APÊNDICE B - Matriz de planejamento e possíveis achados relacionados às práticas de governança pública organizacional - LIDERANÇA

|  |
| --- |
| PRÁTICA 1110: O modelo de governança da organização está estabelecido? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte a página 55 do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 1110 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências
 | Painel de indicadores do iGG |
| 1. Resultados da organização nas práticas do iGG: 1120; 2110; 2120; 2140
 |
| 1. Composição, papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança
 | Regimento interno; estatuto social; código de governança; normativos internos; atas de reunião e resoluções do Comitê Interno de Governança |
| 1. Nomes e contatos telefônicos e de e-mail dos membros das instâncias internas de governança e de apoio; e tempo de permanência nos respectivos cargos/funções
 | Site da organização; área de gestão de pessoas |
| 1. Decisões críticas identificadas e respectivas alçadas e segregação de funções
 | Política ou manual de alçadas; estatuto social; atas e resoluções do conselho e de seus subcomitês; normativos internos |
| 1. Publicidade dada ao modelo de governança
 | Site da organização  |
| 1. Avaliações sobre os processos de governança organizacional (últimos cinco anos)
 | Relatórios de auditores externos; relatórios de auditoria interna; relatórios de órgãos reguladores e de agências de classificação; autoavaliações de governança promovidas pela organização; notícias veiculadas pela imprensa acerca de decisões estratégicas |
| 1. Diretrizes de relacionamento com as partes interessadas
 | Política de comunicação com partes interessadas; normativos internos |
| Procedimentos | 1. Exame documental do regimento interno, estatuto social e outros normativos internos: verificar se há identificação formal das instâncias internas e de apoio à governança, com descrição da composição, papéis e responsabilidades. Um procedimento adicional pode ser a análise do número de comitês do conselho e periodicidade das suas reuniões (comitês que não se reúnem nem uma vez ao ano podem indicar que não são necessários);
2. Verificar se as responsabilidades da instância superior de governança incluem: direcionamento estratégico da organização; supervisão da gerência executiva; definição de apetite a risco e supervisão da gestão de riscos; aprovação das políticas internas; aprovação de padrões de integridade pública; acompanhamento dos resultados organizacionais; e garantia da *accountability* da organização;
3. Análise de stakeholders: identificar principais partes interessadas da organização;
4. Exame documental: verificar se há diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas que abranjam as principais partes interessadas;
5. Entrevista: com amostra de membros das instâncias internas de governança para percepção acerca da compreensão dos seus papéis e responsabilidades, bem como das regras de relacionamento com as demais instâncias internas de governança e de apoio;
6. Verificar se o modelo de governança da organização e principais normativos que o estabelecem estão disponíveis na internet;
7. Exame documental e pesquisa: analisar os resultados de trabalhos de auditoria (interna e externa), autoavaliações e notícias na mídia que tratem dos processos de governança organizacional, para identificar fragilidades e forças apontadas (suficiência e adequabilidade das instâncias de governança; clareza dos seus papéis; promoção da integridade na organização; supervisão da gestão de riscos; estabelecimento da estratégia e acompanhamento dos resultados organizacionais; promoção da *accountability)*;
8. Analisar os resultados da organização nas práticas do iGG: 1120 (promoção da integridade – principalmente a 1121); 2110 (gestão de riscos - principalmente a 2111); 2120 (estabelecimento da estratégia - principalmente a 2122); 2140 (monitoramento dos resultados organizacionais – principalmente a 2141); e 3120 (promoção da *accountability* – principalmente a 3121). Além do indicador geral de governança (iGG), as declarações acerca da aderência a essas práticas e indicadores resultantes podem corroborar as análises quanto à adequação do modelo de governança estabelecido pela organização;
9. Exame documental e/ou observação direta: analisar os documentos que normatizam o processo decisório relacionado a decisões consideradas pela organização como críticas e analisar se há previsão de alçadas, limites de autoridade e segregação de funções. Verificar se há previsão de revisão periódica da lista de decisões críticas. Pode ser analisada amostra de atas das reuniões das instâncias internas de governança ou fazer observação direta dessas reuniões (por exemplo, as RAEs: reuniões de avaliação de estratégia) para entender processo de tomada de decisões estratégicas;
10. Analisar tempo de permanência no cargo/função de agentes em posição de tomada de decisões consideradas como críticas;
11. Procedimentos adicionais podem ser encontrados no guia prático do IIA “Assessing Organizational Governance in the Public Sector”, 2014. Disponível em: https://iiabrasil.org.br//ippf/orientacoes-suplementares.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se está definido e publicado o modelo de governança da organização;
* Se está estabelecida a responsabilidade da instância superior de governança pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas; pela promoção da integridade na organização; pela supervisão da gestão de riscos; pelo monitoramento dos resultados organizacionais e pela *accountability* da organização;
* Se estão identificadas as principais partes interessadas da organização e definidas as diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas;
* Se estão estabelecidos mecanismos de balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Falta de clareza sobre as instâncias de governança, e sobre seus papéis e responsabilidades;
* Falta de clareza sobre como as instâncias de governança devem se relacionar entre si e com as partes interessadas;
* Responsabilidades das instâncias internas de governança não contemplam requisitos mínimos ao direcionamento da gestão;
* Informações sobre o modelo de governança não estão disponíveis às partes interessadas;
* Estrutura de governança inadequada ao tamanho, à complexidade e/ou negócio da organização;
* Modelo de governança formalmente estabelecido, mas ineficaz (baixa capacidade da organização nas práticas relacionadas a estratégia; gestão de riscos; integridade; monitoramento de resultados e *accountability*);
* Decisões críticas não identificadas ou lista obsoleta;
* Tomada de decisões críticas dominada por indivíduos (subjetivismo e personalismo nas decisões);
* Tomadas de decisão sobre alocação de recursos, projetos e ações relevantes não alinhadas aos interesses das partes interessadas;
* Processos decisórios não orientados a riscos;
* Ausência de limitação de tempo para que um mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio.
 |
| Causas | * Desconhecimento acerca das práticas de governança;
* Membros das instâncias internas de governança não possuem coletivamente as habilidades, experiências e conhecimentos de negócio necessários para direcionar a gestão;
* Falta de comprometimento das instâncias internas de governança com a entrega de valor às partes interessadas;
* Sobreposição de funções de governança e gestão;
* Baixo grau de interação entre a auditoria interna, conselho e alta administração;
* Atuação ineficaz da auditoria interna.
 |
| Efeitos | * Impossibilidade ou baixa capacidade de responsabilização nos processos decisórios de governança;
* Insegurança jurídica dos tomadores de decisão;
* Manutenção de estruturas e controles desnecessários;
* Baixa articulação entre formulação e execução da estratégia organizacional;
* Operação dos processos de gestão realizada sem critérios claros e objetivos de qualidade, desempenho e otimização de riscos;
* Gestão da ética e da integridade inexistente ou deficiente;
* Deficiências na gestão de riscos;
* Restrição à transparência e *accountability* da organização;
* Prestações de contas com omissões/erros relevantes;
* Desconhecimento acerca do desempenho organizacional;
* Baixa capacidade de resposta às demandas das partes interessadas;
* Danos à imagem e à credibilidade da organização;
* Aumento do nível de incerteza associado ao alcance dos objetivos da organização;
* Baixa capacidade de sustentabilidade da organização.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 1120: A organização promove a integridade? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte a página 60 do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 1120 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências informadas
 | Painel de indicadores do iGG |
| 1. Grau de comprometimento da liderança da organização com a integridade pública:
 |  |
| * 1. Relação dos cargos e funções da liderança da organização (membros da alta administração e de conselhos ou colegiados superiores)
 | Decretos, Regimento interno, e outros documentos que estabelecem a estrutura da organização |
| * 1. Relação dos atuais membros da liderança da organização, com respectivos cargos ou funções e CPF
 | Área de gestão de pessoas da organização |
| * 1. Existência de código de ética e/ou conduta aplicável à liderança da organização
 | Site da organização ou outros sites governamentais, como o da Comissão de Ética Pública |
| * 1. Termos de compromisso com valores éticos e padrões de conduta assinados pelos atuais membros da liderança da organização
 | Comissão, conselho ou comitê de ética; Unidade de Gestão da Integridade |
| * 1. Previsão expressa para que a liderança da organização firme compromisso com valores éticos e padrões de conduta
 | Comissão, conselho ou comitê de ética; Unidade de Gestão da Integridade ; normativos aplicáveis à organização |
| * 1. Autoridade que aprovou as principais políticas relacionadas ao programa de integridade ou ética (caso ainda não haja programa de integridade).
 | Normativos que aprovaram as políticas de ética e de integridade; atas de reunião do conselho ou da alta administração  |
| * 1. Percepção dos servidores/empregados quanto ao “tom do topo” para a cultura de integridade
 | Servidores/empregados |
| * 1. Existência de comunicações internas trocadas entre a liderança da organização e responsáveis pelas atividades do programa de integridade;
 | Atas de reunião do conselho ou da alta administração; relatórios de atividades/monitoramento do programa de integridade; painéis de monitoramento |
| * 1. Previsão de treinamentos de ética e integridade para a liderança da organização nos últimos dois anos voltados ao aprimoramento das suas habilidades no julgamento de questões de integridade pública;
 | Planos de desenvolvimento de competências ou de treinamento dos últimos dois anos |
| * 1. Participação em treinamentos de ética e integridade por parte dos membros da liderança da organização, nos últimos dois anos;
 | Certificados de participação em treinamentos, listas de presença, pesquisas respondidas - realizados no tema nos últimos dois anos |
| * 1. Se os atuais ocupantes de cargos/funções da liderança da organização foram ou estão sendo alvo de investigações em atos ilícitos relacionados à integridade pública;
 | notícias na mídia; Comissão, conselho ou comitê de ética; Unidade de correição; Unidade de Gestão da Integridade; Sistemas internos do TCU – Cadirreg; e-consulta; DGI; MPF; PF |
| * 1. Manifestações formais de apoio da liderança da organização ao sistema de gestão da ética e/ou programa de integridade e/ou ações de detecção, investigação e sanção a violações dos padrões de integridade pública.
 | Comunicações internas relativas às atividades do sistema de gestão de ética ou programa de integridade; mensagens na página eletrônica da organização; notícias em informativos internos; campanhas institucionais |
| * 1. Formas de supervisão, pela liderança, da gestão da ética e integridade na organização
 | Planos de monitoramento; estratégia organizacional; painéis de acompanhamento de indicadores  |
| 1. Existência de programa de gestão da ética e da integridade na organização:
 |  |
| * 1. Existência de comitê, conselho ou comissão de ética;
 | Organograma, normativo que instituiu comitê, conselho ou comissão de ética, e o que nomeou seus integrantes atuais |
| * 1. Nível de reporte do comitê, conselho ou comissão de ética;
 | Organograma, normativo interno que instituiu o comitê, conselho ou comissão de ética  |
| * 1. existência de instância formalmente designada como responsável pela gestão do programa de integridade e previsão para reporte direto ao dirigente máximo da organização;
 | Portaria ou outro ato normativo por meio do qual foi designada a Unidade de Gestão da Integridade |
| * 1. Periodicidade das reuniões do comitê, conselho ou comissão de ética;
 | Atas de reunião do comitê, conselho ou comissão de ética |
| * 1. Formalização de código de ética, com padrões de conduta definidos;
 | Código de ética aplicável à organização |
| * 1. Previsão em normativo aplicável à organização ou em plano interno para revisão ou complementação do código de ética quando necessário;
 | Normativos internos, políticas do programa de ética ou integridade |
| * 1. Lista de riscos críticos relacionados à fraude e corrupção identificados, analisados e avaliados, respectivos proprietários, respostas selecionadas e planos de mitigação;
 | Registros de riscos relacionados à fraude e corrupção |
| * 1. Levantamento da situação das unidades relacionadas a cada função da integridade na organização;
 | Planilha/relatório de levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade da organização |
| * 1. Medidas planejadas e tomadas para a criação ou fortalecimento das estruturas necessárias à execução do programa de integridade;
 | Plano de integridade |
| * 1. Ações realizadas nos últimos dois anos para promoção de ética e integridade;
 | E-mails, informativos internos, guias, aplicativos, cartazes e vídeos de campanhas institucionais, disponibilização de links para acesso ao código, divulgação do canal de esclarecimento de dúvidas |
| * 1. Grau de conhecimento dos servidores/empregados sobre o código de ética e os canais para esclarecimento de dúvidas e apresentação de denúncias;
 | Servidores/empregados da organização |
| * 1. Plano de treinamento nos temas de ética e integridade pública;
 | Plano de integridade; plano de treinamento |
| * 1. Ações realizadas nos últimos dois anos para capacitação nos temas de ética e integridade pública e percentual de servidores/empregados treinados;
 | Planos de treinamento, lançamentos de inscrições, listas de presença, notícias internas |
| * 1. Existência de canal para esclarecimento de dúvidas e recebimento de denúncias acerca de ética e integridade pública;
 | Plano de integridade; normativo interno que instituiu o comitê de ética; ou ainda normativo que criou o canal para esclarecimento de dúvidas acerca de integridade; mensagens no site ou por e-mail com números de contatos, de setores, de pessoas, atendimento online, formulário eletrônico |
| * 1. Responsáveis pelo monitoramento da gestão da ética e programa de integridade (se houver) e formas de monitoramento;
 | Plano de integridade; painéis; relatórios de monitoramento; atas de reunião; pesquisas sobre ética; acompanhamento de indicadores, como por exemplo: o percentual de colaboradores treinados; de utilização do canal de dúvidas e denúncias; número de violações ao código de ética; duração dos processos de apuração de desvios éticos. |
| * 1. Existência de processos para apuração de ilícitos éticos na organização reportados nos últimos três anos
 | Departamento responsável pelo canal de denúncias; comitê, conselho ou comissão de ética |
| * 1. Existência de casos de fraude e corrupção reportados, nos últimos três anos, à unidade de correição da organização; ou ao MPF e PF, envolvendo empregados/servidores da organização ou ocupantes de cargos comissionados.
 | Mídia; unidade de correição; Unidade de Gestão da Integridade; comitê, conselho ou comissão de ética; MPF; PF |
| 1. Existência de mecanismos para identificação e tratamento de conflito de interesses:
 |  |
| * 1. Previsão para que membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (p. ex: assessores):
 | Código(s) de ética aplicável(eis) à organização; regimento interno; outros normativos internos; ato de criação; leis como, por exemplo, a que dispõe sobre conflito de interesse no Poder Executivo – Lei 12.813/2013 |
| * + 1. manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses antes ou na ocasião da posse, investidura em função ou celebração de contrato de trabalho;
 |
| * + 1. manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no decorrer do mandato ou gestão;
 |
| * + 1. apresentem informações sobre alterações patrimoniais no decorrer do mandato ou gestão.
 |
| * 1. Existência de normativo(s) aplicável(eis) aos membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (ex: assessores) que disciplina(m):
 | Código(s) de ética aplicável(eis) à organização; regimento interno; outros normativos internos; ato de criação; leis como, por exemplo, a que dispõe sobre conflito de interesse no Poder Executivo – Lei 12.813/2013 |
| * + 1. o recebimento de benefícios que possam influenciar, ou parecer influenciar a suas ações (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades);
 |
| * + 1. o uso de informações privilegiadas - obtidas em função do exercício do cargo ou função - em benefício de interesses privados;
 |
| * + 1. o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida durante o exercício do mandato ou gestão (p. ex. participação em eventos e seminários, propostas de trabalho, consultorias, negócios privados);
 |
| * + 1. o exercício de atividades privadas ou profissionais que possam gerar conflito de interesses ou impressão de conduta indevida após o exercício do mandato ou gestão
 |
| * 1. Existência de rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesse (inclusive nepotismo) envolvendo membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração e demais agentes públicos com atribuições para tomar ou influenciar decisões na organização (p. ex.: assessores) (p. ex.: rotinas de cruzamento de bases de dados de sócios de empresas contratadas e ocupantes de cargo ou função)
 | Unidade de correição; Unidade de Gestão da Integridade; comitê, conselho ou comissão de ética |
| * 1. Cargos, setores e atividades identificados como áreas mais suscetíveis a conflito de interesses;
 | Mapeamento dos cargos, setores e atividades que podem estar mais suscetíveis a conflito de interesses |
| * 1. Existência de estratégia de divulgação e treinamento para orientar acerca das situações que geram conflito de interesses reais ou aparentes.
 | Plano de divulgação; plano de capacitação; checklists com exemplos de situações; e-mails; informativos internos; guias; aplicativos; cartazes e vídeos de campanhas institucionais; disponibilização de links para acesso aos normativos; divulgação do canal de esclarecimento de dúvidas e de denúncias |
| Procedimentos | 1. Grau de comprometimento da liderança da organização com a integridade:
	1. Analisar se os códigos de ética e/ou conduta aplicáveis à organização sujeitam explicitamente os membros da liderança da organização aos valores e padrões estabelecidos;
	2. Verificar se há normativo aplicável à organização que obrigue a liderança a assinar termos de compromisso com os valores éticos e padrões de conduta estabelecidos; e se há registro de que todos os atuais ocupantes desses cargos ou funções firmaram o compromisso;
	3. Verificar se houve aprovação formal, pela liderança da organização, das políticas relacionadas à ética/integridade;
	4. Aplicar questionário para avaliar a percepção de servidores/empregados com relação ao compromisso da liderança da organização com a ética e integridade. Exemplo de questionário pode ser encontrado no TC 027.085/2017-1;
	5. Analisar atas de reunião, comunicações internas e documentos apresentados pelo Comitê de Ética da organização para comprovar se há participação de membros da liderança na supervisão do programa de integridade (p. ex.: discussão em reuniões; painéis de monitoramento; recebimento de relatórios de monitoramento; assinatura de ciência de relatório; e-mails);
	6. Analisar planos de treinamentos dos últimos dois anos e listas de presença e certificados de participação, para avaliar se houve previsão de treinamentos no tema à liderança da organização e se foram realizados;
	7. Pesquisar notícias na imprensa sobre casos de fraude e corrupção envolvendo os atuais membros da liderança da organização;
	8. Consultar os sistemas internos do TCU e/ou enviar ofício solicitando informações sobre os processos existentes relacionados a ilícitos éticos, administrativos, civis ou penais dos atuais membros da liderança da organização para a unidade de correição da organização, para o comitê de ética e ainda e ao MPF e PF;
	9. Analisar documentos apresentados pelo Comitê de ética ou pela Unidade de Gestão de Integridade que evidenciem o apoio expresso da liderança da organização ao sistema de gestão da ética e/ou programa de integridade (comunicações internas relativas às atividades do sistema de gestão de ética ou programa de integridade; mensagens na página eletrônica da organização; notícias em informativos internos; campanhas institucionais: mensagens de apoio ao programa).
2. Existência de programa de gestão da ética e da integridade na organização:
	1. Analisar o organograma e normativos internos que instituíram o comitê de ética e nomearam seus membros para verificar a existência formal do comitê e se há previsão para que esse colegiado se reporte diretamente à autoridade máxima da organização;
	2. Analisar as atas de reunião do comitê de ética referentes ao último ano, para verificar a periodicidade dos encontros;
	3. Verificar se há instância responsável pela gestão do programa de integridade e se foi formalmente constituída, e ainda se o responsável tem prerrogativa para se reportar diretamente à autoridade máxima da organização;
	4. Analisar as atas de reunião da instância responsável pela gestão do programa de integridade referentes ao último ano, para verificar a periodicidade dos encontros;
	5. Verificar se a organização identificou as suas atuais estruturas de gestão da integridade (p. ex.: corregedoria, auditoria interna, ouvidoria, comissão de ética) e analisou se são suficientes ou precisam ser fortalecidas ou até se há necessidade de criar novas estruturas. As organizações podem utilizar o modelo proposto pela CGU no Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública;
	6. Verificar se há código de ética e se o documento estabelece padrões de conduta;
	7. Solicitar ao comitê de ética os documentos que comprovem a previsão de revisão ou complementação do código de ética e a data em que foi realizada a última atualização;
	8. Solicitar ao comitê de ética/unidade de gestão da integridade os documentos que comprovem a execução das ações previstas no plano de integridade (ou estratégia de divulgação, ou plano interno de treinamento) para a promoção da ética e integridade realizadas nos últimos dois anos, inclusive as ações de capacitação realizadas;
	9. Verificar se foram identificados os riscos de integridade considerados mais relevantes para a organização relacionados à fraude e corrupção e registrados o resultado da análise e avaliação, proprietários, respostas selecionadas e planos de mitigação. As organizações podem utilizar o modelo proposto pela CGU no Manual para Implementação de Programa de Integridade Pública;
	10. Aplicar questionário de percepção aos servidores/empregados da organização quanto ao conhecimento dos valores éticos e padrões de conduta esperados deles, além dos canais disponíveis para esclarecimento de dúvidas e treinamentos em que eles tenham participado acerca do tema;
	11. Analisar os normativos internos que tratam do canal de esclarecimento de dúvidas e de denúncias, para identificar a formalização e identificação dos responsáveis;
	12. Solicitar ao comitê de ética/unidade de gestão da integridade os documentos que comprovem a estratégia de monitoramento do sistema de gestão da ética/programa de integridade e ações realizadas;
	13. Solicitar ao comitê de ética/unidade de gestão da integridade e departamento responsável pelo canal de denúncias informações acerca do número e tipos de denúncias recebidas de violação do código de ética nos últimos três anos, do tratamento dado a essas denúncias e dos resultados da apuração;
	14. Levantar o nº de casos de atuais ocupantes de cargos/funções da liderança da organização alvos de investigações em atos ilícitos relacionados à integridade pública (mídia; PF; MPF; CGU; Comissão de Ética Pública);
	15. Levantar o nº de processos instaurados para apuração de casos de fraude e corrupção, nos últimos três anos, pela unidade de correição da organização; ou pelo MPF e PF, envolvendo empregados/servidores da organização ou ocupantes de cargos comissionados;
	16. Consultar os processos no e-TCU filtrando por tipo e unidade jurisdicionada para verificar a existência de processos de Tomada de Contas Especiais envolvendo a organização e valores em apuração;
	17. Confrontar a conclusão acerca da existência de programa de gestão da ética e da integridade na organização e ainda sobre a o nível de adoção da prática 1130 com o nº de casos de fraude e corrupção envolvendo membros da organização nos últimos três anos.
3. Existência de mecanismos para identificação e tratamento de conflito de interesses:
	1. Analisar se os normativos aplicáveis à organização preveem os controles descritos nos itens 4.1 e 4.2 do campo “informações requeridas”;
	2. Solicitar à Unidade de correição/Unidade de Gestão da Integridade/comitê, conselho ou comissão de ética informações acerca de processos de trabalhos estabelecidos para identificar e tratar eventuais casos de conflitos de interesses relacionados a membros de conselho ou colegiado superior, membros da alta administração, gestores e assessores;
	3. Verificar se houve ações de treinamento e de divulgação realizadas nos dois últimos anos para familiarizar membros da alta administração, gestores, assessores e ainda integrantes de áreas identificadas como mais suscetíveis a conflitos de interesse com as políticas de prevenção de conflito e com condutas esperadas em caso de dúvida sobre potenciais conflitos.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado (no questionário do iGG) acerca da adoção da prática na organização é real e as possíveis lacunas na implementação;
* Se a liderança demonstra compromisso com os padrões de ética e integridade;
* Se a liderança contribui para o fortalecimento da cultura da integridade na organização;
* Se as questões relacionadas à integridade pública fazem parte do conteúdo para promoção da capacidade da liderança;
* Se a liderança monitora a gestão da ética e integridade;
* Se a organização dispõe de orientações claras acerca dos valores fundamentais e padrões de ética e integridade esperados dos seus servidores/empregados/colaboradores;
* Se há programa de gestão da ética e/ou da integridade instituído e se possui os elementos-chave para que a organização opere de acordo com os valores estabelecidos:
1. Comitê de ética;
2. Instância formalmente responsável pela gestão do programa de integridade;
3. Plano de integridade;
4. Gestão dos riscos críticos de integridade;

Estratégia de divulgação;Plano de treinamento;Canal para esclarecimento de dúvidas e apresentação de denúncias;mecanismos de monitoramento;* Se o programa de gestão da ética e/ou da integridade está sendo executado conforme planejado:
1. Comitê de ética/unidade de gestão de integridade ativos;
2. Ações de treinamento e de divulgação periódicas;
3. Monitoramento de desempenho;
4. nível de percepção satisfatório do público-alvo quanto a gestão da ética e da integridade na organização.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Liderança não fomenta a cultura da integridade na organização;
* Gestão da ética e da integridade inexistente ou deficiente: desconformidade com leis e regulamentos aplicáveis à organização;
* Recorrência de incidentes de riscos de integridade. Exemplos podem ser encontrados no Referencial de Combate à Fraude e Corrupção – TCU; e no Guia Prático de Implementação de Integridade Pública - CGU:
1. Abuso de poder (inclusive nepotismo);

Processo decisório sob influência de conflitos de interesses;Fraude;Corrupção. |
| Causas | * Atuação ineficaz da auditoria interna;
* Pensamento de grupo, desenvolvimento de cultura antiética;
* Cultura organizacional focada em interesses privados;
* Ausência/deficiência de mecanismos de transparência e *accountability*;
* Excesso de poder para tomar decisões discricionárias;
* Pressões pessoais ou profissionais;
* Racionalização para cometer transgressões;
* Sensação de impunidade;
* Natureza do trabalho ou aspectos particulares do trabalho, ou ainda vulnerabilidades no ambiente de trabalho que aumentam as oportunidades de cometer atos ilegais ou ilegítimos.
 |
| Efeitos | * Dano à imagem, reputação e credibilidade da organização;
* Perda de legitimidade das ações organizacionais;
* Perda de ativos públicos;
* Perda de oportunidade de melhoria na entrega de bens e serviços públicos.
 |

|  |
| --- |
| PRÁTICA 1130: A organização promove a capacidade da liderança? |
| Conteúdo da prática |
| Esclarecimentos  | Consulte a página 66 do Referencial Básico de Governança Organizacional 3ª edição: ([LINK PARA O REFERENCIAL](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799)) |
| Aspectos avaliados | Consulte as questões da prática 1130 do questionário de governança: ([LINK PARA O QUESTIONÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E73726BD201742591477D595B)) |
| Glossário | Consulte, no glossário, os verbetes aplicáveis a esta prática: ([LINK PARA O GLOSSÁRIO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/)) |
| Relação com o Relatório de Gestão | Consulte o documento “Práticas x Conteúdo do relatório de gestão”: ([LINK PARA O DOCUMENTO](https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm)) |
| Subquestão 1131: Os membros da alta administração são escolhidos com base em critérios e procedimentos definidos? |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências
 | Painel de indicadores do iGG |
| 1. Descrição dos critérios gerais definidos para seleção ou escolha de membros da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas |
| 1. Descrição dos perfis profissionais desejados para os cargos e funções da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno e outros documentos que estabelecem a estrutura da organização |
| 1. Relação dos cargos e funções da alta administração com descrição das atribuições e responsabilidades
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno e outros documentos que estabelecem a estrutura da organização |
| 1. Relação dos atuais membros da alta administração e respectivos cargos ou funções e CPF
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas |
| 1. Procedimentos realizados para a seleção ou escolha dos atuais membros da alta administração
 | Processos de seleção ou escolha dos atuais membros da alta administração |
| 1. Formação acadêmica e experiência profissional dos atuais membros da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; site da organização; Sistema Integrado de Nomeações e Consultas - Sinc (Decreto 9.794/2019 - sob gestão da Casa Civil) |
| 1. Registro de verificação de vida pregressa dos atuais membros da alta administração (antecedentes criminais; sanções aplicadas por comissões de ética; contas julgadas irregulares)
 | Processos de seleção ou escolha dos atuais membros da alta administração; Sistema Integrado e Nomeações e Consultas - Sinc (Decreto 9.794/2019 - sob gestão da Casa Civil) |
| 1. Ciência da instância superior de governança quanto aos resultados da análise de vida pregressa dos atuais membros da alta administração
 | Processos de seleção ou escolha dos atuais membros da alta administração; atas de reunião da instância superior de governança |
| 1. Formas de divulgação dos perfis profissionais desejados e currículos dos membros selecionados
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; site da organização |
| Procedimentos | 1. Verificar se os critérios gerais e perfis profissionais desejados são compatíveis com as atribuições e responsabilidades dos cargos e funções;
2. Verificar se os critérios e perfis profissionais desejados atendem às leis e normas infralegais aplicáveis à organização;
3. Comparar critérios gerais e perfis profissionais desejados com os currículos dos atuais membros da alta administração;
4. Analisar manuais e normativos internos para verificar se há processo de trabalho definido para seleção ou escolha, contendo etapas de análise de antecedentes e verificação de cumprimento de requisitos;
5. Analisar os processos de seleção ou escolha dos atuais membros da alta administração para verificar se as etapas previstas forma seguidas, constando pelo menos as seguintes: definição de perfil desejado, avaliação de currículo e experiência profissional dos candidatos, verificação de vida pregressa, divulgação dos resultados. Analisar como ocorreu a divulgação dos resultados;
6. Verificar se há comprovação de que a instância superior de governança tomou conhecimento da verificação de vida pregressa dos atuais membros da alta administração.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado (no questionário do iGG) acerca da adoção da prática na organização é real e as possíveis lacunas na implementação;
* Se há transparência no processo de seleção ou escolha dos membros da alta administração;
* Se os atuais membros da alta administração possuem experiência e formação adequadas para o exercício do cargo ou função;
* Se os atuais membros da alta administração possuem bons antecedentes;
* Se os atuais membros da alta administração atendem aos critérios gerais/requisitos previstos em lei ou em normas aplicáveis à organização.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Nomeação de membros da alta administração sem experiência e/ou formação adequadas para o exercício do cargo ou função;
* Nomeação de membros da alta administração com histórico de delitos penais, cíveis, administrativos, eleitorais, envolvimentos em atos de corrupção;
* Nomeação de membros da alta administração que não atendem aos critérios gerais previstos em lei ou em normas aplicáveis à organização (p. ex.: Lei 13.303/2016; Decreto 9.727/2019; Lei 11.416/2006; Decreto 8.945/2016, Resolução CNJ 308/2020).
 |
| Causas | * Ausência de processo de trabalho para seleção ou escolha de membros da alta administração;
* Crença de que, por estarem esses cargos e funções associados à livre nomeação, os ocupantes podem ser escolhidos sem qualquer critério ou vinculação com as necessidades da organização;
* Ausência de mapeamento de competências demandadas para a liderança da organização;
* Falta de envolvimento da instância superior de governança no processo de planejamento de sucessão de membros da alta administração;
* Uso de critérios subjetivos ou completamente discricionários para seleção de membros da alta administração;
* Falta de definição das atribuições e responsabilidades dos cargos e funções.
 |
| Efeitos | * Desempenho abaixo do esperado na realização das atribuições dos cargos e funções ocupados por membros da alta administração;
* Aumento da ocorrência de crimes de responsabilidade e/ou atos de improbidade envolvendo membros da alta administração na organização;
* Dano à imagem, reputação e credibilidade da organização;
* Perda de legitimidade das ações organizacionais;
* Perda de ativos públicos.
 |

|  |
| --- |
| Subquestão 1132: O desempenho dos membros da alta administração é avaliado? |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências
 | Painel de indicadores do iGG |
| 1. Relação dos cargos e funções da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno do comitê de remuneração; instruções normativas; portarias; resoluções e outros normativos internos |
| 1. Existência de processo de trabalho definido para avaliação de desempenho dos membros da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno do comitê de remuneração; instruções normativas; portarias; resoluções e outros normativos internos |
| 1. Descrição dos critérios gerais utilizados para avaliação de desempenho dos membros da alta administração
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno do comitê de remuneração; instruções normativas; portarias; resoluções e outros normativos internos |
| 1. Etapas cumpridas, metas e indicadores utilizados no último período de avaliação de desempenho dos membros da alta administração
 | Processos de avaliação de desempenho dos atuais membros da alta administração referente ao último período de avaliação; atas de reunião da instância superior de governança |
| 1. Formas de divulgação dos resultados das avaliações de desempenho e ciência do conselho
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; site da organização |
| 1. Encaminhamentos decorrentes da avaliação de desempenho
 | Processos de avaliação de desempenho dos atuais membros da alta administração referente ao último período de avaliação; atas de reunião da instância superior de governança |
| Procedimentos | 1. Analisar manuais e normativos internos relacionados ao comitê de pessoas/remuneração para verificar se há processo de trabalho para avaliação de desempenho dos membros da alta administração, com critérios, responsáveis e periodicidade definidos;
2. Verificar se os critérios definidos atendem às leis e normas infralegais aplicáveis à organização e se estão relacionados às metas organizacionais;
3. Verificar se foram definidas metas de desempenho para os membros da alta administração para o exercício atual;
4. Analisar os processos de avaliação de desempenho dos atuais membros da alta administração – último período de avaliação - para verificar se as etapas previstas foram seguidas, se metas e indicadores de desempenho foram utilizados;
5. Analisar se e como ocorreu a divulgação dos resultados;
6. Verificar se há comprovação de que a instância superior de governança tomou conhecimento dos resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração;
7. Verificar se os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento e são, portanto, considerados para o programa de aperfeiçoamento dos membros da alta administração (ver resultados das análises da subquestão 1133);
8. Verificar se os resultados foram considerados nas deliberações quanto à permanência ou não dos membros da alta administração nos respectivos cargos.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado (no questionário do iGG) acerca da adoção da prática na organização é real e as possíveis lacunas na implementação;
* Se o sistema de gestão de desempenho da organização abrange os membros da alta administração;
* Se a avaliação de desempenho dos membros da alta administração considera o alcance de metas de resultados previamente definidas;
* Se há transparência no processo;
* Se os resultados são considerados para fins de aprimoramento das competências dos membros da alta administração e para subsídio à tomada de decisão quanto à permanência deles nos respectivos cargos/funções.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Avaliação de desempenho limitada à autoavaliação ou a aspectos comportamentais e subjetivos;
* Avaliação de desempenho não vinculada ao alcance de resultados;
* Processo de avaliação de desempenho realizado em desacordo com as normas aplicáveis à organização;
* Tomada de decisão acerca da manutenção ou destituição no/do cargo/função dos atuais membros da alta administração não fundamentada em evidências.
 |
| Causas | * Crença de que a avaliação de desempenho só faz sentido quando há efeito financeiro ou só é aplicável a servidores e empregados efetivos;
* Indicadores e metas institucionais não definidos;
* Falta de envolvimento da instância superior de governança na supervisão do desempenho dos membros da alta administração;
* Resistência por parte dos responsáveis pela escolha dos membros da alta administração em aceitar que tais membros sejam formalmente avaliados;
* Crença de que a alta administração deve priorizar a representação institucional em detrimento do papel de liderar o desempenho organizacional.
 |
| Efeitos | * Permanência no cargo/função de membros da alta administração que apresentam desempenho que não atende às necessidades da organização;
* Pagamentos de gratificações de desempenho sem vinculação ao alcance de resultados;
* Programa de aperfeiçoamento de membros da alta administração desvinculado das necessidades reais;
* Impossibilidade ou dificuldade para:
1. mapear oportunidades de aprimoramento;

recompensar pelo bom desempenho;identificar dirigentes com baixo desempenho.Mensurar o desempenho organizacional relativo às atribuições da alta liderança, que são estratégicas para a organização. |

|  |
| --- |
| Subquestão 1133: As competências dos membros da alta administração são aprimoradas? |
| Matriz de Planejamento |
| Critérios | [LINK PARA QRN](http://www.tcu.gov.br/govorganizacional/) |
| Informações requeridas e respectivas fontes | **Informações requeridas** | **Fontes de informação** |
| 1. Declaração de aderência à prática informada no questionário do iGG e evidências
 | Painel de indicadores do iGG |
| 1. Relação dos atuais membros da alta administração, com respectivos cargos ou funções, datas de posse e CPF
 | Área de gestão de pessoas ou comitê de seleção de pessoas; regimento interno e outros documentos que estabelecem a estrutura da organização |
| 1. Existência de processo de trabalho ou programa de aperfeiçoamento de competências para membros da alta administração
 | Normativos que tratam de treinamento e desenvolvimento de membros da alta administração |
| 1. Informações consideradas para a seleção das ações de aprimoramento de competências para membros da alta administração (entradas do processo de planejamento)
 | Normativos que tratam de treinamento e desenvolvimento de membros da alta administração |
| 1. Ações de desenvolvimento programadas nos dois últimos anos
 | Planos de desenvolvimento de competências dos dois últimos anos |
| 1. Grau de participação dos membros da alta administração em ações de desenvolvimento nos últimos dois anos em que estiveram ocupando os respectivos cargos/funções
 | Registros ou certificados de participação em treinamento obtidos nos últimos dois anos pelos membros da alta administração |
| 1. Procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração
 | Plano, manual ou política de integração de novos membros da alta administração |
| 1. Procedimentos de transição realizados nas substituições de membros da alta administração nos últimos dois anos
 | Processos de transição de membros da alta administração nos últimos dois anos |
| Procedimentos | 1. Analisar manuais e normativos internos relacionados ao comitê de pessoas para verificar se há programa de aperfeiçoamento de competências para membros da alta administração;
2. Identificar as etapas do programa: ações preparatórias para exercício da função; definição das competências desejadas; consideração dos resultados das avaliações de desempenho da alta administração; consideração de conformidade com leis e outros normativos (p. ex: art. 17 da Lei 13.303/2016); levantamento das necessidades de aprimoramento; definição das ações/temas de interesse;
3. Analisar planos de desenvolvimento dos últimos dois anos e comparar com tempo de posse dos atuais membros da alta administração e ainda com certificados de participação, certificações, e outros documentos comprobatórios para avaliar o cumprimento do programa nos dois últimos exercícios;
4. Verificar se há procedimentos definidos para orientar a integração de novos membros da alta administração: controles para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão (p. ex: criação de equipe/comissão de transição; acesso prévio a informações orçamentárias e estratégicas; preparação de coaching ou tutoria; familiarização com a cultura organizacional; apresentação a partes interessadas);
5. Verificar registros das medidas tomadas pela organização para substituição de membros da alta administração nos últimos dois anos.
 |
| O que a análise vai permitir dizer | * Se o grau declarado (no questionário do iGG) acerca da adoção da prática na organização é real e as possíveis lacunas na implementação;
* Se há programa de aperfeiçoamento de competências para membros da alta administração;
* Se o programa de aperfeiçoamento considera as competências demandadas pela organização e os resultados das avaliações de desempenho;
* Se os atuais membros da alta administração participaram de ações de desenvolvimento nos últimos dois anos em que estiveram ocupando os respectivos cargos/funções;
* Se há procedimentos para orientar o período de transição nas substituições de membros da alta administração.
 |
| Possíveis achados |
| Eventos de risco  | * Para organizações sujeitas ao decreto 8.945/2016 – desconformidade com o art. 42: recondução de administradores que não participam de ações de desenvolvimento a pelo menos dois anos;
* Para organizações do poder judiciário: desconformidade com o art. 3º da lei 11.416/2006;
* Programa de aperfeiçoamento de competências para membros da alta administração desvinculado do diagnóstico de necessidades de desenvolvimento;
* Ocorrência de substituições nos cargos/funções relativas aos membros da alta administração, sem realização de processo de transição.
 |
| Causas | * Ausência de diagnóstico das necessidades de desenvolvimento;
* Ausência de mapeamento das competências demandadas pela organização para os membros da alta administração;
* Alta rotatividade dos ocupantes dos cargos/funções da alta administração;
* Falta de envolvimento da instância superior de governança no processo sucessório.
* Ausência de processo que identifique inovações, mudanças tecnológicas e alterações normativas que demandem aprimoramento de competências
 |
| Efeitos | * Falta de alinhamento entre os perfis dos membros da alta administração e as necessidades estratégicas da organização;
* Descontinuidade na realização das atividades da liderança da organização quando da ocorrência de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares, ou vacância de cargos/funções ocupados por membros da alta administração;
* Dilapidação de patrimônio público e extravio de documentos públicos nos finais de mandatos (desmonte);
* Perda de confiança das partes interessadas quanto à competência dos membros da alta administração e ainda quanto à gestão dos riscos de continuidade das atividades organizacionais.
 |