

METODOLOGIA DE GESTÃO DA GOVERNANÇA



MPM 100
anos
MINISTÉRIO PÚBLICO MILITAR



Procurador-Geral de Justiça Militar

Antônio Pereira Duarte

Diretor-Geral

Alexander Jorge Pires

Elaboração e Revisão

Coordenadoria de Governança Institucional - CGI



1. Governança Institucional.....	3
2. Metodologia de Gestão da Governança no MPM.....	4
3. Práticas de Governança Exigidas pelo TCU	5
4. Referências Bibliográficas	58



1. Governança Institucional

A Governança Institucional é um conjunto de práticas de gestão que busca orientar a instituição no atingimento de seus objetivos, obtendo alto nível de excelência. Esse conjunto de práticas envolve gestão de pessoas, gestão do orçamento, gestão da estrutura de governança, gestão da tecnologia da informação, gestão do planejamento estratégico, gestão do *compliance*, riscos e integridade, gestão de processos e gestão das contratações públicas.



2. Metodologia de Gestão da Governança no MPM

A Gestão da Governança terá como base o fomento e a avaliação da implementação no MPM das práticas e subpráticas de governança exigidas pelo Tribunal de Contas da União – TCU nos levantamentos de governança anuais. Serão fixadas metas anuais, ao longo dos ciclos estratégicos, para implementação das práticas e subpráticas de governança exigidas pelo TCU. A cada ciclo estratégico serão selecionadas as práticas e subpráticas que serão implementadas naquele ciclo.

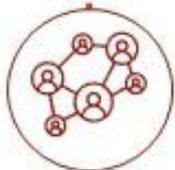
A Coordenadoria de Governança Institucional – CGI, no início de cada ciclo estratégico, selecionará as áreas, cujas práticas de governança serão implementadas naquele ciclo. Será aplicado um questionário para as áreas responderem, dentre as práticas selecionadas para serem implementadas naquele ciclo, quais as práticas e subpráticas exigidas pelo TCU já estão implementadas e, quanto às que ainda não foram implementadas, o prazo de implementação ao longo do ciclo estratégico. A fixação das metas de implementação das práticas e subpráticas deverá ser anual, ou seja, as áreas deverão dizer em qual ano do ciclo estratégico as práticas e subpráticas selecionadas serão implementadas.

Após a definição das metas anuais por parte das áreas, a CGI fará acompanhamento trimestral sobre o andamento da implementação das práticas.



3. Práticas de Governança Exigidas pelo TCU

A seguir, serão explicitadas todas as práticas e subpráticas de governança exigidas pelo TCU em seus levantamentos de governança anuais, cuja implementação no MPM será monitorada ao longo dos ciclos estratégicos. Cabe ressaltar que as exigências das práticas e subpráticas a seguir listadas foram retiradas do levantamento de governança do TCU do exercício de 2021. Ressalte-se que as práticas são antecedidas de número de identificação e as subpráticas são representadas pelas letras dentro de cada prática.





GOVERNANÇA - ASSESSORIA DE GABINETE

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

1112. A organização assegura o adequado balanceamento de poder para tomada de decisões críticas

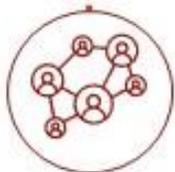
- a) as decisões críticas são formalmente identificadas;
- b) para cada decisão crítica identificada estão formalmente definidas alçada de decisão e segregação de funções;
- c) há revisão periódica das decisões críticas identificadas, de modo a identificar novas decisões que devam ser consideradas críticas,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

1131. A escolha dos membros da alta administração é realizada com base em critérios e procedimentos definidos

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

1132. O desempenho dos membros da alta administração é avaliado

- a) critérios para avaliação de desempenho dos membros da alta administração estão definidos;
- b) os membros da alta administração são avaliados periodicamente com base nas metas institucionais;





c)	os resultados das avaliações de desempenho dos membros da alta administração são divulgados às partes interessadas.
1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas	
a)	as formas de fomento ao desenvolvimento dos membros da alta administração são definidas;
b)	a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração;
c)	as competências dos membros da alta administração são desenvolvidas considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas.
4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	
a)	essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação;
b)	essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação;
e)	essas condições incluem programas de comunicação/sensibilização sobre a necessidade de respeito à diversidade;
2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	
e)	a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações;





GOVERNANÇA - SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

4251. A organização dispõe de uma política de segurança da informação

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

4252. A organização dispõe de comitê de segurança da informação

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

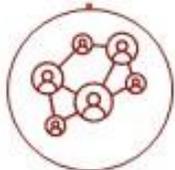
4253. A organização possui um gestor institucional de segurança da informação

- | | |
|----|---|
| a) | o gestor institucional de segurança da informação foi designado formalmente pela alta administração; |
| b) | o gestor institucional de segurança da informação reporta-se diretamente à alta administração; |
| c) | o gestor institucional de segurança da informação coordena o processo de gestão de riscos de segurança da informação em âmbito institucional; |
| d) | o gestor institucional de segurança da informação coordena ações de segurança da informação em âmbito institucional; |





e)	o gestor institucional de segurança da informação fomenta e coordena ações periódicas de conscientização e de treinamento em segurança da informação para todas as partes interessadas, incluindo autoridades, servidores e colaboradores;
f)	o gestor institucional de segurança da informação detém as prerrogativas e os recursos necessários para o desempenho de todas as suas competências.
4261. A organização executa processo de gestão de riscos de segurança da informação	
a)	a organização identifica e avalia riscos de segurança da informação;
b)	a organização trata riscos de segurança da informação com base em um plano de tratamento de riscos;
c)	a organização possui um gestor formalmente responsável por coordenar a gestão de riscos de segurança da informação;
d)	o processo de gestão de riscos de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
e)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários.
4262. A organização executa processo de controle de acesso à informação e aos ativos associados à informação	
a)	a organização implementa controles de acesso físicos e lógicos à informação e aos ativos associados à informação que são por ela gerenciados ou custodiados, com vistas a proteger adequadamente a confidencialidade das informações não públicas e a integridade e a disponibilidade das informações consideradas críticas para o negócio;
b)	os controles de acesso implementados na organização aplicam o princípio “necessidade de conhecer”, o qual prescreve que deve haver necessidade legítima que justifique o acesso à informação por pessoa, sistema ou entidade, bem como o princípio “privilegio mínimo”, o qual estabelece que o perfil de acesso concedido deve incluir tão somente os poderes necessários para o atendimento das legítimas necessidades;



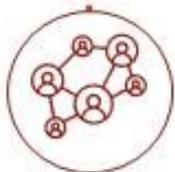


c)	há controles de acesso lógicos na organização que utilizam autenticação com certificado digital ICP-Brasil, a fim de prover identificação inequívoca de pessoas físicas e jurídicas e comprovação de autoria em transações digitais;
d)	a organização analisa criticamente, a intervalos regulares, os direitos de acesso lógicos e físicos existentes, com vistas à remoção de direitos que deixaram de ser necessários e para assegurar que privilégios indevidos não foram obtidos;
e)	a organização instituiu uma Política de Controle de Acesso (PCA), a qual estabelece princípios, objetivos, diretrizes, principais atividades e responsabilidades relativos ao processo de controle de acesso;
f)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de controle de acesso e promove eventuais ajustes necessários.
4263. A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação	
a)	a organização mantém um inventário dos ativos associados à informação;
b)	a organização definiu responsabilidades pelos ativos associados à informação;
c)	o inventário identifica as informações críticas que os ativos armazenam, processam ou transmitem;
d)	o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de controles e ações com vistas a assegurar a adequada proteção dos ativos e das informações que armazenam, processam ou transmitem;
e)	o processo de gestão de ativos associados à informação subsidia a implantação de ações mitigatórias aplicáveis no caso de ocorrência de evento catastrófico que inviabilize a utilização de ativos;
f)	o processo de gestão de ativos associados à informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
g)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de ativos associados à informação e promove eventuais ajustes necessários.
4264. A organização executa processo para classificação e tratamento de informações	
a)	informações pessoais são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;



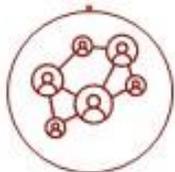


b)	a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “a” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;
c)	informações sigilosas em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
d)	a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “c” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;
e)	informações sigilosas em função de outras hipóteses legais de sigilo ou segredo são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
f)	a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “e” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;
g)	informações críticas para a organização em razão de necessidades do negócio (p. ex. requisitos associados à integridade, disponibilidade, autenticidade ou a outros atributos da informação) são identificadas e rotuladas, com vistas a viabilizar adequado tratamento e proteção;
h)	a organização adota procedimentos para tratamento e proteção das informações identificadas na forma do item “g” em conformidade com os requisitos legais e de negócio;
i)	o processo de classificação e tratamento de informações está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
j)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de classificação e tratamento de informações e promove eventuais ajustes necessários.
4265. A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação	
a)	a organização definiu e comunica amplamente o ponto de contato a ser notificado no caso de ocorrência de incidente de segurança da informação, bem como os canais de comunicação apropriados;
b)	a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto ao tratamento das notificações de incidentes de segurança da informação, adoção de ações emergenciais e diretrizes para escalamento e comunicação interna e externa;
c)	a organização definiu procedimentos e responsabilidades quanto à análise de incidentes de segurança da informação, identificação de causas raízes e planejamento e implementação de ações corretivas;





d)	a organização instituiu equipe de tratamento e resposta a incidentes em redes computacionais (ETIR) ou estrutura equivalente;
e)	o processo de gestão de incidentes de segurança da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
f)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de segurança da informação e promove eventuais ajustes necessários.





GOVERNANÇA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – AVALIAÇÃO

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação

- f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de planejamento de TI e promove eventuais ajustes necessários.

4222. A organização executa processo de gestão de mudanças

- h) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de mudanças e promove eventuais ajustes necessários.

4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)

- f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de configuração e ativos e promove eventuais ajustes necessários.

4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação

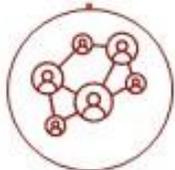
- e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.

4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio

- e) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de riscos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.

4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação

- f) a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de continuidade de serviços de TI e promove eventuais ajustes necessários.





GOVERNANÇA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – GESTÃO

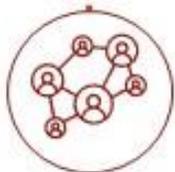
PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação

- | | |
|----|--|
| a) | a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação; |
| b) | a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação; |
| c) | a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação; |
| d) | a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados; |
| e) | a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização; |
| f) | o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo; |
| g) | a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação; |
| h) | a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação; |
| i) | a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação. |

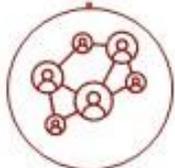
2153. A liderança monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação

- | | |
|----|---|
| a) | rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação estão definidas; |
|----|---|





b)	há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
c)	os indicadores de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);
d)	relatórios de medição de desempenho da gestão de tecnologia da informação estão disponíveis à liderança.





GOVERNANÇA – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - EXECUÇÃO

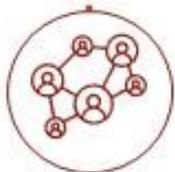
PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação

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

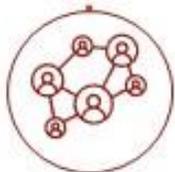
4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente

- | | |
|----|--|
| a) | o plano de tecnologia da informação (plano de TI) é aprovado pelo dirigente máximo da organização ou por dirigente ou colegiado que integra a alta administração; |
| b) | o plano de TI é publicado na <i>internet</i> , para fácil acesso de partes interessadas e da sociedade; |
| c) | o plano de TI fundamenta a proposta orçamentária da área de TI e o plano de contratações; |
| d) | as iniciativas de TI (projetos e ações) constantes do plano de TI alinham-se aos objetivos e iniciativas definidos no plano estratégico e demais planos institucionais, assim como, quando aplicável, às estratégias e objetivos estabelecidos por instâncias de governança superiores (p. ex. Estratégia de Governança Digital - EGD, Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário - ENTIC-JUD); |
| e) | a seleção de iniciativas de TI (projetos e ações) para compor o plano de TI considera estimativas fundamentadas em dados históricos ou em estudos técnicos sobre a capacidade e a disponibilidade dos |



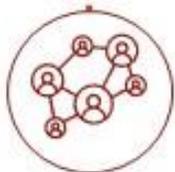


	recursos de TI da organização (financeiros, humanos, materiais, equipamentos etc.);
f)	ao elaborar o Plano de TI, a organização avalia iniciativas estratégicas que têm por objetivo ampliar ou melhorar o uso de TI como instrumento de transformação do negócio em benefício da sociedade (transformação digital), especialmente quanto aos riscos de adoção, adoção tardia ou não adoção de tais iniciativas;
g)	é feito acompanhamento concomitante à execução do plano de TI, com vistas a assegurar sua observância e possibilitar a realização de ajustes que se fizerem necessário.
4221. A organização elabora um catálogo de serviços de tecnologia da informação	
a)	o catálogo contém as metas definidas para cada serviço (p. ex. prazos de entrega, horários de serviço e de suporte, bem como pontos de contato para solicitação do serviço, envio de sugestões, esclarecimento de dúvidas e reporte de incidentes);
b)	o catálogo está atualizado e as informações que nele constam são compatíveis com os Acordos de Níveis de Serviço (ANS) estabelecidos pela área de tecnologia da informação e as áreas de negócio da organização;
c)	o catálogo é de fácil acesso e está amplamente disponível a seus usuários e às equipes de suporte.
4222. A organização executa processo de gestão de mudanças	
a)	a organização estabeleceu critérios para orientar a aprovação de mudanças, inclusive quanto ao tratamento de casos de exceção (mudanças emergenciais);
b)	mudanças são previamente comunicadas a todas as partes que possam ser afetadas;
c)	identificam-se os serviços e ativos de TI que possam ser afetados pela mudança, de modo a avaliar impactos em níveis de serviços acordados;
d)	a realização de cada mudança é precedida de planejamento e testes;
e)	mudanças executadas são rastreáveis e monitoradas, com vistas à avaliação de sua efetividade e para permitir ações corretivas, no caso de ocorrência de efeitos não identificados nas fases de planejamento e testes;
f)	lições aprendidas com as mudanças são compartilhadas, com vistas ao aprimoramento do processo (ex:



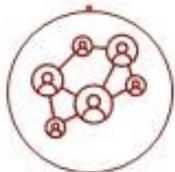


	Wiki);
g)	o processo de gestão de mudanças está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)	
a)	a organização mantém uma base de dados consolidada com as configurações dos serviços e ativos de TI e o relacionamento entre eles;
b)	a base de dados de configurações permite à organização conhecer o histórico da situação dos serviços e ativos de TI e do relacionamento entre eles ao longo do tempo;
c)	a base de dados de configurações é mantida atualizada;
d)	a base de dados de configurações é utilizada como insumo para o planejamento e o acompanhamento das mudanças;
e)	o processo de gestão de configuração e ativos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
4224. A organização executa processo de gestão de incidentes de serviços de tecnologia da informação	
a)	a organização definiu regras para a priorização e o escalamento de incidentes;
b)	a resolução de incidentes considera os níveis de serviços especificados em acordos com as áreas clientes;
c)	bases de conhecimento sobre erros conhecidos e problemas são utilizadas como insumos na resolução de incidentes;
d)	o processo de gestão de incidentes está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)	
a)	os ANS estabelecem metas de nível de serviço acordadas com representantes das áreas de negócio clientes;
b)	os ANS são submetidos a revisões regulares, para assegurar que estejam atualizados e sejam efetivos;
c)	os ANS estabelecidos na organização são formalizados;





d)	a área de gestão de tecnologia da informação monitora continuamente o alcance dos níveis de serviço que foram definidos com as áreas de negócio clientes;
e)	a área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço;
f)	a organização comunica aos usuários o resultado do monitoramento do alcance dos níveis de serviço.
4241. A organização executa processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação relativos a processos de negócio	
a)	a organização identifica e avalia os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio;
b)	a organização trata os riscos de tecnologia da informação dos processos organizacionais críticos para o negócio, com base em um plano de tratamento de risco;
c)	a organização atribuiu a responsabilidade por coordenar a gestão de riscos de tecnologia da informação;
d)	o processo de gestão dos riscos de tecnologia da informação está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
4242. A organização executa processo de gestão de continuidade de serviços de tecnologia da informação	
a)	a organização elabora um plano de continuidade de serviços de TI;
b)	as ações e os prazos definidos no plano de continuidade de serviços de TI fundamentam-se em análises de impacto no negócio realizadas sobre os processos organizacionais críticos;
c)	o plano de continuidade de serviços de TI é testado e revisado periodicamente;
e)	o processo de gestão de continuidade de serviços de TI está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
4266. A organização executa atividades de gestão da segurança dos recursos de processamento da informação, inclusive dos recursos de computação em nuvem	
a)	a organização gerencia (inventaria e controla) os dispositivos conectados em sua rede;
b)	a organização gerencia (inventaria e controla) os <i>softwares</i> instalados nos dispositivos conectados em sua rede;



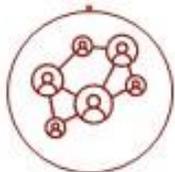


c)	a organização gerencia vulnerabilidades técnicas em seus ativos de <i>software</i> , de <i>hardware</i> e de rede críticos para o negócio;
d)	a organização implementa configurações seguras em seus ativos de <i>software</i> , de <i>hardware</i> e de rede críticos para o negócio;
e)	a organização mantém, monitora e analisa logs de auditoria dos ativos de <i>software</i> , de <i>hardware</i> e de rede críticos para o negócio;
f)	a organização aplica controles compensatórios para o uso de privilégios administrativos em seus ativos de <i>software</i> , de <i>hardware</i> e de rede críticos para o negócio;
g)	a organização implementa defesas contra <i>malware</i> (ex: vírus) e outras ameaças cibernéticas (ex: <i>phishing</i>);
h)	a organização limita e controla o uso de portas, protocolos e serviços de rede nas conexões de sua rede interna com a <i>internet</i> e outras redes externas;
i)	a organização implementa defesa de perímetro das conexões de sua rede interna com a <i>internet</i> e outras redes externas;
j)	a organização implementa cópias regulares de segurança (<i>backup</i>) das informações em meio digital, conforme as melhores práticas e as necessidades de negócio, incluindo a realização periódica de testes de recuperação das informações;
k)	a organização executa regularmente testes de segurança em seu ambiente de TI (detecção de vulnerabilidades e testes de penetração).
4271. A organização executa um processo de <i>software</i>	
a)	a organização possui pessoal próprio capacitado para gerir o processo de <i>software</i> ;
b)	a organização avalia as soluções existentes no mercado antes de decidir pelo desenvolvimento de <i>software</i> (análise do tipo “construir ou adquirir”);
c)	na etapa de planejamento das contratações de soluções de <i>software</i> , a organização realiza estudos para identificar e mitigar o risco de dependência tecnológica, com vistas a viabilizar a substituição de fabricante/fornecedor quando tecnicamente viável e economicamente vantajoso;
d)	a organização utiliza prioritariamente arquiteturas de software que promovem o desacoplamento de soluções, sistemas e componentes, inclusive nos casos de <i>software</i> adquirido e desenvolvimento realizado mediante contratação, com vistas a facilitar a realização de manutenções e otimizar custos;





e)	o processo de <i>software</i> utilizado pela organização promove a participação de representante da área de negócio como integrante da equipe de desenvolvimento ou aquisição de software, desde sua concepção até a aceitação final;
f)	o processo de <i>software</i> da organização promove a identificação precoce de requisitos de segurança da informação e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do <i>software</i> ;
g)	o processo de <i>software</i> da organização promove a identificação precoce de requisitos de interoperabilidade e a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do <i>software</i> ;
h)	o processo de <i>software</i> da organização promove a identificação precoce de requisitos de acessibilidade e de usabilidade, bem como a gestão permanente desses requisitos durante todo o ciclo de vida do <i>software</i> ;
j)	organização avalia, por meio de mensurações, indicadores e metas, a qualidade do <i>software</i> desenvolvido ou adquirido;
k)	o processo de <i>software</i> está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
l)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de <i>software</i> e promove eventuais ajustes necessários.
4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação	
a)	a organização possui base de dados consolidada (portfólio) de projetos de tecnologia da informação;
b)	escopo, custos, uso de recursos e cumprimento de prazos são gerenciados em cada projeto;
c)	é realizada a gestão de riscos de cada um dos projetos de alta materialidade ou alta relevância;
d)	o processo de gestão de projetos está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades);
e)	a organização avalia periodicamente o desempenho e a conformidade do processo de gestão de projetos de tecnologia da informação e promove eventuais ajustes necessários.





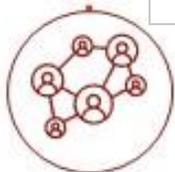
GOVERNANÇA - COMITÊ DE ÉTICA

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

1121. Os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão comprometidos com a integridade

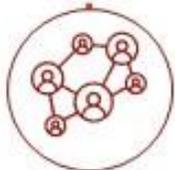
- | | |
|----|---|
| a) | os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior estão sujeitos a código de ética e/ou de conduta; |
| b) | os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior firmam termo de compromisso com os valores fundamentais e padrões de conduta estabelecidos; |
| c) | as políticas organizacionais relacionadas à ética e integridade foram aprovadas por colegiado superior ou dirigente máximo da organização; |
| d) | há plano de treinamento de ética e integridade para os membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior; |
| e) | há manifestações formais dos membros da alta administração e de conselho ou colegiado superior de apoio aos programas de ética e de integridade (p. ex. mensagens de apoio aos programas em <i>e-mails</i> aos colaboradores ou no site da organização, entrevistas, vídeos e eventos institucionais, notícias nos informativos internos, declarações no código de ética e na política de integridade). |

1122. Há gestão de ética para a organização



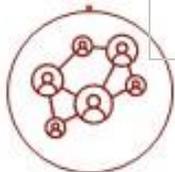


a)	foi designado formalmente comitê (ou comissão) interno de ética e/ou de conduta vinculado a colegiado superior ou à autoridade máxima da organização;
b)	há código de ética e/ou de conduta aplicável aos colaboradores da organização;
c)	há revisão periódica do código de ética e/ou de conduta, de modo a complementá-lo com novas questões éticas que surgirem;
d)	o código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas às atividades específicas da organização (No caso de organizações da administração direta, deve-se considerar a necessidade de complementar o Código de Ética do Servidor Público - Decreto 1.171/94 - e o da Justiça Federal - Resolução CJF 147/2011 - com código próprio ou política interna que trate das questões éticas relacionadas às atividades específicas da organização);
e)	há estratégia de divulgação (definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação) dos valores éticos e padrões de conduta (p. ex. distribuição de cópias do código de ética, vídeos e mensagens eletrônicas, disponibilização no site da organização, exibição de cartazes, revistas em quadrinhos com comportamentos a serem evitados, criação de comunidades de discussão <i>online</i>);
f)	há plano de treinamento de ética (p. ex. palestras, jogos, outros treinamentos <i>online</i> e presenciais);
g)	há canal(is) disponível(is) para o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética (p. ex. telefone, e-mail, atendimento presencial, reportes <i>online</i>);
h)	há mecanismos para monitoramento da gestão da ética (p. ex. pesquisas sobre ética, indicadores de desempenho - percentual de colaboradores treinados, utilização do canal de dúvidas e denúncias, número de violações ao código de ética, duração dos processos de apuração de desvios éticos);
i)	o comitê (ou comissão) interno de ética reuniu-se ao menos uma vez nos últimos 12 meses.
1124. Medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses estão estabelecidas	
a)	há obrigatoriedade de que 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) 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;





b)	há obrigatoriedade de que 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) manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no decorrer do mandato ou gestão;
c)	há obrigatoriedade de que 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) apresentem informações sobre alterações patrimoniais no decorrer do mandato ou gestão;
d)	há normativo(s) que disciplina(m) o recebimento de benefícios que possam influenciar, ou parecer influenciar, as ações dos 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) (p. ex. presentes, brindes, entretenimento, empréstimos, favores, hospitalidades);
e)	há 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 aborda(m) o uso de informações privilegiadas - obtidas em função do exercício do cargo ou função - em benefício de interesses privados;
f)	há 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 aborda(m) 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);
g)	há 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 aborda(m) 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;
h)	há 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 (ex: assessores) (p. ex. rotinas de cruzamento de bases de dados de sócios de empresas contratadas e ocupantes de cargo ou função).





4311. A organização promove a ética nas contratações

- | | |
|----|--|
| a) | há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização; |
| b) | há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) o recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais (como presentes, brindes, doações, entretenimento, empréstimos, favores, etc.) que possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação; |
| c) | há obrigatoriedade de que gestores e colaboradores da área de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades; |
| d) | a organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações que exerçam atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenham com eles alguma relação pessoal ou profissional; |
| f) | a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações. |







GOVERNANÇA - CORREGEDORIA

PRÁTICA E SUBPRÁTICAS

3124. Mecanismos para apurar indícios de irregularidades e promover a responsabilização em caso de comprovação estão estabelecidos

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





GOVERNANÇA - OUVIDORIA

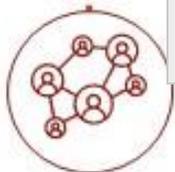
PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

2123. A organização definiu metas para a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos

- | | |
|----|--|
| a) | a organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital; |
| b) | a organização definiu metas com vistas à eliminação da exigência de atestados, certidões ou outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal, como condição para a prestação de serviços; |
| c) | a organização estabeleceu metas no sentido de reduzir a necessidade de atendimento presencial dos usuários em todas as etapas de prestação dos serviços públicos (p. ex.: por meio da automação completa das etapas de: solicitação, acompanhamento de solicitações, execução de procedimentos e comunicação de resultados); |
| e) | a organização estabeleceu metas com vistas a otimizar o uso de múltiplos canais de atendimento (p. ex.: canal presencial, telefone, canal digital/ <i>internet</i> , aplicativos móveis, correio eletrônico etc.), de modo a assegurar que canal adequado esteja disponível para usuários com necessidades especiais e, no caso de serviços críticos e relevantes, que canais alternativos estejam disponíveis, se falhar o canal principal; |

3123. O canal de denúncias está estabelecido

- | | |
|----|---|
| a) | há canal(is) para apresentação e acompanhamento de denúncias; |
| b) | diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias estão definidas; |
| c) | o(s) canal(is) de denúncias é(são) divulgado para os públicos interno e externo; |
| d) | a acessibilidade do(s) canal(is) de denúncias é avaliada; |
| e) | há garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante nos termos da lei (p. ex. Lei 12.527/2011, Lei 13.460/2017 e Lei 12.846/2013); |
| f) | há diretriz para aplicação de sanções a quem produzir denúncia falsa ou evidência que sabe ser falsa e não retaliação a denunciantes de boa-fé; |





g)	as denúncias contra a alta administração são destinadas a uma instância superior (p. ex. conselho ou colegiado superior);
h)	cada denúncia recebida é analisada em processo individual.
3133. A organização promove a participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados	
a)	a organização promove a participação dos usuários nos esforços de simplificação dos serviços públicos e utiliza as informações assim obtidas como subsídio à definição de metas de simplificação (p. ex.: mediante o uso do formulário “Simplifique!”);
b)	a organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços;
c)	a organização utiliza os resultados das pesquisas de satisfação como subsídio para promover melhoria na prestação dos serviços;
d)	a organização comunica amplamente aos usuários os resultados das pesquisas de satisfação realizadas.



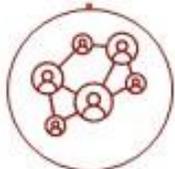


GOVERNANÇA - COMISSÃO DE GESTÃO AMBIENTAL

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

4371. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível

- | | |
|----|--|
| a) | a organização aprovou um plano de contratações sustentáveis (Ex: Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS ou equivalente), isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos; |
| b) | a organização explicita, nos autos ou processos de cada contratação, os aspectos de sustentabilidade cabíveis. |





GOVERNANÇA – ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

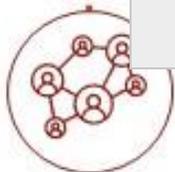
PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

2115. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

- | | |
|----|---|
| a) | há política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração; |
| b) | o processo de gestão de continuidade do negócio está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades); |
| c) | há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração; |
| d) | as ações e os prazos definidos no PCN fundamentam-se em análises de impacto no negócio (<i>Business Impact Analysis – BIA</i>) realizadas sobre os processos organizacionais críticos; |
| e) | o PCN é testado e revisado periodicamente. |

2121. O modelo de gestão da estratégia da organização está estabelecido

- | | |
|----|--|
| a) | o modelo contempla a formulação da estratégia integrada ao processo de gestão de riscos; |
| b) | o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores e metas; |
| c) | o modelo contempla o monitoramento da execução da estratégia; |
| d) | o modelo contempla a avaliação do resultado e impacto; |
| e) | o modelo contempla a revisão da estratégia; |
| f) | o modelo contempla a comunicação da estratégia; |
| g) | o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia; |
| i) | o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação da estratégia, onde haja envolvimento de outras organizações; |
| j) | o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com as diretrizes e prioridades dos órgãos governantes superiores. |





2122. A estratégia da organização está definida

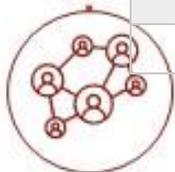
- | | |
|----|--|
| a) | a estratégia explicita objetivos, indicadores a serem mensurados e metas a serem alcançadas; |
| b) | na fase de formulação da estratégia, foram levadas em consideração as diretrizes e prioridades definidas pelos órgãos governantes superiores (p. ex.: secretarias especiais observam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

2141. A execução da estratégia é monitorada (eficácia)

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

2143. Os efeitos da estratégia são avaliados (efetividade)

- | | |
|----|--|
| a) | foram formalmente identificados os problemas a serem tratados e oportunidades a serem exploradas pelos |
|----|--|





	objetivos estratégicos;
b)	há indicadores de efetividade para a estratégia;
c)	os indicadores de efetividade são aferidos periodicamente e publicados, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação;
d)	resultados não alcançados e efeitos negativos são registrados e são propostas medidas de tratamento.





GOVERNANÇA – ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

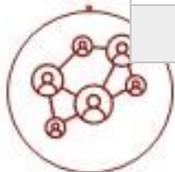
3111. Transparência ativa e passiva são asseguradas às partes interessadas

- | | |
|----|---|
| a) | diretrizes (incluídos critérios e limites) para acesso à informação estão definidos; |
| b) | há canal(is) de comunicação para solicitação de acesso a informações por meio eletrônico; |
| c) | há canal(is) para o acompanhamento, em meio eletrônico, das solicitações de acesso realizadas; |
| d) | a organização dispõe de controle de qualidade das informações prestadas (confiabilidade, integridade, tempestividade, atualização); |
| e) | a satisfação das partes interessadas com as informações disponibilizadas pela organização em sítios oficiais na <i>internet</i> é avaliada; |
| f) | a organização publica a agenda de compromissos públicos dos membros da alta administração e do conselho ou colegiado superior. |

3112. A organização publica seus dados de forma aderente aos princípios de dados abertos

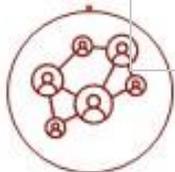
- | | |
|----|---|
| a) | diretrizes (incluídos critérios e limites) para abertura de dados estão definidos; |
| b) | plano de dados abertos da organização está publicado; |
| c) | a organização publica o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem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

3121. A organização presta contas diretamente à sociedade



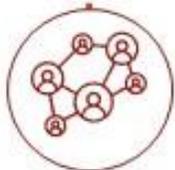


a)	os relatórios de auditorias internas e prestações de contas estão publicados em sítios oficiais na <i>internet</i> (no caso do poder executivo, incluso os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União), ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
b)	a organização publica em sítios oficiais na <i>internet</i> informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
c)	a organização publica em sítios oficiais na <i>internet</i> informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
d)	há publicação em sítios oficiais na <i>internet</i> de informações acerca da remuneração de seus colaboradores e gestores, membros de conselhos e alta administração, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
e)	a organização publica em sítios oficiais na <i>internet</i> informações individualizadas acerca de gastos com cartões corporativos e viagens, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
f)	a organização publica em sítios oficiais na <i>internet</i> informações relevantes sobre políticas e práticas de governança organizacional, ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação;
g)	a ouvidoria (ou canal de comunicação similar) propõe melhorias na qualidade e conteúdo da prestação de contas à sociedade, com base nas sugestões e críticas recebidas.
3131. A organização elabora, divulga e mantém atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado	
a)	a carta informa quais são os requisitos, documentos e informações necessários para acessar cada serviço;
b)	na carta são publicados os locais e as formas de acessar cada serviço;
c)	a carta lista as principais etapas para o processamento de cada serviço;
d)	na carta é divulgado o prazo máximo para a prestação de cada serviço;
e)	a carta estabelece a forma de comunicação com o solicitante para cada serviço;
f)	a carta informa os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca do andamento de cada serviço (etapas cumpridas e pendentes);
g)	na carta são divulgados locais e formas para o usuário apresentar eventual manifestação sobre a prestação de cada serviço;





h)	indique a URL da carta de serviços da organização: _____.
3132. A organização assegura que os serviços acessíveis via <i>internet</i> atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade, e que as informações pessoais utilizadas nesses serviços sejam adequadamente protegidas	
a)	a organização observa as recomendações do Documento de Referência da arquitetura e-PING - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes;
b)	a organização observa as recomendações do guia Padrões <i>Web</i> em Governo Eletrônico: Cartilha de Usabilidade ou, no caso de organização que não integra o Poder Executivo Federal, observa as melhores práticas equivalentes;
c)	a organização garante o acesso da pessoa com deficiência aos serviços e informações que oferece na <i>internet</i> , por meio da adoção de melhores práticas de acessibilidade adotadas internacionalmente (p. ex.: eMAG - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico);
d)	as operações de tratamento de dados pessoais utilizados na prestação de serviços públicos pela organização são realizadas de modo a preservar a intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas às quais se referem;
e)	a organização informa em seu sítio eletrônico as hipóteses em que, no exercício de suas competências, realiza o tratamento de dados pessoais, bem como fornece informações claras e atualizadas sobre a previsão legal, a finalidade, os procedimentos e as práticas de tratamento que utiliza;
f)	informar as melhores práticas adotadas, caso a organização não integre o Poder Executivo Federal e tenha marcado as opções “a” ou “b”, bem como se tiver marcado a opção “c”: _____.





GOVERNANÇA – DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

2134. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações

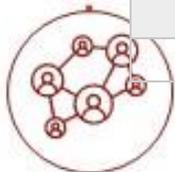
- | | |
|----|--|
| a) | a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade); |
| b) | a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações; |
| c) | a organização define política de delegação de competências para as contratações; |
| d) | a organização segregou as funções relativas à área de gestão de contratações; |
| e) | a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações; |
| f) | a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações; |
| g) | a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações. |

2154. A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações

- | | |
|----|---|
| a) | rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de contratações estão definidas; |
| b) | há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas; |
| c) | os indicadores de desempenho da gestão de contratações estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho); |
| d) | relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança. |

4312. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação

- | | |
|----|--|
| a) | o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado na <i>internet</i> ; |
| b) | o documento de formalização da demanda é publicado na <i>internet</i> ; |
| c) | o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado na <i>internet</i> ; |





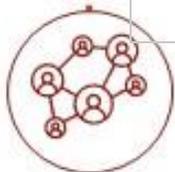
d)	o edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na <i>internet</i> ;
e)	as manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na <i>internet</i> ;
f)	a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na <i>internet</i> ;
g)	o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na <i>internet</i> ;
h)	os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados na <i>internet</i> ;
i)	o mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na <i>internet</i> ;
j)	a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na <i>internet</i> .

4321. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações

a)	os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados;
b)	a escolha dos gestores da área de contratações ocorre segundo perfis profissionais, previamente definidos e documentados;
c)	há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações;
d)	organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações;
e)	a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações.

4322. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações

a)	foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações;
b)	os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados;





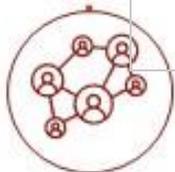
c)	a organização aloca os colaboradores da área de contratações com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados);
d)	há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações;
e)	a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações;
f)	há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações;
g)	os colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos) recebem treinamento específico antes de assumirem o encargo pela primeira vez.

4323. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações

a)	a organização possui uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função;
b)	existem incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (p. ex., maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso a funções de confiança);
c)	as funções e cargos de confiança da área de contratações da organização são preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.

4342. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores

a)	o processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro);
b)	o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa;
c)	o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante);
d)	o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.



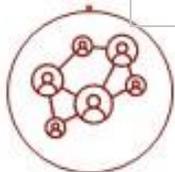


4343. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos

- | | |
|----|---|
| a) | o processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal; |
| b) | em cada indicação de gestor e fiscal, a autoridade competente avalia objetivamente a capacidade do indicado de assumir responsabilidade por mais um contrato (conforme sua complexidade e demanda de atuação), frente aos contratos pelos quais já tem responsabilidade, registrando o resultado dessa avaliação entre as justificativas da indicação; |
| c) | o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa; |
| d) | o processo contempla modelos padronizados para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação); |
| e) | o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades. |

4352. As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação

- | | |
|----|---|
| a) | a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações; |
| b) | a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados; |
| c) | a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos; |
| d) | os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos; |
| e) | os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos; |
| f) | os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos; |
| g) | a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos. |



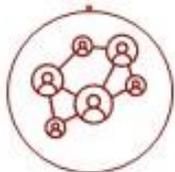


4361. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado

- a) a organização atende ao caput para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação;
- b) a organização atende ao caput para contratos de serviços prestados de forma contínua;
- c) a organização atende ao caput para contratos de outros serviços.

4362. Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

- a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação;
- b) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua;
- c) a organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços.





GOVERNANÇA – DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

1133. As competências dos membros da alta administração são aprimoradas

- | | |
|----|--|
| a) | as formas de fomento ao desenvolvimento dos membros da alta administração são definidas; |
| b) | a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de membros da alta administração; |
| c) | as competências dos membros da alta administração são desenvolvidas considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas. |

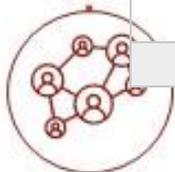
2132. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas

- | | |
|----|--|
| a) | a alta administração segregou as funções relativas à área de gestão de pessoas; |
| b) | a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas; |
| c) | a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho; |
| d) | há objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas; |
| e) | os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas são divulgados. |

2152. A liderança monitora o desempenho da gestão de pessoas

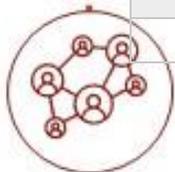
- | | |
|----|--|
| a) | rotinas de monitoramento do desempenho da gestão de pessoas estão definidas; |
| b) | há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas; |
| c) | os indicadores de desempenho da gestão de pessoas estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho); |
| d) | relatórios de medição de desempenho da gestão de pessoas estão disponíveis à liderança. |

4111. Definiram-se objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função (subsistema) de gestão de



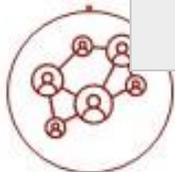


peças	
a)	objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de recrutamento e seleção são definidos;
b)	objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de capacitação são definidos;
c)	objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de desempenho são definidos;
d)	objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão de benefícios são definidos;
e)	objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde são definidos.
4112. Há plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas na organização	
a)	o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional;
b)	o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de recrutamento e seleção;
c)	o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de capacitação;
d)	o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de desempenho;
e)	o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão de benefícios;
f)	o(s) plano(s) orienta(m) a função (subsistema) de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.
4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas	
a)	verifica o cumprimento da política de recrutamento e seleção;
b)	verifica o cumprimento da política de capacitação;
c)	verifica o cumprimento da política de gestão de desempenho;
d)	verifica o cumprimento da política de gestão de benefícios;
e)	verifica o cumprimento da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.
4121. Os perfis profissionais desejados para a cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão estão definidos e documentados	
a)	as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas;
b)	as responsabilidades e atribuições dos gestores da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas;



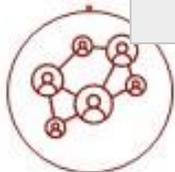


c)	as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas;
d)	as responsabilidades e atribuições dos gestores da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas;
e)	relacionou-se no perfil profissional, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que os ocupantes dos cargos de gestão devem possuir;
f)	a aderência entre os perfis profissionais definidos e as necessidades organizacionais é revisada periodicamente;
g)	a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos para as ocupações de gestão.
4122. Os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores da organização estão definidos e documentados	
a)	as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística estão definidas, documentadas e publicadas;
b)	as responsabilidades e atribuições das ocupações, ou grupo de ocupações, da área finalística são revisadas periodicamente e publicadas;
c)	as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa estão definidas, documentadas e publicadas;
d)	as responsabilidades e atribuições das ocupações ou grupo de ocupações da área administrativa são revisadas periodicamente e publicadas;
e)	relacionou-se nos perfis profissionais, além de requerimentos de ordem legal, um conjunto de competências que o ocupante do cargo deve possuir;
f)	a organização utiliza mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas internas e externas os perfis profissionais definidos.
4123. Há definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho	
a)	há política de orientação para o dimensionamento da força de trabalho;
b)	definiu-se o quantitativo necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s);





c)	definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área finalística;
d)	definiu-se, de maneira documentada, um quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional, ou processo de trabalho, da área administrativa;
e)	há revisão periódica do quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional ou processo de trabalho.
4124. Monitora-se um conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho	
a)	o monitoramento contempla características da composição da força de trabalho (idade, tempo de serviço, sexo, formação acadêmica, etc.);
b)	o monitoramento contempla a evolução do quadro de pessoal, com movimentações, ingressos, desligamentos, aposentadorias e a estimativa de aposentadoria, por cargo;
c)	o monitoramento contempla índices de rotatividade por departamento ou unidade organizacional;
d)	o monitoramento contempla a quantidade de horas de treinamento por servidor durante determinado período de tempo (ano, mês, etc.);
e)	o monitoramento contempla a quantidade de dias de afastamento por licença saúde dos colaboradores;
f)	o monitoramento contempla: _____.
4131. A escolha dos gestores ocorre segundo perfis profissionais previamente definidos e documentados	
a)	avalia-se, previamente à nomeação/designação, se o gestor possui impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção;
b)	os gestores da área de finalística são selecionados com base em perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado;
c)	os gestores da área administrativa são selecionados consoante perfil profissional, previamente, definido e documentado, e compatível com o cargo ou função para o qual tenha sido indicado;
d)	são utilizadas ferramentas estruturadas para auxiliar a seleção dos ocupantes dos cargos/funções comissionados de gestão;
e)	são utilizados mecanismos de transparência ativa para disponibilizar às partes interessadas externas e internas o currículo dos ocupantes dos cargos/funções de gestão.





4132. Os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos; colaboradores requisitados em seleções externas) são definidos com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

4133. O número de vagas solicitadas para serem preenchidas nas seleções externas é estabelecido a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais

- a) as necessidades de pessoal das unidades organizacionais são avaliadas antes da alocação dos colaboradores;
- b) avalia-se, previamente à alocação, o perfil profissional do futuro colaborador;
- c) são avaliados, antes da realização de movimentações internas, o perfil profissional dos colaboradores e as necessidades da unidade organizacional;
- d) há mecanismos de transparência ativa para disponibilizar o perfil profissional desejado pela unidade organizacional ou por processo de trabalho.

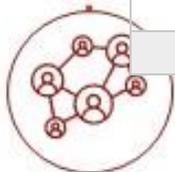
4141. Há uma política, ou programa, de sucessão

4142. As ocupações críticas da organização estão identificadas

4143. Há plano de sucessão para as ocupações críticas

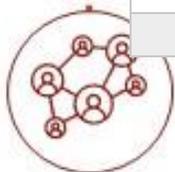
4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas

- a) verifica-se se há colaboradores qualificados para ocuparem as ocupações críticas;
- b) há diagnóstico sobre as necessidades de ações educacionais para os sucessores das ocupações críticas;



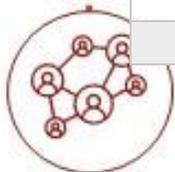


c)	avalia-se se as ações educacionais realizadas para os sucessores atingiram os objetivos estabelecidos.
4151. As lacunas de competências dos colaboradores e gestores da organização são identificadas e documentadas	
a)	as lacunas de competências pessoais (transversais, comuns a todos os colaboradores) da organização são identificadas e documentadas;
b)	as lacunas de competências de liderança e gestão necessárias para a atuação dos gestores da organização são identificadas e documentadas;
c)	as lacunas de competências técnicas da área finalística necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas;
d)	as lacunas de competências técnicas da área administrativa necessárias para a atuação dos colaboradores da organização são identificadas e documentadas.
4152. Há ações de desenvolvimento de liderança para os colaboradores que assumem funções gerenciais	
4153 A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras	
a)	é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação);
b)	é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado);
c)	é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento);
d)	é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados).
4161. O ambiente de trabalho organizacional é avaliado	
a)	realiza-se pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida ou de satisfação com o trabalho;
b)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização;
c)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia;



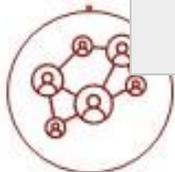


d)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos;
e)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho;
g)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado;
h)	as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas;
i)	as avaliações incluem: _____.
4162. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho	
a)	essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo);
b)	essas condições incluem a adoção de ambientes físicos acessíveis e inclusivos para colaboradores com deficiência;
4163. Há programa(s) de qualidade de vida no trabalho	
a)	o programa abrange ações que visem a prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças relacionadas ao trabalho;
b)	o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado da saúde física do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;
c)	o programa abrange ações de saúde com o objetivo de avaliar o estado de saúde mental do colaborador para o exercício de suas atividades laborais;
d)	o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho;
e)	a organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho;
f)	o programa abrange: _____.
4164. Há programa de reconhecimento de colaboradores e equipes	
a)	há normativo sobre os procedimentos e regras das práticas de reconhecimento;
b)	os colaboradores são reconhecidos com fundamento no desempenho obtido em suas atividades laborais;
c)	o programa abrange o reconhecimento de desempenho de equipes;
d)	o programa abrange ações de reconhecimento social;





e)	o programa abrange: _____.
4165. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização	
4166. Há procedimentos estruturados para identificar os motivos dos pedidos de movimentação interna dos colaboradores da organização	
a)	a quantidade de movimentações por unidade organizacional por determinado período de tempo (ano, mês, etc.) é monitorada;
b)	são obtidas informações diretamente com o colaborador que solicitou a movimentação sobre as razões que motivaram o pedido;
c)	são obtidas informações diretamente com gestor da unidade organizacional sobre possíveis razões que motivaram a solicitação de movimentação.
4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas aos planos organizacionais	
4172. A organização realiza, formalmente, avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas	
a)	há normativo que trata da avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores;
b)	a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área finalística;
c)	a avaliação abrange o desempenho de todos os gestores da área administrativa;
d)	a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área finalística;
e)	a avaliação abrange o desempenho de todos os colaboradores da área administrativa.
4173. Os avaliadores informam aos colaboradores avaliados, antes do ciclo avaliativo, os critérios que serão utilizados para a avaliação de desempenho	
4174. Os avaliadores realizam, antes da atribuição da nota ou conceito, pelo menos um encontro com colaborador avaliado com o objetivo de discutir o desempenho do avaliado	





4175. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados

GOVERNANÇA – DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

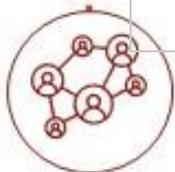
2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão orçamentária e financeira

- a) a organização define as diretrizes para gestão orçamentária e financeira;
- b) a organização define os papéis e responsabilidades da gestão orçamentária e financeira;
- c) a organização segregou as funções relativas à gestão orçamentária e financeira;
- d) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão orçamentária e financeira;
- e) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira;
- f) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão orçamentária e financeira.

2155. A liderança monitora o desempenho da área de gestão orçamentária e financeira

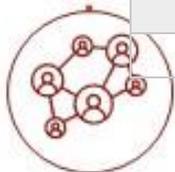
- a) rotinas de monitoramento do desempenho da gestão orçamentária e financeira estão definidas;
- b) há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- c) os indicadores de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho);
- d) relatórios de medição de desempenho da gestão orçamentária e financeira estão disponíveis à liderança.

4411. O processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária está definido



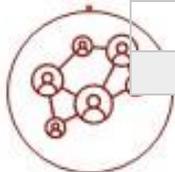


a)	o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização inclui, no mínimo, etapas e atividades, procedimentos padronizados, papéis e responsabilidades, prazos para cada colaborador no processo;
b)	todas as áreas funcionais da organização que consomem recursos financeiros significativos participam formalmente do processo de gestão do orçamento;
c)	o processo de trabalho para elaboração anual da proposta orçamentária pela organização está formalizado.
4412. São acompanhados indicadores que permitem gerenciar o processo orçamentário. (organizações que não adotam a contabilidade pública devem utilizar os conceitos equivalentes, de modo que a questão lhe seja aplicável)	
a)	é acompanhado o indicador 'Evolução da despesa liquidada';
b)	é acompanhado o indicador 'Evolução do percentual da despesa liquidada em relação à aprovada' (GLO: despesa liquidada, qual seja, despesa referente às obrigações efetivamente adimplidas, mesmo que ainda não tenham sido pagas - Lei 4320/1964, art. 63);
c)	é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o limite do PLOA e a necessidade orçamentária da organização';
d)	é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre o PLOA enviado ao Congresso Nacional e a LOA aprovada' (GLO: *orçamento proposto pelas áreas demandantes e o orçamento aprovado pela direção da organização);
e)	é acompanhado o indicador 'Evolução da relação entre a LOA aprovada e os limites de empenho e de pagamento' (GLO: *entre o orçamento autorizado e os limites financeiros para execução orçamentária);
4413. O alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização é providenciado	
a)	o histórico da execução orçamentária é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;
b)	o histórico do cumprimento das metas dos planos estratégicos é usado como insumo no processo de planejamento e orçamentação da organização;
c)	no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de viabilidade sobre a disponibilidade dos recursos;
d)	no processo de planejamento, a inclusão de estratégia ou iniciativa estratégica é precedida de análise de custo-



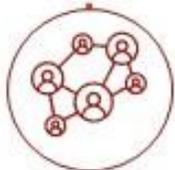


	benefício;
e)	no processo de planejamento, a inclusão de estratégia leva em consideração os programas, objetivos e metas estabelecidos no PPA;
f)	no processo de planejamento, há documento formal que relaciona as estratégias e objetivos às ações orçamentárias necessárias;
g)	os recursos para desdobramento da estratégia da organização são aplicados conforme o orçamento disponibilizado.
4415. Há adequada previsão de recursos orçamentários no PLOA	
a)	a organização dispõe de um levantamento de todas as despesas essenciais, tanto obrigatórias quanto discricionárias, ao cumprimento de sua missão institucional;
b)	a organização elabora anualmente projeções de evolução das despesas, tanto obrigatórias quanto discricionárias, de modo a avaliar a adequação do PLOA e os riscos de insuficiência orçamentária futura;
c)	a proposta orçamentária da organização busca alocar os recursos de acordo com o levantamento e quantificação das despesas essenciais e com os riscos de insuficiência orçamentária;
d)	a proposta orçamentária da organização prioriza as despesas obrigatórias e os compromissos (contratos, convênios, acordos, ajustes etc.) em vigor no seu âmbito;
e)	a proposta orçamentária da organização prioriza a alocação de recursos em projetos em andamento, em detrimento de novos projetos;
f)	a organização implementa processo de avaliação da execução orçamentária de exercícios anteriores e a utiliza na elaboração de sua proposta orçamentária;
4421. As prioridades, relacionadas com as atividades da organização, que demandam recursos orçamentários são conhecidas	
a)	há levantamento formal de quais são as prioridades que demandam recursos orçamentários;
b)	o levantamento inclui a Lei do PPA ou PLPPA;
c)	o levantamento inclui a LDO ou PLDO do exercício financeiro em curso;
e)	o levantamento inclui o plano estratégico da organização;
4422. No processo orçamentário da organização, há tratamento das demandas de priorização conhecidas	
a)	há mapa que demonstra quais prioridades são atendidas por quais elementos da proposta orçamentária;





e)	o contingenciamento da despesa é feito levando em consideração as prioridades e estratégias da organização;
f)	há mapa de controle da execução orçamentário-financeira das prioridades escolhidas;
4331. A organização executa processo de planejamento das contratações	
a)	a organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano;
b)	os setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações;
c)	cada item do plano de contratações, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização;
d)	o plano de contratações é aprovado pelo dirigente máximo (refere-se ao dirigente da organização que ora responde ao questionário);
4341. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	
a)	o processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação;
b)	o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa;
c)	o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p.ex. especificações técnicas padronizadas, minutas de edital);
d)	o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.





GOVERNANÇA – GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

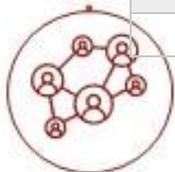
PRÁTICAS E SUBPRÁTICAS

1123. Programa de integridade da organização está estabelecido

- | | |
|----|---|
| a) | há instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade; |
| b) | foi feito o levantamento da situação das instâncias de integridade (p. ex. ouvidoria, canal de denúncias, corregedoria, comitê de ética, controle interno); |
| c) | foram estabelecidas medidas para a criação ou fortalecimento das estruturas necessárias à execução do programa de integridade; |
| d) | riscos de integridade estão identificados e priorizados; |
| e) | foram estabelecidas medidas para tratamento aos riscos de integridade; |
| f) | há estratégia de comunicação do programa de integridade aos públicos interno e externo: definição de responsáveis, periodicidade e formas de divulgação; |
| g) | há plano de capacitação para fomentar a integridade na organização; |
| h) | foram definidos os mecanismos para monitoramento do programa de integridade. |

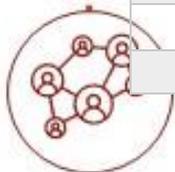
2111. A estrutura da gestão de riscos está definida

- | | |
|----|--|
| a) | há política institucional de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração; |
| b) | foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex. alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha, auditoria interna); |
| c) | foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais; |
| d) | foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento); |
| e) | foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de |



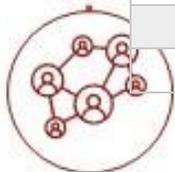


	riscos;
f)	o processo de gestão de riscos está formalizado;
g)	limites para exposição ao risco estão definidos.
2112. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas	
a)	foram definidas e atribuídas atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos;
b)	foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração;
c)	as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos;
d)	as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos;
e)	as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;
f)	as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas;
g)	as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.
2113. O processo de gestão de riscos da organização está implantado	
a)	objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados;
b)	há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos;
c)	os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados;
d)	o tratamento dos riscos está documentado;
e)	os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos;
f)	os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança.
2114. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	
a)	os riscos críticos estão identificados;





b)	os riscos críticos estão analisados e avaliados;
c)	o tratamento dos riscos críticos está documentado;
d)	há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados.
1111. A estrutura interna de governança da organização está estabelecida	
a)	estão formalmente definidas as instâncias internas de governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex. conselho ou colegiado superior, alta administração). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de governança existentes na organização. (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo);
b)	estão formalmente definidas as instâncias internas de apoio à governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências (p. ex. auditoria interna, ouvidoria, corregedoria, assessoria jurídica, comitê de ética, comitê de gestão da integridade, instância de coordenação da gestão de riscos, função de conformidade, controladoria, comitês de assessoramento). Indique, no campo 'evidências', as instâncias internas de apoio à governança existentes na organização (nota: não necessariamente a organização deve ter todas as instâncias que foram informadas como exemplo);
c)	o conselho ou colegiado superior é responsável pela estratégia e pelas políticas internas (p. ex. política de gestão da estratégia, política de gestão de pessoas, política de gestão de desempenho, política de remuneração, política de contratações, política de integridade, política de gestão de riscos);
d)	o conselho ou colegiado superior é responsável pela supervisão da gestão e <i>accountability</i> da organização;
e)	estão definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança da organização;
f)	há avaliação que demonstre que a estrutura interna de governança adotada é apropriada para o tamanho e perfil de risco da organização;
2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos	
a)	os processos finalísticos estão descritos em termos de cadeia de valor e de sequência de atividades atribuídas aos respectivos responsáveis;
b)	há objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos;
	os objetivos, indicadores e metas para a gestão dos processos finalísticos são divulgados;
c)	as metas definidas permitem avaliar o progresso no alcance dos objetivos dos processos finalísticos.



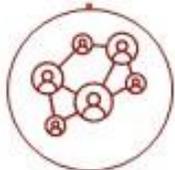


2151. A liderança monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos

- | | |
|----|--|
| a) | rotinas de monitoramento do desempenho dos processos finalísticos estão definidas; |
| b) | periodicidade e formato dos relatórios de desempenho dos processos finalísticos estão definidos; |
| c) | os indicadores de desempenho dos processos finalísticos estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho); |
| d) | o alcance das metas é monitorado periodicamente; |
| e) | relatórios de medição de desempenho relativos aos processos finalísticos estão disponíveis à liderança. |

2142. A eficiência dos principais processos pelos quais a estratégia é implementada é avaliada

- | | |
|----|---|
| a) | as saídas dos processos primários da cadeia de valor, em termos de bens e serviços, são identificadas; |
| b) | os custos dos insumos (p. ex. pessoas, recursos financeiros e materiais) empregados nos processos primários da cadeia de valor são identificados; |
| c) | a relação de custo-benefício entre os produtos (bens ou serviços) gerados pelos processos primários da cadeia de valor e os insumos empregados para produzi-los é avaliada; |
| d) | são registrados os motivos das ineficiências identificadas e são propostas medidas de tratamento; |
| e) | as informações sobre a aferição de eficiência são públicas, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação. |



4. Referências Bibliográficas

TCU, Levantamento de Governança, exercício de 2021.

