



MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES

PORTARIA N.º 923 DE 15 DE MAIO DE 2017.

A DIRETORIA COLEGIADA DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - DNIT, no uso das atribuições que lhe conferem o artigo 12, do Regimento Interno aprovado pela Resolução nº 26, de 05 de maio de 2016, publicado no DOU, de 12 de maio de 2016, e tendo em vista o constante no processo nº 50600.032922/2016-61,

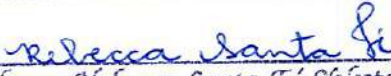
RESOLVE:

Art. 1º APROVAR o Manual de Procedimentos para Avaliação dos Mecanismos de Governança do DNIT, constituído do anexo desta portaria, no qual constam orientações sobre os procedimentos para executar a avaliação da governança da organização pela Auditoria Interna.

Art. 2º Os servidores da Auditoria Interna selecionados para executar o trabalho de avaliação da governança desta autarquia deverão observar o disposto no Manual citado no art. 1º, o qual deverá ser atualizado periodicamente.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.


VALTER CASIMIRO SILVEIRA
Diretor-Geral

Publicado no
Boletim Administrativo nº <u>092</u>
de <u>16</u> / <u>05</u> / <u>2017</u>

Rebecca Nobrega Santa Fé Yokota
Matr. DNIT nº 4625-6



**MANUAL DE PROCEDIMENTOS PARA
AVALIAÇÃO DOS MECANISMOS DE
GOVERNANÇA PELA AUDITORIA
INTERNA/DNIT**



Versão 1.0

1ª Edição - Janeiro/2017

V 1.0 - 1ª EDIÇÃO – Brasília, Janeiro de 2017.

DIRETOR GERAL
DIRETOR EXECUTIVO
AUDITOR CHEFE
AUDITOR CHEFE-SUBSTITUTO
DIVISÃO DE AUDITORIA
CHEFE DO APOIO GERAL DA AUDINT

Valter Casimiro Silveira
Halpher Luiggi Mônico Rosa
Benedito Orlando Nava Castro
Danilo Fernandes de Medeiros
Danilo Fernandes de Medeiros
Cleiton Lima de Moura

AUTORES:

Érica Mayumi Yamada Tajima – Analista Administrativo
Marina Braz de Castro – Analista Administrativo/Contábil

COLABORADOR:

Danilo Fernandes de Medeiros – Analista em Infraestrutura de Transportes

EQUIPE TÉCNICA - INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES:

Alberto Yoshikasu Maeda – Analista em Infraestrutura de Transportes
Danilo Fernandes de Medeiros – Analista em Infraestrutura de Transportes
Lídia Lopes Martins – Analista em Infraestrutura de Transportes
Pedro Murga Veloso Pinto - Analista em Infraestrutura de Transportes
Renan Xavier Ferreira – Analista em Infraestrutura de Transportes
Tiago Pereira Lopez – Analista em Infraestrutura de Transportes
Wilson Dias Almeida Júnior – Técnico de Suporte em Infraestrutura de Transportes

EQUIPE TÉCNICA –ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA-CONTÁBIL

Alexandre Reche Correa – Analista Administrativo
Izabel de Souza Leão – Técnico em Contabilidade
Letícia Chaves do Nascimento – Técnico Administrativo
Marcelo Canuto da Silva – Analista Administrativo
Marina Braz de Castro – Analista Administrativo/Contábil

EQUIPE DE DEMANDAS EXTERNAS

Bruna Zanini Rodrigues – Técnico Administrativo
Érica Mayumi Yamada Tajima – Analista Administrativo
Paula Edith Behrends Luz – Técnico Administrativo

EQUIPE DE APOIO GERAL DA AUDINT

Cleiton Lima de Moura – Técnico de Suporte em Infraestrutura de Transportes
Renata Valverde de Araújo - Técnico Administrativo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. GOVERNANÇA.....	4
3. MECANISMOS DE GOVERNANÇA.....	6
3.1 Liderança.....	6
3.2 Estratégia.....	7
3.3 Controle.....	8
4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	8
5. PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA.....	12
REFERÊNCIAS	14
ANEXO I – Questionário (Modelo para envio ao gestor)	15
ANEXO II – Mecanismos, Componentes e Práticas de Governança	33

1. INTRODUÇÃO

1. O Manual de Procedimentos para Avaliação dos Mecanismos de Governança, de utilização pela Auditoria Interna do DNIT, tem o objetivo de atender uma parte da recomendação exarada no item 9.1.11 do Acórdão nº 2746/2015-TCU/Plenário. O item recomenda ao DNIT “[...] incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da governança, da gestão de riscos e dos controles internos da organização; [...]”. Em reforço, o inciso III do artigo 2º da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, versa que a auditoria interna deve auxiliar a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.
2. Desse modo, este Manual possui a finalidade de definir os procedimentos que serão utilizados pela Auditoria Interna/DNIT na avaliação dos mecanismos de governança da autarquia. Objetiva-se, com isso, que a partir da ordem de serviço ou de auditoria, a equipe responsável avalie o nível da maturidade da governança da organização com base em um padrão estabelecido. A avaliação da governança deverá ocorrer periodicamente, em intervalos anuais ou bianuais, de acordo com a disponibilidade de mão de obra na Auditoria Interna.
3. A Auditoria Interna possui função de apoio à gestão, fornecendo insumos ao nível estratégico para que exerça a liderança necessária para conduzir à boa governança. A atividade de avaliação fornece informações estratégicas à tomada de decisão, no sentido em que monitora a implementação, gera indicadores do desempenho de programas e de agentes e direciona ao alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, o relatório oriundo de tal avaliação gerará informações gerenciais sobre o nível de maturidade da governança no DNIT. Há a possibilidade de o relatório conter constatações e recomendações, se houver a verificação de ocorrência de infrações normativas e legais.
4. O resultado da avaliação da governança deverá ser exposto na intranet da autarquia, conforme o princípio da transparência. Essa regra deverá estar explícita na Portaria que aprovar este Manual, cuja revisão deverá ser periodicamente efetuada.
5. A avaliação dos mecanismos de governança efetuada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) é baseada na observação da implementação de determinados mecanismos que caracterizam processos de boa governança, quais sejam a liderança, a estratégia e o controle. Esses mecanismos precisam estar alinhados de forma a garantir que os direcionamentos de altos níveis se reflitam em ações práticas pelos níveis subalternos.
6. Este Manual possui dois Anexos:
 - a) Anexo I - Questionário (Modelo para envio ao gestor);
 - b) Anexo II – Mecanismos, Componentes e Práticas de Governança.

2. GOVERNANÇA

7. Segundo o Referencial Básico de Governança do TCU (2014), o conceito de 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. A gestão, por sua vez, é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável

pelo planejamento, execução, controle e ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, conforme ilustrado pela Figura 1.



Figura 1. Relação entre Governança e Gestão (BRASIL, 2014)

8. Remete, portanto, às relações entre principal e agente, em que, no contexto público, a sociedade é o principal, que detém o poder social, enquanto os agentes são aqueles a quem foi delegada a autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos. Os agentes da governança institucional devem contribuir, portanto, para aumentar a confiança na forma como são geridas as organizações públicas e os recursos colocados à sua disposição.

9. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015),

“A governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”

10. Complementarmente, segundo o Banco Mundial (in BRASIL, 2014), governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente, buscando maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (maior benefício possível dos recursos) das ações. Nesse sentido, faz-se a diferenciação do conceito de gestão, que remete ao funcionamento do dia a dia de programas e de organizações no contexto de estratégias, políticas, processos e procedimentos que foram estabelecidos pelo órgão, buscando maior eficácia (cumprir ações prioritizadas) e eficiência das ações (realizar as ações no melhor custo benefício possível). Ou seja, a governança avalia, direciona e monitora a implementação da estratégia pela gestão, que possui como funções planejar, executar, controlar e agir, sempre prestando contas à governança.

11. Para que haja uma efetiva governança, conforme o citado Referencial e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, princípios básicos devem ser aplicados de forma integrada como um processo, e não apenas individualmente, sendo compreendidos por todos na organização. Tais princípios são: liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência, accountability, legitimidade, equidade, eficiência e probidade.

12. Neste manual, tendo por base a documentação produzida pelos órgãos de controle interno e externo, analisa-se a governança em quatro níveis: mecanismos de governança, componentes, práticas e itens de controle.

3. MECANISMOS DE GOVERNANÇA

13. Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, os mecanismos liderança, estratégia e controle devem ser adotados. A cada um desses mecanismos, associa-se um conjunto de componentes, que contribuem direta ou indiretamente no alcance dos objetivos. A cada componente, vinculou-se um conjunto de práticas de governança, cuja finalidade é contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados. De modo similar, a cada prática foi vinculado um conjunto de itens de controle, que visam orientar os gestores na avaliação das práticas.

14. A Figura 2 apresenta os mecanismos e respectivos componentes da governança em órgãos e entidades da administração pública:



Figura 2. Componentes dos mecanismos de governança do TCU (BRASIL, 2014)

3.1 Liderança

15. Refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Os componentes desse mecanismo são:

- a) Pessoas e Competências (L1): no contexto da governança, é fundamental que se mobilize conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais e, para isso, a organização deve contar com os

profissionais que possuam as competências necessárias. Relacionam-se a este componente os temas de gestão de pessoas e avaliação e gestão do desempenho.

- b) Princípios e comportamentos (L2): refere-se aos padrões de comportamento exigidos de pessoas vinculadas às organizações do setor público, sendo definidos em códigos de ética e conduta formalmente instituídos, claros e suficientemente detalhados, que deverão ser observados pelos membros da alta administração, gestores e colaboradores.
- c) Liderança organizacional (L3): conceito que decorre da aplicação dos princípios de coordenação, da delegação de competência e do modelo de governança adotado. Refere-se, sobretudo, à definição e à avaliação dos controles internos, estabelecidos pela alta administração, que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado, sendo a auditoria interna a estrutura de apoio para tal fim.
- d) Sistemas de governança (L4): refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Engloba as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas a avaliação, direcionamento e monitoramento da organização.

3.2 Estratégia

16. Envolve aspectos relacionados à escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas. Os componentes deste mecanismo são:

- a) Relacionamento com partes interessadas (E1): o alinhamento das ações das organizações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados, com a prestação de serviços com eficiência. Para garantir esse alinhamento, é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas. Desse modo, é possível conhecer as necessidades e demandas da instituição; avaliar o desempenho e os resultados organizacionais; e ser transparente, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas. No DNIT, insere-se nesse componente o *Brand Marketing*, que diz respeito ao estudo da gestão da marca, com o aprimoramento e a prática de ações de diversas áreas voltadas à gestão do desempenho da organização, com o fortalecimento de um nome em relação ao seu público interno e externo. No setor público, objetiva-se estruturar e expandir o sentimento de satisfação e confiança da sociedade com o serviço prestado pelo órgão.
- b) Estratégia organizacional (E2): a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação, oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.
- c) Alinhamento transorganizacional (E3): para atender a sua finalidade, o setor público precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais, sendo importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas, institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos e regular operações.

3.3 Controle

17. Refere-se ao estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e accountability, que envolve a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados. Os componentes deste mecanismo são:

- a) Gestão de riscos e controle interno (C1): utilização da gestão de riscos para determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas.
- b) Auditoria Interna (C2): existe para avaliar a aderência e eficácia dos controles internos implantado pelos gestores, caracterizando-se como uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela avalia não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização.
- c) Accountability e transparência (C3): refere-se aos mecanismos de prestação de contas e de responsabilização, aliados a um contexto de transparência para garantir a efetividade da *accountability*. Não deve, sobretudo, limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar, também, os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor para a organização.

4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

18. O objetivo proposto é classificar a maturidade da governança no DNIT nos estágios Inicial, Intermediária ou Aprimorada, determinando, assim, o Índice de Governança da Organização (IGO). Adotou-se o método de avaliação do Tribunal de Contas da União¹ que atribui os valores de 0 a 39,99% para a governança em estágio Inicial, de 40 a 70% para Intermediária e 70,01 a 100% para Aprimorada, conforme Figura 3.

0 ← → 39,99%	40% ← → 70%	70,01% ← → 100%
Inicial	Intermediária	Aprimorada

Figura 3: Escala de valores de maturidade de governança - Índice de Governança da Organização (IGO)

19. A avaliação será efetuada por meio de um questionário, que possui duas categorias de perguntas, conforme Anexos I e II, sendo uma cujas respostas são sim ou não, e a outra com respostas escalonadas. Nestas, o avaliado precisa selecionar um dos cinco níveis de adoção das práticas questionadas, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Modelo de respostas escalonadas

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

Fonte: TCU, 2013.

¹ Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – Relatório individual da avaliação (Senado Federal) -2013.

20. O Quadro 2 esclarece o que deve ser considerado em cada resposta do escalonamento:

Quadro 2 - Conceitos na avaliação em escala

Não prevê a prática	A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática, ou discutiu-a, mas ainda não há decisão para adotá-la formalmente; b) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la;
Pretende adotar a prática	A organização decidiu adotar a prática, mas ainda não foi iniciada a elaboração de um plano de ação para implementá-la.
Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); b) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.
Adota parcialmente a prática	A organização se enquadra em pelo menos uma das situações a seguir: a) adota apenas parte da prática apresentada no questionário (ex. a prática apresentada é "estabelece metas de desempenho individuais e de equipes", mas a organização estabelece apenas metas de desempenho individuais); b) iniciou a implementação da prática, mas ainda não a concluiu, de acordo com o plano de ação aprovado; c) não adota a prática de modo uniforme ou consistente onde é cabível a sua aplicação (ex. a prática está sendo usada apenas em alguns casos, por alguns gestores, ou em algumas partes da organização); d) não adota a prática de forma sistemática.
Adota integralmente a prática	A organização se enquadra em todas as situações a seguir: a) adota integralmente a prática apresentada no questionário; b) implementou integralmente o plano de ação aprovado (se houver); c) adota a prática de modo SISTEMÁTICO e consistente, observando-as em todos os casos e em todas as partes da organização em que for cabível a sua aplicação; d) dispõe de documentação específica ou evidência da implementação integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução, assim como uma avaliação dos seus resultados.

Fonte: TCU, 2013.

21. Aos moldes da Figura 2, a metodologia de avaliação considera que os questionamentos estejam divididos em Mecanismos de Governança (Liderança, Estratégia e Controle), que são subdivididos pelos respectivos Componentes (L1, L2, L3, L4, E1, E2, E3, C1, C2 e C3). A partir dos Componentes, desmembra-se as Práticas de Governança, por exemplo, o Componente (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno, que pertence ao Mecanismo Controle, possui duas Práticas de Governança: C1.1 – Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno; e, C1.2 – 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, conforme Tabela 1, que faz referência à numeração das questões apresentadas nos Anexos deste Manual, e Figura 4.

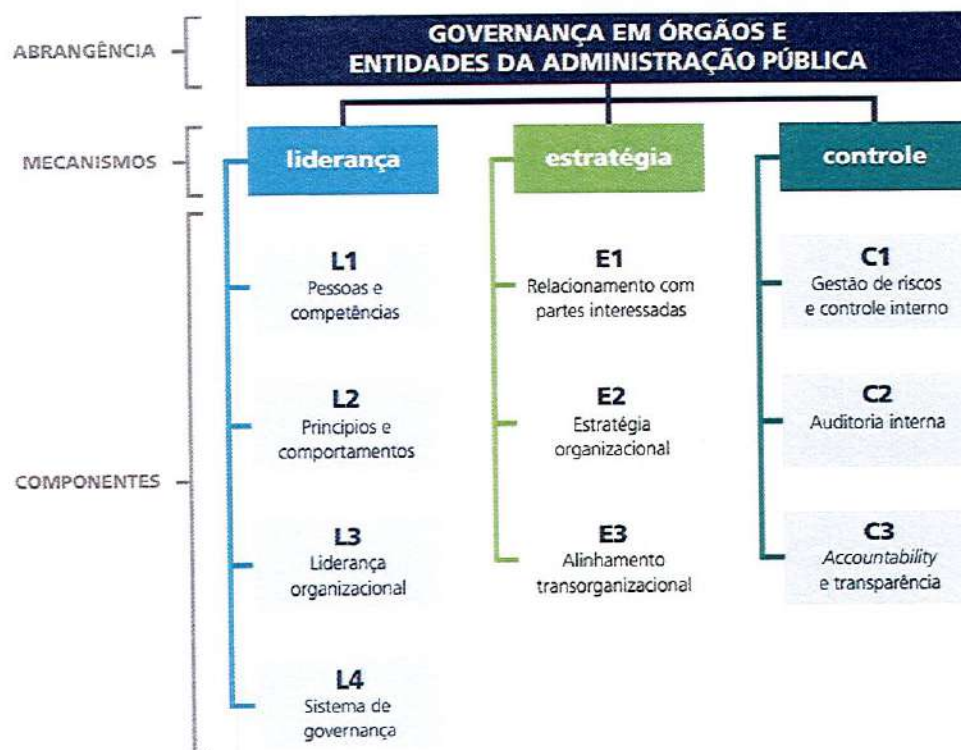


Figura 2. Componentes dos mecanismos de governança do TCU (BRASIL, 2014)

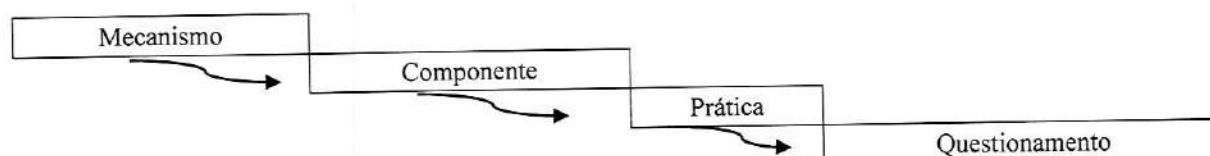


Figura 4: Classificação das perguntas no questionário de governança

Tabela 1 - Componente (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno e suas Práticas de Governança

Componente	Prática		Questão
(C1) Gestão de Riscos e Controle Interno	C1.1	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno	62
			63
			64
	C1.2	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	65

22. O grau de maturidade, ou Índice de Governança da Organização (IGO) varia de 0 a 100% e são calculados a partir da média aritmética simples dos valores apurados para os Mecanismos de Governança, que por sua vez, resultam da média aritmética simples dos valores atribuídos aos Componentes, que também derivam da média aritmética simples dos valores referentes às Práticas de Governança, que advém da média das respostas do questionário quando houver mais de uma questão por Prática.

23. O questionário de cada respondente gerará um Índice de Governança da Organização Por Respondente (IGO/R). O IGO da autarquia será calculado pela média aritmética simples do valor resultante de cada IGO/R. O questionário será enviado para cada membro da Diretoria Colegiada. Se algum membro não responder o questionário, este deverá ser desconsiderado no cálculo, a fim de evitar distorções no grau de maturidade de governança do DNIT.

24. O auditor considerará o valor atribuído pelo questionado, conforme Tabela 2, para as respostas que aquele não verificar. Para as respostas que forem verificadas, poderá haver alteração do valor atribuído, caso se encontre inconsistências.

Tabela 2 - Valores para cada categoria de resposta

Tipos de resposta	Valores
Não	0,0
Sim	1,0
Não prevê a prática	0,0
Pretende adotar a prática	0,1
Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	0,2
Adota parcialmente a prática	0,4
Adota integralmente a prática	1,0

Fonte: TCU, 2013.

25. Atribuiu-se o valor 0,0 no caso de questões eventualmente deixadas em branco pelo respondente, circunstância que este deverá estar ciente.

26. Após verificação e atribuição de valor para cada resposta, o avaliador irá relacioná-la de acordo com a coluna “Relação com Anexo I” do Anexo II deste Manual, para fins de cálculo do índice. Assim, respeitar-se-á o conceito de cada Prática de Governança para a construção do Indicador.

27. Com os valores de cada questão e sua devida classificação no Anexo II, pode-se calcular o grau de maturidade de cada Prática de Governança, Componente e Mecanismos, assim como o grau de Governança, per se, da organização. Como exemplo, considera-se os valores da Tabela 2 para as questões do Componente (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno:

Tabela 3 - Exemplo Componente (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno

Componente	Prática		Questão	Valores
(C1) Gestão de Riscos e Controle Interno	C1.1	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno	62	0,0
			63	1,0
			64	0,4
	C1.2	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	65	0,4

28. Dessa forma, tem-se que as Práticas C1.1 é igual a 47% e C1.2 é igual a 40%:

$$C1.1 = \frac{\text{Questão 62} + \text{Questão 63} + \text{Questão 64}}{3} = \frac{0,0 + 1,0 + 0,4}{3} = 0,47$$

$$C1.2 = \frac{\text{Questão 65}}{1} = \frac{0,4}{1} = 0,4$$

29. Assim, o Componente (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno é igual a 44%:

$$C1 = \frac{C1.1 + C1.2}{2} = \frac{0,47 + 0,40}{2} = 0,44$$

30. Do mesmo modo, ou seja, por média aritmética simples, calcula-se o restante, como o mecanismo Controle, que considera os valores dos Componentes (C1) Gestão de Riscos e Controle Interno, (C2) Auditoria Interna e (C3) Accountability e Transparência; e o Índice de Governança da Organização (IGO):

$$\text{Controle} = \frac{C1 + C2 + C3}{3}$$

$$\text{IGO} = \frac{\text{Liderança} + \text{Estratégia} + \text{Controle}}{3}$$

31. No exemplo acima, o valor atribuído por média aritmética simples foi arredondado desde a definição da Prática de Governança. Entretanto, na definição do grau de maturidade real de Governança, recomenda-se o arredondamento apenas no valor final.

5. PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA

32. O avaliador deverá enviar um questionário, preferencialmente em formato eletrônico, a cada um dos membros da Diretoria Colegiada, com prazo definido pelos membros da Ordem de Auditoria, nos moldes do Anexo I, juntamente com informações que o avaliador considerar necessárias para a eficácia das respostas, como, por exemplo, o Quadro 2, constante do item “Metodologia de Avaliação”. Ressalta-se que, exceto o Diretor Geral, os membros da Diretoria Colegiada não deverão, necessariamente, receber todas as questões, tendo em vistas as atribuições inerentes a cada cargo.

33. Após receber as respostas do(s) gestor(es), que são autoavaliativas, o auditor irá aplicar testes de auditoria para verificá-las. De acordo com o escopo, período e profundidade da ordem de auditoria, o auditor poderá aplicar os testes em uma amostragem das respostas ao invés de sua totalidade. A amostragem será não estatística, ou seja, selecionada por meios subjetivos, através de julgamento, levando em conta fatores relevantes pertinentes ao assunto, como objetividade da resposta. Se, após a verificação, constatar-se que algum valor atribuído a determinada questão está supervalorizado ou subvalorizado, o auditor poderá alterar a nota de tal questão, com base na avaliação efetuada.

34. Ressalta-se que, na amostragem, deverá conter pelo menos uma questão de cada prática de governança, conforme Anexo II, e não poderá ser inferior a 50% (cinquenta por cento) do total de perguntas.

35. O produto final da Ordem de Auditoria aberta para avaliar a governança desta autarquia será um Relatório, no qual se deve evitar a exposição inadequada de pessoas físicas e jurídicas, tendo em vista que o mesmo será publicado na intranet da organização.
36. Dessa forma, os passos para conclusão da Ordem de Auditoria para avaliação da governança da organização são:
- a) encaminhar questionários a cada membro da Diretoria Colegiada, com prazo definido;
 - b) selecionar amostra não estatística das questões;
 - c) verificar a amostra selecionada, com aplicação de testes de auditoria;
 - d) alterar o valor atribuído a alguma questão, após aplicação de testes de auditoria, se for o caso;
 - e) calcular o Índice de Governança da Organização (IGO), conforme metodologia apresentada neste Manual;
 - f) elaborar o Relatório de Avaliação da Governança da Organização.
37. Em relação ao Índice de Governança da Organização Por Respondente (IGO/R), quando se verificar discrepâncias significativas nos valores atribuídos a determinadas questões por parte de cada respondente, tal fato deverá estar evidenciado no relatório.
38. As técnicas de auditoria prioritárias a serem utilizadas na avaliação são:
- indagação oral/escrita: uso de entrevistas junto ao pessoal da unidade auditada para obtenção de dados e informações. A entrevista é um método de coleta de informações que consiste em conversas individuais ou em grupo com pessoas selecionadas cuidadosamente e cujo grau de pertinência, validade e confiabilidade auxilie na coleta de informações. As entrevistas poderão ser reduzidas a termo, se o auditor considerar necessário. A indagação oral poderá ter auxílio de instrumentos como:
 - fluxogramas;
 - narrativas.
 - observação das atividades e condições: tem a finalidade de avaliar se o levantamento do processo foi efetivo, materializado na narrativa e no fluxograma elaborado. Pode ser chamado de teste de percurso, que é efetuado por meio do exame de todas as fases do processo sobre uma amostra limitada de transações. Ele deverá comprovar que o sistema de controle interno funciona de forma coerente, eficaz e continuada. Os elementos da observação são:
 - identificação da atividade específica a ser observada;
 - observação de sua execução;
 - comparação do comportamento observado com os padrões estabelecidos;
 - avaliação e conclusão.
 - inspeção física: exame usado para testar a efetividade dos controles, particularmente daqueles relativos à segurança de quantidades físicas ou qualidade de bens tangíveis;
 - rastreamento: investigação minuciosa, com exame de documentos, setores, unidades e procedimentos interligados, visando dar segurança à opinião do responsável pela execução do trabalho sobre o fato observado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral Da União. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2015:** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Tribunal De Contas Da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública.** Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2746-43/2015 – Plenário:** Auditoria realizada no Dnit no âmbito de Fiscalização de Orientação Centralizada com objetivo de avaliar as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas adotadas pela Administração Pública Federal.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas – 2013: Relatório Individual da avaliação - Senado Federal.**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário Perfil Governança das Aquisições – Ciclo 2013 – v1.1.**

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Manual da Metodologia de Auditoria com Foco em Riscos – Auditoria de Processos.** 2013.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5ª edição. São Paulo: IBGC, 2015.

ANEXO I – Questionário (Modelo para envio ao gestor)

LIDERANÇA

1. A organização divulga as competências desejáveis ou necessárias dos membros das diretorias?
(Competências: soma de conhecimentos, habilidades e atitudes)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

2. A organização desenvolve processo sucessório para posições de liderança?
(Processo sucessório: transição de chefia sem que o negócio perca continuidade)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

3. Os ocupantes das funções-chave são selecionados por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades?
(Funções-chave: Diretores, Coordenadores-Gerais, Superintendentes Regionais e cargos equivalentes hierarquicamente)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

4. Existe política (diretriz e ação) para o desenvolvimento de diretores e gestores?
(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação.)
(Ação: executar a diretriz proposta e formalizada)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

5. A organização executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes as ocupações da gestão, definindo metas para redução dessas lacunas?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

6. A organização oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão, incluindo potenciais líderes?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

7. Existem critérios claros de permanência e de qualificação para os detentores de cargos de gestão tática?

(Gestão tática: Coordenadores e cargos equivalentes)

SIM	NÃO
-----	-----

8. Existem diretrizes estabelecidas para a transição dos membros das instâncias internas de governança?

(Instâncias internas de governança: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)

(Transição: mudança de titularidade do cargo)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

9. A organização define, periodicamente, indicadores e metas de desempenho para os diretores e/ou gestores?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

10. Existe política (diretriz e ação) para a avaliação do desempenho dos diretores e/ou gestores?

(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)

(Ação: executar a diretriz proposta e formalizada)

(Avaliação de desempenho: avaliação referente ao exercício de atividades profissionais ao longo de um determinado período avaliativo e ao alcance de metas previamente negociadas)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

11. A organização possui um código de ética próprio ou outras políticas tratando das questões éticas relacionadas às suas atividades específicas?
(Código de ética próprio: complementar ao Código de Ética dos Servidores Públicos aprovado pelo Decreto nº 1.171/1994)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

12. A organização adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

13. A organização investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

14. A organização define protocolo formalizado e transparente para tratamento de conflitos de interesse, estabelecendo a responsabilidade e obrigatoriedade de ação?

(Definir protocolo formalizado: elaborar diretrizes, conjunto de instruções e orientações, para tratar conflitos de interesses dentro da autarquia)

(Conflitos de interesse: conflito entre um interesse pessoal específico e o interesse da sociedade. O desejo pessoal sobre o interesse privado pode interferir no dever de proteger o interesse público)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

15. A organização monitora, regularmente, o cumprimento e prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética por ocupantes das funções-chave?
(Funções-chave: Diretores, Coordenadores-Gerais, Superintendentes Regionais e cargos equivalentes hierarquicamente)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

16. A organização instituiu e mantém comissão de ética?

SIM	NÃO
-----	-----

17. A comissão de ética aprovou plano de trabalho para o ano corrente?

SIM	NÃO
-----	-----

18. A organização definiu política (diretriz e ação) para prevenir que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes?
(Diretriz para práticas de controle)
(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)
(Ação: executar a diretriz proposta e formalizada)
(Conflitos de interesse: conflito entre um interesse pessoal específico e o interesse da sociedade. O desejo pessoal sobre o interesse privado pode interferir no dever de proteger o interesse público)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

19. A Ouvidoria comunica diretamente a Diretoria Colegiada sobre o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores da própria organização?

SIM	NÃO
-----	-----

20. A organização fornece feedback do andamento e conclusão de processos oriundos de denúncia para as partes interessadas, inclusive para o denunciante (quando conhecido)?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

21. A organização executa processo que permite avaliar o comportamento dos detentores das funções-chave em relação ao código de ética do DNIT? *(Funções-chave: Diretores, Coordenadores-Gerais, Superintendentes Regionais e cargos equivalentes hierarquicamente)*

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

22. A Diretoria Colegiada estabelece, periodicamente, metas de resultado organizacional?

SIM	NÃO
-----	-----

23. Cada Diretoria possui metas de resultado próprias?

SIM	NÃO
-----	-----

24. A Diretoria Colegiada estabelece diretrizes que direcionam a gestão para o alcance das metas, sendo passíveis de monitoramento e avaliação?

(Diretrizes direcionadoras: instruções com etapas para o alcance das metas)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

25. A Diretoria Colegiada acompanha, sistematicamente, os indicadores de resultado, atuando quando as metas não são alcançadas?

(Metas pertencentes aos titulares das gestões tática e operacional: Coordenadores-Gerais, Coordenadores, Chefes de setor)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

26. A Diretoria Colegiada executa o monitoramento e avaliação do desempenho da gestão, com base no alcance das metas de resultado predefinidas?

(Desempenho da autarquia como um todo)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

27. A Diretoria Colegiada analisa, previamente à delegação, os riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados?
(Agentes delegados: cargos que executam trabalhos com riscos pelos quais os diretores poderão ser responsabilizados)

SIM	NÃO
-----	-----

28. A Diretoria Colegiada estabelece controles internos para monitorar os atos delegados?
(Atos delegados: atos não executados pelos diretores, mas pelos quais eles poderão ser responsabilizados)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

29. A organização possui uma política (diretriz e ação) de delegação de competência, oriunda de uma avaliação prévia das necessidades e riscos?
(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)
(Ação: executar a diretriz proposta e formalizada)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

30. Existem processos definidos/mapeados para tomadas de decisões em pontos críticos do negócio?
(Pontos que possuem riscos-chaves, ou seja, de alto impacto e considerável probabilidade. Exemplo: fraude em licitação)
(Alto impacto: perda altamente elevada de recursos tangíveis ou principais. Pode impedir ou violar a operacionalização do objetivo)
(Considerável probabilidade: há fonte de ameaça motivada e capaz, e controles preventivos não efetivos)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

31. A Diretoria Colegiada aprovou e publicou diretrizes para a gestão de riscos da organização? Incluindo, além dos riscos a que a organização está exposta, os controles internos (prevenção) que mitigam esses riscos?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

32. A Diretoria Colegiada avalia riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais e fornece direção clara para que eles sejam gerenciados?
(Riscos-chave: riscos capazes de afetar fatores fundamentais para o alcance das metas da organização. Possuem elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo).

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

33. A Diretoria Colegiada avalia e monitora o sistema de gestão de riscos e controles internos?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

34. O Conselho de Administração aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos e a eficácia dos respectivos controles?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

35. O Conselho de Administração monitora as recomendações oriundas dos trabalhos de auditoria, quando não se referirem a ações ou omissões da própria alta administração?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

36. O Conselho de Administração, a Diretoria Colegiada, os cargos de Diretoria, e as demais instâncias internas de governança, possuem atribuições de governança institucional definidas e formalizadas?

(Instâncias internas de governança: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

37. Os órgãos colegiados e as instâncias internas de apoio à governança têm membros designados e realizam suas atividades regularmente?

(Instâncias internas de apoio à governança: Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)

SIM	NÃO
-----	-----

38. Existe um sistema de governança com diretrizes definidas e avaliações periódicas?

(Sistema de governança: estruturas administrativas, processos de trabalho, ferramentas, documentos, fluxo de informações e comportamento)

(Instâncias internas de governança: Diretoria Colegiada, Conselho de Administração, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

39. A organização divulga, interna e externamente, os papéis, responsabilidades, processos de trabalho e fluxos de informação das instâncias internas de governança?

(Instâncias internas de governança: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

40. O sistema de governança da organização executa seu papel de acordo com o estabelecido formalmente pela própria organização, ou seja, em conformidade com as definições e processos de trabalho delimitados?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

41. A organização executa processo para identificar as decisões críticas que demandam segregação de funções?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

42. A organização possui controles destinados a reduzir o risco de que decisões críticas sejam tomadas sem garantia do princípio de segregação de funções?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

43. A organização estabelece limite de tempo para que o mesmo indivíduo exerça uma função associada a decisões críticas?

(Decisões críticas: decisões que envolvem riscos-chave)
(Riscos-chave: riscos capazes de afetar fatores fundamentais para o alcance das metas da organização. Possuem elevada probabilidade de ocorrência e um potencial de impacto significativo)

SIM	NÃO
-----	-----

ESTRATÉGIA

44. A Diretoria Colegiada aprovou e publicou para a organização políticas de transparência e sigilo de dados, de comunicação institucional, e de atendimento às demandas externas?

(Política: diretriz e ação)
(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)
(Ação: executar a diretriz proposta e formalizada)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

45. Existem canais de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de dados e informações com tratamento padronizado?

(Canais de comunicação: meios disponibilizados para facilitar a comunicação com partes interessadas. Ex: correio eletrônico, redes sociais, audiência pública, consulta pública, site)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

46. Há algum tipo de avaliação da utilização dos canais de comunicação pelo público alvo?

SIM	NÃO
-----	-----

47. A organização possui diretrizes formalizadas para possibilitar a participação social na gestão da organização?

(Participação social: participação da sociedade que possa influenciar decisões)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

48. Existem diretrizes e mecanismos institucionalizados (formais) para o relacionamento com outras organizações, como a mídia e auditores?

(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

49. O comportamento majoritário da organização é que as decisões principais são tomadas pela Diretoria Colegiada, com apoio formal da área técnica?

(Área técnica: área relacionada ao tema da decisão)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

50. Há critérios de priorização para tomada de decisão na Diretoria Colegiada?

(Critérios de priorização: critérios a serem obedecidos para a ordem de prioridade na tomada de decisão)

SIM	NÃO
-----	-----

51. As decisões da Diretoria Colegiada são transparentes e rastreáveis? Elas são publicadas na intranet?

(Rastreabilidade: comprovação documental processual da motivação da tomada de decisão)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

52. A organização definiu e divulgou um modelo de gestão estratégica, considerando aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas?

(Modelo de gestão estratégica: conjunto de decisões estratégicas que determina o desempenho de uma organização)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

53. As instâncias internas de governança participam do processo da estratégia?

(Participar em algum momento do processo)

(Instâncias internas de governança: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

54. A organização executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo?

(Plano estratégico: documento que formaliza a estratégia no órgão)

(Visão: situação futura desejada pela organização)

(Missão: representa a razão da existência de uma organização)

(Objetivos organizacionais de longo prazo: objetivos estratégicos, são os fins a serem perseguidos pela organização para cumprimento da missão e alcance da visão de futuro)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

55. A organização estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico organizacional?

(Objetivos de curto prazo: objetivos intermediários para o alcance dos objetivos de longo prazo)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

56. A organização formaliza e publica os objetivos, metas e indicadores de desempenho?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

57. A organização estabelece metas de desempenho individuais e de equipes alinhadas com as metas da organização?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

58. O processo de planejamento estratégico envolve as partes interessadas na formulação dos objetivos e metas organizacionais?

(Partes interessadas: agentes políticos, servidores públicos, mídia, cidadãos em geral)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

59. A organização mantém uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica que, efetivamente, participa dos processos decisórios estratégicos e avalia os resultados organizacionais?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

60. Há um processo de avaliação da execução (monitoramento) da estratégia de acordo com os objetivos e metas definidos?

(Avaliação: Comparar os resultados alcançados com os esperados/planejados)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

61. As unidades descentralizadas participam da implementação da governança?
(Unidades descentralizadas: Superintendências Regionais, Unidades Locais e Administrações Hidroviárias)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

62. A organização institucionaliza as normas, regulamentos, objetivos, indicadores, metas e responsabilidades de cada unidade descentralizada?
(Unidades descentralizadas: Superintendências Regionais, Unidades Locais e Administrações Hidroviárias)
(Institucionalizar: formalizar e publicar para todos da organização, dar conhecimento amplo)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

CONTROLE

63. A Diretoria Colegiada estabeleceu diretrizes para a gestão de riscos?
(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)
(Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco)

SIM	NÃO
-----	-----

64. O sistema de gestão de riscos possui responsável definido formalmente?
(Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco)

SIM	NÃO
-----	-----

65. As informações resultantes da gestão de riscos fazem parte do processo decisório da Diretoria Colegiada, das demais diretorias e instâncias internas de governança?
(Instâncias internas de governança: Conselho de Administração, Diretoria Colegiada, Auditoria Interna, Comitês, Comissão de Ética, Ouvidoria e Corregedoria)
(Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

66. A Diretoria Colegiada monitora e avalia a gestão de riscos e controles internos, implementando medidas que visem o aprimoramento, quando necessário?
(Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco)
(Gestão de controles internos: atividades coordenadas para mitigar e/ou erradicar riscos no âmbito da organização)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

67. A organização possui estatuto, devidamente divulgado, que define o propósito, autoridade e a responsabilidade da auditoria interna, e a autorize a acessar os recursos organizacionais necessários ao desempenho de seus trabalhos?

SIM	NÃO
-----	-----

68. O escopo das atividades de auditoria interna é definido com base em processo objetivo e formal, sem interferência de conflitos de interesse?
(Escopo: propósito/objetivo. Algo que se pretende atingir, uma finalidade)
(Conflitos de interesse: conflito entre um interesse pessoal específico e o interesse da sociedade. O desejo pessoal sobre o interesse privado pode interferir no dever de proteger o interesse público)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

69. Os relatórios e demais documentos relevantes, produzidos pela auditoria interna, são discutidos pelo Conselho de Administração?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

70. A unidade de auditoria interna está subordinada diretamente a um conselho independente, que fica hierarquicamente acima do dirigente máximo da organização?

SIM	NÃO
-----	-----

71. A organização possui política formal de independência dos auditores internos, e respeita essa posição?

SIM	NÃO
-----	-----

72. A organização trata os conflitos de interesse na função de auditoria interna?
(Conflitos de interesse: conflito entre um interesse pessoal específico e o interesse da sociedade. O desejo pessoal sobre o interesse privado pode interferir no dever de proteger o interesse público)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

73. A organização possui uma política de desenvolvimento profissional contínuo para os seus auditores internos?
(Política: diretriz formal e ação)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

74. A organização realiza avaliações internas da qualidade dos trabalhos da unidade de auditoria interna anualmente?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

75. No último ano, a auditoria interna executou trabalhos de auditoria, com sugestões de melhorias nos processos, em avaliação de governança, avaliação de gestão de riscos e avaliação de controles internos?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

76. A organização formalizou plano de trabalho para a unidade de auditoria interna no último ano?

SIM	NÃO
-----	-----

77. A auditoria interna cumpriu o plano de trabalho definido?

SIM	NÃO
-----	-----

78. A organização executa, periodicamente, avaliação de desempenho da função de auditoria interna, com o objetivo de aprimorar suas atividades?

(Avaliação de desempenho: avaliação referente ao exercício de atividades profissionais ao longo de um determinado período avaliativo e ao alcance de metas previamente negociadas. Difere da avaliação da qualidade dos trabalhos)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

79. A organização mantém um sistema para monitorar as providências adotadas pela administração em decorrência dos resultados dos trabalhos de auditoria interna e externa?

(Monitorar o cumprimento das recomendações e determinações)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

80. A alta administração determina a publicação, na sua página da internet, da decisão quanto a regularidade das contas proferidas pelo órgão de controle externo?

SIM	NÃO
-----	-----

81. A alta administração estabeleceu diretrizes, que são efetivamente cumpridas, para que a íntegra dos processos de relevância organizacional e financeira sejam publicadas na internet?

(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

82. A Diretoria Colegiada possui mecanismos para garantir que as informações da organização, acessíveis pelos sítios eletrônicos governamentais, estejam atualizadas?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

83. A organização publica, na sua página da internet, relatórios e informações acerca da implementação e dos resultados oriundos dos sistemas de governança e de gestão de riscos, assim como dos resultados das avaliações sobre esses sistemas?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

84. A organização monitora e avalia a imagem da organização perante as partes interessadas?
(Partes interessadas: agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços, mídia e os cidadãos em geral)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

85. A organização faz pesquisa de satisfação dos serviços e produtos sob sua responsabilidade?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

86. A organização realiza ações para melhorar a sua imagem perante às partes interessadas sempre que necessário?

(Partes interessadas: agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços, mídia e os cidadãos em geral)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

87. A Diretoria Colegiada estabeleceu diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrários à política de governança?

(Diretriz: conjunto de instruções ou orientações para levar a termo um plano ou ação)

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

88. A organização executa a aplicação de sanções nos casos comprovados de irregularidades?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

89. A organização encaminha, tempestivamente, os casos comprovados de irregularidade para os órgãos de controle competentes?

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática

ANEXO II – Mecanismos, Componentes e Práticas de Governança

Mecanismos de Governança	Componentes	Práticas de Governança	Questões - SIM/NÃO	Questões ESCALONADAS	Código	Relação com Anexo I
LIDERANÇA	(L1) Pessoas e Competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração		A organização divulga as competências desejáveis ou necessárias dos membros das diretorias?	L1	1
				A organização desenvolve processo sucessório para posições de liderança?	L2	2
				Os ocupantes das funções-chave são selecionados por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades?	L3	3
				Existe política (diretriz e ação) para o desenvolvimento de diretores e gestores?	L4	4
		Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração		A organização executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes as ocupações da gestão, definindo metas para redução dessas lacunas?	L5	5
				A organização oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	L6	6
		Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração		A organização define, periodicamente, indicadores e metas de desempenho para os diretores e/ou gestores?	L7	9
				Existe política (diretriz e ação) para a avaliação do desempenho dos diretores e/ou gestores?	L8	10

		administração ou equivalente e da alta administração	denúncias de desvios de conduta referentes a gestores da própria organização?		
				L18	20
	L2.3	Estabelecer 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		L19	21
(L3) Liderança Organizacional	L3.1	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais		L20	24
				L21	25
				L22	26

L3.2	Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos	A Diretoria Colegiada analisa, previamente à delegação, os riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados?	L23	27
		A Diretoria Colegiada estabelece, periodicamente, metas de resultado organizacional?	L24	28
		Cada Diretoria possui metas de resultado próprias?	L25	22
			L26	23
L3.3	Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização	A organização possui uma política (diretriz e ação) de delegação de competência, oriunda de uma avaliação prévia das necessidades e riscos?	L27	29
		Existem critérios claros de permanência e de qualificação para os detentores de cargos de gestão tática?	L28	7
		Existem diretrizes estabelecidas para a transição dos membros das instâncias internas de governança?	L29	8
		Existem processos definidos/mapeados para tomada de decisões em pontos críticos do negócio?	L30	30
L3.4	Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno	A Diretoria Colegiada aprovou e publicou diretrizes para a gestão de riscos da organização? Incluindo, além dos riscos a que a organização está	L31	31

ESTRATÉGIA	(E1) Relacionamento com partes interessadas	L4.2	Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas		Existe um sistema de governança com diretrizes definidas e avaliações periódicas?	L38	38
					A organização executa processo para identificar as decisões críticas que demandam segregação de funções?	L39	41
				A organização estabelece limite de tempo para que o mesmo indivíduo exerça uma função associada a decisões críticas?		L40	43
					A organização possui controles destinados a reduzir o risco de que decisões críticas sejam tomadas sem garantia do princípio de segregação de funções?	L41	42
					A organização divulga, interna e externamente, os papéis, responsabilidades, processos de trabalho e fluxos de informação das instâncias de governança?	L42	39
		L4.3	Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá- lo para as partes interessadas		O sistema de governança da organização executa seu papel de acordo com o estabelecido formalmente pela própria organização? Ou seja, em conformidade com as definições e processos de trabalho delimitados?	E1	40
					A Diretoria Colegiada aprovou e publicou, para a organização, políticas de transparência e sigilo de dados, de comunicação institucional, e de atendimento às demandas externas?	E2	44
					Existem canais de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de dados e informações com tratamento padronizado?	E3	45

	aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas	transparência e envolvimento das partes interessadas?			
		As instâncias internas de governança participam do processo da estratégia?	E11	53	
		A organização executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo?	E12	54	
		A organização estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico organizacional?	E13	55	
		A organização formaliza e publica os objetivos, metas e indicadores de desempenho?	E14	56	
		A organização estabelece metas de desempenho individuais e de equipes alinhadas com as metas da organização?	E15	57	
		O processo de planejamento estratégico envolve as partes interessadas na formulação dos objetivos e metas organizacionais?	E16	58	
		A organização mantém uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica que, efetivamente, participa dos processos decisórios estratégicos e avalia os resultados organizacionais?	E17	59	
		Há um processo de avaliação da execução da estratégia de acordo com os objetivos e metas definidos?	E18	60	
E2.2	Estabelecer a estratégia da organização.				
E2.3	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização				

(C2) Auditoria Interna	C2.1	Estabelecer a função de auditoria interna	A organização possui estatuto, devidamente divulgado, que define o propósito, autoridade e a responsabilidade da auditoria interna, e a autorize a acessar os recursos organizacionais necessários ao desempenho de seus trabalhos?	C6	67
				C7	68
				C8	69
	C2.2	Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente	A unidade de auditoria interna está subordinada diretamente a um conselho independente, que fica hierarquicamente acima do dirigente máximo da organização?	C9	70
			A organização possui política formal de independência dos auditores internos, e respeita essa posição?	C10	71
				C11	72
				C12	73

					A alta administração estabeleceu diretrizes, que são efetivamente cumpridas, para que a íntegra dos processos de relevância organizacional e financeira sejam publicadas na internet?	C20	81
					A Diretoria Colegiada possui mecanismos para garantir que as informações da organização, acessíveis pelos sítios eletrônicos governamentais, estejam atualizadas?	C21	82
C3.2	Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i>				A organização publica, na sua página da internet, relatórios e informações acerca da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão de riscos, assim como dos resultados das avaliações sobre esses sistemas?	C22	83
C3.3	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos				A organização monitora e avalia a imagem da organização perante as partes interessadas?	C23	84
					A organização faz pesquisa de satisfação dos serviços e produtos sob sua responsabilidade?	C24	85
					A organização realiza ações para melhorar a sua imagem perante às partes interessadas sempre que necessário?	C25	86
C3.4	Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a				A Diretoria Colegiada estabeleceu diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrários a política de governança?	C26	87

	responsabilização em caso de comprovação		A organização executa a aplicação de sanções nos casos comprovados de irregularidades?	C27	88
			A organização encaminha, tempestivamente, os casos comprovados de irregularidade para os órgãos de controle competentes?	C27	89