



Referencial Técnico sobre Governança Pública

Auditoria Interna – Capes

AUDITORIA INTERNA – CAPES
Setor Bancário Norte, Quadra 2, Bloco L, Lote 06, CEP 70040-031 - Brasília, DF
aud@capes.gov.br

Daniela Amorim Meira
Assistente em C&T

Joquebede dos Santos Antevere Silva
Auditoria-Chefe

Brasília, junho/2020

Siglas

TCU - Tribunal de Contas da União

MP - Ministério do Planejamento

CGU - Controladoria-Geral da União

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CIG - Comitê Interministerial de Governança

Quadros

Quadro 1 – Alta administração

Quadro 2 – Política de Governança I

Quadro 3 – Política de Governança II

Figuras

Figura 1 - Governança x Gestão

Figura 2 – Governança em órgãos e entidades da administração pública

Figura 3 – Mecanismo: liderança – componente: pessoas e competências

Figura 4 – Mecanismo: liderança – componente: princípios e comportamentos

Figura 5 – Mecanismo: liderança – componente: liderança organizacional

Figura 6 – Mecanismo: liderança – componente: sistema de governança

Figura 7 – Mecanismo: estratégia – componente: relacionamento com as partes interessadas

Figura 8 – Mecanismo: estratégia – componente: estratégia organizacional

Figura 9 – Mecanismo: estratégia – componente: alinhamento transorganizacional

Figura 10 – Mecanismo: controle – componente: gestão de riscos e controle interno

Figura 11 – Mecanismo: controle – componente: auditoria interna

Figura 12 – Mecanismo: controle – componente: *accountability* e transparência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	SISTEMA DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO	7
3	CONCEITOS, IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA GOVERNANÇA.....	9
4	10 passos para a boa governança - TCU	15
4.1	Passo 1 – Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos:	15
4.2	Passo 2 – Lidere com ética e combatá os desvios:	15
4.3	Passo 3 – Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas:	16
4.4	Passo 4 – Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação:	16
4.5	Passo 5 – Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas:	16
4.6	Passo 6 – Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-los:	17
4.7	Passo 7 – Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações:	17
4.8	Passo 8 – Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários:	17
4.9	Passo 9 – Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização:	17
4.10	Passo 10 – Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização:	18
5	PRINCÍPIOS	19
6	DIRETRIZES	21
7	MECANISMOS.....	23
8	COMPONENTES	24
9	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	26
10	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Este Referencial Técnico tem por objetivo apresentar a base conceitual de governança pública e os instrumentos relacionados ao tema tendo em vista a atual atividade de Consultoria em Governança - Gestão de riscos, Controles Internos e Integridade - prestada pela Auditoria Interna da Capes à Presidência desta instituição.

Pretende-se que a base conceitual aqui apresentada sirva de referência para os gestores da Capes na implementação da governança nos programas e projetos executados. Foram compiladas neste documento orientações disponibilizadas pelos órgãos de controle e pela Presidência da República sobre o tema.

Governança no setor público 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 (BRASIL. Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU, versão 2, 2014).

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU, temos as seguintes definições de cada mecanismo:

- **Liderança** refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a **existência das condições mínimas para o exercício da boa governança**;
- **Estratégia** envolve o **relacionamento** com partes interessadas, a **definição e monitoramento** de objetivos, indicadores e metas, bem como o **alinhamento** entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução;
- **Controle**, por sua vez, abrange aspectos como **transparência, prestação de contas e responsabilização**.

2 SISTEMA DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Sistema de governança é o modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Compreende as **instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas a avaliação, direcionamento e monitoramento**. A instituição de mecanismos para uma boa governança é fundamental para que as atividades desenvolvidas pela instituição **alcancem seus objetivos de maneira a atender a sociedade**. O alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas (BRASIL. 10 passos para a boa governança, TCU, 2014).

Os sistemas de governança, gestão de riscos e controles internos se encontram suscetíveis a diversas irregularidades acometidas ao setor público, como **fraudes, superfaturamento na aquisição de produtos e serviços, desvios de recursos públicos e corrupção em geral**. Essas vulnerabilidades afetam na eficiência do serviço prestado pelas instituições públicas, o que prejudica de maneira direta o atingimento de seus objetivos.

No intuito de amenizar tais vulnerabilidades as organizações públicas vêm trabalhando o sistema de governança pautado no **gerenciamento de riscos**. A governança sob a ótica do gerenciamento de riscos trabalha no levantamento dos riscos que possam influenciar nas atividades da instituição e estabelece estruturas ou sistemas de controles interno capazes de responder adequadamente aos riscos identificados. Sendo assim, as entidades públicas serão capazes não apenas de atingir seus objetivos, mas também de **maximizar seus resultados**.

Na administração pública brasileira, o TCU publicou diversos materiais sobre a implantação da boa governança pública como o Referencial Básico de Governança aplicável aos órgãos e entidades da Administração Pública e 10 passos para a boa governança. A Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento (MP) editaram a Instrução Normativa Conjunta - IN CGU/MP nº 01/2016 como medida para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança e o Governo Federal editou o Decreto nº 9.203/2017, que estabelece a política de governança no Poder Executivo Federal.

O objetivo dos instrumentos, baseado nos princípios do COSO 2013, é melhorar a eficiência das organizações públicas na prestação dos serviços à sociedade, por meio de medidas preventivas contra as disfunções do sistema.

Assim, a importância da adoção das boas práticas de governança pública está em guiar a atuação da gestão das organizações governamentais, possibilitando, assim, o alinhamento dos objetivos organizacionais ao interesse da população, a otimização na produção de resultados, a melhoria na eficiência da aplicação dos recursos públicos (Acórdão TCU nº 1.273/2015 – Plenário).

3 CONCEITOS, IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA GOVERNANÇA

Conforme pressupõe o Decreto nº 9.203, de 2017 (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm), que instituiu a Política de Governança do Poder Executivo Federal e criou o Comitê Interministerial de Governança (CIG), governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controles 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.

Importante fundamentar a diferença entre a governança e a gestão. Conforme proposto pelo TCU em seu site (<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>), governança e gestão são funções complementares. Enquanto a **gestão faz o manejo dos recursos colocados à disposição da organização e busca o alcance dos objetivos** estabelecidos (planeja, executa, controla e age), a **governança provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão**, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas.

Figura 1 – Governança x Gestão



Fonte: site TCU

Concomitante ao referido Decreto, traremos neste Referencial apontamentos do “Guia da Política de Governança Pública” (<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>), documento produzido pelo Governo Federal, que tem como objetivo trazer segurança e estabilidade à interpretação do Decreto nº 9.203, de 2017 e servir como referencial para sua execução.

Ainda de acordo com esse Decreto a alta administração tem como principal papel na execução da política de governança a **implantação e a manutenção de mecanismos, instâncias e práticas de governança**, de acordo com as legislações aplicáveis. Sendo assim, se faz necessário o esclarecimento da composição da alta administração:

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

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

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto”.

Apresentamos abaixo quadro extraído do Guia da Política de Governança Pública – Governo Federal quanto ao esclarecimento da composição da “alta administração”, conceito trazido no Decreto nº 9.203/2017.

Quadro 1 – Alta administração

Ministros de Estado
Ocupantes de cargos de natureza especial
Ocupantes de cargo nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS)
Presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais
Presidentes e diretores de fundações públicas
Autoridades equivalentes

Fonte: Guia da Política de Governança Pública – Governo Federal

Para auxiliar a alta administração na condução dos processos de governança o **Decreto traz a existência de um comitê interno de governança**.

“Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019):

I – auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019);

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019);

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019);

IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019).

Art. 16. Os comitês internos de governança publicarão suas atas e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo”.

Constata-se que **o papel do comitê interno de governança é de fundamental importância, já que é ele o responsável pela ligação entre o Comitê Interministerial de Governança – CIG, órgão colegiado responsável pelo assessoramento do presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal, e a alta administração da instituição.** Abaixo é apresentado mais dois quadros do guia que trazem diretrizes de como iniciar a implementação da política de governança e como manter a execução da política de governança.

Quadro 2 – Política de Governança I

Não copie. Permita-se inovar.	Olhe para suas fragilidades.	Racionalize. Simplifique. Sistematize.
<p>Busque <i>inspiração</i> em modelos preexistentes, mas lembre-se que o comitê e o plano devem se adaptar à realidade do órgão. Soluções personalizadas e <i>contextualizadas</i> podem ser mais vantajosas.</p>	<p>A identificação de gargalos e fragilidades é um <i>processo complexo</i> e deve ser conduzido pela <i>alta administração</i>, com o envolvimento de todas as áreas. Os indicadores existentes podem auxiliar, mas é fundamental que o diagnóstico seja fruto de um processo interno <i>consistente</i> e <i>baseado em evidências</i>.</p>	<p>O Comitê Interno de Governança pode servir como uma espécie de <i>guarda-chuva</i> para outros colegiados que o órgão já criou ou terá que criar, evitando que temas relacionados à governança sejam objetos de múltiplas instâncias dentro do órgão. Um <i>sistema coordenado, coerente e simples</i> pode ser mais eficiente.</p>

Fonte: Guia da Política de Governança Pública – Governo Federal

Quadro 3 – Política de Governança II

Faça o básico bem feito.	Não jogue com o regulamento embaixo do braço.	É errando que se aprende.	Levante a mão. Seja propositivo.
Implementar os patamares básicos de governança de forma consistente deve ser o foco inicial do órgão. Avançar na internalização de outros elementos mais complexos pode ser feito gradualmente.	Não se trata apenas de criar um arranjo que faça sentido, ter um plano e realizar reuniões periódicas. O foco deve ser no resultado, não no relatório que demonstra o cumprimento das formalidades.	Melhorar a governança da instituição é um processo constante e gradual, no qual serão cometidos inúmeros erros. A experimentação – e os erros dela decorrentes – é essencial para que o resultado seja consistente.	As dúvidas sobre a execução da política podem ser remetidas à secretaria executiva do CIG, assim como é possível enviar propostas para melhoria da governança. Boas iniciativas merecem ser compartilhadas.

Fonte: Guia da Política de Governança Pública – Governo Federal

4 10 passos para a boa governança - TCU

Abaixo elencamos os 10 passos constantes no documento do TCU: “10 passos para a boa governança” os quais se mostram de implementação imprescindível para que a organização possa atuar de maneira cada vez mais eficaz (custo), eficiente (resultado) e efetiva (impacto).

4.1 Passo 1 – Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos:

- Estabeleça e dê transparência ao processo de seleção de membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
- Capacite os membros da Alta Administração;
- Avalie o desempenho dos membros da Alta Administração;
- Garante que os benefícios concedidos aos membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos sejam adequados e dê transparência aos benefícios.

4.2 Passo 2 – Lidere com ética e combata os desvios:

- Adote código de ética e conduta para membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
- Estabeleça mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
- Estabeleça mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.

4.3 Passo 3 – Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas:

- Estabeleça as instâncias internas de governança da organização;
- Garanta o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;
- Estabeleça o sistema de governança da organização e divulgue-o para as partes interessadas.

4.4 Passo 4 – Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação:

- Estabeleça modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas;
- Estabeleça a estratégia da organização;
- Monitore e avalie a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

4.5 Passo 5 – Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas:

- Estabeleça e divulgue canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade;
- Promova a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;
- Estabeleça relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras organizações;
- Assegure que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado.

4.6 Passo 6 – Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-los:

- Avalie, direcione e monitore a gestão;
- Responsabilize-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados;
- Assegure, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;
- Responsabilize-se pela gestão de riscos;
- Avalie os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determine que sejam adotadas providências.

4.7 Passo 7 – Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações:

- Estabeleça mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas.

4.8 Passo 8 – Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários:

- Estabeleça sistema de gestão de riscos;
- Monitore e avalie o sistema de gestão de riscos, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.

4.9 Passo 9 – Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização:

- Estabeleça a função de auditoria interna;

- Crie condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente;
- Assegure que a auditoria interna adicione valor à organização.

4.10 Passo 10 – Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização:

- Dê transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei;
- Preste contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability;
- Avalie a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos;
- Garanta que indícios de irregularidades sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

5 PRINCÍPIOS

O Decreto nº 9.203, de 2017 traz como princípios da governança pública:

- Capacidade de resposta;
- Integridade;
- Confiabilidade;
- Melhoria regulatória;
- Prestação de contas e responsabilidade; e
- Transparência.

Os princípios para uma boa governança devem ser trabalhados de maneira complementar, inclusive agregado a outros princípios trazidos pela literatura relacionada ao tema, conforme IN CGU/MP nº 01/2016:

Art. 21. São **princípios da boa governança**, devendo ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal:

I - **liderança**: deve ser desenvolvida em todos os níveis da administração. As competências e responsabilidades devem estar identificadas para todos os que gerem recursos públicos, de forma a se obter resultados adequados;

II - **integridade**: tem como base a honestidade e objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, com reflexo tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;

III - responsabilidade: diz respeito ao zelo que se espera dos agentes de governança na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;

IV - compromisso: dever de todo o agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática indispensável à implementação da governança;

V – transparência: caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. As informações devem ser completas, precisas e claras para a adequada tomada de decisão das partes interessadas na gestão das atividades; e

VI - Accountability: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões.

§ 1º Para uma efetiva governança, os princípios devem ser aplicados de forma integrada, como um processo, e não apenas individualmente, sendo compreendidos por todos na organização.

§ 2º Os agentes da governança institucional de órgãos e entidades, por subsunção a tais princípios, devem contribuir para aumentar a confiança na forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre a forma como são geridos os recursos e as organizações públicas.

6 DIRETRIZES

Diretrizes são orientações, normas de procedimentos para realização de algo. As diretrizes da governança pública são apresentada no art. 4º do Decreto nº 9.203, de 2017, que são:

- I – direcionar ações para a **busca de resultados para a sociedade**, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II – promover a simplificação administrativa, a **modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos**, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- III – **monitorar** o desempenho e **avaliar** a concepção, a implementação e os **resultados** das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- IV – **articular instituições** e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
- V – fazer incorporar **padrões elevados de conduta pela alta administração** para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
- VI – **implementar controles internos** fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- VII – avaliar as propostas de criação, expansão ou **aperfeiçoamento de políticas públicas** e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;
- VIII – manter **processo decisório orientado pelas evidências**, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- IX – **editar e revisar atos normativos**, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X – **definir formalmente as funções**, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
XI – **promover a comunicação aberta, voluntária e transparente** das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

7 MECANISMOS

No art. 5º do Decreto nº 9.203, de 2017 são apresentados mecanismos para o exercício da governança pública:

I – **liderança**, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II – **estratégia**, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

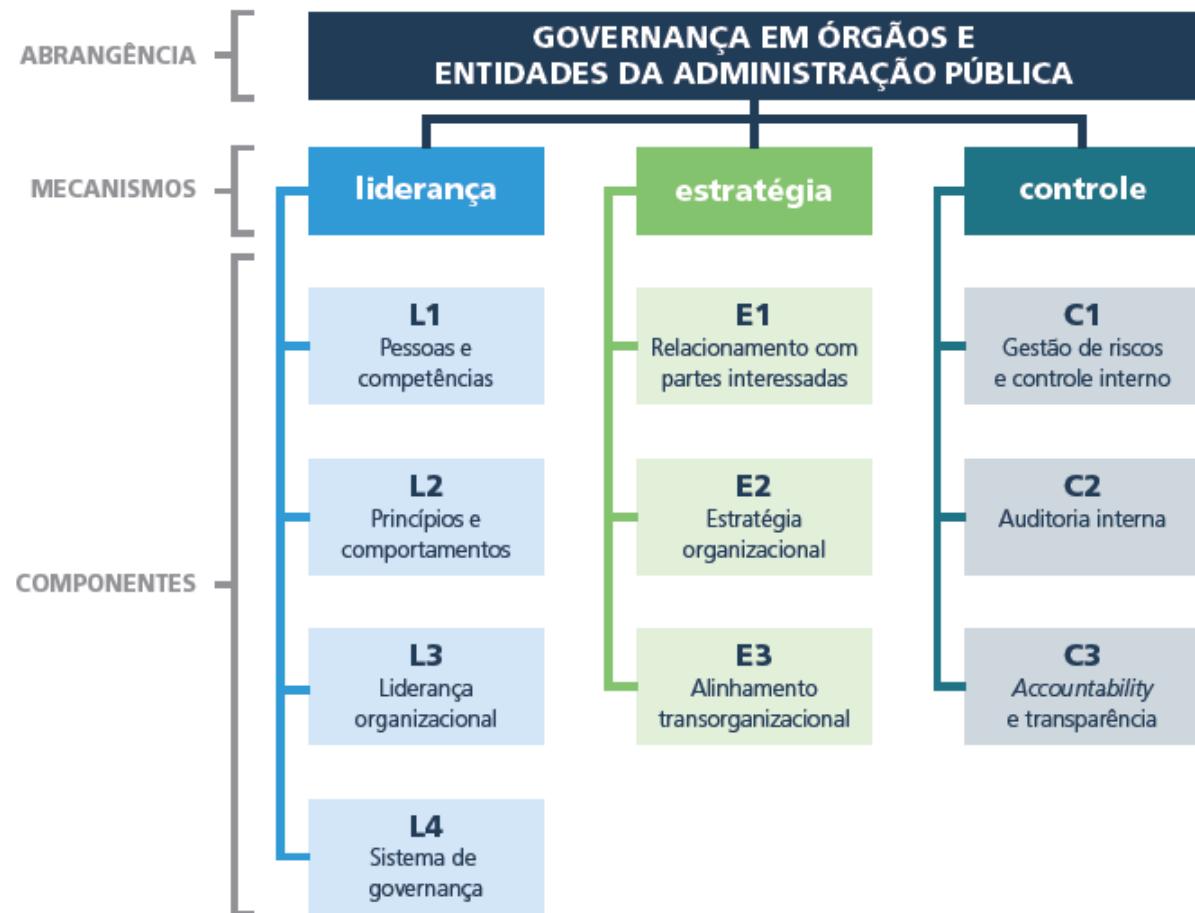
III - **controle**, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

8 COMPONENTES

Os componentes dos mecanismos de governança são apresentados no Referencial Básico de Governança do TCU, versão 2, 2014. Cada um dos mecanismos de governança foi associado um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos institucionais:

1. Liderança:
 - i. Pessoas e competências;
 - ii. Princípios e comportamentos;
 - iii. Liderança organizacional;
 - iv. Sistema de governança.
2. Estratégia:
 - i. Relacionamento com partes interessadas;
 - ii. Estratégia organizacional;
 - iii. Alinhamento transorganizacional.
3. Controle:
 - i. Gestão de riscos e controle interno;
 - ii. Auditoria interna; e
 - iii. *Accountability* e transparência.

Figura 2 – Governança em órgãos e entidades da administração pública



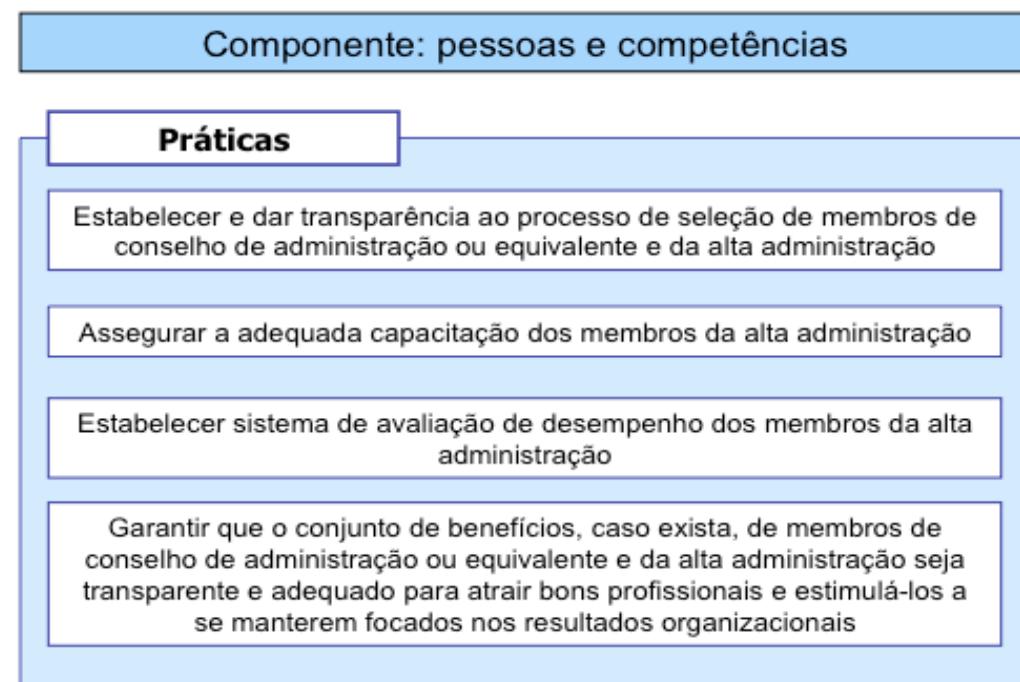
Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

9 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

As práticas de governança estão vinculadas aos componentes, representam um referencial básico, não sendo exaustivas. Sendo assim, a instituição deve avaliá-las e implementá-las de acordo com seus processos de trabalho, não havendo óbice para implementação de outras práticas julgadas necessárias.

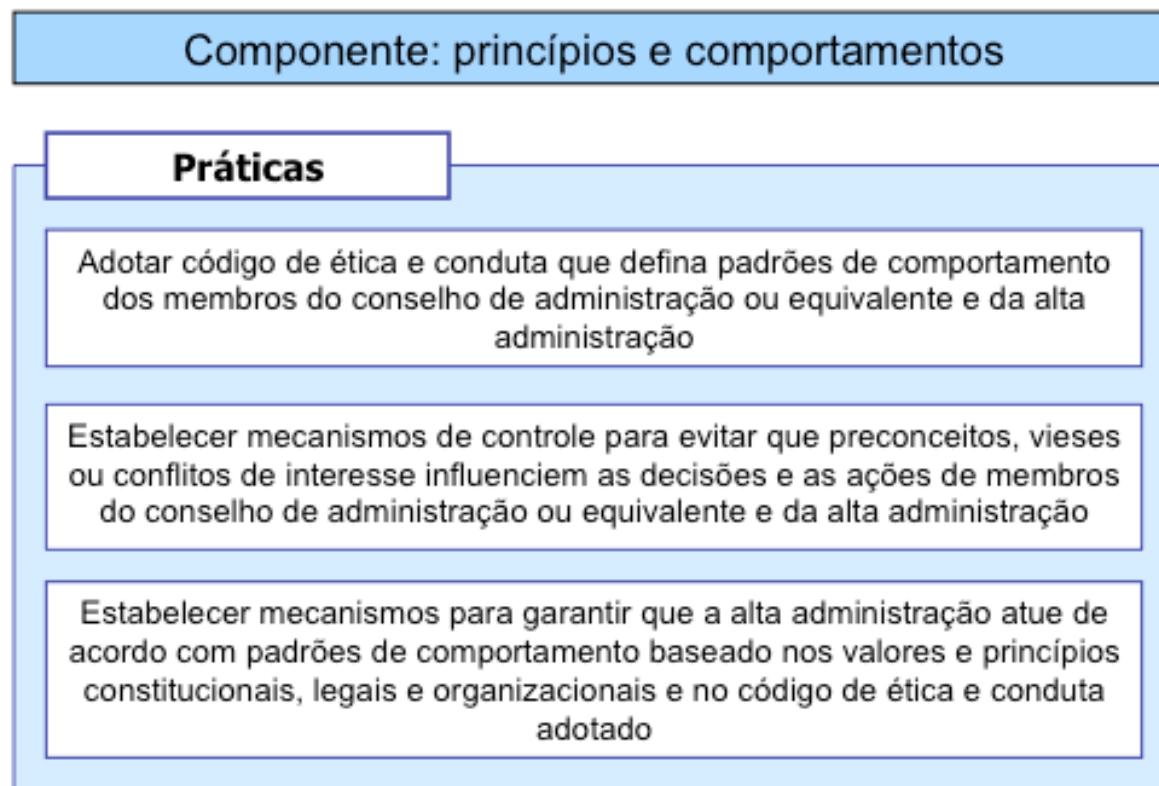
Figura 3 – Mecanismo: liderança – componente: pessoas e competências

Mecanismo: liderança



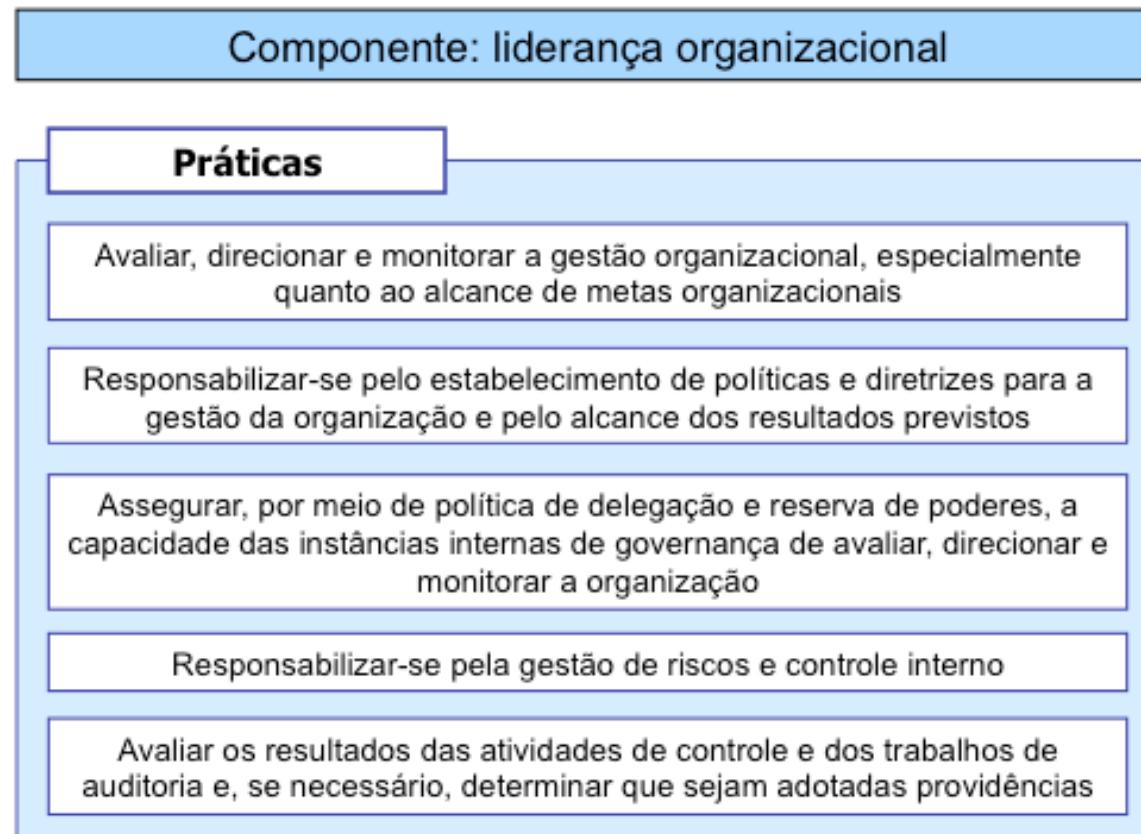
Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 4 – Mecanismo: liderança – componente: princípios e comportamentos



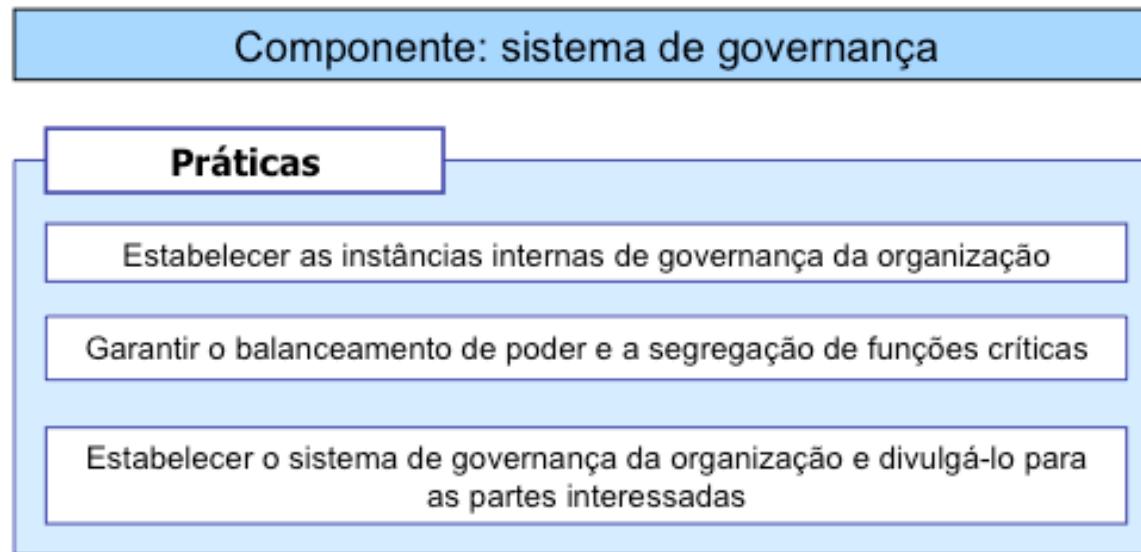
Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 5 – Mecanismo: liderança – componente: liderança organizacional



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 6 – Mecanismo: liderança – componente: sistema de governança



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 7 – Mecanismo: estratégia – componente: relacionamento com as partes interessadas

Mecanismo: estratégia

Componente: relacionamento com as partes interessadas

Práticas

Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo

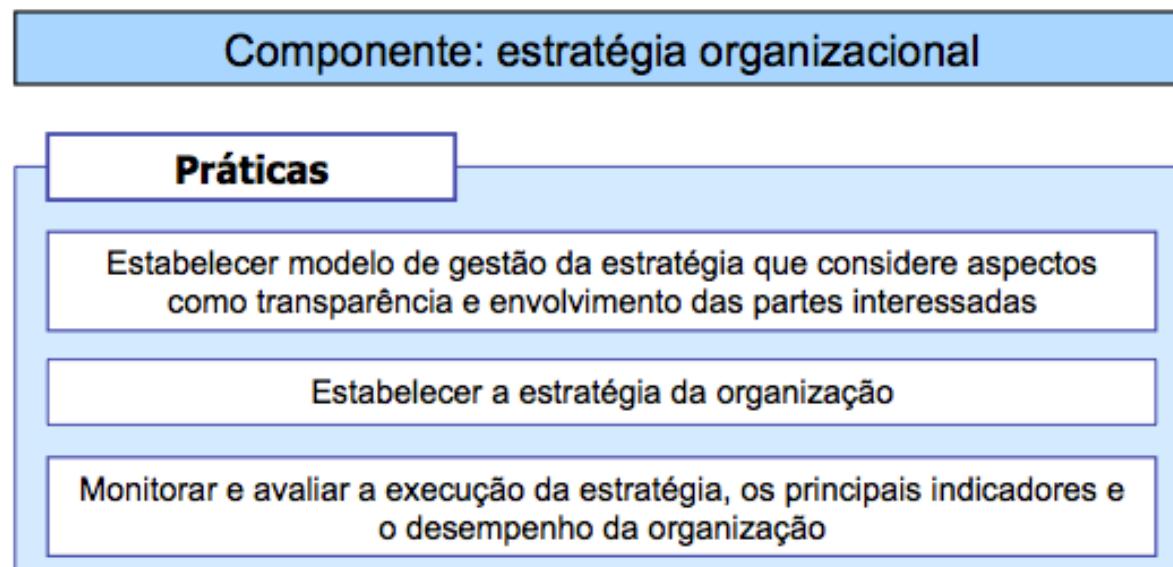
Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização

Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores

Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos

Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 8 – Mecanismo: estratégia – componente: estratégia organizacional



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 9 – Mecanismo: estratégia – componente: alinhamento transorganizacional

Componente: alinhamento transorganizacional

Práticas

Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas

Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 10 – Mecanismo: controle – componente: gestão de riscos e controle interno

Mecanismo: controle

Componente: gestão de riscos e controle interno

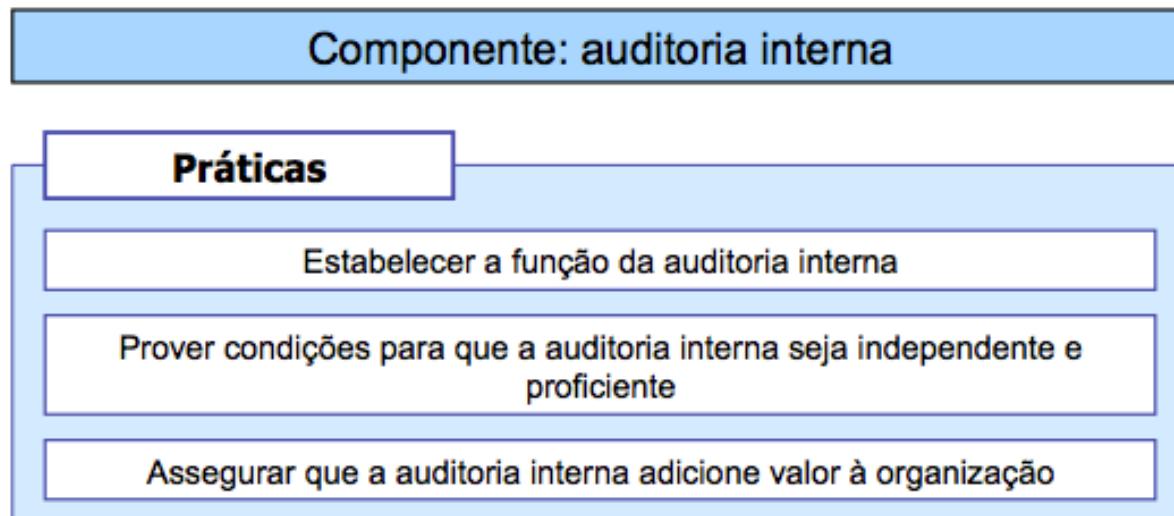
Práticas

Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno

Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional

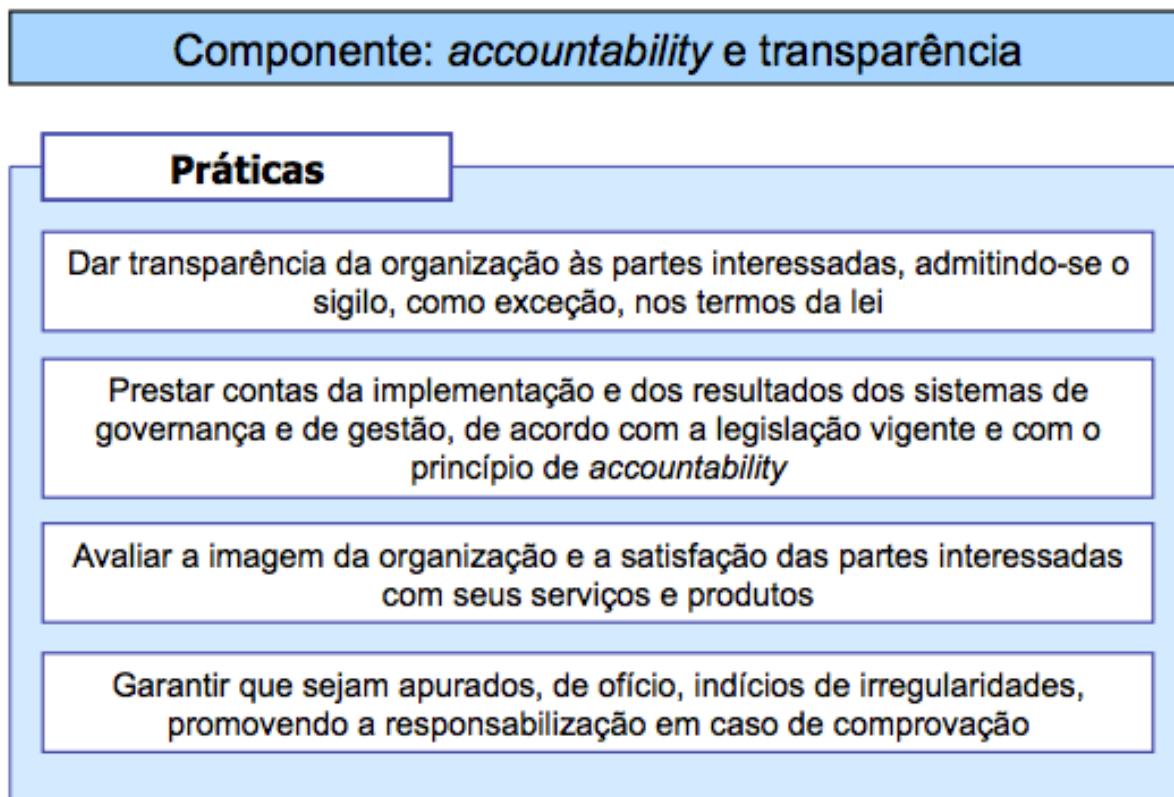
Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 11 – Mecanismo: controle – componente: auditoria interna



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

Figura 12 – Mecanismo: controle – componente: *accountability* e transparência



Fonte: Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União, versão 2, 2014

10 DOCUMENTOS RELACIONADOS

Para maior aprofundamento da governança pública e dos temas aqui referenciados, recomenda-se a consulta aos seguintes instrumentos normativos:

- Referencial Básico de Governança, TCU, 2^a versão, 2014;
- Referencial Básico de Gestão de Riscos, TCU, 2018.
- Guia da Política de Governança Pública da Presidência da República, 2018;
- Instrução Normativa Conjunta CGU / MPOG nº 01, de 10 de maio de 2016;
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017;
- 10 Passos para a boa governança, TCU, 2014.

Links para consulta dos guias normativos, resoluções e outros:

<https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf>

<<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>>

<<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>

<http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kjrw0TzC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197>

< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>