

ATOS DA DIRETORIA-GERAL**PORTARIA Nº 5381, DE 23 DE SETEMBRO DE 2021**

O DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - DNIT, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 173 do Regimento Interno aprovado pela Resolução/CONSAD nº 39, de 17/11/2020, publicada no DOU de 19/11/2020, o constante no Relato nº 66/2021/DIREX/DNIT SEDE, o qual foi incluído na Ata da 37ª Reunião Ordinária da Diretoria Colegiada, realizada em 20/09/2021, tendo em vista os autos do **processo nº 50600.036201/2019-72**, e

Considerando o Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta nº 1 do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, de 10/5/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança, no âmbito do Poder Executivo Federal;

Considerando as boas práticas descritas no Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União, em sua 3ª edição;

Considerando a relação entre os temas de Governança, Estratégia e Riscos e a necessidade de aprimorar os mecanismos e as práticas de governança na Autarquia;

Considerando que a Administração Pública deve ser mais eficiente, eficaz e efetiva, haja vista o crescimento e a complexidade das demandas, ao mesmo tempo em que há escassez de recursos;

Considerando a importância de se orientar os servidores e colaboradores do DNIT quanto aos pilares fundamentais da governança e da gestão e aos princípios da governança pública de capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência, resolve:

Art. 1º **ESTABELECE**r a atualização do Modelo de Governança do DNIT, na forma do Anexo I desta Portaria, visando a efetiva geração de valor agregado à sociedade, buscando simplificar a teoria com a adequação prática à maturidade atual da Autarquia.

Art. 2º REVOGAR a Instrução de Serviço nº 14, de 05/10/2018, publicada no Boletim Administrativo nº 197, de 11/10/2018, e a Portaria nº 759, de 09/02/2018, publicada no Boletim Administrativo nº 032, de 16/02/2018.

Art. 3º Esta portaria entra em vigor em 1º de outubro de 2021.

ANTÔNIO LEITE DOS SANTOS FILHO
Diretor-Geral

ANEXO I
Modelo de Governança (SEI nº [9260321](#))



MODELO DE GOVERNANÇA 2021

DNIT DEPARTAMENTO
NACIONAL DE
INFRAESTRUTURA
DE TRANSPORTES



DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - DNIT

Presidente da República

Jair Messias Bolsonaro

Ministro da Infraestrutura

Tarcísio Gomes de Freitas

Diretor Geral do DNIT

Antônio Leite dos Santos Filho

Diretor Executivo Substituto

Euclides Bandeira de Souza Neto

Diretora de Administração e Finanças Substituta

Fernanda Gimenez Machado Faé

Diretor de Planejamento e Pesquisa

Luiz Guilherme Rodrigues de Mello

Diretora de Infraestrutura Aquaviária

Karoline Brasileiro Quirino Lemos

Diretor de Infraestrutura Rodoviária Substituto

Lucas Alberto Vissotto Júnior

Diretor de Infraestrutura Ferroviária Substituto

Ariston Ayres Rodrigues

Aprovação e Revisão do Modelo de Governança 2021

Coordenador Geral de Modernização e Gestão Estratégica

Fábio Pessoa da Silva Nunes

Coordenadora de Modernização

Érica Mayumi Yamada Tajima

Organização e Consolidação do Manual de Governança 2021

Camila Costa Nunes

Fátima Regina Carneiro Cassanti

Leonardo Villares de Almeida Affonso

Milenna Almeida Pessoa Gonçalves

Roberta Valletta Luz

Diagramação e Arte Final do Modelo de Governança 2021

Gabriela Guedes Queiroz

SUMÁRIO

1.	Apresentação.....	5
2.	Histórico da Governança no DNIT.....	9
3.	Eixos da Governança.....	11
a.	Gestão Estratégica.....	11
I.	Planejamento Estratégico.....	11
II.	Gestão Orçamentária.....	13
III.	Práticas a serem implementadas em Gestão Estratégica.....	14
b.	Gestão de Riscos.....	15
I.	Modelo das Três Linhas.....	15
II.	Etapas da Gestão de Riscos no DNIT.....	18
III.	Práticas a serem implementadas em Gestão de Riscos.....	21
c.	Gestão de Pessoas.....	22
I.	Alocação de Recursos.....	22
II.	Capacitação.....	23
III.	Gestão de Desempenho.....	25
IV.	Gestão de Benefícios e Gestão da Qualidade de Vida.....	26
V.	Programa de Gestão de Demandas – PG.DNIT.....	27
VI.	Práticas a serem implementadas em Gestão de Pessoas.....	28
d.	Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação	29
I.	Segurança da Informação e Comunicação.....	29
II.	Governança de TIC e Governança de Dados.....	30
III.	Planejamento estratégico e Gestão de Riscos de TIC.....	30
IV.	Práticas a serem implementadas em Gestão de TIC.....	32
e.	Gestão de Contratações e Aquisições.....	33
I.	Práticas a serem implementadas em Gestão de Contratações e Aquisições..	36
4.	Instâncias e Atribuições	37
a.	Instâncias estratégicas (Alta Administração).....	38
b.	Instâncias de gestão tática e operacional.....	38
c.	Instâncias de apoio à governança.....	38
d.	Instâncias de controle.....	38
5.	Monitoramento.....	39
6.	Transparência e Prestação de Contas.....	41
7.	Relações Institucionais.....	43
8.	Referências.....	44

Lista de Imagens

Figura 1 - Mecanismos e práticas de governança.....	06
Figura 2- Relação entre Governança e Gestão do TCU.....	06
Figura 3 - Governança e Gestão - Instâncias.....	07
Figura 4 - Modelo de Governança DNIT.....	08
Figura 5 - Linha do Tempo da Governança no DNIT.....	10
Figura 6 - Diagrama - Planejamento estratégico.....	12
Figura 7 - Exemplo de desdobramento do mapa estratégico	12
Figura 8 - Modelo das Três Linhas - The IIA.....	17
Figura 9 - Modelo das Três Linhas aplicada ao DNIT.....	17
Figura 10 - Etapas da Gestão de Riscos no DNIT.....	18
Figura 11 - Riscos Priorizados 2021.....	19
Figura 12 - Histórico da Gestão de Riscos no DNIT.....	20
Figura 13 - Macrocompetências do DNIT.....	24
Figura 14 - Funções da gestão de pessoas aplicados ao PGD.....	27
Figura 15 - Gestão de TIC.	29
Figura 16 - Gestão de Contratação e Aquisição.....	33
Figura 17 - Normativos da Gestão de Contrato.....	35
Figura 18 - Instâncias do Modelo de Governança DNIT.....	37
Figura 19 - Fluxo de informações do Comitê de Governança, Estratégia e Riscos junto à Diretoria Colegiada.....	39
Figura 20 - Níveis de atuação das Instâncias.....	40
Figura 21 - Fluxo de elaboração do Relatório de Gestão.....	43

1. Apresentação

A política pública de infraestrutura ocupa papel central na capacidade econômica, logística, de integração do Estado e de bem-estar da sociedade. Nesse sentido, faz-se cada vez mais necessário que a Administração Pública seja mais eficiente, eficaz e efetiva, haja vista o crescimento e a complexidade das demandas, ao mesmo tempo em que há escassez de recursos.

Conceitos como gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos possuem como objetivo comum a melhoria da implementação das políticas públicas e estão compreendidas como componentes da estrutura (*framework*) de governança. Isso posto, entende-se que ter governança é garantir que as estruturas, controles e pessoas estejam alinhadas para a consecução de um objetivo comum, de modo a aumentar a capacidade de entrega de resultados à sociedade, em termos de serviços e políticas públicas, com a otimização dos recursos e o gerenciamento de riscos.

Dessa forma, o Tribunal de Contas da União, referência para a implementação da governança na Administração Pública, conceitua¹ a governança pública organizacional como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. De forma análoga, o Decreto nº 9.203, de 22/11/2017, estabelece que governança pública é “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”



¹ Referencial Básico de Governança Organizacional – RBGO (TCU, 2020)

Figura 1 - Mecanismos e práticas de governança



Fonte: RBGO, 2020

Enquanto a governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos. A figura a seguir representa de forma simplificada essas distinções:

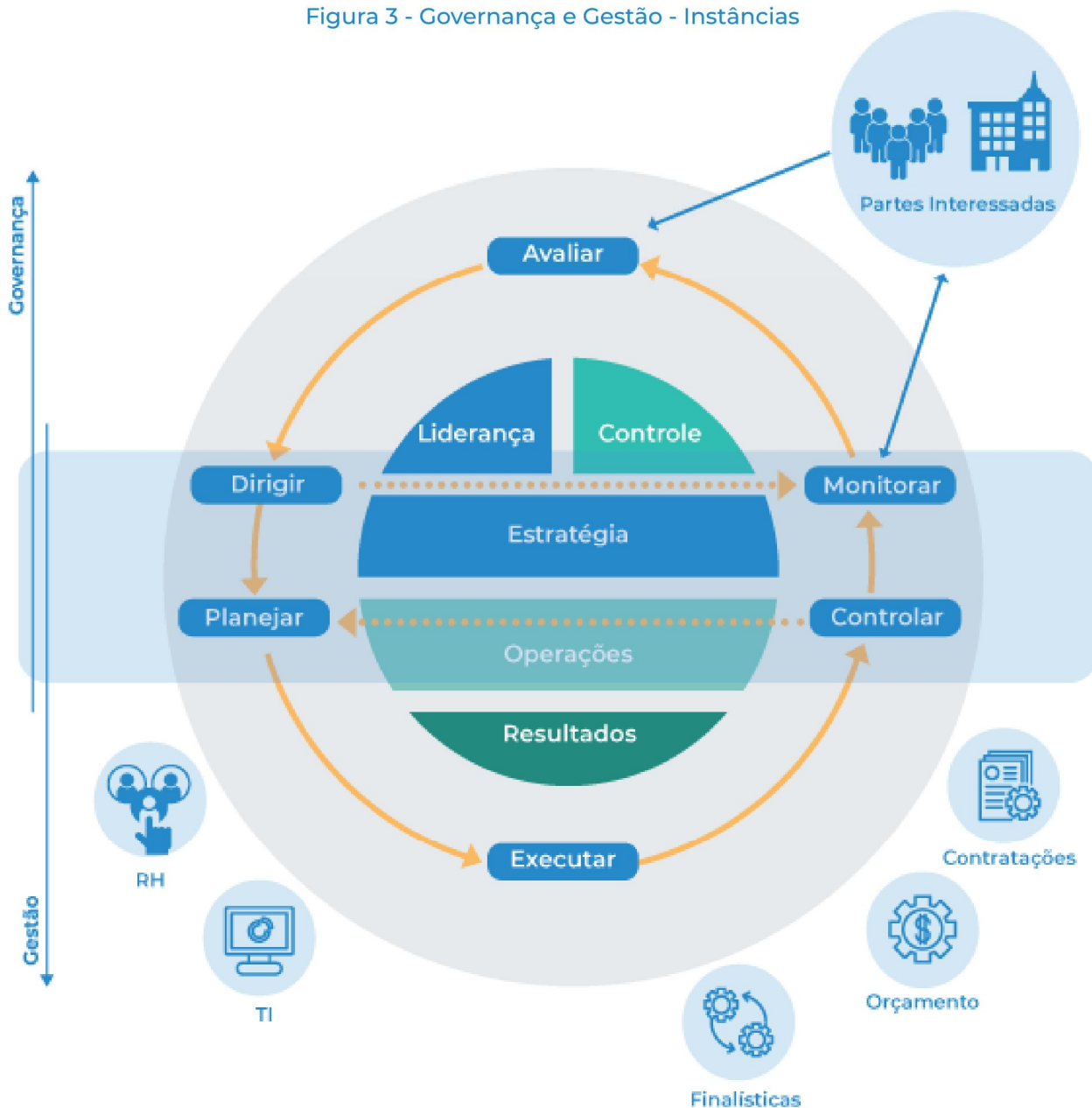
Figura 2- Relação entre Governança e Gestão do TCU



Fonte: RBGO, 2020

Ressalta-se que, apesar da distinção entre governança e gestão, elas não são excludentes. O modelo a seguir traz uma representação mais detalhada do modelo anterior.

Figura 3 - Governança e Gestão - Instâncias

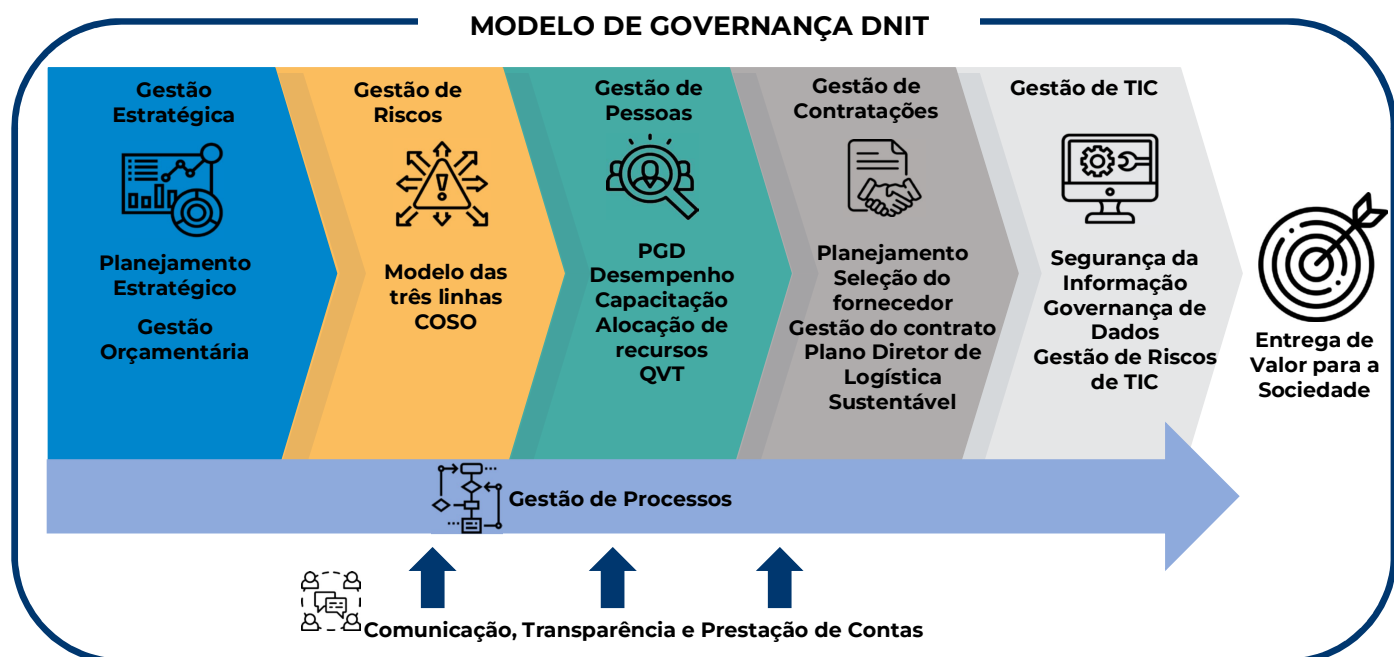



Fonte: RBGO, 2020

Por fim, cabe reforçar que o propósito da governança não é, nem poderia ser, a criação de mais controles e burocracia. Ao contrário, a governança provê formas de descobrir oportunidades de remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, pois seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de valor.

Propõe-se com este documento a atualização do modelo de governança do DNIT, bem como a revisão das instâncias de implementação e monitoramento da governança, buscando simplificar e adequar o modelo à maturidade atual.

Figura 4 - Modelo de Governança DNIT



Finalmente, cumpre destacar que ao longo do documento foi utilizado o “selo”  RBGO, a fim de identificar práticas do Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU - 3ª edição, que já vêm sendo adotadas, ainda que de forma inicial, pelo DNIT. Além disso, todos os capítulos são finalizados com práticas a serem adotadas pela instituição.

2. Histórico da Governança no DNIT

- 2011 – Criação do Comitê de Planejamento Estratégico – Planejamento Estratégico/ Ministério dos Transportes (MT), por meio da Portaria Ministerial nº 94/2011;
- 2012 - Com a assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério dos Transportes e o Movimento Brasil Competitivo - MBC, pode-se registrar o início das Reuniões de Alinhamento da Estratégia – RAE para fomentar discussões baseadas no alcance dos objetivos estratégicos e da visão, com base no desempenho dos indicadores e no andamento das iniciativas estratégicas do MT;
- 2013 – Elaboração do Planejamento Estratégico do DNIT para o período de 2013-2015
 - Portaria nº 1.391/2013.
- 2014 – Início das Reuniões de Alinhamento Estratégico do MT junto às vinculadas;
- 2015 – Início de novo ciclo de implementação do modelo de Governança do DNIT;
- 2016 – Criação do Escritório de Gestão Estratégica (EGE) e instauração dos Comitês de Governança, Estratégia e Riscos.
 - Portaria nº 619/2016 - Criação do EGE;
 - Portaria nº 995/2016 - Comitê Estratégico;
 - Portaria nº 996/2016 - Comitê de Governança;
 - Portaria nº 997/2016 - Comitê de Riscos.
- 2017 – Revisão da composição do Modelo e do Fluxo de Comunicação.
 - Portaria nº 2.112/2017 - Diretrizes para gestão das informações ao acompanhamento de iniciativas e indicadores estratégicos.
 - Portaria nº 1.969/2017 - Comitê de Governança;
 - Portaria nº 1.970/2017 - Comitê de Riscos;
 - Portaria nº 2.113/2017 - Comitê Estratégico.
- 2018 – Estabelecimento dos responsáveis e fluxos de informação, atendendo as instâncias de governança instauradas no Modelo de Governança do DNIT Sede, Superintendências Regionais e Administrações Hidroviárias.
 - Portaria 759/2018: Fluxo de informações necessário para o funcionamento do Comitê Estratégico;
 - Portaria nº 6.292/2018 - Diretrizes para gestão das informações ao acompanhamento das iniciativas estratégicas;
 - Portaria nº 6.299/2018 - Diretrizes para gestão das informações ao acompanhamento dos indicadores estratégicos;
 - Portaria nº 1.538/2018 - Comitê de Governança;
 - Portaria nº 1.541/2018 - Comitê Estratégico.
- 2019 – Revisão do Planejamento Estratégico do DNIT (2019-2022).
 - Portaria nº 6.180/2019 - Instituição do Planejamento Estratégico;
 - Portaria nº 4.665/2019 - Instituição da Política de Gestão de Riscos.
 - Portaria nº 1.476/2019 - Estabelece o procedimento para elaboração do Plano

Anual de Contratação de bens, serviços, obras e soluções e tecnologia da informação e comunicação no âmbito do DNIT;

- 2020 – Extinção dos Escritórios de Gestão Estratégica, de Processos e de Projetos, aprovação do novo Regimento Interno do DNIT, e criação da Coordenação-Geral de Modernização e Gestão Estratégica.
 - Decreto nº 10.367/2020 - Aprova estrutura regimental do DNIT;
 - Resolução nº 39/2020 - Aprova o novo Regimento Interno do DNIT;
- 2021 - Portaria nº 1.415/2021 - Aprovação de matriz de risco do processo de seleção de fornecedores.

Figura 5 - Linha do Tempo da Governança no DNIT



3. Eixos Governança

a) Gestão Estratégica²

A estratégia compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre as partes interessadas, para que os serviços e produtos alcancem o resultado pretendido.

Gestão estratégica é o conjunto de decisões estratégicas que determina o desempenho da organização no longo prazo. Envolve uma análise profunda dos ambientes interno e externo e a formulação, a implantação, a avaliação e o controle da estratégia.



I. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico articula a estratégia da Autarquia, detalhando-a e viabilizando a sua execução e controle por meio de:

- codificar a estratégia formulada (expressá-la claramente para que seja comunicada de forma objetiva);
- planejar a estratégia (traduzi-la em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância); e
- desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis.

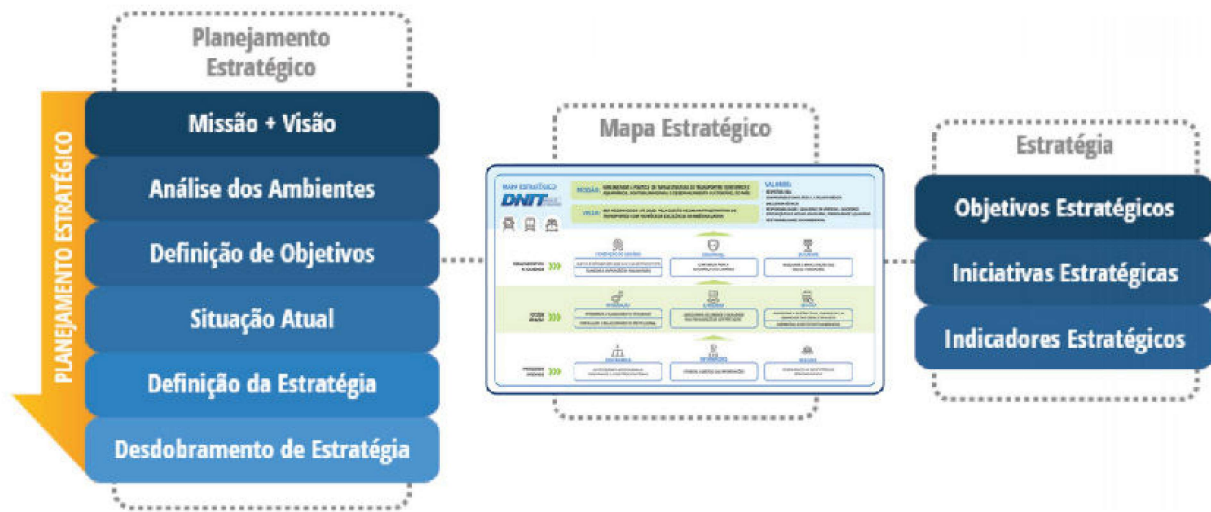
Planejamento estratégico é o processo de construção do futuro de uma organização a partir do uso de suas competências fundamentais.



No DNIT, o plano estratégico está formalizado pelas ferramentas descritas no planejamento estratégico, associado ao mapa estratégico e operacionalizado pelos objetivos e indicadores, conforme diagrama abaixo:

² <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/gestao-estrategica>

Figura 6 - Diagrama - planejamento estratégico

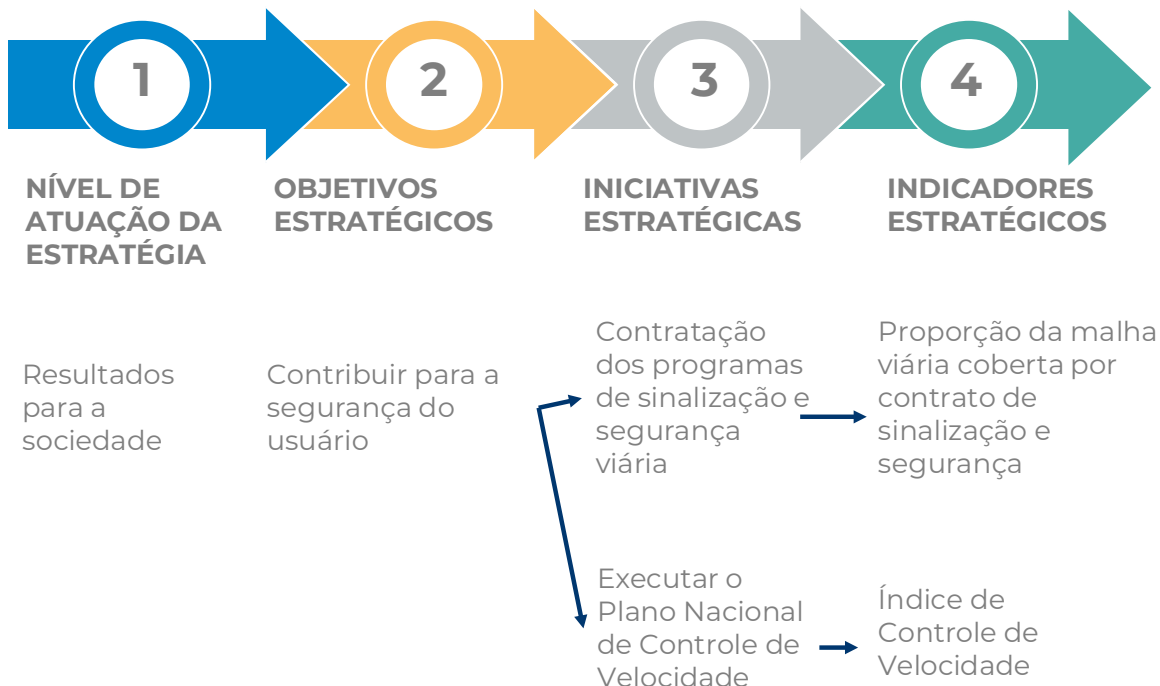


Fonte: DNIT

Para estabelecer o caminho a percorrer e cumprir sua missão de implementar a política de infraestrutura de transportes, foi estruturado o Mapa Estratégico do DNIT, englobando e integrando três níveis de atuação para a gestão de 2019–2022: Resultados para a Sociedade; Foco de Atuação; e Processos Internos.

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em iniciativas estratégicas planejadas, executadas e monitoradas por responsáveis nominados. O controle dessas informações subsidia o monitoramento praticado pelas instâncias de governança, a fim de saber se os objetivos estão sendo atendidos e, por sua vez, subsidiar decisões acerca de correções ou mudanças de rumo.

Figura 7 - Exemplo de desdobramento da estratégia



II. Gestão Orçamentária

A gestão do orçamento público vinculado ao planejamento estratégico da Autarquia é fator essencial para o alcance dos resultados previstos e para o necessário redirecionamento de ações, devendo ser considerados os seguintes fatores:

- as causas de eventual baixo desempenho;
- a viabilidade em termos de disponibilidade de recursos e de análise de custo-benefício; e o alinhamento com os planos superiores e as estratégias nacionais e de governo;
- a garantia de que todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participem formalmente do processo de gestão do orçamento.
- decisões baseadas em indicadores e evidências para promover a melhoria da qualidade do gasto público;
- mapeamento das despesas para priorização da alocação orçamentária.

Gestão Orçamentária: As finanças da Administração Pública são regidas por regras orçamentárias visando maior controle e transparência, tanto na arrecadação quanto na aplicação dos recursos públicos, desde sua concepção até a sua prestação de contas e avaliação de resultados.



As práticas da gestão orçamentária incluem garantir que exista um processo orçamentário bem definido e que as prioridades locais, setoriais ou nacionais, que demandam recursos orçamentários, sejam conhecidas por meio de levantamentos objetivos, e estejam adequadamente contempladas na proposta orçamentária.



Estabelecer o processo orçamentário organizacional

No DNIT, o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está formalizado, priorizando a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento dos novos. Além disso, são reavaliadas as ações orçamentárias não executadas (ou com baixa execução) para julgar a oportunidade e a conveniência de prosseguir, realocar ou cancelar seus recursos.

Com os procedimentos padronizados, papéis e responsabilidades definidos e prazos acordados, as rotinas de monitoramento do desempenho da gestão orçamentária e financeira estão estabelecidas e são monitoradas por indicadores como: “Evolução da despesa liquidada”; “Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada”; “Evolução da relação entre a Lei Orçamentária Anual - LOA aprovada e os limites de

empenho e de pagamento”; entre outros. Além disso, há um esforço conjunto das Diretorias para a redução do estoque de restos a pagar, visando a adequada previsão de recursos orçamentários no Projeto de Lei Orçamentária Anual - PLOA.



Contemplar as prioridades no orçamento

No DNIT, as prioridades que demandam recursos orçamentários são formalmente levantadas, incluindo: os planos regionais ou setoriais; as demandas dos órgãos de controle (interno ou externo); e as diretrizes políticas do Governo Federal.

Ainda, o tratamento das demandas de priorização demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária; avaliação dos impactos das emendas parlamentares sobre a priorização da organização; e ações voltadas para direcionamento das dotações recebidas.

III. Práticas a serem implementadas em Gestão Estratégica

Planejamento Estratégico

- Estabelecer para cada objetivo estratégico ao menos um indicador estratégico com metas e periodicidade definidas;
- Elaborar relatório de acompanhamento dos resultados do plano estratégico, monitorá-lo, e em caso de não alcance das metas, registrar os motivos e propor medidas de tratamento;
- Definir rotinas de monitoramento do desempenho dos processos finalísticos;
- Estabelecer avaliação da eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada;
- Integrar a gestão estratégica ao processo de gestão de riscos, com avaliação do resultado e impacto;
- Incluir visão sistêmica, integrada e sustentável para o estabelecimento de planos, metas e avaliação de políticas públicas.

Gestão Orçamentária

- Estabelecer plano contendo a relação clara e direta entre as estratégias e objetivos do DNIT com as ações orçamentárias necessárias;
- Estabelecer metas formais de economia financeira de redução de despesa para o curto e longo prazo e instituir normativo com a orientação para toda a Autarquia;
- Estabelecer metas formais de economia financeira com respeito às despesas correntes;
- Monitorar o desempenho do custeio administrativo, com finalidade de repassar o excedente à área fim;
- Incorporar ao processo orçamentário a avaliação das políticas públicas executadas pela Autarquia.

b. Gestão de Riscos

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos.



A gestão de riscos é um instrumento que auxilia na tomada de decisão da alta administração, ao identificar oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias, planejando intervenções e tomando atitudes assertivas.

Gestão de Riscos também é considerada uma **boa prática de Governança** da organização, ao incluir aspectos relacionados à **accountability** (prestação de contas, no sentido de que a gestão está alinhada às diretrizes estratégicas), à **transparência** (que é um pré-requisito para uma adequada prestação de contas), dentre outros.



Para uma efetiva gestão de riscos é importante que haja controles internos, que são o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da Autarquia.

Os controles internos são destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, aumentem a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

I. Modelo das Três Linhas

O Modelo das Três Linhas está diretamente relacionado à prática de controles internos, e serve de auxílio na identificação de estruturas e processos que atuam no atingimento dos objetivos.

Essa abordagem de gestão de riscos prevê grupos de responsáveis pelo gerenciamento de riscos, com funções predefinidas:

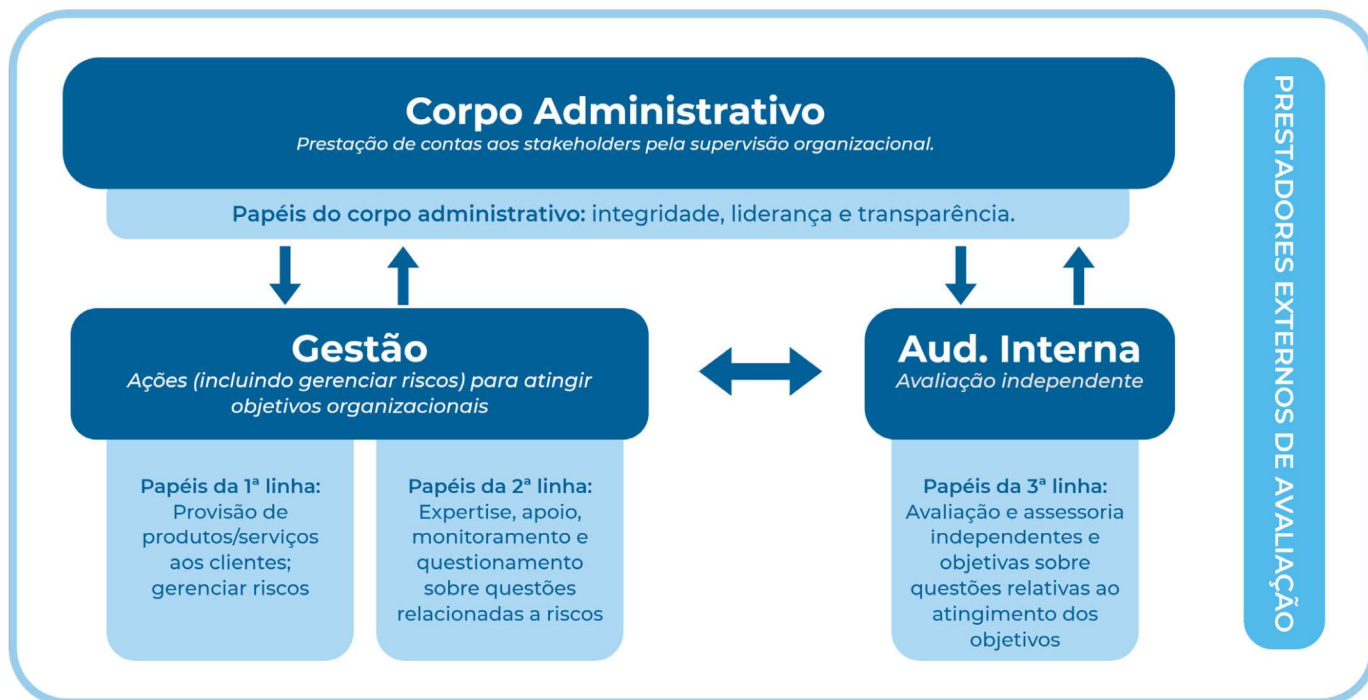
- **Primeira Linha – funções que gerenciam e têm propriedade de riscos:** gestão operacional e procedimentos rotineiros de riscos e controles internos da gestão

de riscos. É o nível no qual se identificam, avaliam e mitigam riscos mediante o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos que ofereçam garantia razoável de que as atividades estejam em conformidade com as metas e os objetivos institucionais. As Coordenações Setoriais, as Coordenações-Gerais e as Superintendências Regionais são as unidades responsáveis por tais atividades no âmbito do DNIT.

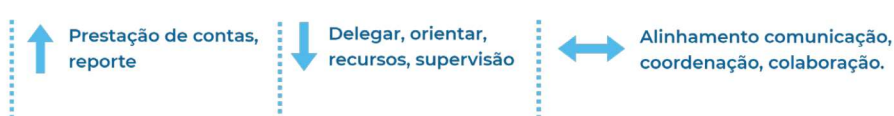
- **Segunda Linha – funções que supervisionam riscos:** constituída por unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais que garantam o funcionamento da primeira linha quanto à gestão de riscos e controles. São, por natureza, funções de gestão, e possuem o papel de coordenar as atividades de gestão de riscos; orientar e fornecer ferramentas e metodologia aos gestores operacionais (primeira linha) para a identificação e avaliação dos riscos; apoiar a definição de metas de exposição a risco; monitorar riscos específicos; auxiliar na definição de ações adotadas pela primeira linha; facilitar, apoiar e monitorar as atividades de gestão de riscos; apoiar as atividades da auditoria interna (terceira linha) no acompanhamento e auxílio na gestão de riscos e controle interno em todos os níveis da estrutura organizacional da entidade; e alertar a gestão operacional para questões em desenvolvimento e para mudanças no cenário dos riscos. Na estrutura do DNIT, esse papel compete ao Comitê de Governança, Estratégia e Riscos; Comitê Gestor de TI; Coordenação-Geral de Modernização e Gestão Estratégica; e Coordenação Geral de Integridade.
- **Terceira Linha - funções que fornecem avaliações independentes:** papel exercido pela auditoria interna, que fornece avaliações (asseguração) independentes e objetivas sobre os processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança aos órgãos de governança e à alta administração, abrangendo uma grande variedade de objetivos (incluindo eficiência e eficácia das operações; salvaguarda de ativos; confiabilidade e integridade dos processos de reporte; conformidade com leis e regulamentos) e elementos da estrutura de gestão de riscos e controle interno em todos os níveis da estrutura organizacional da entidade.

Figura 8 - Modelo das Três Linhas - The IIA

O Modelo das Três Linhas do The IIA



LEGENDA



Fonte: Modelo das Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors (IIA)* - 2020

Figura 9 - Modelo das Três Linhas aplicada ao DNIT

O Modelo das Três Linhas Aplicada no DNIT



LEGENDA:



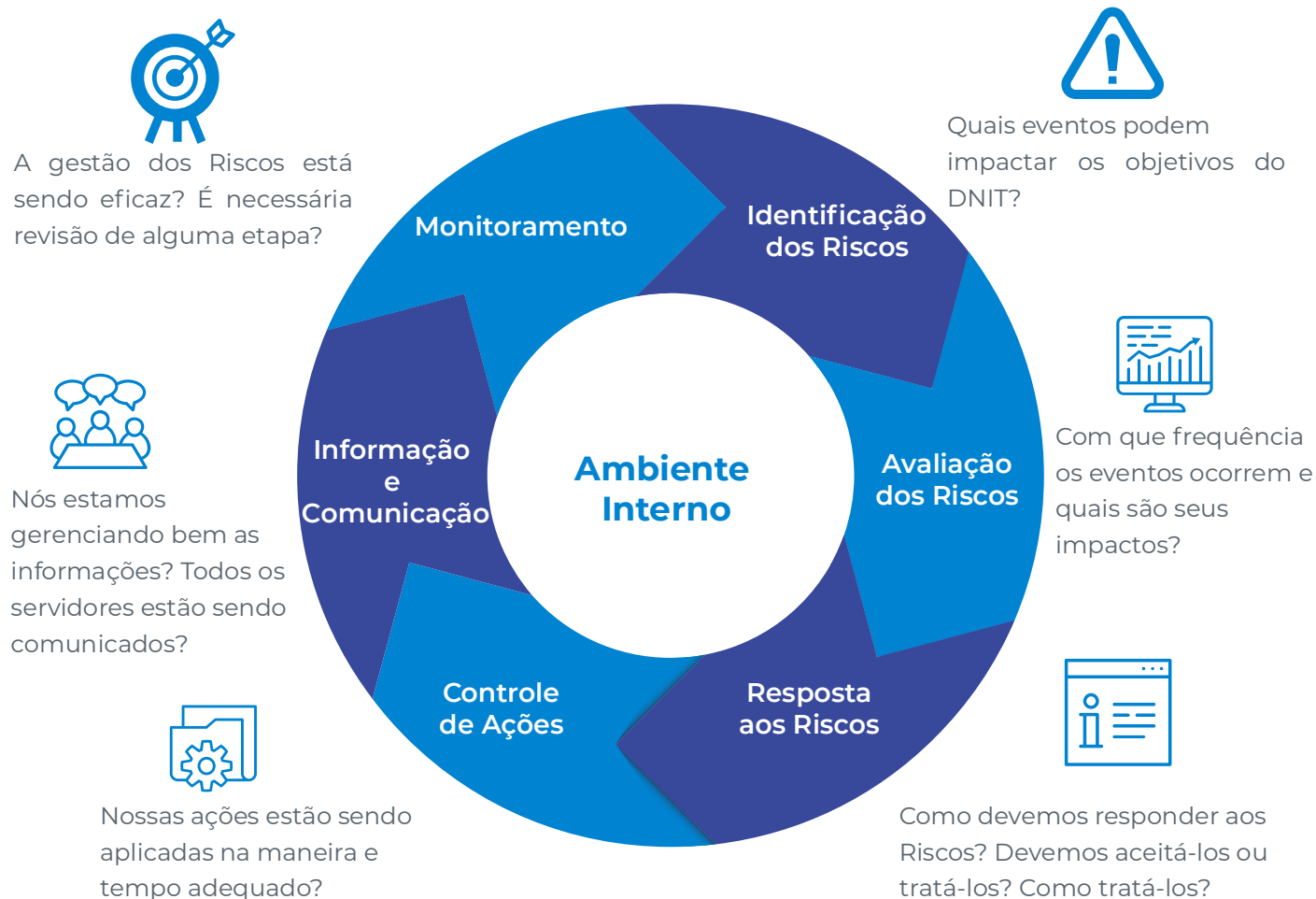
II. Etapas da Gestão de Riscos no DNIT

Enquanto o Modelo das Três Linhas especifica os responsáveis pela gestão de riscos, a metodologia adotada pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) foca na forma como os riscos devem ser abordados, mediante um ciclo contínuo de etapas a serem seguidas.

Em 2018, o DNIT elaborou o Manual de Diretrizes de Gestão de Riscos Corporativos, com base na metodologia COSO, tornando-se um guia de referência e apoio à implementação da gestão de riscos, conforme a necessidade e os avanços empreendidos no âmbito da Autarquia.

As etapas da gestão de riscos estão ilustradas na figura a seguir.

Figura 10 - Etapas da Gestão de Riscos no DNIT



Fonte: Manual de Diretrizes de Gestão de Riscos Corporativos - DNIT

- **Identificação dos Riscos:** após nivelamento do conhecimento do tema “riscos”, discutir sobre a existência ou não de eventos que possam impactar as operações do DNIT;
- **Avaliação dos Riscos:** aplicar aos riscos, utilizando uma matriz de criticidade (probabilidade x impacto) para se obter a classificação de cada um dos riscos identificados;
- **Respostas aos Riscos:** após a avaliação dos riscos, selecionar, em um primeiro momento, os riscos de maior criticidade para a elaboração de plano de ação para cada um deles, quando é necessário decidir se os riscos serão tratados ou não, e como será feito esse tratamento;
- **Controle de Ações:** definidos e aplicados os planos de ação para os riscos, realizar análise crítica sobre quão eficazes e eficientes os planos se mostraram, principalmente quanto ao tempo de reação ao evento e a aplicabilidade das ações listadas nesses planos;
- **Informação e Comunicação:** avaliar se as informações acerca dos riscos estão sendo disponibilizadas a todos os envolvidos de modo claro e objetivo;
- **Monitoramento:** determinar o momento para a execução de revisão de como é feito o acompanhamento dos riscos.

Considerando o estágio de maturidade em que se encontra o DNIT quanto ao assunto, para o ano de 2021 foram priorizados **quatro** riscos conhecidos, referentes aos seguintes temas:

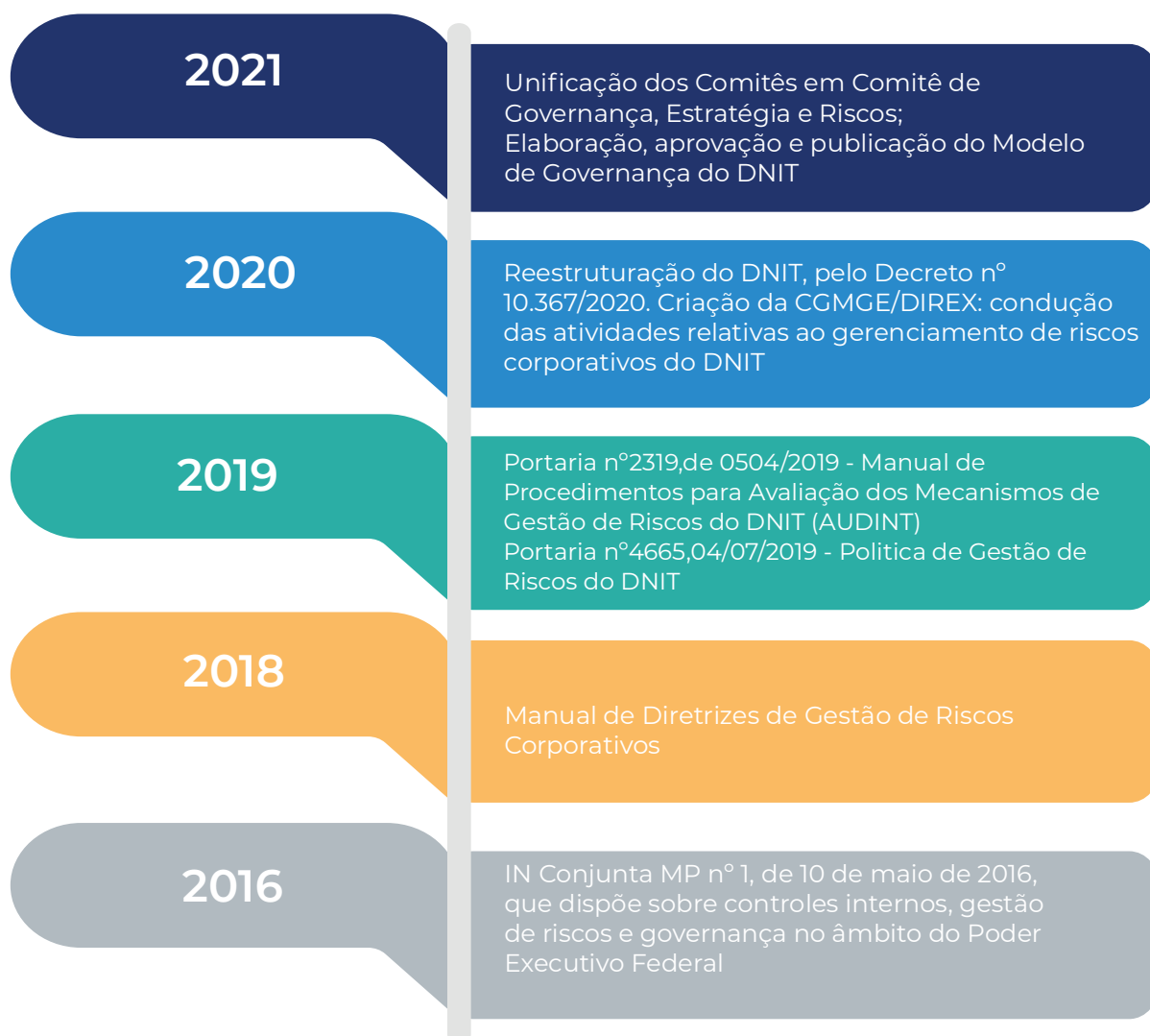
Figura 11 - Riscos Priorizados 2021



Os riscos levantados na etapa de identificação deverão ser avaliados tendo em vista sua probabilidade e seu impacto, para que se defina o melhor tratamento a ser dado a cada um deles. Nessa análise poderão ser também consideradas as oportunidades, ou riscos positivos, pois constituem a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. O resultado dessa avaliação/operação será uma matriz de criticidade que classificará o risco conforme o resultado, podendo ser utilizadas gradações para sua categorização, tais como:

- **Baixo:** o evento pode ocorrer, mas com pequeno impacto nos objetivos;
- **Alto:** o evento pode ocorrer, mas com impacto significativo nos objetivos;
- **Crítico:** o evento ocorrerá e causará impacto nos objetivos.

Figura 12 - Histórico da Gestão de Riscos no DNIT



Práticas a serem implementadas em Gestão de Riscos

- Definir critérios de análise e avaliação dos riscos identificados e priorizados (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento);
- Documentar todo o processo de tratamento dos riscos identificados;
- Envolver os participantes no processo de definição das respostas aos riscos;
- Monitorar periodicamente os riscos identificados e priorizados;
- Definir as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;
- Definir o fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração;
- Estabelecer fluxos de tarefas, definir os responsáveis, orientar as agendas internas às diretorias e externas para o compartilhamento das melhores práticas e tratativas, com periodicidade e pauta padrão.

c. Gestão de Pessoas

Pode-se definir Gestão de Pessoas como:

Conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais. (TCU)



Os resultados de qualquer organização dependem das competências das pessoas que nela trabalham, por isso, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização de seus resultados.

A seguir são apresentados os principais processos relativos à Gestão de Pessoas do DNIT.

I. Alocação de Recursos

O planejamento da força de trabalho é uma prática de gestão de pessoas que visa garantir que as unidades organizacionais possuam trabalhadores e gestores na quantidade necessária (quantitativo) e com os perfis profissionais adequados para atenderem às suas necessidades (qualitativo). A prática possibilita a identificação mais precisa da real necessidade de força de trabalho e gera insumos fundamentais para os processos de seleção, movimentação e treinamento, dentre outros.

A definição adequada da demanda de força de trabalho deve ser precedida da definição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho, e da identificação das lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Perfil Profissional

Conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função.



Recrutamento e Seleção

A Portaria nº 399/2019, do Ministério da Infraestrutura, define os critérios e procedimentos referentes à seleção, nomeação e designação de ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas no âmbito do DNIT.

O DNIT pratica o Chamamento Público para Ampliação da Força de Trabalho, no qual a divulgação é feita por meio de edital e a seleção é baseada no perfil dos servidores interessados, de acordo com as necessidades da Autarquia.

Função de Recrutamento e Seleção

Refere-se ao conjunto de atividades e procedimentos para localizar, atrair e selecionar os candidatos que possuam o perfil profissional mais adequado para as necessidades organizacionais. As atividades e procedimentos de recrutamento estão relacionadas a localizar e atrair pessoas para participar das seleções. E as atividades e procedimentos de seleção estão relacionadas a escolha dos candidatos que possuam o perfil profissional mais aderente ao que foi estabelecido previamente como necessidade da organização.



II. Capacitação



RBGO

As lacunas de competências são identificadas e documentadas

A Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), alinhada às diretrizes estabelecidas no Decreto nº 9.991/2019, alterado pelo Decreto nº 10.506/2020, e seguindo orientações constantes na Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, elabora a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP e embasa a elaboração anual do PDP³.

Esse instrumento, baseado no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), disponibilizado a todas as unidades administrativas da instituição, e juntamente com o Dicionário de Competências, publicado no ano de 2019, apresenta um planejamento essencial para o desenvolvimento dos gestores e servidores do DNIT. Por meio dessas ferramentas e normativos, pretende-se implementar um programa de capacitação eficaz que permita desenvolver os seus agentes públicos de forma a possibilitar a consecução dos objetivos definidos na política estratégica da Autarquia.

³<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/boletim-administrativo/2021/fevereiro/no-024-de-04-de-fevereiro-de-2021.pdf>

Figura 13 - Macrocompetências do DNIT



Fonte: Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – CGGP / DNIT

Como forma de capacitar os gestores, o Programa de Desenvolvimento de Líderes visa o aprimoramento das competências comportamentais gerenciais de agentes públicos que ocupam função gerencial em nível estratégico, tático e operacional (Diretores, Coordenadores-Gerais, Coordenadores) e de agentes públicos que não ocupem função gerencial, mas que demonstrem interesse e vontade para tal.

Função de Capacitação

Refere-se a um conjunto de atividades, procedimentos e intervenções desenhadas pela organização para identificar as lacunas de competências e habilidades dos colaboradores e oferecer ações educacionais para supri-las, ou ainda oferecer suporte para que tais ações ocorram informalmente.



Ainda, o DNIT utiliza a Gratificação por Qualificação, que representa um acréscimo remuneratório ao servidor que obtém títulos acadêmicos voltados à área de atuação da Autarquia. A avaliação é realizada de forma objetiva com regramentos específicos constantes da Portaria nº 3.313/2018. A Gratificação por Qualificação foi regulamentada

por meio do Decreto nº 7.876/2012, revogado pelo Decreto nº 7.922/2013, que disciplinaram a concessão da Gratificação de Qualificação, instituída pelo art. 22 da Lei nº 11.171/2005. Além disso, a Portaria nº 140/2012, do Ministério dos Transportes, estabelece os critérios e os procedimentos específicos a serem adotados pelo DNIT para concessão das gratificações de que tratam os artigos 15, 15-A e 15-B da Lei nº 11.171/2005, regulamentadas pelo Decreto 7.133/2010.

III. Gestão de Desempenho



Há normativo que trata da avaliação de desempenho

Gestão de Desempenho: Refere-se a um conjunto de atividades, procedimentos e intervenções desenhadas para melhorar o desempenho dos colaboradores. Entre esse conjunto está o estabelecimento de objetivos, a atribuição de nota (ou conceito) de desempenho, *feedback*, levantamento de necessidade de treinamento ou outras ações de capacitação, reconhecimento e distribuição de eventuais recompensas.



O desempenho dos servidores do DNIT é mensurado anualmente por meio de uma avaliação de desempenho individual, cujo formato foi regulamentado pelo Decreto nº 7.133/2010, e pela Portaria nº 140/2012, do Ministério dos Transportes, que estabelece os critérios e os procedimentos específicos a serem adotados pelo DNIT para realização de avaliação de desempenho individual e institucional.

Avaliação de Desempenho

Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e conseqüente avaliação de desempenho.



IV. Gestão de Benefícios e Gestão da Qualidade de Vida



Há Gestão de Benefícios

Regimentalmente, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas possui competência⁴ para supervisionar a concessão de auxílios, de benefícios e de vantagens aos servidores.

Função de gestão de benefícios

Refere-se a um conjunto de atividades, procedimentos e intervenções desenhadas pela organização com o objetivo de organizar os benefícios oferecidos, como plano de saúde, plano odontológico, auxílio alimentação, auxílio saúde, auxílio transporte, dentre outros.



A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema de especial destaque no planejamento das ações da CGGP.

Função de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde

Refere-se a um conjunto de atividades, procedimentos e intervenções no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção da saúde, do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.



Em 11 de julho de 2019, foi publicada a Portaria nº 4.731/2019, que institucionalizou a Política Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho do DNIT (PNQVT), além de estabelecer o Programa de Qualidade de Vida do DNIT (PQVT). Tal institucionalização ocorreu segundo parâmetros estabelecidos na Portaria Normativa nº 3/2013, que institui as diretrizes gerais para a promoção da saúde do servidor público federal do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.



Há programa de Qualidade de Vida no Trabalho

No PQVT, foram listados dezoito programas que, contando com a parceria de diversas unidades da Autarquia com a CGGP, demonstraram um esforço conjunto das áreas do DNIT para propiciar um ambiente corporativo salutar aos servidores e trabalhadores que aqui laboram, contribuindo para a consecução dos objetivos estratégicos da Autarquia.

⁴ <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores>

V. Programa de Gestão de Demandas – **PG·DNIT**

Criado pela Instrução Normativa nº 06/2021, o PGD⁵ é um acordo realizado entre a Administração e os servidores para a realização de uma lista de atividades em determinado período, seja presencialmente ou em teletrabalho, utilizando-se o controle de produtividade como alternativa ao controle de frequência.

No DNIT, há ainda a alternativa do PGD Cruzado, em que as atividades de uma unidade poderão ser executadas por servidor participante do PGD de outra unidade de lotação, desde que autorizado formalmente pela chefia imediata e por Diretores ou Superintendentes Regionais de ambas as unidades, visando o aproveitamento mais eficiente da força de trabalho.

Figura 14 - Funções da gestão de pessoas aplicados ao PGD



⁵<https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/programa-de-gestao-de-demandas/programa-de-gestao-de-demandas-1>

VI. Práticas a serem implementadas em Gestão de Pessoas

Alocação de Recursos

- Desenvolver política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho;
- Definir o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s);
- Definir, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística e da área administrativa;
- Revisar periodicamente o quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho.

d. Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação

A Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação compreende vários processos com vistas ao adequado funcionamento da TIC, com a garantia da segurança e disponibilidade de acesso ao parque tecnológico do DNIT.

Área de gestão de tecnologia da informação e comunicação

Unidade ou conjunto de unidades organizacionais responsáveis pela coordenação e execução de ações e práticas de gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação (p. ex.: gerenciamento de infraestrutura de TIC, gerenciamento de projetos de TIC, planejamento de TIC, informatização de projetos organizacionais, gerenciamento de catálogo de serviços de TIC, gestão de riscos de TIC).



Figura 15 - Gestão de TIC



As principais ações estão descritas a seguir:

I. Segurança da Informação e Comunicação



A organização dispõe de comitê de segurança da informação

O Comitê de Segurança da Informação e Comunicações - COSIC é o colegiado com a responsabilidade de assessorar a implementação das ações de segurança da informação no âmbito do DNIT.

No âmbito desse Comitê, foi instituída no DNIT a Política de Segurança da Informação e Comunicações - POSIC, por meio da Portaria nº 1.745/2021, cujo objetivo é estabelecer

mecanismos e controles para garantir a efetiva proteção dos dados, informações e conhecimentos gerados e a redução dos riscos de ocorrência de perdas, alterações e acessos indevidos, preservando a disponibilidade, integridade, confiabilidade e autenticidade das informações.

Atualmente, o Comitê é composto por um Gestor de Segurança da Informação e Comunicações e outros membros designados através da Portaria nº 712/2021, conforme a Instrução Normativa 22/2021, que dispõe sobre o Gestor de Segurança da Informação, o Comitê de Segurança da Informação (COSIC) e a Equipe de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos (ETIR) da instituição, e sobre as atribuições dessas estruturas.

II. Governança de TIC e Governança de Dados

É importante ressaltar que há diferença entre a Governança de TIC (conceitos amplos para a Tecnologia da Informação, em todas as áreas) e a Governança de Dados (garantia do controle, auditoria, qualidade e disponibilidade dos dados), sendo essa uma comunhão dos princípios da Governança de TIC e do uso de suas boas práticas.

A Portaria nº 2.417/2019 instituiu a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do DNIT, segundo a qual as unidades organizacionais responsáveis pela coordenação, implantação e gestão da Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação - PGTIC são: Comitê Gestor de TIC, Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) e Núcleo de Planejamento e Governança de TIC.

Quanto à Governança de Dados, o regimento atual estruturou o Serviço da Governança e Gestão de Dados - SEGGD, subordinado à CGTI, ao qual compete atuar na melhoria e qualidade de dados, aprimorar o sistema de *Business Intelligence (BI)* e atuar de maneira a suportar as áreas do DNIT, como um todo, no contexto da CGTI.

Ao SEGGD também compete o apoio aos trabalhos relacionados ao Plano de Dados Abertos (PDA) e à LGPD, entre outros, alinhados no âmbito das Coordenações-Gerais, junto à CGTI. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)⁶, Lei nº 13.709/2018, alterada pela Lei nº 13.853/2019, dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

III. Planejamento estratégico e Gestão de Riscos de TIC

 **RBGO** A organização dispõe de Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação

O Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação foi reestruturado pela Portaria nº 1.760/2017, cuja composição atual compreende todos os sete Diretores da Autarquia

⁶ <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/protecao-de-dados-pessoais-lgpd>

Dentre os instrumentos aprovados pelo Comitê Gestor de TIC, destaca-se o novo ciclo do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC), que norteia as metas e ações de TIC até 2023.



Acompanhar a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas

O DNIT possui os seguintes planos estratégicos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação:

- **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação - PETIC:** é o resultado de um processo dinâmico para estruturar a estratégia, a tática e a operacionalidade das informações organizacionais, da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações), dos sistemas de informações (estratégicos, gerenciais e operacionais), dos dados, das pessoas envolvidas e da infraestrutura necessária para o atendimento de todas as decisões, ações e respectivos processos.
- **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC:** visa promover à CGTI as estratégias necessárias para proporcionar o alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e área de tecnologia da informação e comunicação, objetivando suprir as demandas pela melhoria constante nos serviços relacionados a TIC. O PDTIC, conforme definido pelo SISP, é um “instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período”. Trata-se de um documento síntese e de caráter executivo que tem por principal objetivo nortear a evolução e o uso da tecnologia da informação no DNIT.
- **Política de Riscos de TIC** (Portaria 5002/2020, BA nº160, de 20/08/2020): criada a fim de auxiliar na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que geram, dentre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos. Visa o desenvolvimento, a disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos de TIC, para apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, projetos e a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da CGTI.
- **Política de Comunicação de TIC** (Portaria 5408/2020, BA nº 178, de 16/09/2020): Indica servidores para serem pontos focais de Comunicação das respectivas Áreas de Negócio com a CGTI.

IV. Práticas a serem implementadas na Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação

É importante que o processo de planejamento de TIC integre-se e harmonize-se com o processo de planejamento institucional:

- Implementar processo para classificação e tratamento de dados;
- Executar processo de Gestão de Incidentes de Serviços e Segurança de Tecnologia de Informação;
- Executar atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem;
- Planejar processos de software e de projetos de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Estabelecer Acordo de Nível de Serviço com as demais áreas de negócio;
- Planejar e executar o Processo de Gestão e Configuração de Ativos;
- Elaborar o catálogo de serviços da Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Implementar o processo de Gestão de Mudanças.

e. Gestão de Contratações e Aquisições

Área de Gestão de Contratações

Unidade ou conjunto de unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações no âmbito da organização.



As aquisições públicas exigem a gestão da contratação dividida em 3 processos:

1. Planejamento da contratação;
2. Seleção do fornecedor; e
3. Gestão do contrato.

O objetivo principal é suprir necessidades do negócio representado esquematicamente:

Figura 16 - Gestão de Contratação e Aquisição



O planejamento das contratações é consolidado anualmente pelo Plano Anual de Contratações (PAC)⁷, que reúne as demandas organizadas e informações sobre os itens (bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações) que a Autarquia pretende contratar.

A Portaria nº 6.292/2018 traz no rol das iniciativas estratégicas a “Melhoria dos Processos de Contratação” tendo como objetivo assegurar a celeridade e qualidade das contratações da abertura do processo de compras até a homologação da licitação culminando na seleção do fornecedor.

O processo para **seleção de fornecedores** contempla procedimentos e modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade, como, por exemplo, modelo de documento de resposta de recurso de licitante. Além disso, as equipes de planejamento das contratações possuem capacitação em gestão de riscos do processo de trabalho orientados pela Portaria nº 1.415/2020, que aprova a matriz de riscos do processo. São publicados no site o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações; o documento de formalização da demanda; o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações; o edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente); as manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações); e as respectivas respostas, além da ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso).

ODNIT explicita nos processos de cada contratação os aspectos de sustentabilidade cabíveis e ainda tem implementado controles internos e processos de trabalho de contratações padronizados, com atenção às normas de fiscalização.

Os modelos de editais padrão constituem importante ferramenta para a integridade do planejamento das contratações.

Na área de Contratos e Aquisições, a CGLOG trabalha com foco na implementação de diretrizes e ferramentas que possibilitem solucionar os principais gargalos dos serviços logísticos da área administrativa do DNIT, a saber: o déficit de pessoal nos Serviços de Recursos Logísticos e Informática das Superintendências Regionais; a deficiência na padronização de procedimentos; a ausência de padronização de materiais e equipamentos; e a ausência de padronização de serviços de logística. Com isso foi estabelecido o Plano Nacional de Logística, aprovado pela Portaria nº 3293, de 08 de junho de 2021 que tem como missão elevar a produtividade da força de trabalho do DNIT, respeitando as diretrizes de sustentabilidade da Autarquia. Além disso, a Autarquia instituiu sua Política de Governança de Aquisições, por meio da Instrução Normativa nº 7/2020, alterada pela Instrução Normativa nº 31/2021, cuja finalidade encontra-se em consonância com as boas práticas a respeito do assunto, tais como a previsão de estabelecimento de mecanismos para assegurar a utilização eficiente de recursos públicos, de adoção de critérios de sustentabilidade nas aquisições e do aperfeiçoamento das competências gerenciais e técnicas da área de aquisições, dentre outros objetivos.

⁷https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/licitacoes/sede/pac_2021_sede_07-04-2021.pdf

⁸<https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/licitacoes/minutas-de-edtais-padrao/>

Destaca-se abaixo normativos instituídos no âmbito da **gestão do contrato**:

Figura 17 - Normativos da Gestão de Contratos

<p>01</p> <h3>Contratação</h3> <p>IS 11/2019 e IS 12/2019 Determina que as Diretorias Setoriais que observem alguns procedimentos de transferências de recursos (convênio, termo de cooperação e contrato de repasse) ou (termo de compromisso) no âmbito do DNIT.</p> <p>IN 19/2021 Normas e procedimentos a serem adotados em casos de inscrição de inadimplência de empresas contratadas por esta Autarquia no cadastro da Administração Federal – SICAF.</p> <p>IN 42/2021 Dispõe sobre a regulamentação do procedimento de aprovação dos artefatos licitatórios no âmbito do DNIT.</p>	<p>02 Execução</p> <p>IS 10/2016 - Implementação da versão atualizada da Avaliação de Desempenho das empresas que são contratadas pelo DNIT para execução de obras e serviços.</p> <p>IS 11/2016 - Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho de Empresas de Consultoria na prestação de serviços técnicos especializados de engenharia do DNIT, abrangendo a elaboração de estudos preliminares, estudo de viabilidade, elaboração de projetos básicos, elaboração de projetos executivos, supervisão de obras, apoio e assessoramento no gerenciamento de obras de grande vulto.</p> <p>IS 01/2017 - Disciplina as orientações e procedimentos para os recebimentos e registros dos documentos referentes aos depósitos de interesse do DNIT, exigidos como garantias contratuais de obras, serviços e compras.</p> <p>IS 20/2019 - Estabelece procedimentos a serem utilizados no acompanhamento de obras rodoviárias, assim como institui modelos de Relatórios de Supervisão de Obras no âmbito dos programas da CGCONT/DIR/DNIT.</p> <p>IN 25/2020 - Estabelece procedimentos a serem utilizados no acompanhamento de obras rodoviárias, assim como institui modelos de relatórios de supervisão de obras no âmbito do Programa CREMA da CGMRR/DIR/DNIT.</p> <p>IN 07/2021 - Define modelo de Relatório de Supervisão e de Gerenciamento de Obras e Serviços para o acompanhamento de execução dos programas de Construção, Operação e Manutenção das Instalações Portuárias Públicas de Pequeno Porte - IP4, Eclusas, Dragagens, Derrocamentos, Desobstruções, Sinalizações/Balizamentos, Levantamentos Hidrográficos e todos os programas no âmbito da Diretoria de Infraestrutura Aquaviária - DAQ/DNIT.</p> <p>IS 09/2017 - Define modelo de medição de obras e serviços no âmbito do DNIT e as responsabilidades decorrentes dos processos de medição e do suporte documental.</p> <p>Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos - se propõe a orientar e auxiliar todos aqueles que participam ativamente da Gestão e Fiscalização de contratos, com o intuito de tornar estas ações dinâmicas e servir de consulta aos servidores incumbidos da tarefa de Gerir e Fiscalizar os contratos celebrados pelo DNIT.</p>
<h3>Penalização</h3> <p>IN 06/2019 - institui o rito procedimental conexo ao Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade - PAAR das infrações praticadas por fornecedores, na fase licitatória e/ou contratual, no DNIT, alterada pela IN 10/19.</p>	

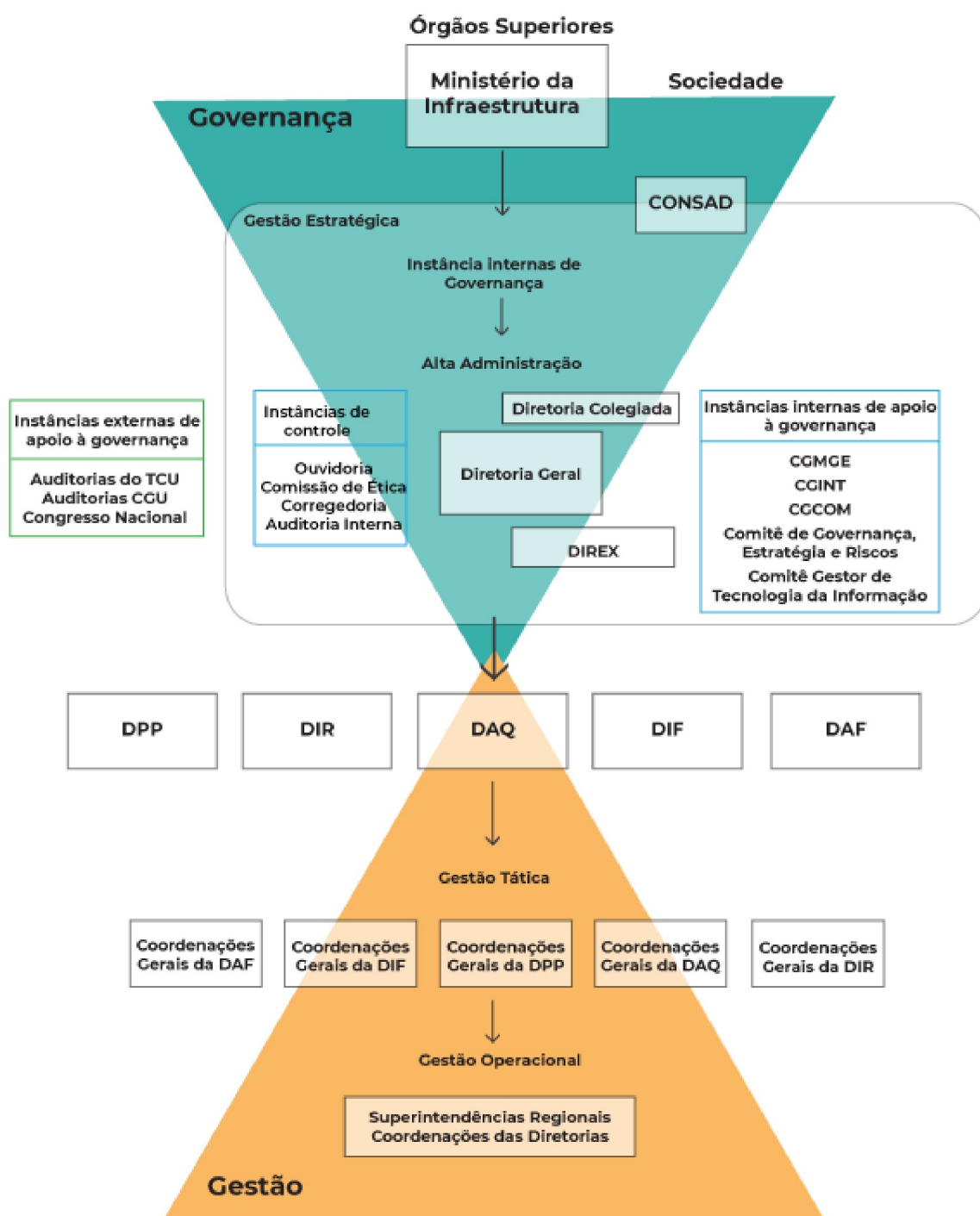
I.Práticas a serem implementadas em Gestão de Contratações e Aquisições:

- Adotar métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado;
- Elaborar Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS): objetivos e responsabilidades definidas; critérios e práticas de sustentabilidade adotados; ações, metas, prazos de execução; e mecanismos de monitoramento e avaliação, com o objetivo de estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos;
- Observar as diretrizes da Política de Sustentabilidade do DNIT e do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) na instrução processual das Contratações e Aquisições do DNIT;
- Alinhar com a Portaria 8.678/2021 da Seges/ME que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

4. Instâncias e Atribuições

A responsabilidade pela implementação da governança é de todos os membros da Autarquia, da Alta Administração aos indivíduos. No entanto, cabe destacar as instâncias com responsabilidades regimentais específicas no que tange à governança, que podem ser visualizadas na figura abaixo:

Figura 18 - Instâncias do Modelo de Governança DNIT



Fonte: TCU e Adaptado ao modelo de Governança do DNIT

a. Instâncias estratégicas (Alta Administração)

A Alta Administração é a instância decisória da Autarquia, responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente, sendo composta pelo Conselho ou Colegiado Superior. No DNIT são representadas por:

- Conselho de Administração – CONSAD;
- Diretoria Colegiada (Diretoria Geral, Diretoria Executiva, Diretoria de Infraestrutura Rodoviária, Diretoria de Infraestrutura Aquaviária, Diretoria de Infraestrutura Ferroviária, Diretoria de Planejamento e Pesquisa, Diretoria de Administração e Finanças).

b. Instâncias de gestão tática e operacional

A gestão tática é responsável por coordenar a gestão operacional, enquanto esta é responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Dentro do DNIT temos:

- Coordenações Gerais (Tática);
- Coordenações Setoriais (Operacional);
- Superintendências Regionais (Operacional).

c. Instâncias de apoio à governança

As instâncias internas de apoio à governança realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos. No DNIT esse papel é exercido pela:

- Diretoria Executiva;
- Coordenação-Geral de Modernização e Gestão Estratégica – CGMGE;
- Coordenação Geral de Integridade – CGINT;
- Coordenação Geral de Comunicação Social – CGCOM;
- Comitê de Governança, Estratégia e Riscos;
- Comitê Gestor de Tecnologia da Informação – CGTI.

d. Instâncias de controle

As instâncias de controle monitoram a conformidade e o atendimento do interesse público, agindo de forma preventiva e corretiva. São elas:

- Ouvidoria;
- Comissão de Ética;
- Corregedoria;
- Auditoria Interna.

5. Monitoramento

Monitoramento: etapa em que é avaliado o desempenho da organização



O monitoramento deve ser realizado de maneira sistemática e contínua, para proporcionar a tomada de decisão com base em evidências, corrigindo desvios, identificando oportunidades de melhoria e casos de sucesso e promovendo o aprendizado, a fim de orientar as ações da gestão em prol do alcance dos objetivos definidos.

No DNIT, o monitoramento é realizado por meio de reuniões entre os Comitê de Governança, Estratégia e Riscos e Comitê Gestor de TI com a Diretoria Colegiada, e as Reuniões de Alinhamento Estratégico (RAE):

- a)** Reunião do Comitê de Governança, Estratégia e Riscos e do Comitê Gestor de TI: ocorrerão periodicamente, tendo como atribuição principal, dentre outras, a avaliação de requisitos estratégico e de riscos antes da discussão e tomada de decisão na Diretoria Colegiada;
- b)** Reunião de Alinhamento Estratégico (RAE): ocorrerá mensalmente, ou quando necessário, sendo responsável pela deliberação acerca dos temas correlatos aos eixos de Governança, Gestão Estratégica, Gestão de Riscos.

Figura 19 - Fluxo de informações do Comitê de Governança, Estratégia e Riscos junto à Diretoria Colegiada

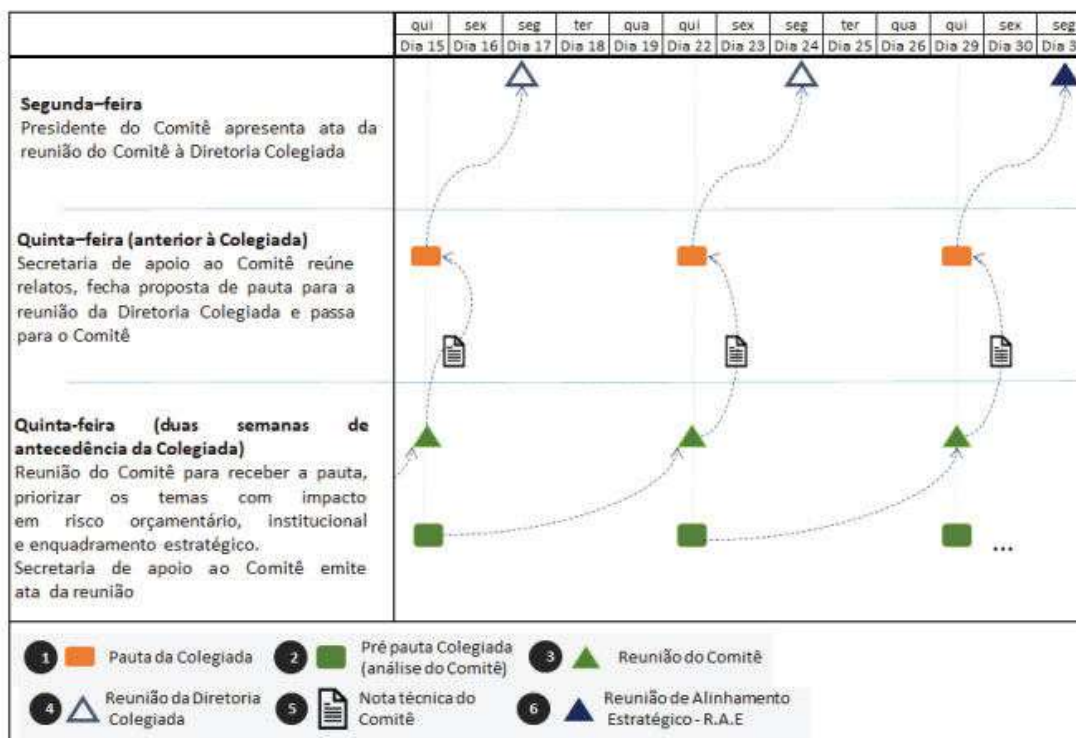
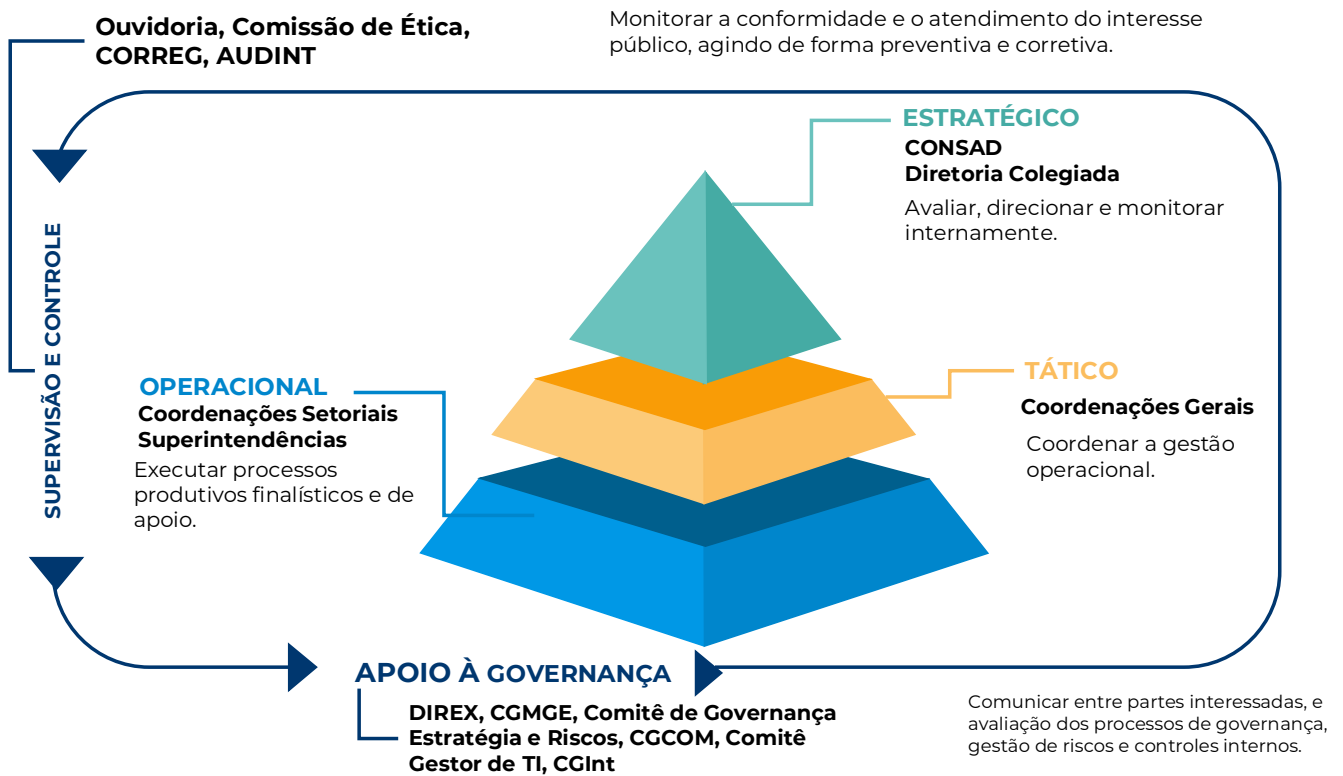


Figura 20 - Níveis de atuação das Instâncias



6. Transparência e Prestação de Contas

Transparência na administração pública: Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, em uma linguagem cidadã, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. Diz respeito a permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.



A transparência abrange várias iniciativas, tais como acesso à informação, divulgação de natureza obrigatória, e divulgação de natureza proativa e voluntária, incluindo dados abertos do governo para as partes interessadas, que não sejam apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.



A organização publica seus dados

A Política de Dados Abertos do Governo Federal foi criada por meio do Decreto nº 8.777/2016. A Resolução nº 3 do Comitê Gestor da Infraestrutura de Dados Abertos – CGINDA aprovou as normas sobre elaboração e publicação de Planos de Dados Abertos (PDA), conforme disposto no Decreto.

Dados acessíveis ao público, representados em meio digital, estruturados **em formato aberto**, processáveis por máquina, referenciados na internet e disponibilizados sob licença aberta que permita sua livre utilização, consumo ou cruzamento, limitando-se a creditar a autoria ou a fonte



O PDA⁹ do DNIT foi publicado por meio da Portaria nº 7.395/2020, e é o documento orientador para as ações de implementação e promoção de abertura de dados no âmbito da Autarquia, permitindo uma maior transparência das informações e a reutilização dos dados públicos pela sociedade.

O acesso às informações disponibilizadas ao cidadão é viabilizado por diferentes canais de comunicação, tais como:

- **Portal do DNIT:** com a divulgação proativa de diversos serviços relevantes acerca do funcionamento da Autarquia.
- **Fala.BR¹⁰ e Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC):** por meios dos quais a sociedade pode fazer pedidos de informações públicas e manifestações de ouvidoria em uma única plataforma. Em geral, as manifestações são direcionadas a órgãos

⁹ <https://www.gov.br/dnit/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos>

¹⁰ <https://www.gov.br/acesoainformacao/pt-br/falabr>

e entidades do poder público, para acesso à informação, denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios.

- **Serviço de Informações ao Cidadão (SIC):** uma unidade vinculada à Ouvidoria, responsável por atender os pedidos de acesso à informação sobre a Autarquia, com espaço físico instalado no térreo do edifício sede do DNIT.
- **Carta de Serviços¹¹:** um instrumento de gestão pública, que contém informações sobre os serviços prestados de forma direta ou indireta pelos órgãos e entidades da administração pública. Contempla as formas de acesso, padrões de qualidade e compromissos de atendimento aos usuários para serviços. Atualmente, os serviços contidos na carta de serviços da Autarquia estão relacionados às multas de trânsito expedidas, emissão de Autorização Especial de Trânsito (AET) de tráfego nas rodovias federais sob jurisdição do DNIT, solicitação de uso de faixa de domínio, entre outros.

A Lei nº 12.527/2011 inovou ao não limitar a prestação de contas a dados fiscais, mas ampliá-la para todas as atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive às relativas a: políticas, estrutura organizacional e serviços; implementação, acompanhamento e resultados de programas, projetos, ações, indicadores e metas propostos; resultados de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo.

A transparência remete ao acesso à informação (atualizada, de qualidade, independente de solicitação, entre outros) e divulgação da informação. Quando é de natureza obrigatória, com resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional, denomina-se prestação de contas.

Prestação de contas: Diz respeito à obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.



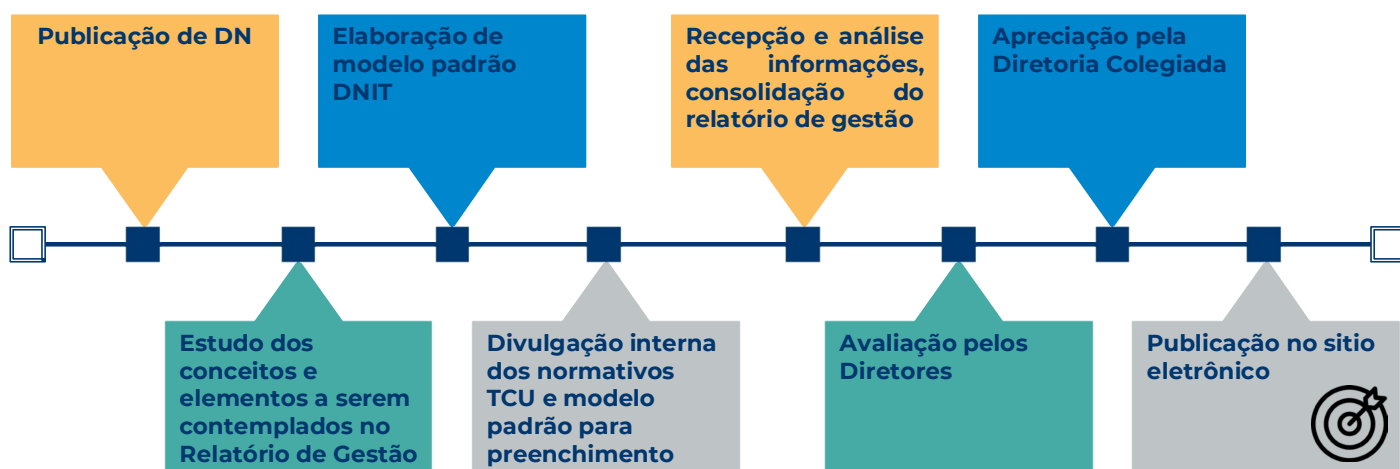
Anualmente, o DNIT expõe e divulga informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional como forma de prestação de contas em diferentes instrumentos, a exemplo:

Prestação de Contas do Presidente da República (PCPR): consiste no relatório da Autarquia a ser inserido no Balanço Geral da União (BGU) após avaliação do TCU.

¹¹ <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/departamento-nacional-de-infraestrutura-de-transportes>

Relatório de Gestão (RG): publicação contendo as estratégias de negócio adotadas pelo DNIT e seus respectivos resultados, seguindo normativos emitidos pelo TCU.

Figura 21 - Fluxo de elaboração do Relatório de Gestão



7. Relações Institucionais

As **relações institucionais**, no âmbito da governança, referem-se às ações de interlocução e comunicação com as partes interessadas. Entende-se que, além de implementar e monitorar a governança, é necessário comunicar a governança, de forma planejada e estruturada, de forma aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.



Em relação à comunicação, entende-se como essencial ao fortalecimento da governança a realização de comunicação interna e externa.

Internamente, deve-se averiguar se há uma comunicação das ações, do monitoramento das iniciativas, indicadores e resultados, de modo a promover o alinhamento das ações entre as áreas responsáveis pela execução, com vistas a promover eficiência e economia de recursos (humanos, tecnológicos, orçamentário-financeiros e, principalmente, de tempo).

Externamente, deve-se estabelecer uma comunicação regular com a sociedade e as partes interessadas – entes governamentais e privados - e sobre o progresso e andamento das operações e resultados, mediante divulgação de dados para acompanhamento e de uma prestação de contas clara, periódica e formal, com documentos que evidenciem o funcionamento do sistema de governança, assim como com o fortalecimento da utilização dos canais digitais, o sítio eletrônico e ferramentas de comunicação entre indivíduos e redes sociais, mantendo-os atualizados e visíveis à sociedade.

8 . Referências

BRASIL. **Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Lei nº 13.853, de 8 de julho de 2019.** Altera a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art1>. Acesso em 14 maio 2021.

_____. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, 2017b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Lei nº 11.171, de 2 de setembro de 2005.** Dispõe sobre a criação de carreiras e do Plano Especial de Cargos do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11171.htm>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Decreto nº 10.367, de 22 de maio de 2020.** Altera o Decreto nº 8.489, de 10 de julho de 2015, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10367.htm. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <http://www>.

planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>.htm. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Decreto nº 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo federal, 2016b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Decreto nº 7.922, de 18 de fevereiro de 2013.** Regulamenta as Gratificações de Qualificação – GQ. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7922.htm#art90>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007.** Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.** Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Portaria nº 8.678, de 19 de julho de 2021.** Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169>> Acesso em: 25 ago 2021.

_____. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020.** Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Ministério da Infraestrutura. **Portaria nº 399, de 12 de março de 2019.** Define os critérios e procedimentos referentes à seleção, nomeação e designação de ocupantes de cargos em comissão e funções comissionadas no âmbito do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/66749342>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. Comitê Gestor da Infraestrutura Nacional de Dados Abertos. **Resolução nº 3, de 13 de outubro de 2017**. Aprova as normas sobre elaboração e publicação de Planos de Dados Abertos. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19357601/dou-2017-10-17-resolucao-n-3-de-13-de-outubro-de-2017-19357481>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013**. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2013/03/Portaria-Normativa-SEGEp-MPOG-No-3-2013.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. Ministério dos Transportes. **Portaria nº 140, de 15 de junho de 2012**. Estabelece os critérios e procedimentos específicos a serem adotados pelo Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional e a concessão das gratificações de que tratam os artigos 15, 15-A e 15-B, da Lei nº 11.171, de 2005. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/38026110/dou-secao-1-20-06-2012-pg-95>>. Acesso em: 14 mai 2021. ATENÇÃO: o único link disponível é esse, não há link oficial do DOU

_____. Presidência da República/Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/dou-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Resolução TCU nº 320, de 12 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a política de governança organizacional do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/67/72/82/D7/AB1147109EB62737F18818A8/BTCU_20_de_21_08_2020_Especial%20-%20%20Pol%C3%ADtica%20de%20governan%C3%A7a%20organizacional%20do%20TCU.pdf>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, DF: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 13 maio 2021.

DNIT - DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES. Conselho de Administração. **Resolução nº 39, de 17 de novembro de 2020**. Aprova o novo Regimento Interno do DNIT e revoga a Resolução CONSAD/DNIT nº 26, de 5 de maio de 2016. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-39-de-17-de-novembro-de-2020-289210919>. Acesso em: 13 maio 2021.

____. Diretoria Colegiada. **Resolução nº 20, de 30 de dezembro de 2020.** Aprova a 2ª atualização do texto do Manual de Diretrizes para Gestão, Acompanhamento e Fiscalização de Contratos no âmbito do DNIT e revoga a Instrução de Serviço nº 06/DG, de 10 de abril de 2018, publicada no Boletim Administrativo nº 072, de 16 de abril de 2018 e a Portaria nº 1.456, de 12 de março de 2020, publicada no Boletim Administrativo nº 50, de 13 de março de 2020. Disponível em: < <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/resolucoes/Resoluo202020DC.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2021.

____. **Instrução Normativa nº 40, de 03 de agosto de 2021.** Dispõe sobre a Política de Sustentabilidade do DNIT. Disponível em: < <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/instrucao-normativa/2021/in-40-2021-ssust-ba-147-de-05-08-2021.pdf>>. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

____. **Instrução Normativa nº 31, de 22 de junho de 2021.** Altera o art. 4º da Instrução Normativa nº 7, de 24/03/2020, a qual institui a Política de Governança de Aquisições, no âmbito do DNIT. Disponível em: < <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/instrucao-normativa/2021/instrucao-normativa-no-31-2021-altera-o-art-4o-da-in-no-07-2020-2.pdf>>. Acesso em: 15 jul 2021.

____. **Instrução Normativa nº 22, de 12 de maio de 2021.** Dispõe sobre a Estrutura de Gestão da Segurança da Informação no âmbito do DNIT. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/instrucao-normativa/2021/in-22-2021-cgti-ba-090-de-14-05-2021.pdf>>. Acesso em: 9 set 2021.

____. **Instrução Normativa nº 6, de 12 de março de 2021.** Autoriza e estabelece normas gerais para a implementação do Programa de Gestão de Demandas no DNIT. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-6/dnit-sede-de-12-de-marco-de-2021-308334269>>. Acesso em: 13 maio 2021.

____. **Instrução Normativa nº 7, de 24 de março de 2020.** Institui a Política de Governança de Aquisições do DNIT. Disponível em: < <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/instrucao-normativa/2020/in-7-2020-cglog.pdf>>. Acesso em: 15 jul 2021.

____. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>>. Acesso em: 09 set 2021.

____. **Instrução Normativa nº 6, de 24 de maio de 2019.** Dispõe sobre o rito de aplicação das penalidades previstas nas Leis 8.666 de 21 de junho de 1.993, 10.520 de 17 de julho de 2.002 e 12.462 de 4 de agosto de 2.011, instituindo o rito procedimental conexo ao Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade - PAAR das infrações praticadas por fornecedores, na fase licitatória e/ou contratual, no âmbito deste DNIT. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-6-de-24-de-maio-de-2019-136228857>>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 1.745, de 29 de março de 2021.** Estabelece a Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC) do DNIT. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-1745-2021-cgti-ba-060-de-30-03-2021.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 7.395, de 22 de dezembro de 2020.** Institui o Plano de Dados Abertos como instrumento de planejamento e coordenação de disponibilização de dados do DNIT, para o biênio 2020-2022, o qual estabelecerá ações para a implementação e promoção de abertura de dados sob sua responsabilidade. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/boletim-administrativo/2020/dezembro/no-244-de-23-de-dezembro-de-2020.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Portaria nº 5.594, de 21 de setembro de 2020.** Institui unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito do DNIT, atualiza o Programa de Integridade do DNIT, revoga as Portarias nº 2.472 e nº 4.642, publicadas respectivamente nos Boletins Administrativos nº 97, de 22 de maio de 2018 e nº 129 de 08 de julho de 2019; e dá outras providências. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/portaria_5594_21_set_2020_instituicao_cgint_unidgestaointegridade.pdf>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 1.415, de 11 de março de 2020.** Aprova a matriz de riscos do Processo de Seleção de Fornecedores. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/boletim-administrativo/2020/marco/no-049-de-12-de-marco-de-2020.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 4.731, de 9 de julho de 2019.** Institui, com base nos resultados do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho – IAQVT realizado no DNIT, a Política Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho – PNQVT/DNIT e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT/DNIT, bem como os Princípios e as Diretrizes que nortearão esses instrumentos. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-4731-2019-cggp-ba-132-de-11-07-2019.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2021

_____. **Portaria nº 2.417, de 10 de abril de 2019.** Institui a Política de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-2417-cgti.pdf>. Acesso em 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 2.319, de 5 de abril de 2019.** Aprova o Manual de Procedimentos para Avaliação dos Mecanismos de Gestão de Riscos do DNIT, no qual constam orientações sobre os procedimentos para executar a avaliação da governança da organização pela Auditoria Interna. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/manual/portaria-2319-2019-colegiada-aprova-manual-riscos-ba-088-de-09-05-19-sei-2953870.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 1.533, de 8 de março de 2019.** Define as atribuições e responsabilidades no âmbito da Gerência de Projetos do DNIT. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-estrategica-1/planejamento-estrategico/>>

Portaria1533BA048de120319.pdf>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Portaria nº 1.476, de 1º de março de 2019.** Estabelece o procedimento para elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito do DNIT. Disponível em: < <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-1476-2019-cgti-ba-046-de-08-03-2019.pdf> >. Acesso em: 9 set. 2021.

_____. **Portaria nº 6.292, de 3 de dezembro de 2018.** Estabelece diretrizes para a gestão das informações necessárias ao acompanhamento das Iniciativas Estratégicas do mapa estratégico desta Autarquia. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-6292-2018-direx-ba-235-de-07-12-2018.pdf>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 3.313, de 28 de junho de 2018.** Estabelece os critérios e procedimentos específicos para a concessão e pagamento da Gratificação de Qualificação - GQ. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/central-de-conteudos/atos-normativos/tipo/portarias/portaria-3313-2018-cgpp-ba-124-de-29-06-2018.pdf>>. Acesso em: 10 ago 2021

_____. **Portaria nº 1.760, de 26 de setembro de 2017.** Reestrutura, no âmbito do DNIT, o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação, com objetivo estratégico de estabelecer, apoiar e aprimorar os serviços relacionados à tecnologia da informação desenvolvidos no DNIT. Disponível em: < https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19318834/do1-2017-09-27-portaria-n-1-760-de-26-de-setembro-de-2017-19318700>. Acesso em: 14 maio 2021.

_____. **Portaria nº 1.058, de 28 de junho de 2007.** Institui a Comissão de Ética do DNIT. Disponível em: <<https://www.gov.br/dnit/pt-br/download/institucional/comissao-de-etica/legislacao/legislacao-do-dnit/Portaria%20No%201.058-2007%20Comissao%20de%20Etica%20DNIT.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2021.

_____. **Manual de Diretrizes de Gestão de Riscos Corporativos**, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-estrategica-1/documentos-referenciais/guias-e-manuais-de-procedimentos/copy_of_ManualdeRiscosCorporativosvfinal_nillvf_24082018.pdf>. Acesso em: 10 ago 2021.

IIA - Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa.** Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2020. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa2020>>. Acesso em: 13 maio 2021.