administrativa pode não se identificar ou não contribuir com algum objetivo estratégico específico. Isso não gera empecilho, e a unidade deve se preocupar em inserir e desenvolver todas as ações necessárias a suas atividades, e não necessariamente em atender a todos os objetivos estratégicos. Não obstante, ressalta-se que todos os objetivos estratégicos precisam receber contribuição de objetivos táticos de alguma unidade administrativa específica.

6.4.4.3.2 Elaboração do plano de ação para definição de etapas e responsabilidades

Os objetivos táticos precisam ser delimitados por iniciativas e ações que se apresentam como etapas para o alcance da meta, ou seja, existe um passo a passo inerente a cada objetivo que precisa ser delimitado e às responsabilidades definidas para cada setor ou colaborador.

Para tanto, as unidades administrativas devem elaborar o plano de ação de cada objetivo tático, para dividir as responsabilidades e descrever a metodologia a ser adotada, o período a ser executado e os custos necessários para que a etapa seja cumprida. Nesse sentido, existem metodologias distintas que podem ser utilizadas, como o 5W2H ou o diagrama de Ishikawa. O plano de ação deve cronometrar as ações de modo que possam ser monitoradas e executadas coordenadamente nos diferentes setores e que o gestor consiga acompanhar as etapas.

6.4.4.3.3 Monitoramento e tomada de decisão

Os indicadores e os planos de ação atendem à finalidade de monitoramento. Os indicadores devem conter uma periodicidade que permita que os gestores visualizem se a meta está distante ou próxima de ser alcançada, para que, a partir daí, a decisão possa ser tomada com fundamento e conhecimento prático para manter ou alterar o ritmo, ou para mudar as ações para que o resultado seja alcançado.

O acompanhamento dos indicadores, tanto estratégicos como táticos, e do plano de ação deve ser contínuo e retroalimentar a estratégia, sempre que necessário. Isso confere ao planejamento estratégico uma dinamicidade e assegura o alinhamento das ações à realidade situacional na qual a organização se encontra. O monitoramento permite a tomada de decisão do gestor mais assertivo a partir da visualização dos indicadores e dos resultados momentâneos de modo integrado.

Para tanto, recomenda-se que os indicadores e o andamento do plano de ação sejam acompanhados pelos gestores de cada nível organizacional por meio de *dashboards* e ferramentas interativas que permitam a visualização geral e integrada sob diferentes óticas, considerando períodos específicos, variáveis e outros elementos que possam ser inseridos. A adoção de sistemas informatizados que assegurem a agilidade e a eficiência na atualização do *status* dos indicadores e das ações é recomendada e assegura sua utilização. O acompanhamento de resultados deve permitir verificar se:

- a) os objetivos estabelecidos estão sendo adequados ao atendimento das necessidades identificadas (relevância da atuação organizacional);
- b) os objetivos estão sendo atingidos (eficácia);
- c) os recursos disponíveis estão sendo empregados de forma econômica (economicidade);
- d) os resultados imediatos alcançados estão sendo maximizados com relação aos recursos empregados (eficiência);
- e) os resultados diretos e indiretos estão contribuindo para solucionar os problemas identificados (efetividade e impacto).

6.5 Mecanismo de controle

6.5.1 Generalidades

A Governança Pública atende à finalidade de buscar um alinhamento entre a execução das políticas da Administração Pública e o interesse público para atender com excelência às necessidades da população. Compreendendo que a responsabilidade e o dever de gerir a Administração Pública são atribuídos aos agentes políticos pela população por meio do voto, esse alinhamento proposto pela governança somente é possível em um sistema em que haja transparência e prestação de contas eficazes, conforme os princípios éticos e as regulamentações vigentes.

Nesse sentido, a descrição buscou apresentar práticas aplicáveis aos diferentes entes federativos e aos diversos poderes para que os cidadãos possam ter o acesso assegurado a informações sobre as ações planejadas na organização, as que realmente acontecem e como acontecem, além de definir canais viáveis para que os cidadãos possam questionar, sugerir e exigir esclarecimentos, sempre que necessário.

Para que essas organizações possam avaliar e direcionar suas atividades internas, visando assegurar o interesse público na implementação de controles, deve-se definir um sistema de controle interno, promover a transparência, assegurar o *accountability* e realizar a avaliação das partes interessadas.

6.5.2 Definição de um sistema de controle interno

6.5.2.1 Conceito e princípio

A Alta Administração deve elaborar um conjunto de estruturas e processos de controle e auditoria internos para assegurar a conformidade dos atos de gestão e para que as ações obtenham resultados verdadeiramente efetivos e as atuações dos agentes e dos colaboradores estejam alinhadas e corretas conforme os princípios, as diretrizes e os valores da organização.

A implantação do sistema de controle interno é relevante para os agentes desempenharem ações de amparo fiscalizatório, mitigação de riscos e, a partir disso, apoiar a tomada de decisão por parte da Alta Administração. Esse sistema fortalece a governança pública e preserva a imagem das instituições.

O sistema de controle interno contribui para a governança pública por meio da condução de atividades relativas às instâncias internas próprias, previstas em lei, visando incluir mecanismos de prestação de contas e de responsabilização fiscal, gerencial e programática por parte dos gestores, buscando a adoção de boas práticas de governança e a consequente garantia do interesse público.

6.5.2.2 Relevância da Etapa

Seja pela complexidade organizacional, pela quantidade de agentes e colaboradores ou pela relevância do serviço oferecido à população, o sistema de controle interno é indispensável para assegurar a conformidade legal e regulatória das organizações, além de estabelecer confiabilidade aos processos diversos, considerando a verificação periódica e permanente das ações.

A implementação dos controles auxilia a identificar novos riscos e a prevenir fraudes internas e externas, bem como erros não intencionais. Ela estabelece também camadas de supervisão e monitoramento para detectar atividades suspeitas ou anomalias nos processos da organização. Assim, a partir de informações cada vez mais precisas e confiáveis, tanto a cultura de responsabilidade quanto a transparência se aprimoram, assim como a tomada de decisão é mais assertiva e vital na estratégia a longo prazo.

Portanto, o sistema de controle interno fornece resiliência e confiabilidade para a organização, assegurando à população que o interesse público e as ações estão sendo executados com zelo e atenção às suas necessidades, de forma primordial para a manutenção da Administração Pública e para a execução de suas ações.

6.5.2.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.5.2.3.1 Geral

O sistema de controle interno deve considerar auditorias internas e buscar a segregação de funções, assim como as três linhas de defesa, interação com as prestações de contas e com os canais de denúncia e demais estruturas que possam ser previstas para assegurar a funcionalidade do mecanismo de controle. Por essa razão, o sistema de controle interno deve ser apresentado por meio do documento orientativo, descrevendo as práticas e as unidades concernentes às ações de controle, assim como a interação entre elas.

6.5.2.3.2 Busca da segregação de funções

A partir do organograma das funções e da gestão por competência estabelecida, deve-se compreender que o processo de tomada de decisão não se restringe apenas à atuação dos Chefes do Executivo e às Autoridades Máximas das autarquias ou entidades equivalentes, devendo a instituição possuir

linha hierárquica decisória e técnica de forma que não prevaleçam interesses pessoais ou atos que conduzam à ilicitude.

Não somente a cadeia decisória deve possuir segregação de função, mas também as atividades que se restrinjam principalmente a compras públicas, como a função do pregoeiro, membros da comissão licitatória, gestor e fiscal de contratos, que devem possuir segregação e autonomia ao exercício da função, a fim de que não ocorram conflitos de interesses e prejuízos financeiros e éticos à organização.

Recomenda-se elucidar e aplicar a metodologia das três linhas de defesa no sistema de controle interno, com correlação e alinhamento diretos com a definição das linhas no momento de gerir riscos. Portanto, ao definir as atribuições de cada agente em cada nível organizacional, convém atentar a esse modelo e, na definição do sistema de controle interno, convém que seja incluída a Política de Conflito de Interesses para que os agentes cumpram também um papel ativo na manutenção desse modelo.

6.5.2.3.3 Auditoria interna

O sistema de controle interno deve contemplar as ações de auditoria interna e organizadas a partir um plano anual de auditoria interna, com o propósito de adicionar e proteger valor, melhorar as operações e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, mediante prestação de serviços de avaliação e de consultoria sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos. O plano deve conter:

- a) diretrizes gerais para a realização de auditoria interna;
- b) definição de responsabilidades para que a auditoria interna ocorra e exista como terceira linha de defesa;
- c) metodologia adotada para a realização da auditoria interna, assim como as especificações de verificação de cada processo, estrutura e nível organizacional;
- d) cronograma relacionado a prazo e indicadores com o propósito de que seja realizada a mediação e atestada a eficiência.

Pode ser instituída na organização, dependendo da estrutura disponível e da viabilidade, a utilização de uma unidade de auditoria interna ou de um comitê de auditoria interna, que deve prezar pela independência em relação à Alta Administração e concentrar as ações concernentes à coordenação da execução do plano de auditoria de modo integrado.

6.5.2.3.4 Consideração dos canais de comunicação existentes no sistema de controle interno

O sistema de controle interno deve considerar a existência de canais de comunicação diretos para que a população consiga exercer seu papel fiscalizatório. Um dos canais de comunicação é zelar pela relação com os Conselhos Municipais, Estaduais e Federais, repassar informações e prestar contas conforme a temática específica para a qual cada conselho foi criado.

Além disso, o sistema deve englobar e inter-relacionar, conforme a finalidade, a manutenção dos canais organizacionais que possam ser de uso da população, assim como de agentes da própria organização, como o canal de denúncias do programa de integridade, o canal de comunicação na gestão de pessoas e o canal de denúncias. Após serem vistas as especificações de cada um, esses canais devem assegurar o controle e a transparência das ações.

6.5.2.3.5 Unidades e estruturas possíveis no sistema de controle interno

Além do controle estabelecido com as três linhas do IIA e a auditoria interna, prezando pela segregação de funções, deve-se gerar resiliência ao sistema de controle no atendimento de suas finalidades, cuja implementação deve considerar a envergadura e a estrutura disponíveis na organização e as implementações de unidades, como a corregedoria e a ouvidoria, conforme a seguir:

a) Corregedoria:

A corregedoria é uma unidade do controle interno com a função de investigar, fiscalizar e corrigir desvios de conduta, irregularidades, abusos de poder e outras questões éticas e disciplinares dentro da própria organização. A corregedoria deve possuir corregedor público, cuja função não pode ser preenchida por servidor efetivo, porém deve ser assegurado o cumprimento das competências necessárias à função. Para existir e ser atuante, a Corregedoria deve ser criada por lei ou regulamento aplicável com procedimentos de funcionamento e atuação das autoridades e comissões.

Os processos e os procedimentos disciplinares, sejam preventivos ou repressivos, devem ser executados por meio da corregedoria, que deve possuir autonomia e ser independente em suas funções. A aplicação de penalidades a servidores deve ser analisada e realizada por um corregedor público, assim como, porventura, o recurso implementado deve ser avaliado e decidido pela autoridade máxima do órgão público e autarquia. Todas as penalidades devem ser publicadas no que tange a seu objeto, a fim de torná-las eficazes, porém preservando as partes penalizadas.

Além disso, a corregedoria deve possuir seu próprio canal de denúncias, contendo juízo de admissibilidade em prol do princípio da eficiência e economicidade.

b) Ouvidoria:

A ouvidoria é unidade do controle interno, sendo um canal de comunicação independente e imparcial que tem como principal função receber, analisar e encaminhar manifestações, sugestões, elogios, reclamações e denúncias dos usuários de serviços ou cidadãos em relação à organização. A ouvidoria tem relação direta com a Alta Administração e deve ser criada com procedimentos e fluxos bem definidos para recebimento e tratamento das manifestações, a fim de assegurar sua independência e imparcialidade.

6.5.3 Promoção da transparência

6.5.3.1 Conceito e princípio

O Brasil é signatário do acordo internacional sobre Governo Aberto da OCDE e, nesse sentido, firmou o compromisso de disponibilizar em tempo hábil, com quantidade e formato suficientes e entendíveis, as ações e as atividades governamentais. Por conseguinte, promover a transparência é uma prática inerente à governança e, principalmente, ao mecanismo de controle.

De acordo com a Lei de acesso à informação, deve-se compreender que se trata de transparência, e não de publicidade, ou seja, o princípio geral dessa prática é que as informações não sejam somente divulgadas, mas também sejam acessíveis, de fácil entendimento, inclusivas e de modo ativo, ou seja, não é esperado que aguardem a solicitação ou o requisito legal para a sua veiculação.

6.5.3.2 Relevância da Etapa

A transparência é um princípio fundamental da democracia, que assegura que os cidadãos tenham acesso às informações necessárias para, informados, tomarem decisões, participarem do processo político e fiscalizarem as ações do governo. Além de ser crucial ao *accountability*, a transparência dificulta a prática da corrupção, pois torna as atividades do governo mais visíveis e sujeitas a escrutínio público. A divulgação de informações impede o sigilo excessivo, reduzindo o espaço para comportamentos antiéticos.

A transparência permite uma avaliação mais precisa da excelência das políticas públicas, sendo possível à população e à sociedade civil sugerir melhorias e otimizações mediante a sua participação. A transparência assegura o direito dos cidadãos ao acesso à informação pública, o que não apenas fortalece a cidadania, mas também capacita os indivíduos a tomarem decisões informadas sobre questões que afetam suas vidas.

6.5.3.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.5.3.3.1 Política de divulgação de informações

Para assegurar a transparência ativa e passiva às partes interessadas, tratando o sigilo como exceção, e para assegurar a divulgação das informações de interesse público, independentemente de solicitações, a organização pode definir uma política de divulgação de informações, descrevendo as diretrizes com limites e critérios para veiculação, os deveres e as responsabilidades para divulgar informações.

A política deve contemplar um procedimento para divulgação das informações, conforme a finalidade, visando estabelecer um mecanismo de controle de qualidade das informações prestadas nos formatos impresso, digital, visual ou falado.

6.5.3.3.2 Plano de dados abertos da organização

Inerente ao acordo com a OCDE para o Governo Aberto e à necessidade de avaliação das partes interessadas, a organização deve constituir um plano de dados abertos com local de publicação e formas de monitoramento claras, tanto para entendimento por meio de *dashboards* interativos como para tratamento e análise pública e aberta aos cidadãos.

Esse plano deve conter também catálogo de informações, comprometendo-se quando a transparência for ativa ou legalmente requerida, assim como o respectivo local para publicação e a definição dos responsáveis por publicar e manter atualizada a base dados correspondentes, de modo a:

- a) identificar as exigências legais e jurisprudenciais para fins de atendimento ao princípio constitucional da publicidade, objetivando atender às demandas de acesso à informação da sociedade;
- b) assegurar a divulgação nos sites oficiais de informações íntegras, autênticas, atualizadas e disponíveis em formato aberto.
- c) disponibilizar os dados abertos de forma concisa, facilitando o tratamento e a análise das informações;
- d) implementar a Política de Dados Abertos, contendo no mínimo os seguintes tópicos:
 - ordem de abertura de bases de dados, com o respectivo cronograma de integração, atualização e melhorias;
 - elaboração de plano de ação para o engajamento de cidadãos, visando esclarecer dúvidas de interpretação na utilização e corrigir problemas nos dados já disponibilizados.

6.5.4 Assegurar a prestação de contas e responsabilização (*accountability*)

6.5.4.1 Conceito e princípio

O termo *accountability* pode ser traduzido como a obrigação perante outrem para o atendimento a uma responsabilidade de prestar contas de ações e atividades estratégicas ou operacionais. Na Administração Pública, os entes e as entidades públicas são responsáveis por atuarem em defesa do interesse público e da devida existência de recurso público, além de assegurarem, de forma clara e transparente, o acesso às informações de caráter público. *Accountability* envolve três princípios dos mais relevantes para governança pública, sendo eles: transparência; prestação de contas, sobre a qual se deixam claros as ações de gestão, bem como os recursos e as despesas dentro de cada exercício financeiro, com suas respectivas justificativas; e responsabilização e compromisso de os gestores públicos atuarem de acordo com as ações dispostas em planos de governo e, consequentemente, estratégicos, a fim de que o interesse público seja cumprido com lisura e integridade, afastando qualquer tipo de processo de responsabilização ou conflito de interesses.

6.5.4.2 Relevância da Etapa

A Alta Administração é responsável por assegurar o direcionamento e o controle de que ações estratégicas devem ser definidas com o propósito de que os gestores de unidades administrativas cumpram o papel institucional para o qual foram nomeados na entrega de resultados à sociedade. Esses mesmos gestores possuem a obrigação de alinhar sua equipe técnica de servidores para implementar o modelo de governança pública com a finalidade de que a prestação de contas do Chefe do Executivo seja repassada ao Poder Legislativo, por meio do Tribunal de Contas, para a devida análise da atuação estratégica, tática e operacional de todas as partes interessadas envolvidas.

Em um contexto de transparência, que assegure a efetividade em direção ao interesse público, o processo de *accountability* assegura que as informações sejam límpidas ao interesse público, não necessitando assim de prévia e obrigatória norma com diretrizes limitantes. Um ente ou entidade pública, quando asseguram de forma efetiva o mecanismo de *accountability*, ou seja, quando não pairam dúvidas sobre a atuação estratégica e de gestão, possui maior credibilidade diante da opinião pública, o que implica o fortalecimento da imagem e boa reputação perante os cidadãos.

6.5.4.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

6.5.4.3.1 Prestação de contas – Informações a serem veiculadas

Convém que a Administração Pública assegure a *accountability* por meio da prestação de contas, materializada pelas seguintes ações:

- disponibilização dos relatórios de auditoria interna e prestação de contas para consulta pública;
- disponibilização de informações gerenciais sobre sua atividade-fim, bem como metas, indicadores e progresso para consulta pública;
- disponibilização de informações orçamentárias para consulta pública, com exceção dos casos de restrição de acesso;
- disponibilização de relatórios de execução dos planos de ações estabelecidos de cada nível organizacional, assim como resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos;
- disponibilização das informações relativas à execução orçamentária e financeira da organização;

- f) disponibilização de informações concernentes a procedimentos licitatórios, incluindo os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;
- g) disponibilização de informações sobre a remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e Alta Administração, com exceção dos casos de restrição de acesso;
- h) disponibilização de informações sobre viagens e gastos de seus colaboradores;
- i) disponibilização das atas de reunião dos órgãos de governança contendo suas deliberações e justificativas.

6.5.4.3.2 Plano de responsabilidade organizacional

Convém destacar que a Administração Pública, por meio do mecanismo de *accountability*, deve estruturar um plano de responsabilidade organizacional, elucidando as responsabilidades e as atribuições sobre cada dever de cada agente, que possivelmente pode se materializar pelas seguintes ações:

- a) implementação de um canal de denúncias que permita o recebimento, o tratamento e o acompanhamento dos relatos, além de assegurar sua disponibilização ao público interno e externo de forma acessível e sigilosa;
- b) juízo de admissibilidade em relação a processos de denúncias e aplicação de sanções a quem produzir denúncia falsa ou evidência que sabe ser falsa e não retaliação a denunciantes de boa-fé;
- c) definição de fluxo em que as denúncias contra a Alta Administração sejam destinadas a uma instância superior;
- d) estabelecimento das instâncias responsáveis e definição dos procedimentos para apurar e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores da organização;
- e) definição de procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização;
- f) garantia de que os membros de comissões de sindicância ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade;
- g) definição de procedimentos que orientem sobre encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes, quando necessário;
- h) definição de meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo, estimulando termos de ajustes de conduta e outros mecanismos que reduzam o custo administrativo de processamento de falhas menores com relação a questões mais relevantes.

6.5.5 Avaliação da efetividade da auditoria interna

6.5.5.1 Conceito e princípio

A auditoria interna consiste no conjunto de atividades, de forma independente, de avaliações objetivas e consultoria, fundamentais ao pleno funcionamento do sistema de controle interno, sendo a terceira linha de defesa, pois detém a função de avaliar a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos, bem como interagir com instâncias de governança, comunicando desalinhamentos que podem colocar a gestão suscetível à materialização de riscos, indicando a necessidade de

tomada de decisão estratégica e operacional voltada a minimizar possíveis impactos na consecução dos objetivos da organização, podendo trazer prejuízos administrativos, financeiros, contratuais, entre outros, além de dificultar a entrega do valor agregado.

Com a atuação pautada pela conformidade, integridade, eficácia nos processos da organização e na objetividade, a auditoria interna contribui para a melhoria e a análise da eficiência dos processos de governança e de gestão de todos os entes públicos, atendendo a diretrizes e metas estratégicas e operacionais direcionadas e aprovadas previamente.

6.5.5.2 Relevância da etapa

Para o correto funcionamento da unidade de auditoria interna do órgão, esta deve possuir independência no exercício de suas funções e funcionar harmonicamente dentro do sistema de controle interno da organização, alinhadamente ao programa de integridade e diretrizes da governança pública do órgão.

Deve-se considerar que, para a atuação da auditoria ser independente, ela não pode ser exercida pelos mesmos integrantes da unidade de controle da primeira ou segunda linha de controle, sob pena de parcialidade.

A auditoria interna, como uma unidade do sistema de controle interno, deve estar materializada dentro de um conjunto de procedimentos sólidos, com estruturas e competências bem definidas, dotados de independência funcional.

6.5.5.3 Aspectos e iniciativas principais da prática

Para assegurar a efetividade da auditoria interna, a organização deve:

- a) ter regras específicas bem definidas;
- b) possuir compromisso da Alta Administração;
- c) ter programa de gestão de riscos efetivos e institucionalizados;
- d) possuir integração da unidade de controle interno ao sistema de controle interno como um todo;
- e) ter indicação clara das estratégias e objetivos institucionais, riscos associados e nível de maturidade dos processos de gestão de riscos;
- f) contar com alocação de recursos humanos, tecnológicos e financeiros para desempenho de funções;
- g) dispor de plano de auditoria como mecanismo obrigatório, com especificação de estratégia, objetivos e metas;
- h) ter interação e compartilhamento de dados e informações com o núcleo de governança;
- i) assegurar independência em sua atuação;
- j) possuir plano de tratamento de resultados;
- k) consolidar e formalizar os resultados do trabalho desenvolvido pela auditoria interna, assim como incluir relatório de recomendações e providências a serem tomadas visando a efetivação do processo de melhoria contínua da gestão de riscos;



- l) comunicar os resultados do trabalho desenvolvido pela auditoria interna à Alta Administração da instituição, a qual deve acompanhar a execução das ações a serem realizadas após as recomendações apresentadas;
- m) realizar o monitoramento das ações recomendadas pela auditoria interna, medindo os resultados alcançados e identificando possíveis mudanças necessárias para o ajuste adequado na tomada de decisões, definindo, também, os indicadores de desempenho;
- n) ter capacitações permanentes.

Bibliografia

- [1] BONAVIDES, P. Teoria do estado. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2001
- [2] OLIVEIRA, A.; PISA, B. IGovP: índice de avaliação de governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.
- [3] WORLD BANK (WB). Governance: the World Bank experience. 1994
- [4] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação da governança do centro de governo. Brasília: TCU; Secretaria de Controle Externo da Administração Pública do Estado, 2016
- [5] MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. APGS, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22>. Acesso em: 30 jul. 2018
- [6] BENGOCHEA, J. Ordem e liberdade: revolução da cidadania. Porto Alegre: Polost, 2006
- [7] BRITTO, J. G. F. Gestão de riscos de *compliance*. Curitiba: Instituto Memória, 2019
- [8] BRITTO, J. G. F. *Compliance* o estado da arte. Curitiba: Instituto Memória, 2019
- [9] SERPA, F. A. (Ten. Coronel). O modelo de excelência da gestão como fator decisivo na melhoria dos resultados nas organizações policiais-militares. 2017. Tese (Doutorado) – Academia do Barro Branco, São Paulo, 2017
- [10] QUEMELLO, L. (Major). Análise propositiva do escritório de cidadania e governança como ferramenta de sistematização estratégica de policiamento comunitário. 2020. Dissertação (Mestrado) – Academia do Barro Branco, São Paulo, 2020
- [11] Referencial Básico de Governança da Rede Governança Brasil
- [12] Portal Brasil da OCDE