

WORKSHOP

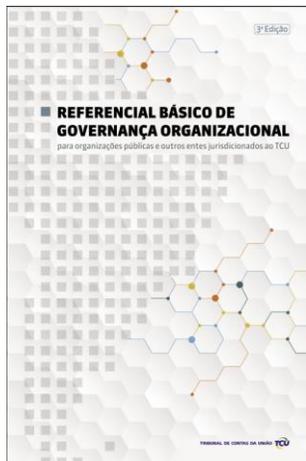
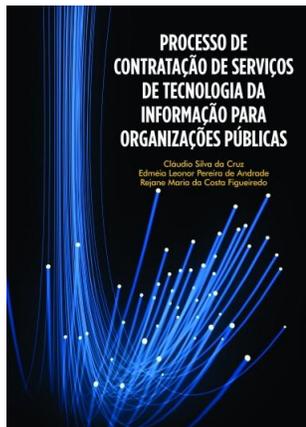
“Governança das instituições que compõem a RFEPCT”

Instrutor e facilitador: Cláudio Cruz, TCU

Apresentação

Apresentação do facilitador

Apresentação do facilitador



- Cláudio Silva da Cruz
 - Auditor Federal de Controle Externo do TCU
 - Secretário de TI do TCU (2001-2006)
 - Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação
 - Ênfase: Governança das contratações de TI
 - Coautor do livro “Processo de contratação de serviços de tecnologia da informação para organizações públicas” (MCT, 2012)
 - Coautor do livro “Referencial Básico de Governança Organizacional” (TCU, 2021)
 - TCU: modelo de ESG

Apresentação do curso

Objetivo do curso



Instrumentalizar (workshop) a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) para ministrar cursos de governança pública, segundo o modelo do TCU (iESGo2024), que permitirão aos treinandos:

- compreender como o TCU mensura a qualidade da governança pública;
- indicar riscos e construir controles internos relevantes para implementar/melhorar o sistema de governança sobre a gestão organizacional para:
 - aumentar a efetividade/economicidade das organizações em termos de resultados demandados pela sociedade
 - aumentar a eficácia/eficiência no uso dos escassos recursos públicos
 - reduzir os riscos de colisão contra a legislação em vigor



Agenda

Apresentações: do facilitador; do curso; da agenda; dos participantes

1. Conceitos fundamentais e evolução da Governança

2. Princípios Básicos e Diretrizes de Governança para o Setor Público

3. Mecanismos, práticas e controles

4. Mecanismo Liderança

5. Mecanismo Estratégia

6. Mecanismo Controle

7. *Governança sobre a gestão de pessoas

8. *Governança sobre TI e SI

9. *Governança sobre a gestão de contratações

10. *Governança sobre a gestão orçamentária

11. *Governança sobre a gestão ambiental

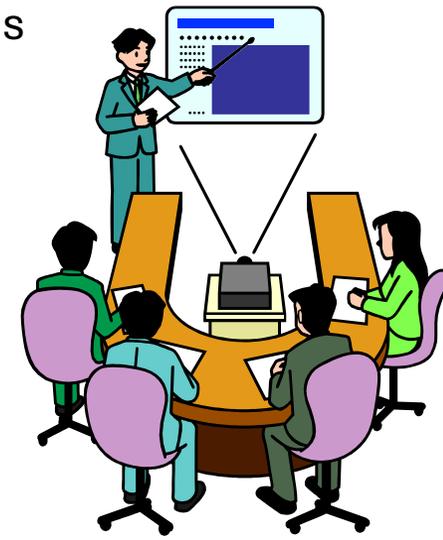
12. *Governança sobre a gestão social

**Estudos de caso e apresentações (no curso aplicado)



Agenda

- Curso programado para ter 16 horas-aula:
 - 2 dias
 - intervalo para almoço e de 15 minutos pela manhã e à tarde
- Distribuição do tempo:
 - Exposição do módulo
 - Módulos 1, 2 e 3 em 2h
 - Módulos 4 a 6 = 43 itens → ~20 minutos por item (foco)
 - Workshop: discussão e sugestões de aplicação na RFEPCT
 - Módulos 7 a 12 = 58 itens (não discutiremos ou apenas de passagem)
 - Na aplicação do curso: módulos extra (fora do programa do curso), mas podem ser usados nos exercícios
 - Diálogo e exercícios sobre situações práticas
 - *Apresentação de trabalhos práticos (na aplicação do curso)



Apresentação dos participantes

Apresentação dos participantes

- Em 30 segundos ...
- Nome
- Experiência
 - Qual sua área de enfoque?
 - Qual a sua experiência com governança?



Módulo 1

Governança Pública: Conceitos fundamentais

O que é Governança Pública?

Para que serve o Estado?

É um prestador de serviços públicos (CF/88, art. 175, caput ...) que têm de ser adequados (... e IV)

CF/88, Art. 175. Incumbe ao Poder Público [...] a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

[...] II - os direitos dos usuários;

[...] IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Para que serve o Estado?

O cidadão pode exigir qualidade e o Estado deve manter serviços de atendimento e avaliações de qualidade (CF/88, art. 37, § 3º, I)

CF/88, Art. 37. A administração pública [...] obedecerá aos princípios de [...] eficiência e, também, ao seguinte: [...]

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

Art. 129. São funções institucionais do Ministério Público:

II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;

Para que serve o Estado?

- TCU deve avaliar a legitimidade* das operações (serviços) (CF/88, arts. 70 e 71)

CF/88, Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

[...]

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

*atendimento ao interesse público

Para que serve o Estado?

- Prestação de bons serviços públicos
- Qualidade objetiva e avaliações de qualidade
- Controle externo avaliando legitimidade* operacional

*atendimento ao interesse público



Resultado



Valor almejado

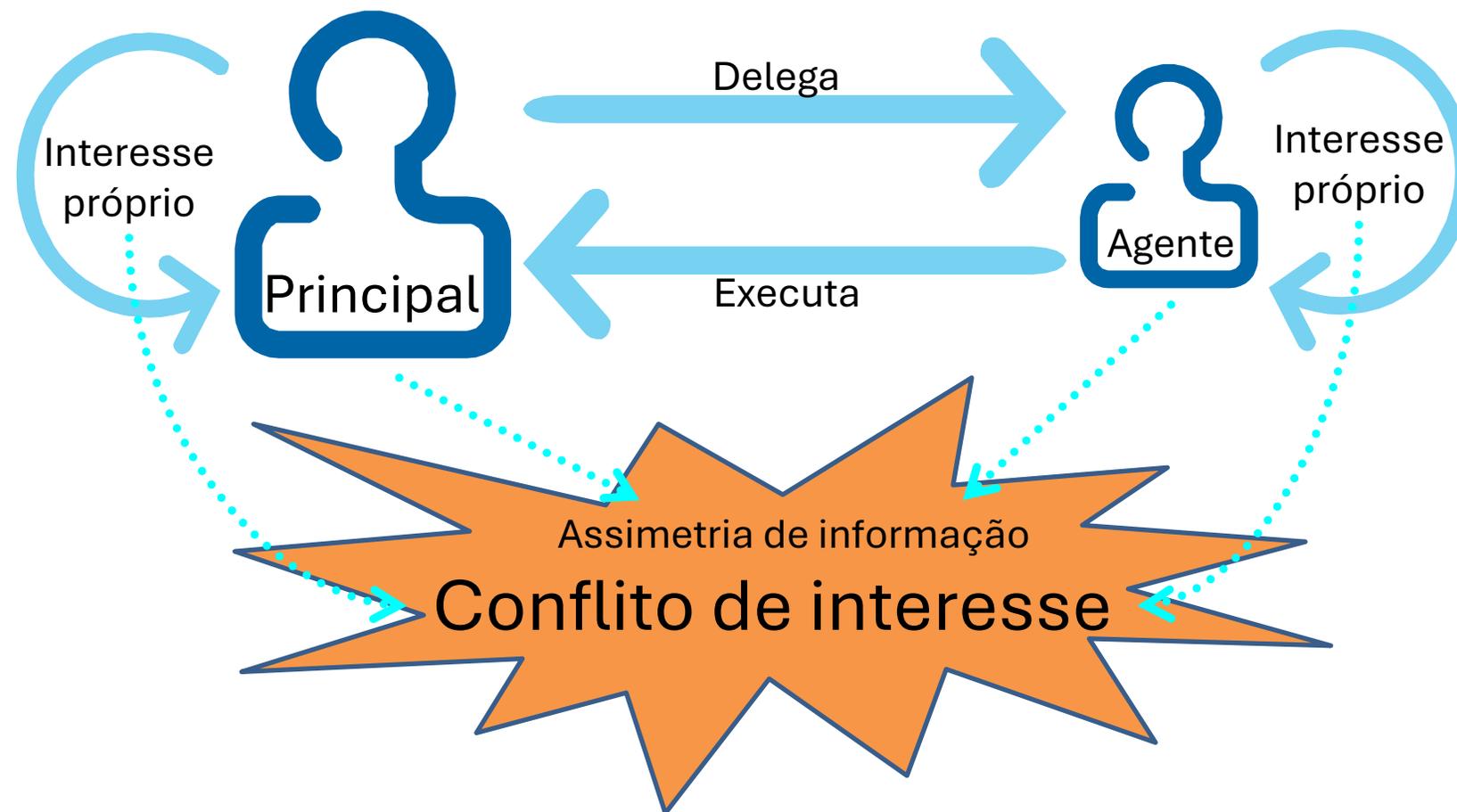
Risco controlado

Por que é tão difícil prestar serviços públicos de qualidade ?

O problema da agência

O problema da agência (agente)

(público e privado)



Brasil piora 17 posições no ranking de corrupção da Transparência Internacional

Forte recuo acende alerta para a falta de resposta às causas estruturais da corrupção no país, segundo entidade



Manifestação em apoio à Lava Jato no início do ano passado. ANTONIO CRUZ (AGÊNCIA BRASIL)

HELOÍSA MENDONÇA

São Paulo • 21 FEV 2018 • 21:02 CET

MAIS INFORMAÇÕES



Escândalo da Petrobras faz Brasil piorar em ranking mundial de corrupção

O Brasil teve uma forte piora no ranking que avalia a percepção da **corrupção** no mundo divulgado pela **Transparência Internacional** nesta quarta-feira. O país caiu 17 posições em comparação ao ano anterior e ocupa o 96º lugar na lista de 2017, que avaliou a corrupção do setor público em 180 países. Na escala que vai de zero (mais corrupto) a 100 (menos corrupto), o Brasil aparece com 37 pontos, três a menos que em 2016.

Anúncio fechado por Google

**Mas ... dá para afirmar
que esse é um problema
principalmente do setor público?**

Golpes aplicados por síndicos crescem 13%; veja como se proteger

No último ano, desfalques aplicados por síndicos, a quem são delegadas obrigações de gestão do patrimônio coletivo de moradores, aumentaram em 13%. Especialistas alertam para necessidade de abertura das contas, para evitar prejuízos

lc Luiz Calcagno

postado em 04/11/2018 07:00 / atualizado em 03/11/2018 22:03



Síndico de sete condomínios, Leonardo Valverde recomenda auditorias para avaliação da gestão dos recursos destinados pelos moradores

(foto: Marília Lima/CB/D.A Press)

O que é Governança?

O problema de agência

O desenvolvimento das teorias sobre governança visa encontrar melhores respostas à seguinte pergunta:

Como maximizar a probabilidade de que o comportamento (ações) do Agente (altos administradores) seja dirigido pelo atendimento dos interesses do Principal, e não pelos seus próprios interesses ou de outrem?



O que é Governança?

Teoria da agência

Formalismo, prêmios e punições conduzem ao comportamento desejado.

Será?



Estudo de caso: Condomínio 1

O que é Governança? Condomínio 1 (vídeo)

Vídeo TCU (local):

<https://www.youtube.com/watch?v=kGYdT1mJ-0c>

Vídeo AGU:

<https://www.youtube.com/watch?v=08Ka5TPOiho>

O que é Governança no setor público?

- **Princípios da Administração Pública:**
 - **Planejamento e Controle** (DL200/1967, art. 6º)
 - **Transparência e publicidade** (CF, art. 37 e LRF)
 - **Moralidade** (CF, art. 37)
 - **Impessoalidade** (CF, art. 37)
 - **Legalidade** (CF, arts. 37 e 70)
 - **Legitimidade** (CF, art. 70)
 - **Economicidade** (CF, art. 70)
 - **Eficiência** (CF, art. 37)
 - **Eficácia e efetividade** (L10180/2001, arts. 7º, III, 20, II)
 - etc.

Primeira norma claramente de governança de contratações

Dec. 2271/1997 (revogado), art . 2º A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela **AUTORIDADE MÁXIMA** do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterà, no mínimo:

I - justificativa da **necessidade** dos serviços;

II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;

III - demonstrativo de **resultados** a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

O que é Governança?

Teoria Institucional

Comportamentos são regidos pelas regras institucionalizadas, em sua maioria tácitas (que você crê).

Como?



Golpes aplicados por síndicos crescem 13%; veja como se proteger

No último ano, desfalques aplicados por síndicos, a quem são delegadas obrigações de gestão do patrimônio coletivo de moradores, aumentaram em 13%. Especialistas alertam para necessidade de abertura das contas, para evitar prejuízos

[Link da matéria](#)

LC Luiz Calcagno

postado em 04/11/2018 07:00



Obras, reparos de última hora, salários de funcionários e contas diversas a pagar. Ratear as despesas de um condomínio é tarefa complexa. E, no meio de tantos números e responsabilidades, há quem se aproveite da omissão de moradores para tirar vantagem financeira e até praticar crimes. Casos de síndicos que desaparecem com o dinheiro dos condôminos, que superfaturam obras ou contrataram empresas mediante pagamento de vantagem aumentaram entre 12% e 13% nos últimos 12 meses no Distrito Federal. Os dados são do Sindicato dos Condomínios Residenciais e Comerciais do DF.

Estudo de caso: Condomínio 2

Debate1: como funciona seu condomínio?

Conclusão:
Temos de lidar com gente!
E gente ...
... é complicada!

**Governança Pública é diferente da
Corporativa (privada)?**

Debate2

Principais riscos na GovPública

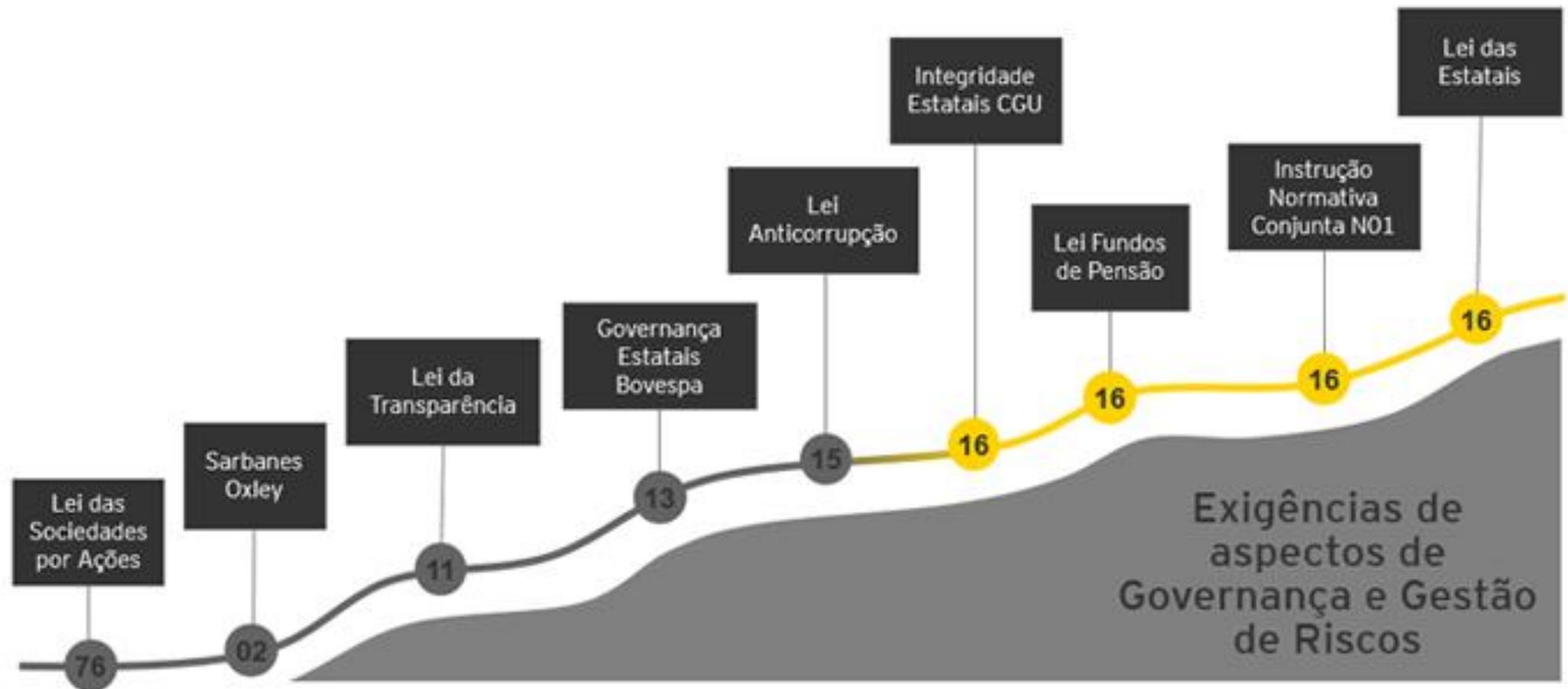
Riscos de:

- Nada fazer (ineficácia extrema)
- Cometer ilegalidade (ilegalidade)
- Gastar mais do que necessário (ineficiência)
- Não produzir o benefício prometido (inefetividade)
- Gastar o dinheiro em conjunto inadequado de alternativas de ação (anti-economicidade)

Conclusão:
Em essência,
os problemas são ...
... os mesmos!

Governança Pública no Brasil: TCU e o tema Governança

Temos verificado uma aceleração progressiva na regulamentação dos assuntos de Governança e Riscos, sobretudo no Setor Público



Decreto-lei 200/1967

- *Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.*

...

*§ 4º Compete à estrutura central de direção o **estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios**, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.*

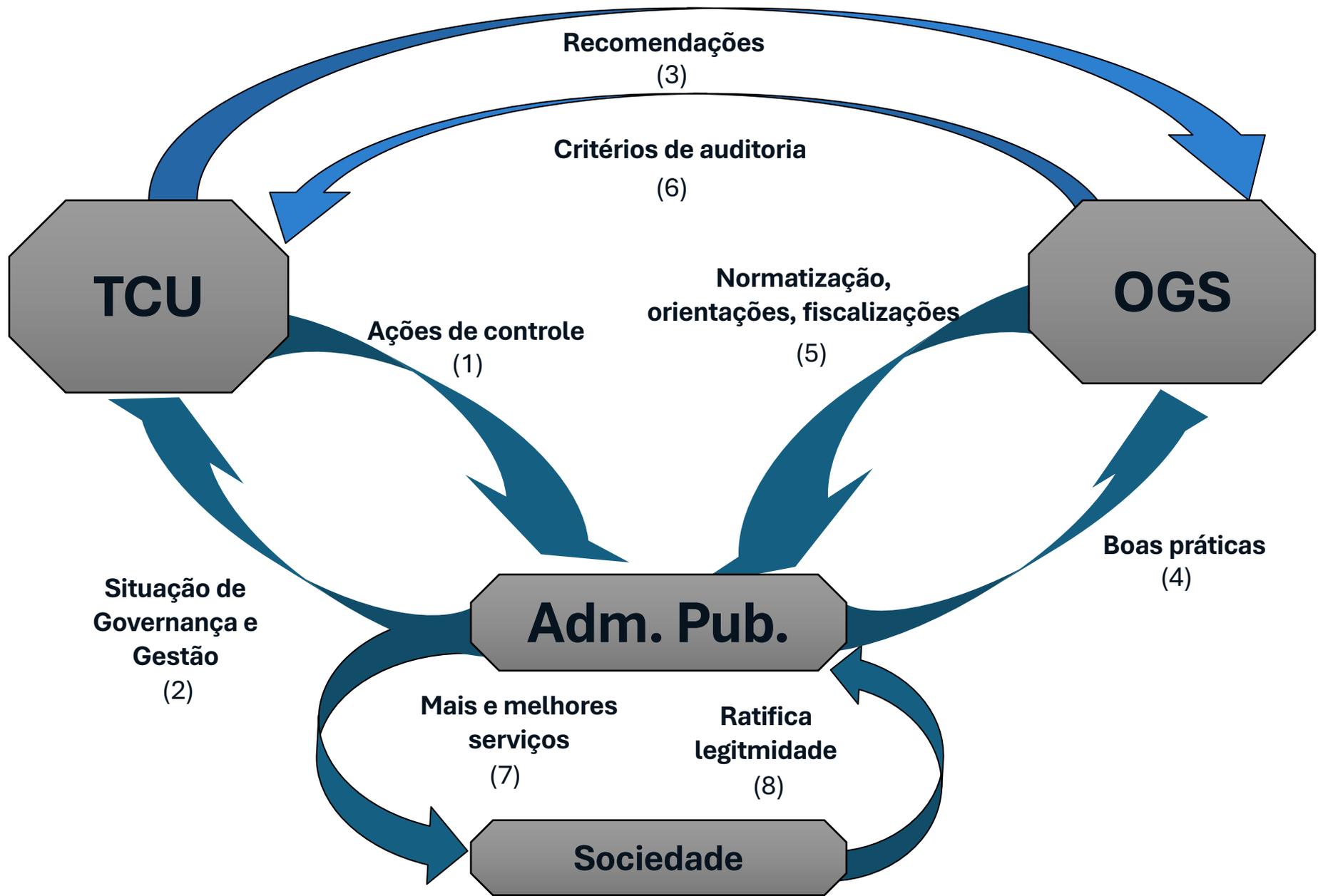
Órgãos Governantes Superiores (OGS)

**“Têm a responsabilidade por
normatizar e fiscalizar o uso e a
gestão de TI em seus respectivos
segmentos da Administração
Pública Federal”**

(Voto do Acórdão 1.145/2011-TCU-Plenário)

Acórdãos estruturantes





Módulo 2

**Governança Pública:
Princípios básicos e diretrizes
Modelo de governança do TCU**

Perspectivas de governança adotadas pelo TCU



Publicações em destaque



Baixar 10 passos para a boa governança



Baixar referencial para Governança Organizacional



Baixar referencial para Políticas Públicas



Baixar referencial para Controle de Políticas Públicas



Baixar referencial para Centro de Governo

Portal de Governança:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>

Modelo de governança do TCU

Versão 3.0

(2021)

Estrutura de governança



Definição de governança

Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar** a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

2ª Edição

10 PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA



**ESTABELEÇA O MODELO DE
GOVERNANÇA ADEQUADO À
REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO**



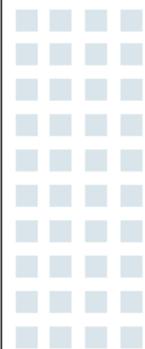
**LIDERE COM INTEGRIDADE
E COMBATA OS DESVIOS**



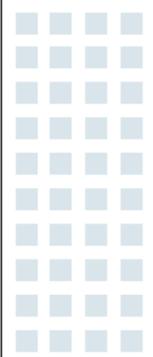
PROMOVA A CAPACIDADE DA LIDERANÇA



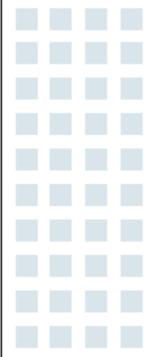
GERENCIE RISCOS



**ESTABELEÇA A ESTRATÉGIA E
PROMOVA A GESTÃO ESTRATÉGICA**



MONITORE RESULTADOS



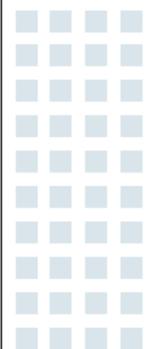
PROMOVA A TRANSPARÊNCIA



GARANTA A ACCOUNTABILITY

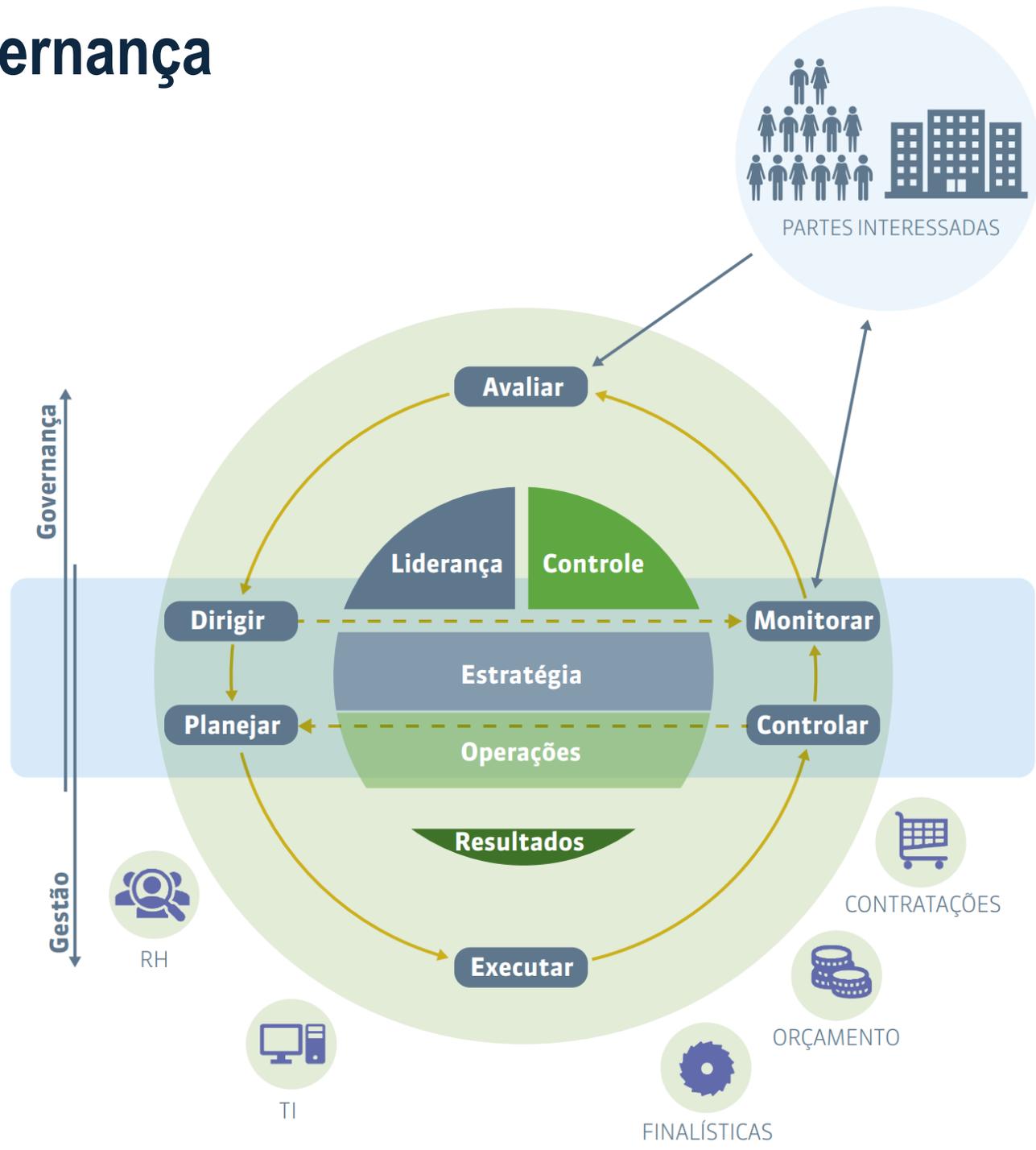


AVALIE A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS



ASSEGURE A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA

Modelo de Governança





Resultado

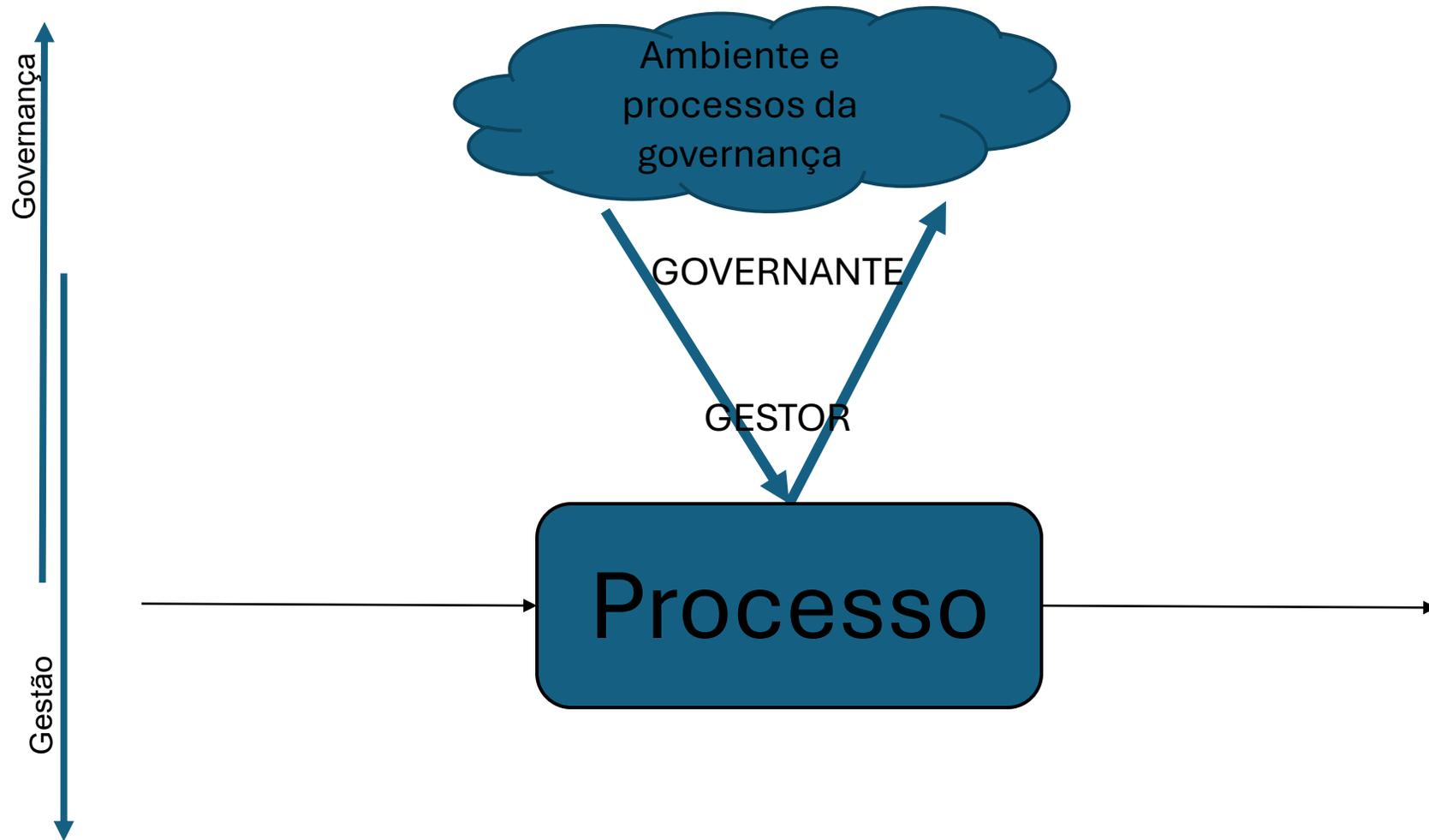
Valor
almejado

Risco
controlado

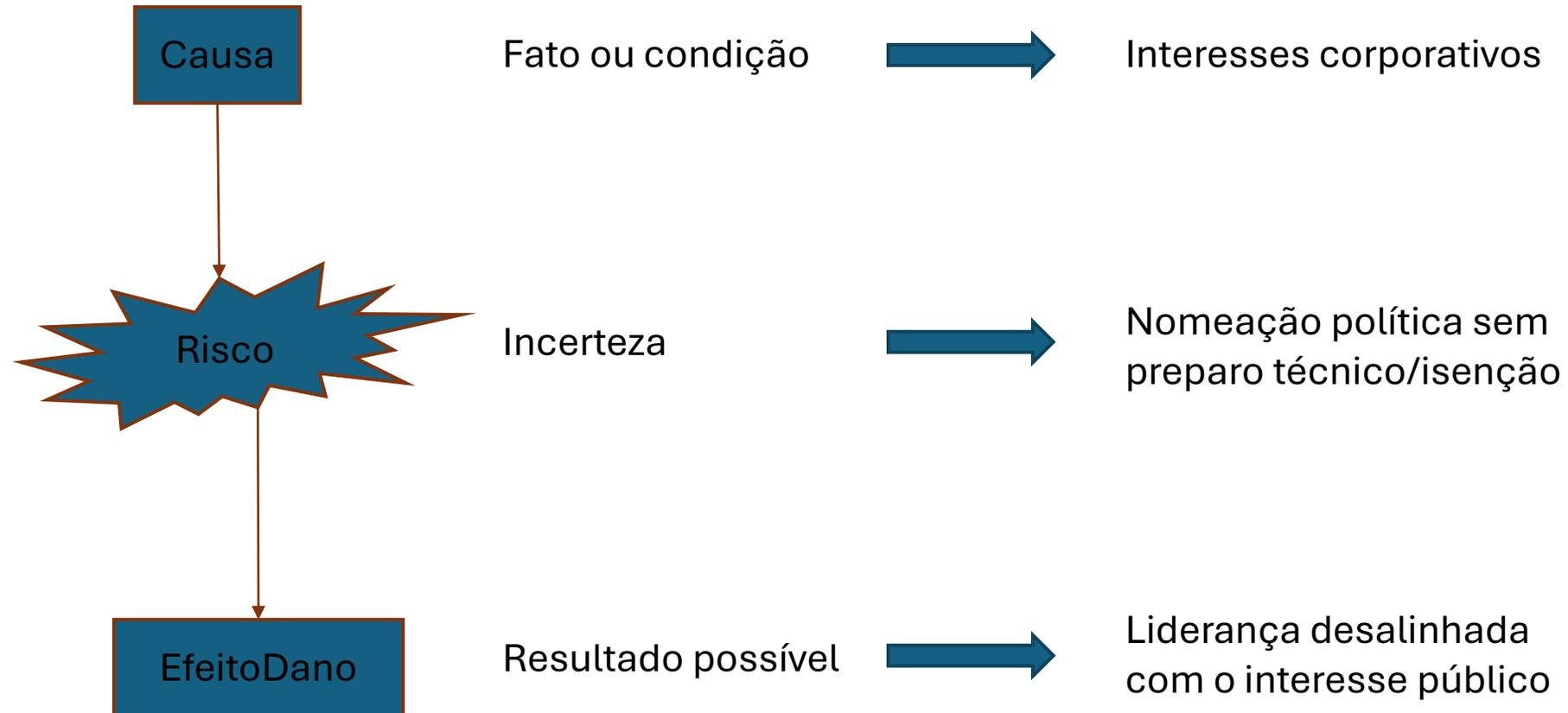
Módulo 3

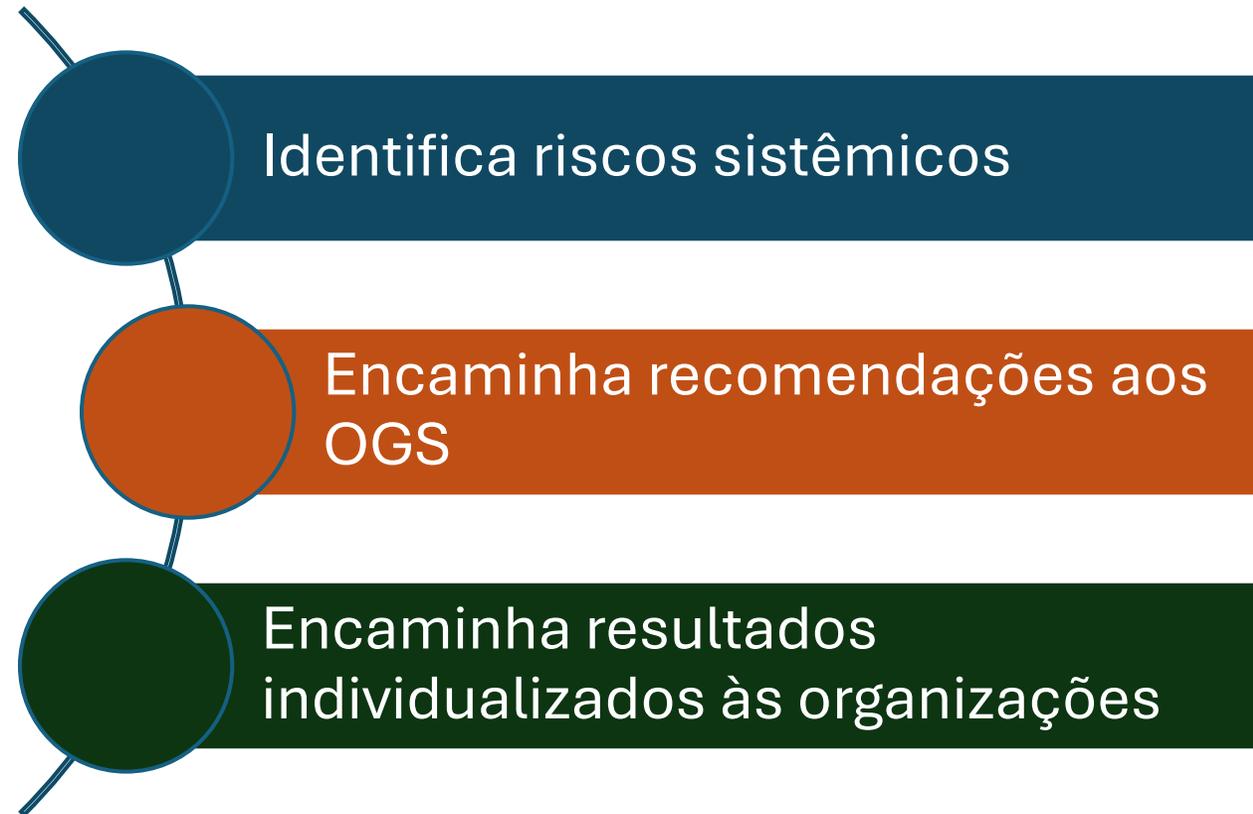
Mecanismos, práticas e controles

Governando os processos



Quais os maiores riscos da minha organização?





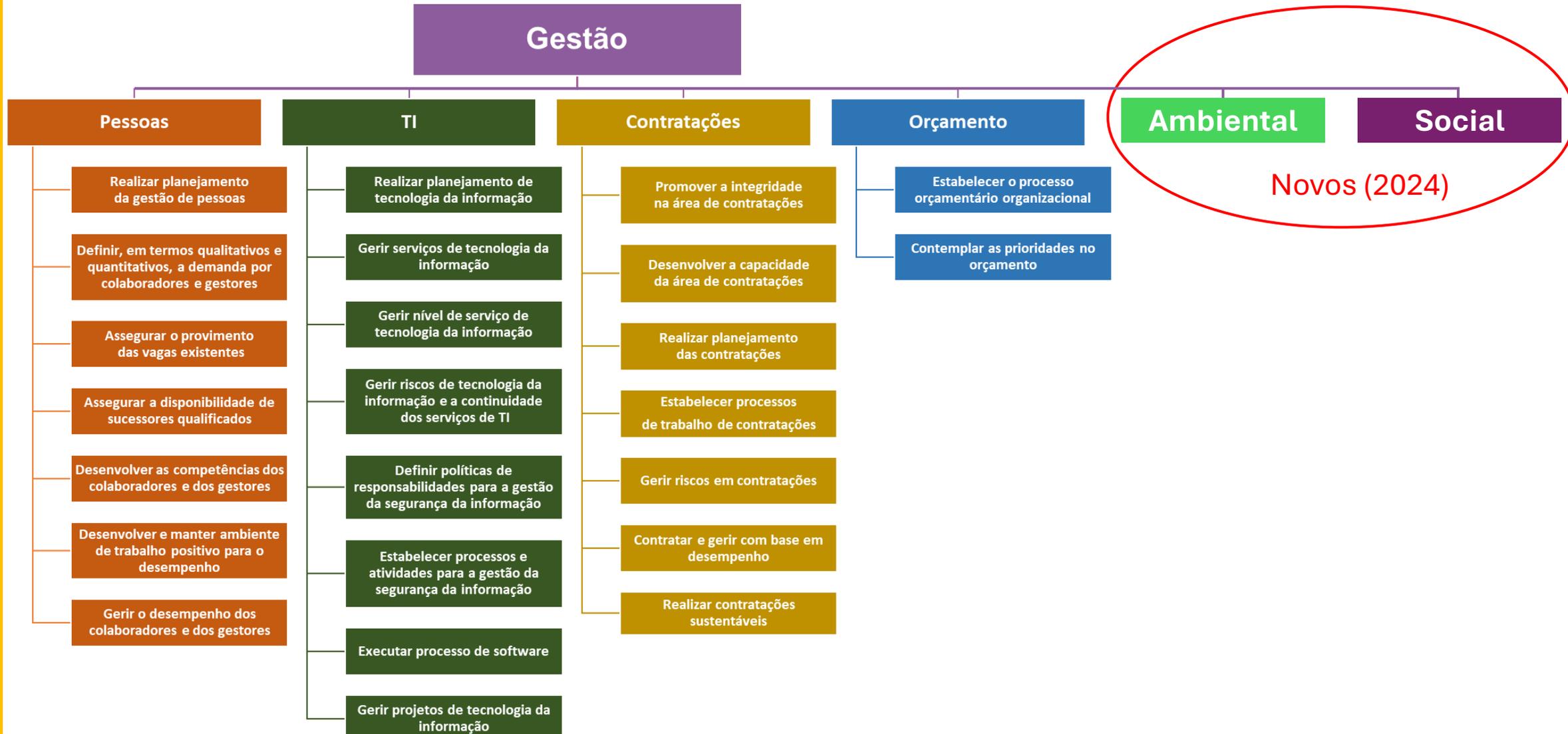
Mecanismos e componentes de governança



Fonte: TCU, 2021

(<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>)

Mecanismos e componentes de governança



Fonte: TCU, 2021

(<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>)

iESGo – técnica

CSA

- ✓ Questionário padronizado
- ✓ Procedimentos para reduzir sub/superestimação da autoavaliação
- ✓ Censo (387 organizações de topo)

Suporte

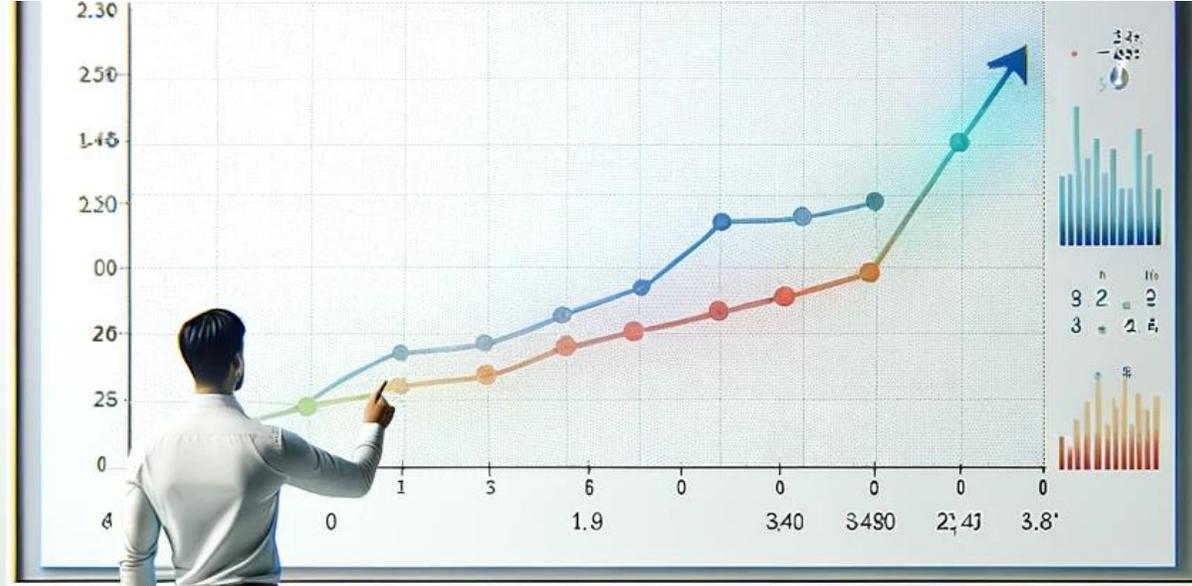
- ✓ QRN
- ✓ FAQ
- ✓ Glossário
- ✓ E-mail: governancapublica@tcu.gov.br

PCA

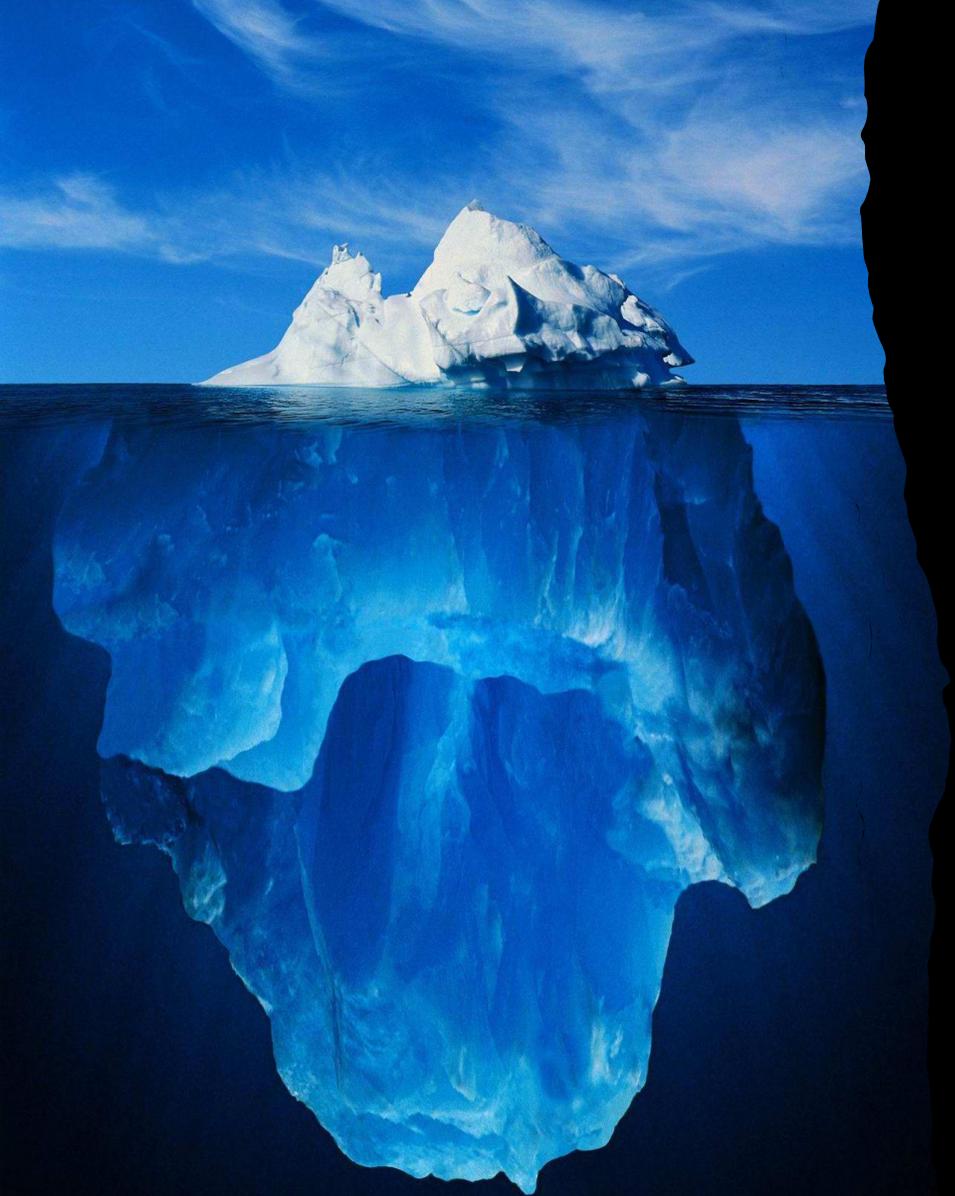
- Indicadores (análise de evolução)
- Relatórios individualizados

Mas ... dá mesmo para medir isso?

(um pouquinho de estatística)







Os riscos podem ser
bem maiores do que
imaginamos!!!

*“A situação de
desgovernança na
Administração Pública
de nosso país é grave!”*

Ministro Augusto Nardes

TCU, sessão de apreciação das contas de governo

17/06/2015



Art. 3º São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - prestação de contas e responsabilidade; e

VI - transparência.



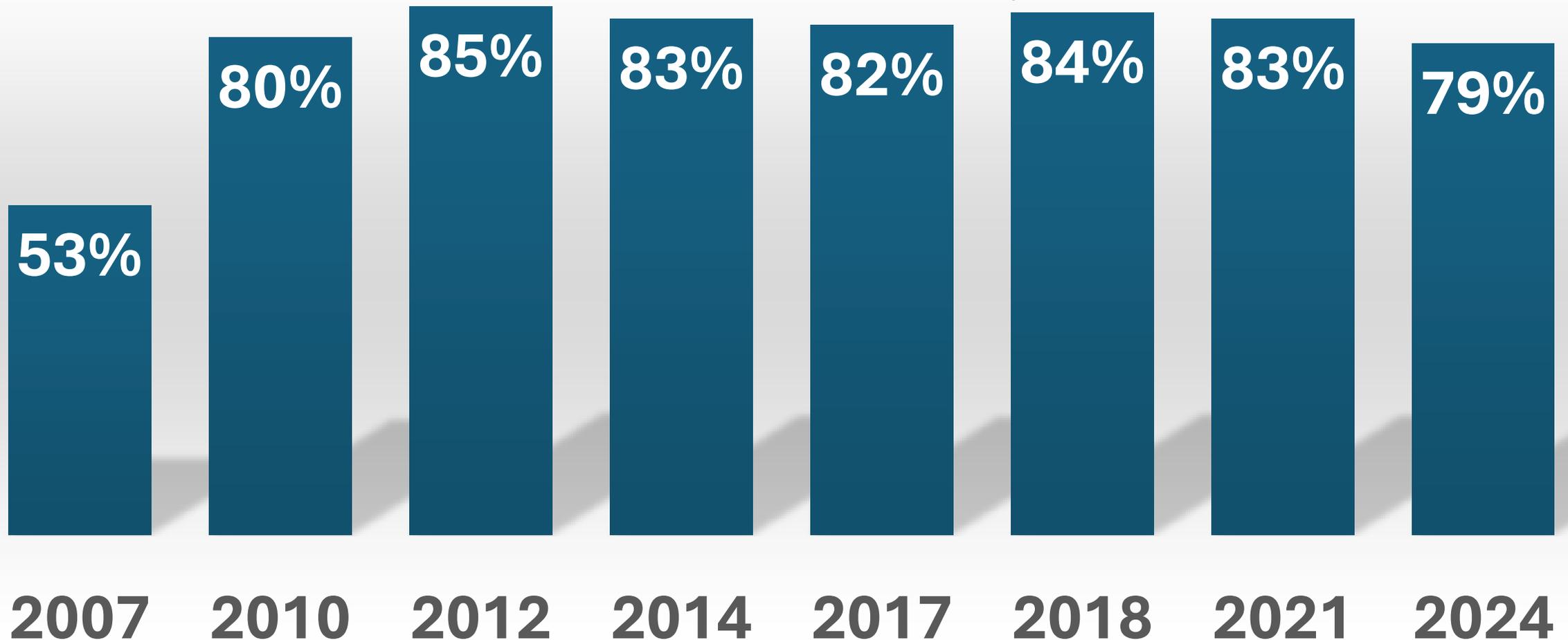
Podemos realmente

MUDAR

alguma coisa?

Efeito da indução do TCU

Evolução do Planejamento Estratégico
Percentual da esfera federal em Intermediário ou Aprimorado



Módulo 4

Liderança

Verificar se

1111

A estrutura interna de governança da organização está estabelecida

- a) estão formalmente definidas as instâncias internas de governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex.: conselho ou colegiado superior, alta administração). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de governança existentes na organização. (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo);
- b) estão formalmente definidas as instâncias internas de apoio à governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex.: auditoria interna, ouvidoria, corregedoria, assessoria jurídica, comitê de ética, comitê de gestão da integridade, instância de coordenação da gestão de riscos, função de conformidade, controladoria, comitês de assessoramento). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de apoio à governança existentes na organização (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo);
- c) o conselho ou colegiado superior é responsável pela estratégia e pelas políticas internas (p. ex.: política de gestão da estratégia, política de gestão de pessoas, política de gestão de desempenho, política de remuneração, política de contratações, política de integridade, política de gestão de riscos);
- d) o conselho ou colegiado superior é responsável pela supervisão da gestão e accountability da organização;
- e) estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização.



Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, **caput**, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Art. 3º São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG.

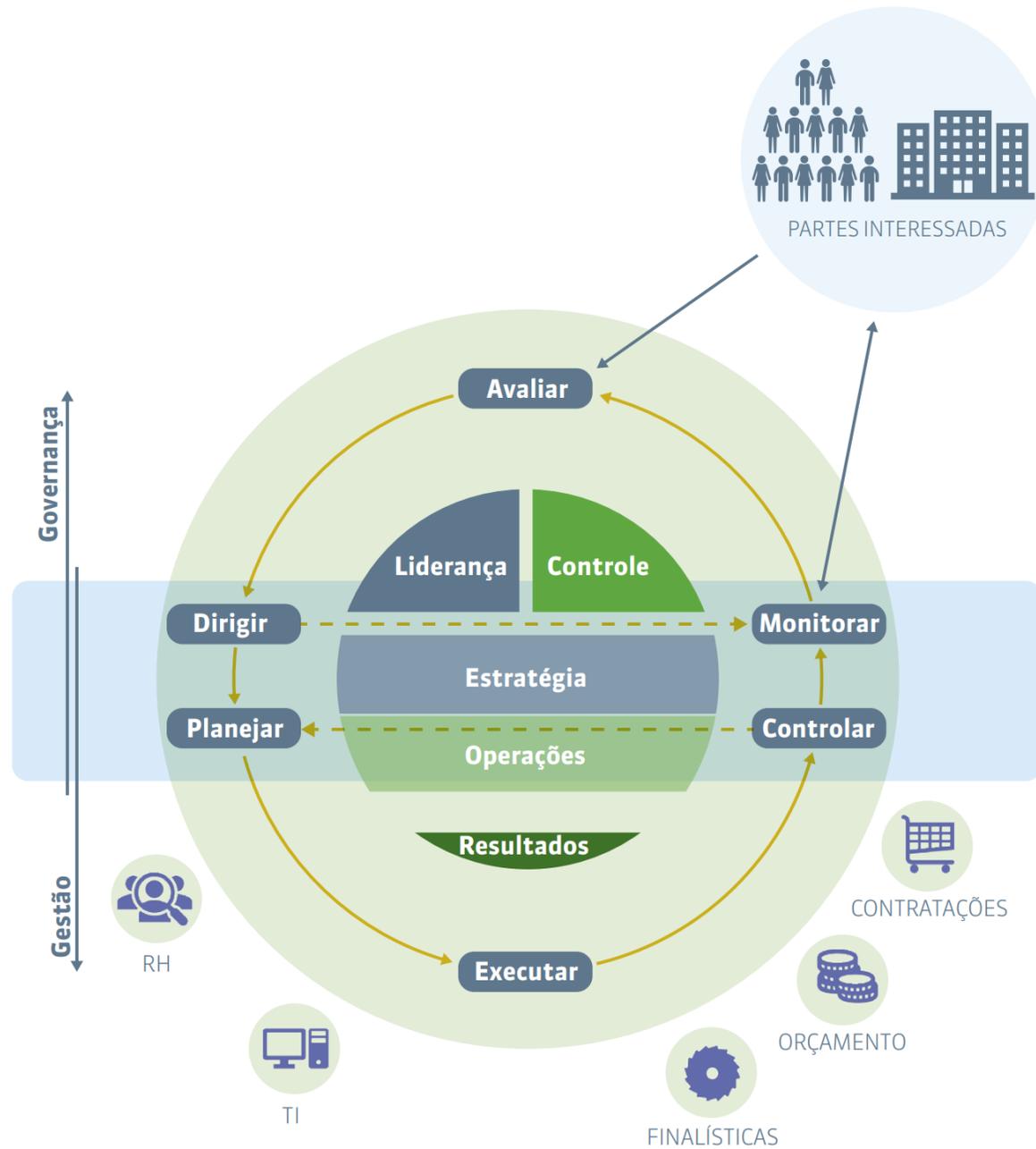
[...]

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

[...]

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

- I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;
- II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e
- III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.



Fonte: TCU, 2021

(<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>)

Verificar se

1112

A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas

- a) estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções para cada decisão crítica identificada;
- b) há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas, por meio de avaliação de riscos;
- c) há revisão periódica dos processos de decisão da organização para avaliar a adequação dos limites de alçada e da segregação de funções para tomada das decisões críticas identificadas.

O Modelo das Três Linhas do The IIA

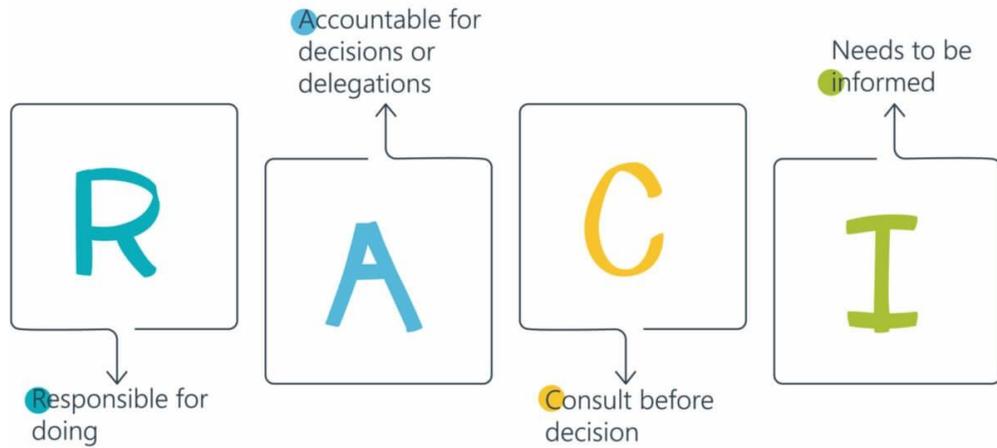


LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração



- R Responsible**
 - Who is/will be doing this task?
 - Who is assigned to work on this task?
- A Accountable**
 - Who's head will roll if this goes wrong?
 - Who has the authority to take decision?
- C Consulted**
 - Anyone who can tell me more about this task?
 - Any stakeholders already identified?
- I Informed**
 - Anyone whose work depends on this task?
 - Who has to be kept updated about the progress?

RACI matrix example

Project Activity / Deliverable	Project Manager	Consultant	Architect	Contractor	Client
Define functional and aesthetic needs	I	I	C	I	R
Assess risk	A	R	I	C	I
Define performance requirements	A	R	I	I	I
Create design	A	C	R	I	C
Execute construction	A	C	C	R	I
Approve construction work	I	I	C	C	R

R Responsible
A Accountable
C Consulted
I Informed

Verificar se

1121

A organização aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC)

- a) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior são informados dos resultados obtidos a partir do preenchimento do questionário do PNPc;
- b) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior acompanham a implementação das medidas recomendadas na avaliação do PNPc;
- c) as políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade são aprovadas por conselho ou colegiado superior ou pelo dirigente máximo da organização;
- d) os resultados obtidos a partir do questionário do PNPc servem de subsídio para o aprimoramento do programa de integridade da organização.

Verificar se

1122

A gestão da ética e integridade da organização está alinhada às boas práticas previstas no Programa Nacional de Prevenção a Corrupção

- a) houve ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade nos últimos doze meses;
- b) há código de ética e/ou de conduta aplicável aos colaboradores da organização;
- c) houve revisão do código de ética e/ou de conduta nos últimos oito anos;
- d) o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas às atividades específicas da organização (no caso de organizações da administração direta, deve-se considerar a necessidade de complementar o Código de Ética do Servidor Público - Decreto 1.171/94 - e o da Justiça Federal - Resolução CJF 147/2011 - com código próprio ou política interna que trate das questões éticas relacionadas às atividades específicas da organização);
- e) o comitê ou comissão interna de ética demonstra atuação efetiva e engajada, com reuniões regulares (pelo menos uma vez nos últimos doze meses) e participação ativa na promoção da cultura ética;
- f) há política(s) ou procedimentos estabelecidos para prevenir e tratar conflitos de interesse.

Verificar se

1123

Medidas para identificação e tratamento de indícios de fraude e corrupção estão estabelecidas, a exemplo das previstas no Programa Nacional de Prevenção à Corrupção

- a) há controles para detectar indícios de casos de fraude e corrupção nos registros de suas atividades, incluindo análises regulares de dados e transações para detectar padrões anormais ou suspeitos;
- b) há canal de denúncias claramente comunicado e acessível, com garantias de confidencialidade e proteção contra retaliações para aqueles que reportam suspeitas de fraude e corrupção;
- c) a unidade de auditoria interna realizou, nos últimos 24 meses, avaliação de controles preventivos contra fraude e corrupção, incluindo recomendações para melhorias e acompanhamento da implementação dessas recomendações;
- d) há plano estruturado de resposta em caso de detecção de fraude e corrupção, que inclui procedimentos claros para notificação imediata às partes internas relevantes (como departamentos jurídico, de recursos humanos, corregedoria e auditoria interna) e, conforme apropriado, comunicação com órgãos externos de investigação (como Polícia, Ministério Público e Tribunais de Contas).

Verificar se

1131

A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos

- a) os critérios para a escolha de membros da alta administração estão definidos;
- b) os perfis profissionais desejados para o exercício de cargos e funções na alta administração estão definidos;
- c) é verificado o cumprimento dos critérios definidos, quando do ingresso de componente da alta administração;
- d) é verificado se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de componente da alta administração (inclusive se a verificação é realizada por instâncias superiores);
- e) a escolha de membros da alta administração é transparente, ou seja, são publicados, aos públicos interno e externo, os perfis profissionais desejáveis e critérios utilizados para a escolha, bem como os currículos dos membros selecionados.

Classificação dos candidatos para entrevista

Função de Especialista Sênior de Direção (FC- 4) para Projeto TCE

A Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) divulga os candidatos classificados para a etapa de entrevista do processo seletivo para 4 (quatro) funções de Especialista Sênior de Direção (FC-4), para comporem a futura equipe gestora do Projeto TCE, que estará dedicado à instrução dos processos de Tomadas de Contas Especial e à produção de estudos e relatórios relacionados a esse tipo de processo.

Os candidatos classificados para a entrevista, a partir do perfil informado no Info-Segep nº 10, de 02 de março de 2018, encontram-se citados abaixo por ordem alfabética.

Matrícula	Candidato
2796-0	Admilton Pinheiro Salazar Junior
2802-9	André Kresch
4568-3	Cristhian Gärtner dos Santos Camilo
7597-3	Felipe Elias Tenório Ferreira
5652-9	Fellipe Calvet Silva
2871-1	Geraldo Márcio Rocha de Abreu
10164-8	João Marcelo Nogueira Tavares
4216-1	Leonardo Felipe Ferreira
5637-5	Leonardo Marques Barcelos de Sousa
6563-3	Paulo Alberto Mancini Pires
4547-0	Sandro Rafael Matheus Pereira
5689-8	Sérgio Carvalho Bezerra

Os candidatos serão convocados via endereço eletrônico institucional fornecido pelos mesmos no formulário de inscrição. O e-mail apresentará maiores informações sobre as próximas etapas do processo.

Agradecemos o interesse e dedicação de todos os candidatos inscritos. Dúvidas poderão ser esclarecidas no Serviço de Gestão da Movimentação e Competências – SMC, pelo e-mail smc@tcu.gov.br.

IURI FREDERICO DE OLIVEIRA SANTOS

Secretário de Gestão de Pessoas Substituto

A Segecex comunica o resultado do processo seletivo para identificação de servidor apto a ocupar a função de secretário (FC-5) na Secretaria de Controle Externo no Estado da Bahia (Secex-BA).

Inscreveram-se no processo 7 servidores: 5 lotados em unidades dos Estados e 2 de unidades da Segecex da Sede.

A primeira fase do processo consistiu na análise preliminar dos currículos e do formulário de inscrição pelas servidoras Aline Cesario, representante da Segecex, e Livia Viglongo Corrêa, representante da Segep. Uma segunda análise foi realizada com a participação do Coordenador-Geral da Coestados, Gustavo Andrioli, e das assessoras dessa Coordenação-Geral e culminou na decisão de entrevistar todos os servidores inscritos, abaixo relacionados (em ordem alfabética):

- Cristiane Ferreira de Araújo - SeinfraOperações
- Daniel Fernandes de C. Gonçalves Basto - SeinfraElétrica
- Joaquim Quadros Tonha – Secex-MS
- Leandro Santos de Brum – Secex-RS
- Marcus Vinicius de Castro Reis – Secex-BA
- Pedro José Suffredini – Secex-BA
- Reginaldo de Sousa Coutinho- Secex-RR

Os candidatos foram entrevistados por comissão formada pelo coordenador-geral e assessoras da Coestados e servidora da Segecex. O indicado pela comissão foi, ainda, entrevistado pelo Secretário-Geral da Segecex, Claudio Souza Castello Branco.

Em face do perfil desenhado para a unidade e dos perfis apresentados pelos candidatos, foi selecionado o servidor Pedro José Suffredini, da Secex-BA, para ocupar a função de secretário da Secex-BA.

O servidor foi nomeado pelo presidente, ministro Raimundo Carreiro, em 01 de dezembro de 2017.

Pedro José Suffredini é graduado em engenharia química pela Universidade Federal da Bahia, com experiência de 15 anos em indústrias petroquímicas no Pólo de Camaçari/BA, nas áreas de produção e acompanhamento de processos. Graduado em direito pela Universidade Católica de Salvador e Universidade Tiradentes com curso de especialização em direito constitucional. Foi aprovado em concursos públicos no Ministério Público Federal, Caixa Econômica Federal e Controladoria Geral da União. É auditor no TCU desde 2003 e desde 2014 é diretor na Secex-BA.



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 8.761, DE 10 DE MAIO DE 2016

Define os requisitos mínimos para a seleção de membros para os cargos previstos no estatuto da Companhia Nacional de Abastecimento.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, **caput**, incisos IV e VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto art. 19, **caput**, inciso II, da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990,

DECRETA:

Art. 1º O processo seletivo para a nomeação dos cargos previstos no estatuto da Companhia Nacional de Abastecimento - Conab deverá observar os seguintes requisitos mínimos:

I - o Presidente da Conab e todos os Diretores serão indicados pelo Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, para nomeação pelo Presidente da República, e deverão ter experiência mínima de quatro anos em pelo menos uma das seguintes funções:

- a) cargo gerencial em empresa de grande porte de que trata a [Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007](#);
- b) cargo gerencial do setor de atividade da Conab; ou
- c) cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS 4 ou superior no setor público.

II - os demais membros de órgãos estatutários indicados pela União deverão ter experiência mínima de três anos em pelo menos uma das seguintes funções:

- a) cargo gerencial no setor privado;
- b) cargo em comissão ou função de confiança no setor público; ou
- c) cargo estatutário em empresa; e



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 8.763, DE 10 DE MAIO DE 2016

Define os requisitos mínimos para seleção de membros para ocupar os cargos previstos no Estatuto da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, **caput**, incisos IV e VI, alínea “a”, da Constituição, e tendo em vista o disposto no art. 5º da Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972,

DECRETA:

Art. 1º O processo seletivo para a nomeação dos cargos previstos no estatuto da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa deverá observar os seguintes requisitos mínimos:

I - o Presidente da Empresa e todos os Diretores Executivos serão indicados pelo Conselho de Administração, mediante lista tríplice, ao Ministro de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, para nomeação pelo Presidente da República, e deverão ter cumulativamente:

- a) credibilidade e representação junto à comunidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- b) experiência em cooperação nacional e internacional; e
- c) experiência mínima de quatro anos em pelo menos uma das seguintes funções:
 1. cargo gerencial em empresa de grande porte de que trata a [Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007](#);
 2. cargo gerencial do setor de atividade da Embrapa; ou
 3. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a nível DAS 4 ou superior no setor público;

II - o Diretor-Executivo de Administração e Finanças deverá ter, além dos requisitos previstos no inciso I, experiência em gestão administrativa e financeira;

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

EDITAL DE 25 DE JULHO DE 2018 PROCESSO SELETIVO PARA CARGO DE PRESIDENTE DA EMBRAPA

O Presidente do Conselho de Administração da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, nos termos da Resolução nº 174, de 25/07/2018, torna público a abertura de **Processo Seletivo de Nomes para o cargo de Presidente da Embrapa.**

Período de Inscrição: 08/08/2018 a 27/08/2018.

A Resolução nº 174/2018, os termos do edital contendo os requisitos de participação e critérios de seleção, os normativos e demais documentos relacionados ao processo seletivo encontram-se disponíveis no Portal da Embrapa, endereço eletrônico: <https://www.embrapa.br/>.

Temer recebe lista tríplice com nomes mais votados para vaga de Janot

Vice-procurador eleitoral, Nicolao Dino foi o nome mais votado na eleição interna da ANPR. Os procuradores Raquel Dodge e Mario Luiz Bonsaglia também integram a relação.



Por Flávia Foreque, TV Globo, Brasília

28/06/2017 12h14 · Atualizado 28/06/2017 16h37



O presidente da ANPR, José Robalinho Cavalcanti, entrega a Michel Temer lista tríplice com sugestões de nomes para suceder Rodrigo Janot (Foto: Alan Santos/PR)

Delegado-Geral da PF poderá sair de lista tríplice

Delegados irão votar nos integrantes da lista tríplice para escolha do novo Diretor Geral da Polícia Federal.

ADPF

10 de setembro de 2014 às 16:16

Foi dado, em 27 de agosto de 2014, o primeiro passo rumo à maior justiça e legitimidade na escolha do Geral da Polícia Federal. Neste dia, foi realizada a primeira reunião da Comissão de Trabalho da Associação Nacional dos Delegados Federais (ADPF) por convocação do Presidente da Associação Nacional dos Delegados Federais da Polícia Federal para o próximo ano.

O Presidente da Fenadepol, Antônio Barbosa Góis, espera que os próximos Presidente do Brasil e Ministro da Justiça aceitem a lista, que representa a vontade de toda a categoria. “Esse é um pleito antigo dos Delegados Federais. Há pelo menos 12 anos temos essa demanda e agora, com essa união entre a ADPF e Fenadepol, podemos realizar esse processo de escolha dos três nomes”, comentou.

Entenda o que muda com a nova Lei das Estatais

Aprovado, nesta terça-feira (21), no Senado Federal, texto aguarda sanção presidencial

publicado: 22/06/2016 15h16, última modificação: 23/12/2017 10h23

 OUVIR | A+ A A-



As empresas estatais terão que, em prazo de dez anos, ter 25% das ações em circulação no mercado - Foto: Agência Brasil

Aprovada, nesta terça-feira (21), pelo Senado Federal, a Lei de Responsabilidade das Estatais estabelece regras mais rígidas para compras, licitações e para a nomeação de diretores, membros do conselho de administração e de presidentes em empresas públicas e de sociedade mista.

As normas deverão ser aplicadas em todas as empresas públicas e sociedades de economia mista do País e inclui estatais do setor econômico, como Banco do Brasil; que prestam serviços públicos, como a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab); e que exploram atividade econômica sujeita ao regime de monopólio da União, como a Casa da Moeda.

Nomeação de diretores e membros nos conselhos de administração

Segundo o texto, o critério para as nomeações deve ser técnico e os nomes, de preferência, serão do próprio quadro da empresa. Dos conselhos, farão parte de sete a 11 membros, com mandatos de até dois anos, e um quarto deles (25%) devem ser independentes – não poderão ter vínculo com a estatal.

O projeto determina que os nomeados para diretorias e membros dos conselhos tenham experiência mínima profissional de dez anos na área de atuação da empresa e veda a possibilidade de indicação de ministros, dirigentes de órgãos reguladores ou partidos políticos, secretários de Estado e município, titulares de mandatos no Poder Legislativo e ocupantes de cargos superiores na administração pública que não sejam servidores concursados.

Licitações, regras de transparência e governança do mercado

As estatais deverão divulgar anualmente cartas com objetivos de política pública e dados operacionais e financeiros, reforçando o compromisso com a transparência.

Também deverão ser implantados nas empresas uma área de *compliance* (conformidade) e riscos, vinculada ao diretor presidente, além de um comitê de auditoria estatutário, que irá se reportar diretamente ao conselho de administração em caso de suspeita de irregularidades cometidas pelo diretor presidente.

Já as licitações devem seguir o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), que dará maior rapidez ao processo. Valores de R\$ 100 mil para obras de engenharia e R\$ 50 mil para compras e outros serviços foram dispensados de licitação – esses limites poderão ser diferentes em cada estatal.

Abertura do capital das empresas estatais

As empresas estatais terão de, em até dez anos, ter 25% das ações em circulação no mercado. Segundo o relator do projeto, senador Tasso Jereissati (PSDB-CE), a medida irá garantir a liquidez e facilitar a eleição de membro do conselho de administração pelos minoritários.

Lei 13.303/16

Vice-presidentes dos Correios são afastados por não comprovarem qualificação técnica

JF/DF considerou que não foi atendido o disposto no art. 17 da lei 13.303/16, que tratou do novo regime jurídico das empresas estatais.

quinta-feira, 12 de janeiro de 2017

Em ação civil pública da Associação dos Profissionais dos Correios, a JF/DF afastou seis vice-presidentes dos Correios. O juiz Federal substituto Márcio de França Moreira, da 8ª vara, deferiu tutela liminar em que a Associação alega que o Conselho de Administração, no processo de eleição, deixou de verificar se os indicados atendiam aos requisitos estabelecidos no art. 17 do Estatuto Jurídico das Empresas Estatais (lei 13.303/16).

O referido dispositivo determina que os indicados para cargos de diretoria devem preencher os seguintes requisitos: reputação ilibada e notório conhecimento, mediante comprovação de experiência profissional, de formação acadêmica compatível com o cargo e de ausência das hipóteses de inelegibilidade previstas na lei da Ficha Limpa (art. 1º, I, da LC 64/90, com as alterações da LC 135/10), além de não incorrer nas vedações descritas no §§ 2º e 3º do citado dispositivo legal.



06/03/2018 às 14h30 1

Com base na Lei das Estatais, CVM veta indicação do governo do Paraná

Por **Juliana Schincariol** | Valor

RIO - A Lei das Estatais voltou a ser tema de discussão do colegiado da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Os diretores da autarquia entenderam que a Companhia Paranaense de Energia (Copel) não poderia escolher membros do comitê de indicação e avaliação da companhia caso estivessem impedidos pela Lei 13.303. O órgão em questão é justamente encarregado pela verificação da conformidade do processo de indicação e de avaliação dos membros dos conselhos da companhia.

A primeira vez que a CVM analisou a aplicação da Lei das Estatais foi em dezembro de 2016, quando o regulador determinou ilegalidade na indicação de Giles Azevedo, ex-assessor da ex-presidente Dilma Rousseff, a um assento no conselho de administração da Light. Naquele caso, a interpretação da lei era mais direta. Já na situação da Copel, não há uma menção mais óbvia em relação ao comitê de indicação e avaliação da companhia.

"O colegiado da CVM se portou muito bem nessa decisão. Quando se formula uma lei, não é possível prever todos os cenários. Isso vai ajudar a melhorar a governança das estatais", afirma do advogado Daniel Kalansky, sócio do escritório Loria e Kalansky Advogados.

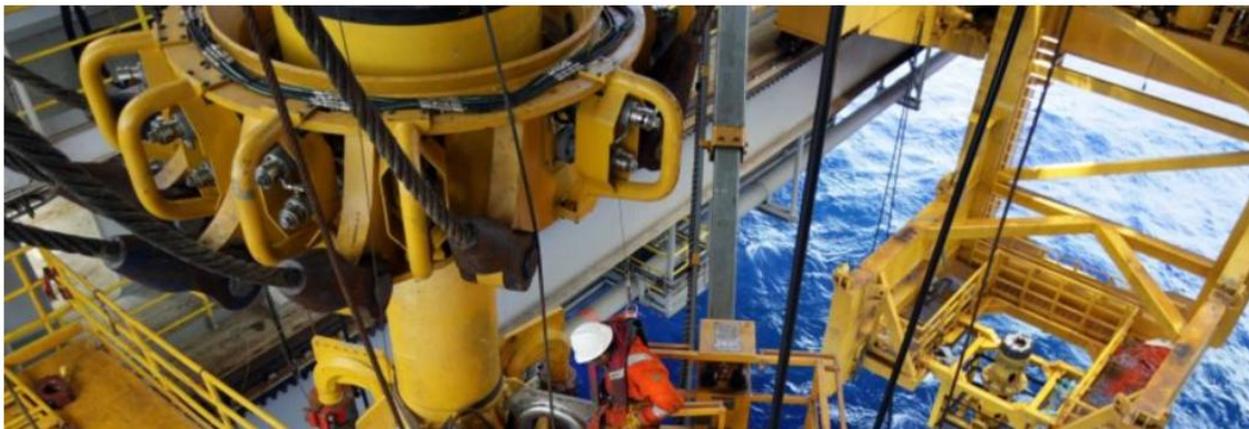
Petrobrás estuda alternativas para driblar licitações

Petroleira quer manter atual regime de compras, que será alterado pela Lei das Estatais; fornecedores locais ameaçam ir à Justiça

Fernanda Nunes, O Estado de S.Paulo
19 Abril 2018 | 04h00

A Petrobrás estuda uma saída legal para fugir das amarras da nova Lei das Estatais e evitar as licitações em grandes compras, como as de plataformas para o pré-sal. No dia 30 de junho, todas as empresas públicas vão ter de adequar seus regimes de compras à nova Lei, que é mais restritiva que a anterior – um efeito direto da Operação Lava Jato. A petroleira avalia, no entanto, meios de manter o privilégio de convidar um grupo restrito de fornecedores para os projetos que mantém em sociedade com petroleiras privadas. Em resposta, a indústria local ameaça ir à Justiça.

+ Petrobrás assina financiamento de até US\$ 400 milhões no Reino Unido



12/07/2018 às 05h00 13

Emenda abre caminho para volta de dirigente partidário em estatais

Por Daniel Rittner, Rafael Bitencourt e Raphael Di Cunto | De Brasília



Uma das reformas do governo Michel Temer mais aplaudidas pelo mercado, a profissionalização das empresas estatais está mais perto de sofrer importante revés. A Câmara dos Deputados aprovou ontem uma mudança na Lei 13.303 de 2016, conhecida como "Lei de Responsabilidade das Estatais", que abre caminho para a volta de indicações políticas às diretorias e conselhos de administração de empresas públicas.



José Carlos Araújo: emenda do deputado libera nomeação de dirigentes partidários e familiares para comandar estatais

De acordo com a modificação feita pelos deputados, fica liberada a nomeação de dirigentes partidários e seus familiares para o comando das estatais. Esse tipo de ingerência foi proibida nos primeiros meses da gestão Temer e alardeada aos investidores como sinal de melhoria na governança das companhias controladas pelo Estado. A ideia era impedir a ocupação de posições estratégicas, em estatais cobiçadas, por caciques de partidos aliados.

A vedação na Lei 13.303 era destinada à "pessoa que atuou, nos últimos 36 meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral" - além de seus familiares de até terceiro grau.

Verificar se

1132

O desempenho dos membros da alta administração é avaliado

- a) há critérios definidos para avaliação de desempenho dos membros da alta administração;
- b) os membros da alta administração são avaliados periodicamente com base nas metas institucionais;
- c) os resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração são divulgados às partes interessadas.

Verificar se

1133

As competências dos membros da alta administração são aprimoradas

- a) as formas de fomento ao desenvolvimento dos membros da alta administração são definidas;
- b) há procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração.

Exercício

Exercício

- Quais os problemas/desafios/oportunidades? (em liderança)
- Quais as causas-raiz? (em liderança)
- Que ações podemos implementar para mudar comportamentos? (curto/médio/longo prazo)

Sejam criativos e ousados!

Exercício

- Dividam-se em 4 grupos (divisão aleatória)
- Elejam alguém para dirigir e apresentar o trabalho e alguém para tomar notas
- Façam um brainstorming sobre problemas e desafios em LIDERANÇA (~10min)
- Hierarquizem os problemas e encontrem causas-raiz (~10min)
- Escolham 1 a 3 causas-raiz e proponham ações (no alto nível) que possam tratar essas causas-raiz (30min)
- Usem as práticas e controles sugeridos no modelo do TCU ou outros que desejarem
- Apresentem o trabalho para os demais (10-15min)

Sejam criativos e ousados!

Módulo 5

Estratégia

Verificar se

2111

A estrutura da gestão de riscos está definida

- a) há política de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração;
- b) foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex.: alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha, auditoria interna);
- c) foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento);
- d) o processo de gestão de riscos está formalizado;
- e) os limites para exposição ao risco estão definidos.

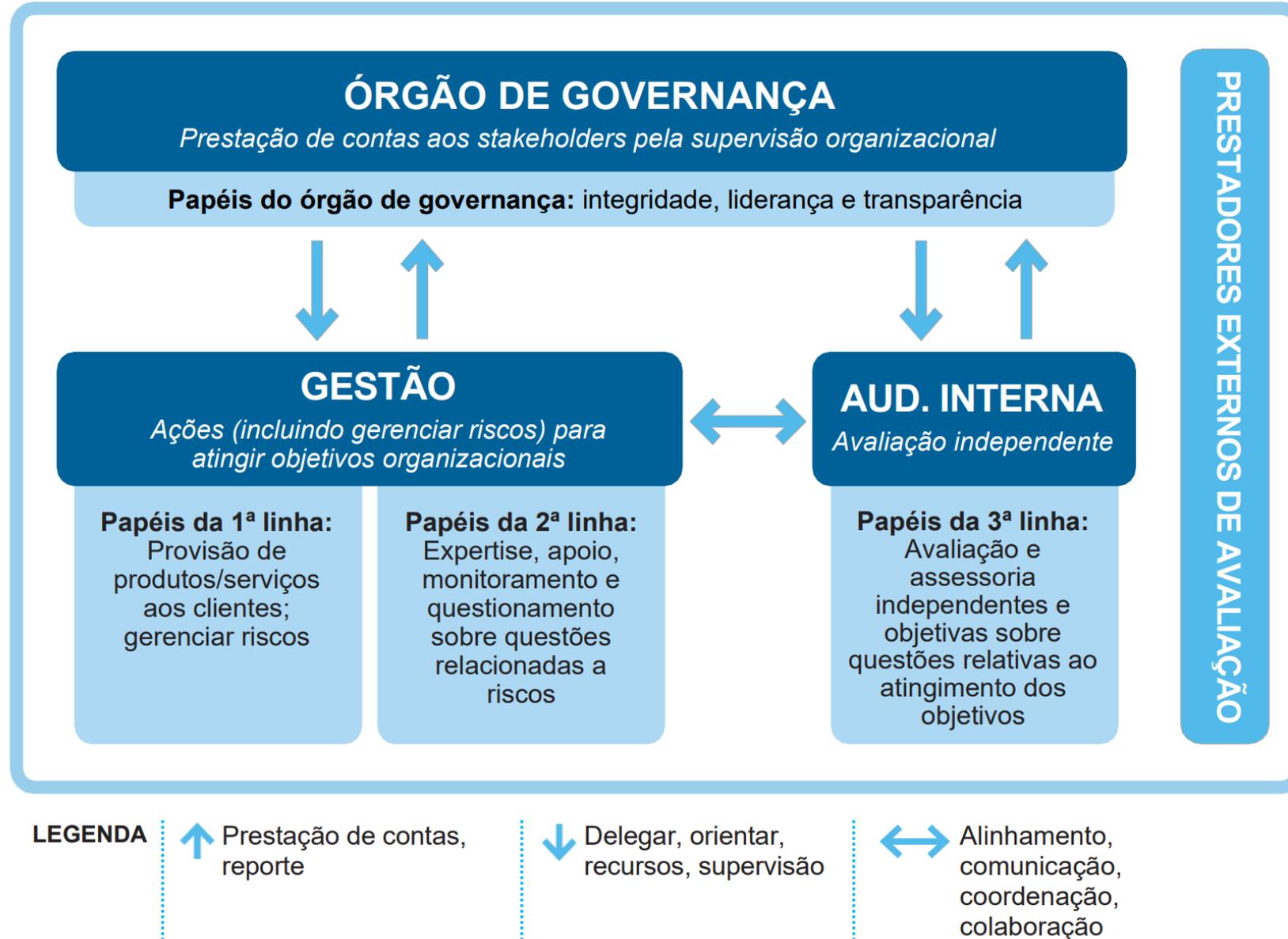
Verificar se

2112

Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas

- a) estão atribuídas as atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos;
- b) foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração;
- c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos;
- d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos;
- e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;
- f) as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas;
- g) as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Verificar se

2113

O processo de gestão de riscos da organização está implantado

- a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados;
- b) há lista integrada de riscos críticos, incluindo causas, fontes, efeitos;
- c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados;
- d) o tratamento dos riscos está documentado;
- e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos;
- f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança.

Figura 7. Matriz de riscos



Verificar se

2114

Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

- a) os riscos críticos estão identificados;
- b) os riscos críticos estão analisados e avaliados;
- c) o tratamento dos riscos críticos está documentado;
- d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados.

Verificar se

2115

A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

- a) há política de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração;
- b) o processo de gestão de continuidade do negócio está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
- c) há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração;
- d) o PCN é testado e revisado periodicamente.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

PORTARIA EXTRAORDINÁRIA Nº 1/2022

Tribunal de Contas do Paraná é alvo de hackers e suspende prazos processuais



Convergência Digital ... 16/05/2022 ... Convergência Digital

O Tribunal de Contas do Paraná detectou registros suspeitos de atividades maliciosas em sua infraestrutura tecnológica na noite de sexta-feira, 13/05. Após a confirmação da contaminação pelo malware, a equipe técnica da Diretoria de Tecnologia da Informação executou as medidas de isolamento, com o apoio de técnicos do Tribunal Regional Eleitoral e da Microsoft.

Os procedimentos realizados se mostraram eficazes, sem registro de indícios de comprometimento ou vazamento dos dados processuais e pessoais, sendo que os serviços de hot site (portal de Informações),

Dispõe sobre a suspensão dos prazos processuais e do petiçãoamento geral, o adiamento das sessões de julgamento e a concessão excepcional de certidões liberatórias e certidões para contratação de operações de crédito.

O CONSELHEIRO FABIO DE SOUZA CAMARGO, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, usando das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 122, I, da Lei Complementar Estadual nº 113, de 15 de dezembro de 2005, e pelos arts. 16, XXXIII, XXXIV, XXXIX e 198, do Regimento Interno,

RESOLVE

Art. 1º Em razão dos registros suspeitos de atividades maliciosas recentemente detectados na infraestrutura tecnológica deste Tribunal, ficam suspensos os prazos processuais e o petiçãoamento geral, no período entre 13 de maio de 2022 e 20 de maio de 2022, inclusive.

Art. 2º Ficam adiadas as sessões de julgamento dos órgãos deliberativos do Tribunal agendadas para o período a que se refere o art. 1º.

Verificar se

2121

O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido

- a) o modelo contempla a formulação da estratégia integrada ao processo de gestão de riscos;
- b) o modelo contempla o monitoramento da execução da estratégia;
- c) o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto;
- d) o modelo contempla a revisão da estratégia;
- e) o modelo contempla a comunicação da estratégia;
- f) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia;
- g) o modelo orienta acerca de explicitar na estratégia as políticas públicas e programas de responsabilidade ou nas quais a organização esteja envolvida;
- h) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação da estratégia, onde haja envolvimento de outras organizações.

Verificar se

2122

A estratégia da organização está definida

- a) a estratégia explicita objetivos, indicadores a serem mensurados e metas a serem alcançadas;
- b) na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração as diretrizes e prioridades definidas pelos órgãos governantes superiores (p. ex.: secretarias especiais observam as diretrizes dos respectivos ministérios a que estão vinculadas e do Centro de Governo);
- c) as políticas públicas de responsabilidade da organização ou nas quais a organização esteja envolvida estão explícitas na estratégia;
- d) os papéis/responsabilidades das organizações ou unidades (internas ou externas) que contribuem para o alcance de cada objetivo estão definidos;
- e) cada objetivo estratégico explicita pelo menos um responsável (pessoa ou unidade) por sua coordenação;
- f) cada objetivo estratégico tem pelo menos um indicador;
- g) a linha de base de cada um dos indicadores estratégicos foi aferida;
- h) há metas com periodicidade definida para cada um dos indicadores estratégicos.



A arquitetura estratégica do TCU está estruturada em 13 (treze) áreas temáticas de controle externo e 5 (cinco) corporativas, na forma apresentada abaixo.

ÁREAS TEMÁTICAS DE CONTROLE EXTERNO

Saúde; Educação; Segurança Pública e Defesa Nacional; Meio Ambiente; Agricultura e Desenvolvimento Rural; Trabalho e Proteção Social; Desenvolvimento Econômico; Energia; Transporte; Desenvolvimento Urbano; Comunicações; Administração Governamental; e Finanças Públicas e Sistema Financeiro.

ÁREAS TEMÁTICAS CORPORATIVAS

Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Relacionamento Institucional; Governança e Gestão; e Métodos e Técnicas de Controle

PLANO ESTRATÉGICO

2019-2025

MISSÃO

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

VISÃO

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.



SAÚDE

1. Contribuir para que a atuação dos órgãos e entidades do Ministério da Saúde seja voltada para o atingimento dos objetivos e metas do Plano Nacional de Saúde (PNS), seus eixos e diretrizes, e das Programações Anuais de Saúde (PAS) do governo federal

Contribuir para o atingimento dos objetivos e metas do PNS e das PAS, por meio da realização de ações de controle, orientadas a resultados, junto a fatores que condicionam o sucesso das ações de governo, como o orçamento, os arranjos organizacionais, e os processos e a governança das políticas públicas.

Indicadores:

- I. Taxa de mortalidade prematura (30 a 70 anos) por DCNT (doenças do aparelho circulatório, câncer, diabetes e doenças respiratórias crônicas);
- II. Cobertura de Equipe de Saúde da Família; e
- III. Taxa de mortalidade materna.



EDUCAÇÃO

6. Contribuir para o atingimento dos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação (PNE)

O atingimento dos objetivos e metas do PNE é desafio a ser perseguido pelo Estado, valendo-se de estratégias e planejamento efetivos. Nessa missão, o TCU pode contribuir por meio da realização de ações de controle orientadas a resultados naqueles fatores que condicionam o sucesso das ações de governo, tais como orçamento, arranjos organizacionais, processos e governança das políticas públicas.

Indicadores:

- I. Posição do Brasil no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa);
- II. Percentual de crianças do 3º ano do Ensino Fundamental com aprendizagem adequada em leitura, escrita e matemática;
- III. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) - Anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e do ensino médio;
- IV. Taxa de alfabetização; e
- V. Taxa líquida de escolarização na educação superior.

PLANO ESTRATÉGICO

2019-2025

MISSÃO

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

VISÃO

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável

ADMINISTRAÇÃO GOVERNAMENTAL Indicadores

Objetivo	Indicadores
46. Induzir o aprimoramento da governança do Centro de Governo, promovendo a maturidade da governança pública e a integração das políticas públicas federais	I. Percentual de boas práticas adotadas pelos órgãos componentes do Centro de Governo; II. Nível de aderência do Centro de Governo ao modelo proposto pelo TCU; III. Indicadores do Programa de Controle de Políticas Públicas; e IV. Índices de Governança Pública das organizações - obtidos no Acompanhamento de Governança do TCU (IGG).
47. Induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na administração pública federal	I. Percentual de organizações que declaram adotar gestão de riscos no Acompanhamento de Governança do TCU (IGG); II. Percentual de organizações que adotam controles internos em resposta aos riscos relevantes (IGG); e III. Número de riscos mitigados.
50. Induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações na Administração Pública	I. Índice de Transparência da Administração Pública Federal (IGG/APF-Transparência); II. Índice de avaliação de disponibilidade e confiabilidade de informações.
51. Induzir a profissionalização da gestão de pessoas do setor público	I. Índice de Gestão de Pessoas - iGestPessoas (IGG-GP).
52. Contribuir para melhorar a capacidade de contratação das organizações públicas	I. IGovContratações ; II. Percentual de execução do Plano Anual de Compras; III. Número de processos de compras decorrentes de licitação realizados com sucesso
53. Induzir o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança multinível das políticas públicas a cargo da União, estados, Distrito Federal e municípios	I. Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG); II. Índice de maturidade dos componentes da governança das políticas públicas descentralizadas; e III. Índice de maturidade da governança dos órgãos executores de políticas públicas descentralizadas

ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL



Verificar se

2123

A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos

- a) há metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital;
- b) há metas com vistas à eliminação da exigência de atestados, certidões ou outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal, como condição para a prestação de serviços;
- c) há metas para reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos (p. ex.: por meio da automação completa das etapas de: solicitação, acompanhamento de solicitações, execução de procedimentos e comunicação de resultados);
- d) há metas voltadas à melhoria e ao incremento da atuação integrada e sistêmica com outros órgãos e entidades dos quais dependa ou com os quais interaja intensivamente na prestação dos serviços públicos, tais como metas de compartilhamento de dados e metas de interoperabilidade relacionadas à adoção de procedimentos, ferramentas e plataformas comuns (p. ex.: Plataforma de Cidadania Digital);
- e) há metas com vistas a otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento (p. ex.: canal presencial, telefone, canal digital/internet, aplicativos móveis, correio eletrônico etc.), de modo a assegurar que canal adequado esteja disponível para usuários com necessidades especiais e, no caso de serviços críticos e relevantes, que canais alternativos estejam disponíveis, se falhar o canal principal;
- f) a organização utiliza a gestão de riscos como instrumento para promover a simplificação de procedimentos associados à prestação de serviços públicos, de modo a assegurar que somente sejam utilizados os controles indispensáveis, de acordo com os limites de exposição a riscos institucionalmente definidos, e que sejam eliminados controles desnecessários ou economicamente desvantajosos;
- g) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços.

Verificar se

2131

A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos

- a) há objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos;
- b) na definição dos objetivos da gestão dos processos finalísticos, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão);
- c) os objetivos da gestão dos processos finalísticos estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade;
- d) os objetivos, indicadores e metas da gestão dos processos finalísticos são divulgados.

Verificar se

2132

A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas

- a) estão definidos os papéis e responsabilidades em gestão de pessoas;
- b) estão definidas as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho;
- c) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas;
- d) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas;
- e) na definição dos objetivos da gestão de pessoas, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão);
- f) os objetivos da gestão de pessoas estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade;
- g) os objetivos, indicadores e metas da gestão de pessoas são divulgados.

Verificar se

2133

A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

- a) há diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação;
- b) estão definidos os papéis e responsabilidades em gestão de tecnologia da informação;
- c) estão designados os responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados;
- d) há comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização;
- e) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo;
- f) há diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação;
- g) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação;
- h) na definição dos objetivos da gestão de tecnologia da informação, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão);
- i) os objetivos da gestão de tecnologia da informação estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade;
- j) os objetivos, indicadores e metas da gestão de tecnologia da informação são divulgados.

Verificar se

2134

A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações

- a) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de contratações;
- b) estão identificadas as decisões consideradas críticas na gestão de contratações e definidos os respectivos limites de alçada;
- c) há política de delegação de competências para a gestão de contratações;
- d) há diretrizes para a realização de contratações compartilhadas e centralizadas;
- e) há diretrizes para a realização de contratações sustentáveis, incluindo as realizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres;
- f) há objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações;
- g) na definição dos objetivos da gestão de contratações, são consideradas as alterações legislativas e regulamentares aplicáveis;
- h) na definição dos objetivos da gestão de contratações, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão);
- i) os objetivos da gestão de contratações estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade.

Verificar se

2135

A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira

- a) estão definidos os papéis e responsabilidades da gestão orçamentária e financeira;
- b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão orçamentária e financeira;
- c) há objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira;
- d) na definição dos objetivos da gestão orçamentária e financeira, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão);
- e) os objetivos da gestão orçamentária e financeira estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade;
- f) os objetivos, indicadores e metas da gestão orçamentária e financeira são divulgados.

Verificar se

2136

A alta administração estabeleceu modelo de gestão da sustentabilidade ambiental

- a) há objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental;
- b) os objetivos de sustentabilidade ambiental estão alinhados à estratégia da organização;
- c) os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade ambiental são divulgados;
- d) os membros da alta administração ou de conselho ou colegiado superior aprovam as políticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade ambiental;
- e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio à sustentabilidade ambiental (p. ex.: mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações reforçando a importância do alinhamento das políticas de sustentabilidade às estratégias da organização);
- f) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à sustentabilidade ambiental na organização.

Verificar se

2137

A alta administração estabeleceu modelo de gestão da sustentabilidade social

- a) há objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social;
- b) os objetivos, indicadores e metas de sustentabilidade social são divulgados;
- c) os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior aprovam formalmente as políticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade social;
- d) os planos de sustentabilidade social estão alinhados à estratégia da organização;
- e) há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio à sustentabilidade social (p. ex.: mensagens de apoio aos programas em e-mails aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações reforçando a importância do alinhamento das políticas de sustentabilidade às estratégias da organização);
- f) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à sustentabilidade social na organização.

Verificar se

2141

A execução da estratégia é monitorada (eficácia)

- a) o alcance das metas é aferido periodicamente;
- b) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento;
- c) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está publicado na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
- d) o relatório de acompanhamento do plano estratégico organizacional está em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.

Planejamento Institucional



Fiscalizações



Processos



Verificar se

2142

A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada

- a) há indicadores de eficiência para a estratégia;
- b) os indicadores de eficiência são aferidos periodicamente;
- c) são registrados os motivos das ineficiências identificadas e são propostas medidas de tratamento;
- d) as informações sobre a aferição de eficiência são públicas, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.

Verificar se

2143

Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)

- a) foram identificados os problemas a serem tratados e as oportunidades a serem exploradas pelos objetivos estratégicos;
- b) há indicadores de efetividade para a estratégia;
- c) os indicadores de efetividade são aferidos periodicamente e publicados, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
- d) resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados e são propostas medidas de tratamento.

Verificar se

2144

Os efeitos dos impactos econômicos e regulatórios gerados pela organização são avaliados

- a) há processo estabelecido para avaliar se o ato normativo necessita de uma Análise de Impacto Regulatório (ou instrumento equivalente);
- b) há avaliação das partes impactadas pela regulação;
- c) o resultado das ações de Análise de Impacto Regulatório, por meio da Avaliação de Resultado Regulatório (ARR) (ou instrumento equivalente) é medido;
- d) há ações de capacitação das lideranças sobre a necessidade de avaliação do impacto regulatório.

Verificar se

2151

A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) os indicadores de desempenho da gestão dos processos finalísticos estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);
- c) os relatórios de medição de desempenho gestão dos processos finalísticos estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram.

Verificar se

2152

A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Verificar se

2153

A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Verificar se

2154

A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) o controle do cronograma do Plano de Contratações Anual (PCA) está associado ao controle da execução do orçamento;
- c) os relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- d) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Verificar se

2155

A liderança monitora o desempenho da gestão orçamentária e financeira

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) os relatórios de medição de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Verificar se

2156

A liderança monitora o desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas (P. ex.: do Plano de Logística Sustentável - PLS ou de instrumento equivalente);
- b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de sustentabilidade ambiental fornecem informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança da organização aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Verificar se

2157

A liderança monitora o desempenho da gestão de sustentabilidade social

- a) há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- b) os relatórios de medição de desempenho da gestão de sustentabilidade social fornecem informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança da organização aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram;
- c) em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

Exercício

Exercício

- Quais os problemas/desafios/oportunidades? (em estratégia)
- Quais as causas-raiz? (em estratégia)
- Que ações podemos implementar para mudar comportamentos? (curto/médio/longo prazo)

Sejam criativos e ousados!

Exercício

- Dividam-se em 4 grupos (divisão aleatória)
- Elejam alguém para dirigir e apresentar o trabalho e alguém para tomar notas
- Façam um brainstorming sobre problemas e desafios em ESTRATÉGIA (~10min)
- Hierarquizem os problemas e encontrem causas-raiz (~10min)
- Escolham 1 a 3 causas-raiz e proponham ações (no alto nível) que possam tratar essas causas-raiz (30min)
- Usem as práticas e controles sugeridos no modelo do TCU ou outros que desejarem
- Apresentem o trabalho para os demais (10-15min)

Sejam criativos e ousados!

Módulo 6

Controle

Verificar se

3111

Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas

- a) diretrizes (incluídos critérios e limites) para acesso à informação estão definidos;
- b) há canal(is) de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico e para o seu acompanhamento;
- c) a satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas pela organização em sítios oficiais na internet é avaliada;
- d) a organização publica a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior;
- e) a organização publica anualmente relatório estatístico contendo a quantidade de pedidos de acesso à informação recebidos, atendidos e indeferidos (Lei 12.527/2011, art. 30, inciso III);
- f) a organização publica relatórios periódicos de monitoramento do cumprimento da Lei 12.527/2011 (art. 40, inciso II).

Verificar se

3112

A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos

- a) diretrizes (incluídos critérios e limites) para abertura de dados estão definidos;
- b) plano de dados abertos da organização está publicado;
- c) a organização publica o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público;
- d) foram atribuídas as responsabilidades pela publicação e manutenção de cada base de dados aberta;
- e) o conteúdo mínimo exigido por atos normativos é publicado em formato aberto (possibilita a gravação de relatórios em formatos eletrônicos, abertos e não proprietários);
- f) há mecanismos para que as partes interessadas notifiquem a organização com respeito à atualização e integridade dos dados disponibilizados em sítios oficiais na internet;
- g) há monitoramento sobre o cumprimento do plano de dados abertos.

Verificar se

3121

A organização presta contas diretamente à sociedade

- a) a organização publica, em sítios oficiais na internet, os relatórios de auditorias internas e prestações de contas (no caso do poder executivo, inclusos os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União), ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- b) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- c) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- d) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações acerca da remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e alta administração, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- e) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações individualizadas acerca de gastos com cartões corporativos e viagens, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- f) a organização publica, em sítios oficiais na internet, informações relevantes sobre políticas e práticas de governança organizacional, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
- g) a ouvidoria (ou canal de comunicação similar) propõe melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas à sociedade, com base nas sugestões e críticas recebidas;
- h) a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços.

Verificar se

3122

A organização publica extrato de todos os planos de sua responsabilidade e respectivos relatórios de acompanhamento, excepcionados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação

- a) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização explicitam os objetivos a serem alcançados e suas partes interessadas (responsáveis pela execução e público-alvo da intervenção);
- b) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, cada objetivo está relacionado de forma explícita a um ou mais orçamentos (p. ex.: objetivos que requerem o uso de recursos do Orçamento Geral da União);
- c) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicados indicadores de desempenho (que permitam medir eficácia e efetividade) associados a cada um dos objetivos;
- d) nos extratos de planos de responsabilidade da organização, são publicadas metas quantificáveis para todos os indicadores de desempenho;
- e) nos extratos dos relatórios anuais de acompanhamento, são publicados os valores alcançados anualmente ou a cada dois anos para cada indicador;
- f) todos os relatórios de acompanhamento dos planos de responsabilidade da organização e relatórios de gestão estão publicados na internet, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
- g) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados em formato aberto, padronizado e legível por máquina, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
- h) todos os extratos de planos de responsabilidade da organização e respectivos relatórios de acompanhamento estão publicados na internet (por ex.: no Portal Brasileiro de Dados Abertos), excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.

Verificar se

3123

O canal de denúncias está estabelecido

- a) há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias;
- b) há diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias;
- c) o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado(s) para os públicos interno e externo;
- d) a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada;
- e) as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex.: conselho ou colegiado superior);
- f) cada denúncia recebida é analisada em processo individual.

Verificar se

3124

Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos

- a) estão estabelecidas as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores da organização;
- b) há procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por gestores ou colaboradores da organização;
- c) há procedimentos administrativos padronizados para orientar a apuração e tratamento de infrações disciplinares cometidas por gestores ou colaboradores da organização (p. ex.: detalhamento de ações para realização de sindicâncias, de processos administrativos disciplinares e de procedimentos disciplinares, de tomada de contas especial);
- d) há procedimentos administrativos padronizados para apuração e tratamento de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização (p. ex.: detalhamento de ações para realização de processo administrativo de responsabilização, de acordos de leniência, procedimentos baseados nas diretrizes da Lei 12.846/2013);
- e) a organização adota ações para assegurar que os membros de comissões de sindicância, inquérito ou investigação possuam a qualificação técnica necessária para essa atividade (p. ex.: plano de capacitação, manutenção de quadro de colaboradores com a capacitação adequada);
- f) há procedimentos que orientem acerca de encaminhamentos de resultados das apurações aos órgãos competentes quando necessário;
- g) a organização adota 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 em relação a questões mais relevantes.

Verificar se

3131

A instância superior de governança da organização participa da elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna

- a) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos objetivos estratégicos e prioridades organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada);
- b) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca dos riscos críticos organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada);
- c) a instância superior de governança informa anualmente a auditoria interna acerca de processos e atividades relevantes organizacionais que possam ser considerados na elaboração dos planos de auditoria interna (no caso da CGU, considerar os planos de auditoria da Ciset Presidência. Quanto aos ministérios e demais organizações do Poder Executivo que não possuam unidade de auditoria interna própria, considerar os planos de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC ou da Ciset à qual está jurisdicionada).

Verificar se

3132

A instância superior de governança recebe serviços de auditoria interna que adicionam valor à organização

- a) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem riscos críticos organizacionais;
- b) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização cobrem processos de governança organizacional;
- c) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de tecnologia da informação;
- d) os serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplam avaliação da gestão de contratações.

Verificar se

3133

A organização acompanha os resultados dos trabalhos de auditoria interna

- a) a instância superior de governança da organização avalia os serviços prestados pela função de auditoria interna;
- b) a instância superior de governança da organização toma conhecimento dos resultados do programa de garantia de qualidade e melhoria da atividade de auditoria interna;
- c) a instância superior de governança da organização discute formalmente acerca dos resultados dos principais trabalhos de auditoria interna;
- d) a alta administração da organização zela pela adequada implementação das recomendações emitidas pela auditoria interna, aceitando formalmente o risco associado à decisão de não adotar alguma recomendação.

Exercício

Exercício

- Quais os problemas/desafios/oportunidades? (em controle)
- Quais as causas-raiz? (em controle)
- Que ações podemos implementar para mudar comportamentos? (curto/médio/longo prazo)

Sejam criativos e ousados!

Exercício

- Dividam-se em 4 grupos (divisão aleatória)
- Elejam alguém para dirigir e apresentar o trabalho e alguém para tomar notas
- Façam um brainstorming sobre problemas e desafios em CONTROLE (~10min)
- Hierarquizem os problemas e encontrem causas-raiz (~10min)
- Escolham 1 a 3 causas-raiz e proponham ações (no alto nível) que possam tratar essas causas-raiz (30min)
- Usem as práticas e controles sugeridos no modelo do TCU ou outros que desejarem
- Apresentem o trabalho para os demais (10-15min)

Sejam criativos e ousados!

Módulo 7

Pessoas

Verificar se

4111

Há objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de pessoas

- a) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção;
- b) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de desenvolvimento profissional;
- c) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho;
- d) há objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.

Verificar se

4112

Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização

- a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional;
- b) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com os objetivos de sustentabilidade definidos pela organização;
- c) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção;
- d) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de desenvolvimento profissional;
- e) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho;
- f) o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde;
- g) a organização avalia o cumprimento dos planos de gestão de pessoas.

Verificar se

4121

Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados

- a) as responsabilidades e atribuições dos gestores estão definidas, documentadas e publicadas;
- b) as responsabilidades e atribuições dos gestores são revisadas periodicamente e publicadas;
- c) relacionou-se, no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências e habilidades que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir;
- d) a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão.

Verificar se

4122

Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho

- a) há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho;
- b) o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou por processo de trabalho, é definido com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s);
- c) o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho da área finalística está documentado;
- d) o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho da área administrativa está documentado;
- e) há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho;
- f) o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional por processo de trabalho.

Verificar se

4123

Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho

- a) o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.);
- b) o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo;
- c) o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional;
- d) o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.);
- e) o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores.

Verificar se

4124

A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados

- a) avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção;
- b) os gestores são selecionados com base em perfil profissional previamente definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado;
- c) são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão;
- d) são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão.

Verificar se

4125

Os métodos e critérios das seleções externas (p. ex.: dos concursos públicos) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos

- a) o número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática '4122. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho';
- b) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores;
- c) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador;
- d) avalia-se, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional;
- e) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho.

Verificar se

4131

As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas

- a) as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas;
- b) as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas;
- c) as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas;
- d) as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas;
- e) há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais.

Verificar se

4132

A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras

- a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação);
- b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);
- c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);
- d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).

Verificar se

4141

O ambiente de trabalho organizacional é avaliado

- a) realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho;
- b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização;
- c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia;
- d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos;
- e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho;
- f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado;
- g) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas.

Verificar se

4142

Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho

- a) o(s) programa(s) abrange(m) ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho;
- b) o(s) programa(s) abrange(m) ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;
- c) o(s) programa(s) abrange(m) ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;
- d) o(s) programa(s) abrange(m) ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho;
- e) há flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação;
- f) a organização avalia os resultados obtidos com o(s) programa(s) de qualidade de vida no trabalho.

Verificar se

4143

Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes

- a) há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento;
- b) os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais;
- c) o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes;
- d) o programa abrange ações de reconhecimento social.

Verificar se

4144

Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização

- a) a quantidade de movimentações por unidade organizacional, por determinado período (ano, mês etc.), é monitorada;
- b) são coletadas informações, diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação, sobre as razões que motivaram o pedido;
- c) são coletadas informações, diretamente com gestor da unidade organizacional, sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação;
- d) há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.

Verificar se

4151

Há metas de desempenho individuais e/ou de equipes, vinculadas aos planos organizacionais

- a) há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores;
- b) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da área finalística;
- c) a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores e colaboradores da área administrativa;
- d) os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho.

Verificar se

4152

Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os gestores ou colaboradores avaliados

- a) os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com o gestor ou colaborador avaliado, com o objetivo de discutir o seu desempenho;
- b) os avaliadores realizam o levantamento das necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Módulo 8

Tl e Sl

Verificar se

4211

A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação

- a) as áreas demandantes de soluções de TI participam do processo de planejamento de tecnologia da informação;
- b) a organização estabeleceu critérios para orientar a seleção e a priorização das iniciativas de TI (projetos e ações) e os mantêm atualizados;
- c) as análises de benefícios, de custos e de riscos subsidiam as decisões relacionadas à seleção e à priorização das iniciativas de TI (projetos e ações);
- d) o processo de planejamento de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4212

A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

- a) o plano de tecnologia da informação (plano de TI) é aprovado pelo dirigente máximo da organização ou por dirigente ou colegiado que integra a alta administração;
- b) o plano de TI é publicado na internet, para fácil acesso de partes interessadas e da sociedade;
- c) o plano de TI fundamenta a proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações;
- d) as iniciativas de TI (projetos e ações) constantes do plano de TI alinham-se aos objetivos e iniciativas definidos no plano estratégico e demais planos institucionais, assim como, quando aplicável, às estratégias e objetivos estabelecidos por instâncias de governança superiores (p. ex.: Estratégia de Governança Digital - EGD, Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD);
- e) é feito acompanhamento concomitante à execução do plano de TI, com vistas a assegurar sua observância e possibilitar a realização de ajustes que se fizerem necessário.

Verificar se

4221

A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação e monitora níveis de serviço

- a) o catálogo contém as metas definidas para cada serviço (p. ex.: prazos de entrega, horários de serviço e de suporte, bem como pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes);
- b) o catálogo está atualizado e as informações que nele constam são compatíveis com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) estabelecidos pela área de tecnologia da informação e as áreas de negócio da organização;
- c) o catálogo é de fácil acesso e está amplamente disponível a seus usuários e às equipes de suporte;
- d) são formalizados ANS contendo metas de nível de serviço acordadas com representantes das áreas de negócio clientes;
- e) a área de gestão de tecnologia da informação monitora continuamente o alcance dos níveis de serviço estabelecidos nos ANS.

Verificar se

4222

A organização executa processo de gestão de mudanças

- a) a organização estabeleceu critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais);
- b) mudanças são previamente comunicadas a todas as partes que possam ser afetadas;
- c) identificam-se os serviços e ativos de TI que possam ser afetados pela mudança, de modo a avaliar impactos em níveis de serviços acordados;
- d) a realização de cada mudança é precedida de planejamento e testes;
- e) mudanças executadas são rastreáveis e monitoradas, com vistas à avaliação de sua efetividade e para permitir ações corretivas, no caso de ocorrência de efeitos não identificados nas fases de planejamento e testes;
- f) o processo de gestão de mudanças está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4223

A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)

- a) a organização mantém uma base de dados consolidada e atualizada com as configurações dos serviços e ativos de TI e o relacionamento entre eles;
- b) a base de dados de configurações é utilizada como insumo para o planejamento e o acompanhamento das mudanças;
- c) o processo de gestão de configuração e ativos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4224

A organização executa processo(s) de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e de incidentes de segurança da informação

- a) a organização definiu regras para a priorização e o escalamento de incidentes;
- b) a resolução de incidentes considera os níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes;
- c) há base(s) de conhecimento que registra(m) erros conhecidos e problemas, de modo a tornar eficiente e efetiva a resolução de incidentes;
- d) o(s) processo(s) de gestão de incidentes está(ão) formalizado(s) (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
- e) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à notificação e ao tratamento das notificações de incidentes de segurança da informação, bem como quanto à adoção de ações emergenciais, diretrizes para escalamento e comunicação interna e externa;
- f) a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à análise dos incidentes, identificação de causas raízes e planejamento e implementação de ações corretivas.

Verificar se

4231

A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio

- a) a organização identifica e avalia os riscos associados com o uso de Tecnologia da Informação nos processos organizacionais críticos para o negócio (Riscos de TI);
- b) a organização trata os Riscos de TI com base em um plano de tratamento de risco;
- c) o processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4232

A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação

- a) a organização identifica e avalia riscos de segurança da informação;
- b) a organização trata riscos de segurança da informação com base em um plano de tratamento de riscos;
- c) a organização possui um gestor formalmente responsável por coordenar a gestão de riscos de segurança da informação;
- d) o processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4233

A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação

- a) a organização elabora um plano de continuidade de serviços de TI;
- b) as ações e os prazos definidos no plano de continuidade de serviços de TI fundamentam-se em análises de impacto no negócio (AIN/BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos;
- c) o plano de continuidade de serviços de TI é testado e revisado periodicamente;
- d) o processo de gestão de continuidade de serviços de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4241

A organização dispõe de uma política de segurança da informação

- a) a política declara o comprometimento da alta administração e estabelece princípios, diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades relativos à segurança da informação;
- b) a política (ou norma interna complementar) contempla diretrizes sobre gestão de riscos de segurança da informação;
- c) a política abrange diretrizes para conscientização, treinamento e educação em segurança da informação;
- d) a política é mantida atualizada por meio de revisões periódicas e é amplamente comunicada a empregados, servidores, colaboradores e partes externas relevantes.

Verificar se

4242

A organização dispõe de comitê de segurança da informação

- a) o comitê de segurança da informação realiza as atividades previstas em seu ato constitutivo;
- b) o comitê formula diretrizes para a segurança da informação;
- c) o comitê propõe a elaboração e a revisão de normas e de procedimentos inerentes à segurança da informação, como resultado do monitoramento do ambiente interno e externo;
- d) o comitê é composto por representantes de áreas relevantes da organização.

Verificar se

4243

A organização possui um gestor institucional de segurança da informação

- a) o gestor institucional de segurança da informação foi designado formalmente pela alta administração;
- b) o gestor institucional de segurança da informação coordena o processo de gestão de riscos de segurança da informação em âmbito institucional;
- c) o gestor institucional de segurança da informação promove e coordena ações periódicas de conscientização e de treinamento em segurança da informação para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores e colaboradores;
- d) o gestor institucional de segurança da informação detém as prerrogativas e os recursos necessários para o desempenho de todas as suas competências (nível hierárquico adequado, pessoal suficiente alocado etc.).

Verificar se

4251

A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação

- a) a organização mantém um inventário dos ativos associados à informação e identifica as informações críticas que os ativos armazenam, processam ou transmitem;
- b) a organização implementa controles de acesso físicos e lógicos à informação e aos ativos associados à informação que são por ela gerenciados ou custodiados, com vistas a proteger adequadamente a confidencialidade das informações não públicas e a integridade e a disponibilidade das informações consideradas críticas para o negócio;
- c) os controles de acesso implementados na organização aplicam o princípio ‘necessidade de conhecer’, o qual prescreve que deve haver necessidade legítima que justifique o acesso à informação por pessoa, sistema ou entidade, bem como o princípio ‘privilégio mínimo’, o qual estabelece que o perfil de acesso concedido deve incluir tão somente os poderes necessários para o atendimento das legítimas necessidades;
- d) a organização aplica o modelo de segurança de ‘confiança zero’ (zero trust), o qual preconiza que uma identidade não é confiável até que seja adequadamente verificada para cada acesso pretendido, independentemente de perímetros;
- e) a organização analisa criticamente, a intervalos regulares, os direitos de acesso lógicos e físicos existentes, com vistas à remoção de direitos que deixaram de ser necessários e para assegurar que privilégios indevidos não foram obtidos;
- f) a organização instituiu uma Política de Controle de Acesso (PCA), a qual estabelece princípios, objetivos, diretrizes, principais atividades e responsabilidades relativos ao processo de controle de acesso.

Verificar se

4252

A organização executa processo para classificação e tratamento de informações

- a) informações pessoais são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
- b) a organização informa em seu sítio eletrônico as hipóteses em que, no exercício de suas competências, realiza o tratamento de dados pessoais, bem como fornece informações claras e atualizadas sobre a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as práticas de tratamento que utiliza;
- c) informações sigilosas em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
- d) informações sigilosas em função de outras hipóteses legais de sigilo ou segredo são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
- e) informações críticas para a organização em razão de necessidades do negócio (p. ex.: requisitos associados à integridade, disponibilidade, autenticidade ou a outros atributos da informação) são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
- f) o processo de classificação e tratamento de informações está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4253

A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem

- a) a organização gerencia (inventaria e controla) os softwares instalados nos dispositivos conectados em sua rede;
- b) a organização gerencia vulnerabilidades técnicas em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;
- c) a organização implementa configurações seguras em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;
- d) a organização mantém, monitora e analisa logs de auditoria dos ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;
- e) a organização aplica controles compensatórios para o uso de privilégios administrativos em seus ativos de software, de hardware e de rede críticos para o negócio;
- f) a organização implementa cópias regulares de segurança (backup) das informações em meio digital, conforme as melhores práticas e as necessidades de negócio, incluindo a realização periódica de testes de recuperação das informações;
- g) a organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI (detecção de vulnerabilidades e testes de penetração).

Verificar se

4261

A organização executa um processo de software

- a) o processo de software utilizado pela organização promove a participação de representante da área de negócio como integrante da equipe de desenvolvimento ou aquisição de software, desde sua concepção até a aceitação final;
- b) o processo de software da organização promove desde a concepção a identificação de requisitos de segurança da informação, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software;
- c) o processo de software da organização promove desde a concepção a identificação de requisitos de acessibilidade e de usabilidade, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do software;
- d) a organização assegura os seus direitos autorais, de propriedade e de uso relativamente ao software que desenvolve por meio de contratação;
- e) o processo de software está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4262

A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação

- a) a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação;
- b) escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto;
- c) é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância;
- d) o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades).

Verificar se

4263

A organização faz uso de Inteligência Artificial em seus processos internos ou finalísticos

- a) há colaboradores que experimentaram e testaram projetos de IA, embora com pouca ou sem padronização;
- b) há projetos iniciais de prova de conceito (POC) elaborados e em fase piloto;
- c) há projetos de IA em produção;
- d) a alta administração patrocina projetos de IA ou há orçamento exclusivo para projetos de IA;
- e) há unidade especializada em inteligência artificial, com especialistas em IA e capacidade para desenvolver projetos;
- f) os novos projetos digitais, incluindo revisões de processo para otimização, consideram a utilização de IA como forma de agregar valor;
- g) o uso de inteligência artificial é costumeiro e esperado na execução dos processos de negócio, sendo que os aplicativos que utilizam 'IA' interagem de forma produtiva dentro da organização e com o ecossistema de negócios.

Módulo 9

Contratações

Verificar se

4311

Os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão definidos

- a) o processo de trabalho para o planejamento de cada contratação contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa;
- b) o processo de trabalho para a seleção de fornecedores contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa;
- c) o processo de trabalho para a gestão de contratos contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa;
- d) os processos de trabalho definidos estão aderentes às normas legais e infralegais que regem as contratações públicas.

Verificar se

4312

A organização executa processo de planejamento anual das contratações

- a) a alta administração (ou conselho ou colegiado superior) aprova formalmente o Plano de Contratações Anual (PCA);
- b) os setores relevantes da organização participam da elaboração do PCA;
- c) na elaboração do PCA são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização;
- d) o PCA fundamenta a proposta orçamentária da organização;
- e) a organização divulga o PCA e as eventuais alterações do plano no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP).

Verificar se

4313

O processo de gestão de riscos está implantado na gestão de contratações

- a) a organização capacita, em gestão de riscos, os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações);
- b) os riscos relacionados à gestão de contratações são geridos;
- c) foram designados os proprietários de riscos relacionados à gestão de contratações;
- d) os riscos de cada uma das contratações são geridos.

Verificar se

4321

A organização estabeleceu um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações

- a) o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas aos riscos específicos da função de contratações;
- b) há obrigatoriedade de que os agentes que atuam na função de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades;
- c) a organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações que tenham vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil com licitantes ou contratados habituais da administração;
- d) a organização verifica, previamente à nomeação/designação dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, se eles possuem impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de improbidade administrativa.

Verificar se

4322

A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação

- a) o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP);
- b) o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado no PNCP;
- c) o edital de credenciamento e de pré-qualificação, o aviso de contratação direta e o edital de licitação e respectivos anexos são publicados no PNCP;
- d) a ata de registro de preços, a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) são publicadas no PNCP;
- e) o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados no PNCP;
- f) os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados no PNCP;
- g) a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas no PNCP.

Verificar se

4331

A organização desenvolve as competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações

- a) as lacunas de competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) são identificadas e documentadas;
- b) as lacunas de competências identificadas servem de subsídio para a definição do plano de capacitação para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações;
- c) há plano de capacitação (ou uma parte específica no plano de capacitação da organização) para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações;
- d) a organização providencia a qualificação prévia dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações para o desempenho das suas atribuições.

Verificar se

4332

A organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações

- a) foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações ou dos processos de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s);
- b) os perfis profissionais desejados para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) estão definidos e documentados;
- c) os perfis profissionais desejados consideram a experiência necessária e/ou formação compatível para o exercício das atribuições;
- d) os perfis profissionais desejados incluem o critério de que as funções essenciais à gestão de contratações sejam preenchidas preferencialmente por servidor efetivo ou por empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;
- e) a escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ocorre segundo os perfis profissionais previamente definidos e documentados;
- f) é dada transparência ao processo de seleção/escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações.

Verificar se

4333

A organização realiza processo de transição de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações

- a) o processo de transição engloba a identificação e documentação das informações e conhecimentos relevantes ao exercício de funções essenciais à gestão de contratações;
- b) o processo de transição engloba o registro dos processos e das decisões relacionados às contratações, garantindo que as informações estejam disponíveis para consulta futura;
- c) foram definidos responsabilidades e prazos para a transmissão das informações por ocasião de substituição temporária ou permanente de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações.

Verificar se

4341

Os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis

- a) a organização prioriza a realização de contratações compartilhadas e centralizadas;
- b) o Plano de Contratações Anual (PCA) está alinhado com o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumento equivalente;
- c) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar a possibilidade de reutilização de bens ou de redimensionamento de serviços já existentes, quando da avaliação da necessidade da contratação (etapa do ETP);
- d) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a verificar a existência de leis ou normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, quando da definição dos requisitos para a contratação (etapa do ETP, reavaliada no TR);
- e) as equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar todo o ciclo de vida do objeto para estabelecer os critérios de sustentabilidade aplicáveis (p. ex.: para fins de especificação técnica e definição das obrigações da contratada);
- f) a consultoria/assessoria jurídica aborda, nos pareceres prévios às contratações, os aspectos jurídicos de sustentabilidade.

Verificar se

4342

A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações

- a) a organização prioriza, nas aquisições de bens, aqueles constituídos por material renovável, reciclado, atóxico e biodegradável;
- b) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas;
- c) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais;
- d) a organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Módulo 10

Orçamento

Verificar se

4411

O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido

- a) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa;
- b) todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participam formalmente do processo de gestão do orçamento;
- c) o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização está formalizado.

Verificar se

4412

São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos equivalentes, de modo que a questão lhe seja aplicável)

- a) é acompanhado o indicador ‘Evolução da despesa liquidada’;
- b) é acompanhado o indicador ‘Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada’ (despesa liquidada, qual seja, despesa referente às obrigações efetivamente adimplidas, mesmo que ainda não tenham sido pagas - Lei 4320/1964, art. 63);
- c) é acompanhado o indicador ‘Evolução da relação entre o limite do PLOA e a necessidade orçamentária da organização’;
- d) é acompanhado o indicador ‘Evolução da relação entre o PLOA enviado ao Congresso Nacional e a LOA aprovada’ (*orçamento proposto pelas áreas demandantes e o orçamento aprovado pela direção da organização);
- e) é acompanhado o indicador ‘Evolução da relação entre a LOA aprovada e os limites de empenho e de pagamento’ (*entre o orçamento autorizado e os limites financeiros para execução orçamentária).

Verificar se

4413

Há alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização

- a) o histórico da execução orçamentária é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;
- b) o histórico do cumprimento das metas dos planos estratégicos é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;
- c) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de viabilidade sobre a disponibilidade dos recursos;
- d) no processo de planejamento, a inclusão de estratégia leva em consideração os programas, objetivos e metas estabelecidos no PPA;
- e) no processo de planejamento, há documento formal que relaciona as estratégias e objetivos às ações orçamentárias necessárias;
- f) os recursos para desdobramento da estratégia da organização são aplicados conforme o orçamento disponibilizado.

Verificar se

4414

Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA

- a) a organização dispõe de um levantamento de todas as despesas essenciais, tanto obrigatórias quanto discricionárias, ao cumprimento de sua missão institucional;
- b) a organização elabora anualmente projeções de evolução das despesas, tanto obrigatórias quanto discricionárias, de modo a avaliar a adequação do PLOA e os riscos de insuficiência orçamentária futura;
- c) a proposta orçamentária da organização busca alocar os recursos de acordo com o levantamento e quantificação das despesas essenciais e com os riscos de insuficiência orçamentária;
- d) a proposta orçamentária da organização prioriza as despesas obrigatórias e os compromissos (contratos, convênios, acordos, ajustes etc.) em vigor no seu âmbito;
- e) a proposta orçamentária da organização prioriza a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos;
- f) a organização implementa processo de avaliação da execução orçamentária de exercícios anteriores e a utiliza na elaboração de sua proposta orçamentária;
- g) a organização reavalia as ações orçamentárias não executadas ou com baixa execução para julgar a oportunidade e conveniência de prosseguir, de cancelar ou de realocar seus recursos.

Verificar se

4421

As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas

- a) há levantamento formal de quais são as prioridades que demandam recursos orçamentários;
- b) o levantamento inclui a Lei do PPA ou PLPPA;
- c) o levantamento inclui a LDO ou PLDO do exercício financeiro em curso;
- d) o levantamento inclui os planos regionais ou setoriais;
- e) o levantamento inclui o plano estratégico da organização;
- f) o levantamento inclui as diretrizes dos planos nacionais de longo prazo;
- g) o levantamento inclui as diretrizes de regionalização dos gastos orçamentários;
- h) o levantamento inclui as demandas dos órgãos de controle (interno ou externo).

Verificar se

4422

No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas

- a) há mapa que demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária;
- b) o contingenciamento da despesa é feito levando em consideração as prioridades e estratégias da organização;
- c) há mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas;
- d) outras fontes de recursos além do orçamento são consideradas para atendimento das demandas da organização.

Módulo 11

Ambiental

Verificar se

5111

Há programa de sustentabilidade ambiental

- a) há Plano de Logística Sustentável (PLS), ou instrumento equivalente, para o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos, contendo objetivos e responsabilidades definidas;
- b) cada uma das ações do PLS (ou do instrumento equivalente) possui metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento;
- c) há ações para a gestão socioambiental adequada de resíduos, com metas de eficiência estabelecidas;
- d) há ações para uso consciente da água, com metas de eficiência estabelecidas;
- e) há ações para uso racional de energia elétrica e incentivo à utilização de outras fontes de energia renovável, com metas de eficiência estabelecidas;
- f) há ações para reduzir e compensar a emissão de gases de efeito estufa resultante do funcionamento da organização.

Verificar se

5121

A sustentabilidade ambiental é promovida internamente

- a) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre sustentabilidade ambiental nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores);
- b) há ações regulares para garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos ambientais aplicáveis;
- c) há indicadores ou instrumentos equivalentes (ex.: painéis de informação) que permitem mensurar os resultados obtidos pelas ações de sustentabilidade ambiental (p. ex.: economia de recursos);
- d) há canal(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre sustentabilidade ambiental (p. ex.: telefone; e-mail; atendimento presencial; reportes online).

Verificar se

5122

A sustentabilidade ambiental é promovida no ambiente externo à organização

- a) houve ações de educação ambiental voltadas para as partes interessadas da organização, nos últimos doze meses;
- b) a organização promove práticas sustentáveis na sua cadeia de fornecedores e parceiros;
- c) há mecanismo de comunicação com partes interessadas sobre as ações de sustentabilidade realizadas pela organização.

Módulo 12

Social

Verificar se

6111

Há programa de Diversidade e Inclusão

- a) há Política de Diversidade e Inclusão definida (ou instrumento equivalente);
- b) a política (ou instrumento equivalente) abrange as temáticas relevantes, p. ex.: equidade racial; gênero; orientação sexual; idade; religião; pessoa com deficiência;
- c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à diversidade e inclusão.

Verificar se

6112

Há sistema de prevenção e combate ao assédio

- a) há normativos internos de combate ao assédio;
- b) há orientação publicada sobre as condutas que caracterizam assédio e de como proceder em caso de assédio;
- c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de notícias de desvio de conduta (p. ex.: denúncias), com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade;
- d) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as situações de assédio na organização;
- e) há programas de capacitação sobre assédio e direitos das vítimas (p. ex.: capacitações periódicas e nos cursos de formação dos novos gestores/colaboradores);
- f) há protocolo de acolhimento de vítimas de assédio ou de quem noticia o assédio.

Verificar se

6113

Há sistema de prevenção e combate à discriminação

- a) há política (ou instrumento equivalente) com o objetivo de evitar e combater a discriminação e o desrespeito;
- b) há orientação publicada de como proceder em caso de discriminação e de desrespeito;
- c) há estrutura disponível para recebimento e tratamento de denúncias, com garantia de sigilo e compromisso de confidencialidade.

Verificar se

6114

Há sistema de promoção da acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

- a) há política (ou instrumento equivalente) de acessibilidade para inclusão de pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida;
- b) há canal de comunicação dedicado para tratar de questões de acessibilidade;
- c) há responsável ou equipe designada, com dedicação exclusiva, para lidar com as questões relacionadas à acessibilidade;
- d) a organização garante o acesso da pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida aos serviços e informações que oferece na internet, por meio da adoção de melhores práticas de acessibilidade adotadas internacionalmente (p. ex.: eMAG - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico);
- e) a organização garante o acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às suas instalações físicas;
- f) a organização realiza avaliações ou auditorias regulares para garantir a acessibilidade.

Verificar se

6121

A cultura de diversidade e inclusão é promovida internamente

- a) a organização promove a diversidade na ocupação dos cargos de liderança;
- b) houve ações de sensibilização (p. ex.: campanhas de comunicação; palestras) ou capacitação de gestores e colaboradores sobre diversidade e inclusão nos últimos doze meses (p. ex.: capacitações periódicas; capacitações por ocasião da cursos de formação dos novos gestores/colaboradores);
- c) as denúncias de discriminação ou assédio recebidas são devidamente tratadas, com a aplicação de medidas conciliatórias, ajuste de conduta ou de punição, quando for o caso.

Verificar se

6122

A cultura de diversidade e inclusão é promovida no ambiente externo à organização

- a) a organização promoveu ações de conscientização e engajamento em temas relevantes para a sustentabilidade social nos últimos doze meses;
- b) há parcerias em andamento com organizações da sociedade civil para implementar projetos no tema da diversidade e inclusão;
- c) a organização, diretamente ou por meio de parcerias, implementou ou apoiou programas de fomento ao voluntariado em prol do desenvolvimento sustentável, da diversidade e da inclusão nos últimos doze meses.