PORTARIA Nº 148 de 5 de agosto de 2022

Institui o Guia de Governança Organizacional no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ).

O Presidente do Conselho Federal de Química (CFQ), no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 11 da Lei nº 2.800, de 18 de junho de 1956;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01/2016, que instituiu procedimentos para gerir os riscos, proteger a integridade das instituições e a segurança dos recursos públicos;

Considerando o Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Considerando o Guia da Política de Governança Pública, da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Considerando o Referencial Básico de Governança Aplicável a Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União, resolve:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ), o Guia de Governança Organizacional (Anexo à Portaria).

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.
Dê-se ciência.
Publique-se.

Brasília, DF, 5 de agosto de 2022.

JOSÉ DE RIBAMAR OLIVEIRA FILHO
Presidente

CONSELHO FEDERAL
DE QUÍMICA

GUIA DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

BRASÍLIA - DF, 2022

DIRETORIA DO CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA (CFQ)

Presidente: José de Ribamar Oliveira Filho

1º Vice-Presidente: Fuad Haddad

2º Vice-Presidente: Roberto Lima Sampaio

1ª Secretário: Ana Maria Biriba de Almeida

2º Secretário: Ali Veggi Atala

1º Tesoureiro: Newton Mario Battastini

2º Tesoureiro: Renata Lilian Ribeiro Portugal Fagury

FOLHA DE CONTROLE

Título	Guia de Governança Organizacional
Número de versão	1ª
Status	Lançamento
Autoria	Controladoria do CFQ
Aprovação	Presidência e Diretoria do CFQ
Data de aprovação	04/08/2022
Instrumento de homologação	Portaria CFQ n° 148, de 05/08/2022

HISTÓRICO DE VERSIONAMENTO

Versão	Motivo	Data	Autoria
1ª	Versão Inicial	30/06/2022	Controladoria CFQ

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 4

1. OBJETIVO 5

2. ABRANGÊNCIA 5

3. CONCEITO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 5

4. PROPÓSITO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 5

5. FUNÇÕES BÁSICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 6

6. ATIVIDADES BÁSICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 6

7. DIRETRIZES PARA A BOA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 7

8. MECANISMOS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 8

9. PRÁTICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL 10

9.1. PRÁTICAS DE LIDERANÇA 11

9.1.1. ESTABELECER O MODELO DE GOVERNANÇA 11

9.1.2. PROMOVER A INTEGRIDADE 12

9.1.3. PROMOVER A CAPACIDADE DA LIDERANÇA 13

9.2. PRÁTICAS DE ESTRATÉGIA 13

9.2.1. GERIR RISCOS 14

9.2.2. ESTABELECER A ESTRATÉGIA 15

9.2.3. PROMOVER A CAPACIDADE DA LIDERANÇA 16

9.2.4. MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS 16

9.2.5. MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO 17

9.3. PRÁTICAS DE CONTROLE 17

9.3.1. PROMOVER A TRANSPARÊNCIA 18

9.3.2. GARANTIR A *ACCOUNTABILITY* 18

9.3.3. AVALIAR A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS 19

9.3.4. AVALIAR A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA 19

10. DISPOSIÇÕES FINAIS 20

APRESENTAÇÃO

A Governança Organizacional, no Conselho Federal de Química (CFQ), compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas a cumprir a atividade finalística, a alinhar os interesses organizacionais com a finalidade de agregar valor à sociedade e aos registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química), otimizar o uso dos recursos por meio de políticas institucionais voltadas ao interesse comum.

Destaca-se que a Governança Organizacional, no CFQ, vem sendo estruturada de forma gradativa, e teve como marco inicial a Portaria CFQ n° 44, de 31 de julho de 2019, que estabeleceu os elementos estruturantes, os fundamentos, as diretrizes, os mecanismos, os princípios, os atores, e os órgãos do Sistema da Governança, a serem institucionalizados no âmbito da entidade.

O Guia de Governança Organizacional, objetiva apresentar os princípios e as práticas de governança adotados pelo CFQ e o seu compromisso com a adoção das melhores práticas de governança, com vistas a melhorar o desempenho do CFQ para a geração de valor para a sociedade e registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química).

Assim, o Guia oferece aos integrantes da governança e da gestão orientações específicas, bem como o embasamento necessário para implementar e monitorar os mecanismos e as práticas da governança organizacional.

Não obstante, é de fundamental importância enfatizar a necessidade da participação coordenada dos integrantes da governança, com finalidade de adotar, de forma coordenada e sincronizada, os mecanismos de liderança, estratégia e de controle.

Desse modo, o Guia de Governança Organizacional do CFQ pretende valer-se de abordagem direta e objetiva, de uma linguagem simples, e de evolução contínua contemplando, na medida do possível, as melhores práticas. Em sentido "*lato sensu*" espera-se que o Guia seja referência para a governança e a gestão do CFQ, na intenção de apresentar orientações adequadas para promover a incorporação dos princípios e das diretrizes para a boa governança organizacional.

A Governança Organizacional deve ser vista como um esforço de todos, onde se almeja a melhoria contínua dos processos, por meio da racionalização, simplificação e sistematização, para que o CFQ busque, dentre outras ações: estabelecer a estratégia, monitorar o desempenho, promover a transparência, gerir os riscos, garantir a *accountability* e avaliar a satisfação das partes interessadas.

Por fim, destaca-se que as boas práticas de Governança Organizacional têm a finalidade de assegurar o cumprimento da missão, visão e valores do CFQ, melhorar o relacionamento com a sociedade e os registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química), e contribuir, efetivamente, para a geração de valor público, retratado por resultados das atividades que representem respostas efetivas e úteis às demandas de interesse público.

1. OBJETIVO

Consolidar os princípios e as práticas de governança adotados pelo Conselho Federal de Química (CFQ) e o seu compromisso com a adoção das melhores práticas de governança, tendo como referência:

a) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01, de 10 de maio de 2016;

b) Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017;

c) Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal; e

d) Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União.

Noutra perspectiva, divulgar o Sistema de Governança e contribuir para o fortalecimento da transparência de sua gestão, buscando alinhar as ações da entidade aos interesses da sociedade e dos registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química).

2. ABRANGÊNCIA

O Guia de Governança Organizacional é aplicado aos agentes de governança, que contempla os Representantes Eleitos, os Órgãos de Governança, os Órgãos de Gestão e os Colaboradores, a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos, os recursos, cumprir os propósitos e garantir os resultados.

3. CONCEITO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de ações contidas no planejamento institucional e à prestação de serviços de interesse da sociedade e dos registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química).

4. PROPÓSITO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

O propósito da governança organizacional é melhorar o desempenho do CFQ para a geração de valor para a sociedade e para os registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química). Para tanto, preocupa-se com a qualidade do processo decisório e sua efetividade, buscando responder às seguintes questões:

- Como obter o maior valor possível para as partes interessadas (sociedade e registrados)?
- Os problemas priorizados foram resolvidos?
- Como, por quem e por que as decisões foram tomadas?
- Os resultados esperados foram alcançados?

5. FUNÇÕES BÁSICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

São funções básicas de governança organizacional:

a) Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho, os resultados e a visão de futuro do CFQ;

b) Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e

c) Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

6. ATIVIDADES BÁSICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A governança organizacional envolve três atividades básicas realizadas pelos seus responsáveis:

a) Avaliar, com fundamento em evidências, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.

São perguntas típicas desta atividade:

- Qual é o problema?
- Quais são as evidências desse problema?
- Como agir para tratar esse problema?
- Já existem ações em andamento para tratar essas questões?
- Estão produzindo os resultados esperados?
- Quais são as possíveis alternativas de tratamento?
- Há evidências de que essas alternativas de tratamento produzam os efeitos/impactos esperados?
- Quais dessas alternativas são mais adequadas em termos de custo-benefício?
- De que recursos dispomos?
- Onde estamos?
- Aonde queremos chegar?

b) Direcionar, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades da sociedade e dos registrados (Pessoas Físicas e Jurídicas no exercício da Química) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento.

São perguntas típicas desta atividade:

- Quais alternativas de tratamento serão selecionadas para tratar o problema?

¬ Quais evidências favorecem as alternativas que serão adotadas?

¬ Quais devem ser os objetivos?

¬ Como serão alcançados?

¬ Que estruturas precisam existir e funcionar para viabilizar a execução destas iniciativas?

¬ Quais são os riscos?

¬ Que cuidados devem ser tomados?

c) Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (sociedade e registrados). O monitoramento gera insumos para a avaliação.

São perguntas típicas desta atividade:

¬ A entidade está indo no rumo certo?

¬ As ações desenvolvidas estão produzindo os efeitos e impactos esperados?

¬ Que correções fazer?

¬ Os objetivos serão alcançados?

7. DIRETRIZES PARA A BOA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A consecução da boa governança organizacional deve ser pautada pelas seguintes diretrizes:

a) Definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva;

b) Estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público;

c) Promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança do CFQ e de apoio às políticas e programa de integridade;

d) Aprimorar a capacidade da liderança do CFQ, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;

e) Desenvolver continuamente a capacidade do CFQ, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;

f) Apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades;

g) Estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;

h) Estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito do CFQ e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;

i) Monitorar o desempenho do CFQ e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;

j) Considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;

k) Implementar boas práticas de transparência;

l) Prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;

m) Apoiar o uso das ferramentas digitais para aumentar e facilitar a participação das partes interessadas nas decisões públicas e aprimorar a prestação de serviços públicos;

n) Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico; e

o) Editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico; e realizar consultas públicas, sempre que conveniente.

8. MECANISMOS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Os mecanismos de governança organizacional representam o conjunto de práticas de liderança, de estratégia e de controle que devem ser adotados pelo CFQ para que as funções de governança referentes à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento institucional sejam executadas de forma efetiva e satisfatória.

O mecanismo de liderança é composto pelo conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que assegura que pessoas probas, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupem a alta administração e as principais posições gerenciais do CFQ, liderando as pessoas e as funções organizacionais para o alcance dos resultados esperados pelas partes interessadas.

A efetividade do mecanismo de liderança será alcançada a partir das seguintes diretrizes:

a) Definição de princípios, diretrizes, instâncias e responsabilidades;

b) Gestão do desempenho dos ocupantes de funções de direção e chefia, baseadas em critérios de avaliação de resultados, indicadores e metas de desempenho;

c) Divulgação dos perfis profissionais desejáveis para as posições de gestão, bem como dos critérios de seleção;

d) Promoção de comportamentos éticos e probos por parte das autoridades e colaboradores do CFQ, criando-se um ambiente de responsabilidade corporativa; e

e) Compartilhamento de metodologias, resultados de trabalhos desenvolvidos e boas práticas de governança.

O mecanismo de estratégia é composto pelo conjunto de práticas que integram os recursos organizacionais às iniciativas e aos resultados previstos, formando-se um caminho coerente a ser percorrido pelas estruturas internas e pelos gestores e colaboradores do CFQ.

São diretrizes relacionadas ao mecanismo de estratégia:

a) Formalização da estratégia organizacional, contemplando-se missão, visão, objetivos, indicadores e metas de desempenho;

b) Modelo transparente de gestão da estratégia, que contemple as etapas de formulação, desdobramento, monitoramento, avaliação e comunicação, bem como o envolvimento das partes interessadas;

c) Direcionamento estratégico do CFQ orientado pelo monitoramento do desempenho organizacional e pela avaliação da elaboração, da implementação e dos resultados das políticas e planos institucionais;

d) Identificação e mapeamento dos principais processos de trabalho;

e) Priorização das demandas e necessidades das partes interessadas;

f) Visão de longo prazo, com revisões periódicas para ajustes nas estratégias;

g) Sistema de gestão de riscos, com ênfase nos riscos-chave do CFQ;

h) Monitoramento do desempenho das principais funções organizacionais; e

i) Alinhamento das práticas do CFQ às boas práticas de governança disseminadas no âmbito da Administração Pública.

O mecanismo de controle é composto pelo conjunto de práticas pelas quais os gestores assumem responsabilidades de ordem administrativa, financeira, patrimonial, orçamentária, gerencial e programática, e delas prestam contas espontaneamente.

São diretrizes relacionadas ao mecanismo de controle:

a) Canais ativos de recebimento e o acompanhamento de denúncias e representações;

b) Prestação de contas às partes interessadas sobre a atuação e os resultados alcançados pelo CFQ;

c) Entrega às partes interessadas (sociedade e registrados) de serviços de qualidade;

d) Avaliação da imagem do CFQ e a satisfação das partes interessadas (sociedade e registrados) com seus serviços e produtos;

e) Efetivo exercício das funções, papéis e responsabilidades dos colaboradores, dos gestores e das estruturas organizacionais;

f) Mecanismos que garantam a responsabilização dos gestores e colaboradores do CFQ em caso de irregularidades;

g) Avaliação da relação custo-benefício das ações de controle, determinações e recomendações dos órgãos de controle interno e externo;

h) Atuação dos órgãos de 2ª Linha de Defesa com o objetivo de avaliar e melhorar a eficácia do gerenciamento de riscos, dos controles internos, da governança e dos processos de trabalho;

i) Garantia de condições para que os órgãos de 2ª Linha de Defesa sejam independentes e proficientes; e

j) Efetivo exercício da função correcional, quando necessário.

9. PRÁTICAS DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

As boas práticas de governança organizacional convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor agregado à sociedade e aos registrados, além de contribuir para a qualidade da gestão do CFQ, sua longevidade e o interesse ao bem comum.

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL			
Mecanismos	**Liderança**	**Estratégia**	**Controle**
Práticas	I. Estabelecer o modelo de governança II. Promover a integridade III. Promover a capacidade da liderança	I. Gerir riscos II. Estabelecer a estratégia III. Promover a gestão estratégica IV. Monitorar o alcance dos resultados organizacionais V. Monitorar o desempenho das funções de gestão	I. Promover a transparência II. Garantir a *accountability* III. Avaliar a satisfação das partes interessadas IV. Avaliar a efetividade da auditoria interna

Fonte: Adaptado de Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado - Secex Administração, 2020, pg. 52

9.1. PRÁTICAS DE LIDERANÇA

É papel fundamental da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas.

A liderança também é responsável por promover uma cultura de ética e integridade, de forma que as ações institucionais e as de seus gestores e colaboradores individualmente priorizem o interesse público sobre o interesse privado.

Para bem cumprir seus papéis e responsabilidades, os membros da liderança devem possuir, coletivamente, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) adequadas e voltadas aos objetivos. O desenvolvimento de tais competências é alcançado não somente por meio de critérios de seleção ou escolha, mas também com oportunidades de aprimoramento durante o exercício dos mandatos e avaliações regulares de desempenho quanto à contribuição desses indivíduos para o alcance das metas organizacionais.

9.1.1. ESTABELECER O MODELO DE GOVERNANÇA

O modelo de governança é a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança no CFQ.

A prática de "estabelecer o modelo de governança" consiste na definição de um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que o CFQ alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável. Esta prática engloba:

a) A identificação de instâncias internas e as de apoio à governança;

b) A garantia de fluxos de informações eficazes entre elas e as partes interessadas; e

c) A definição de processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento do CFQ.

Estabelecer o modelo de governança implica:

a) Definir as instâncias internas de governança e as de apoio à governança;

b) Garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções;

c) Estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança: pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, de modo que estejam alinhadas ao interesse público; pela supervisão da gestão; e pela *accountability* do CFQ. A delegação de competências a

instâncias de apoio e à gestão não retira da autoridade delegante a responsabilidade final pelos resultados produzidos;

d) Identificar as principais partes interessadas do CFQ e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas;

e) Estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões de ética e integridade;

f) Definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais. Os resultados devem ser medidos considerando as expectativas das partes interessadas; e

g) Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas.

Deve ser dada publicidade ao modelo de governança no site oficial do CFQ na internet, de modo que a sociedade tenha acesso às informações sobre a composição das instâncias de governança, papéis e responsabilidades de seus membros, valores organizacionais, fluxos de informação e processos de tomada de decisão.

Trata-se de um modelo dinâmico, que deve ser revisto sempre que necessário para se adaptar às mudanças nos ambientes internos e externos do CFQ e manter-se adequado ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.

9.1.2. PROMOVER A INTEGRIDADE

Integridade diz respeito às ações organizacionais e ao comportamento do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.

A prática de "promover a integridade" diz respeito à definição e promoção dos valores do CFQ e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros, a começar pelo comprometimento da liderança com esses valores e condutas. Possibilita ao CFQ fomentar a integridade das suas atividades e a das pessoas que as executam, de modo a construir e preservar sua imagem, reputação e credibilidade perante as partes interessadas.

Para promover a integridade no CFQ, é necessário:

a) Evidenciar o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade;

b) Direcionar e monitorar a gestão da integridade no CFQ, com base nos riscos de integridade identificados; e

c) Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança. Refere-se a medidas para evitar que pessoas envolvidas em possíveis conflitos de interesse participem de decisões e ações relevantes.

9.1.3. PROMOVER A CAPACIDADE DA LIDERANÇA

Os resultados do CFQ dependem das competências das pessoas que nela trabalham.

Por isso, no contexto da governança, é fundamental mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes da liderança em prol da otimização dos resultados organizacionais. Assim, é importante que todos os dirigentes (e os que os assessoram) sejam nomeados mediante processos transparentes e baseados em mérito; sejam responsabilizados pelo desempenho; e lhes sejam dadas oportunidades de desenvolver suas capacidades de liderança.

Promover a capacidade da liderança envolve:

a) Definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança, bem como os critérios de seleção ou escolha a serem observados;

b) Fixar as diretrizes para o desenvolvimento da liderança, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e aprimorá-las, considerando as oportunidades de desenvolvimento observadas;

c) Estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança;

d) Definir diretrizes para a avaliação de desempenho da liderança, bem como indicadores e metas de desempenho; e

e) Definir diretrizes e conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros, para o reconhecimento da liderança.

9.2. PRÁTICAS DE ESTRATÉGIA

A liderança do CFQ é responsável pelo direcionamento estratégico (sempre orientado pelos objetivos institucionais) e pelo monitoramento da sua execução, devendo avaliar periodicamente a adequação da estratégia por meio de mensuração do desempenho organizacional, acompanhar as mudanças nos ambientes interno e externo e identificar as expectativas das partes interessadas, promovendo a revisão da estratégia quando necessário.

Para estabelecer sua estratégia, o CFQ deve partir da cadeia de valor integrada, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposto e estabelecendo limites aceitáveis de exposição. Daí terá condições de analisar as alternativas de estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado.

A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua

execução. A estratégia deve ser atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente. Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento, nos diversos níveis organizacionais.

9.2.1. GERIR RISCOS

O gerenciamento de riscos deve ser integrado ao planejamento estratégico da entidade por meio do processo de definição da estratégia e dos objetivos de negócios. Os objetivos de negócios permitem que a estratégia seja posta em prática e moldam o dia a dia das operações e prioridades do CFQ.

A gestão de riscos serve para identificar e entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Para isso, o CFQ implantou estrutura de gestão de riscos adequada às suas necessidades, definiu o processo de gestão de riscos e o integrou à gestão e à tomada de decisão, garantindo a alocação de recursos e a existência dos canais de comunicação necessários.

A liderança tem a responsabilidade de supervisão da gestão de riscos do CFQ, cabendo-lhe direcionar, monitorar e avaliar a implantação da estrutura e a integração do processo de gestão de riscos às atividades organizacionais, assegurando a sua eficácia e utilizando as informações acerca de riscos para apoiar os seus processos decisórios.

Na prática, a liderança define diretrizes e aprova a estrutura de gestão de riscos, delegando a sua implantação para a gestão e assumindo o papel de supervisão.

As funções de gestão são responsáveis pela provisão de produtos e serviços aos clientes e desenvolvimento e implementação dos controles internos que respondem aos riscos (primeira linha); as funções - unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais - de facilitação, apoio e monitoramento sobre questões relacionadas a riscos são voltadas para garantir que processos e controles desenvolvidos estejam em prática na primeira linha e operando com eficácia (segunda linha); a função de auditoria interna (terceira linha) deve fornecer às instâncias de governança avaliação objetiva acerca da gestão e reporte dos riscos considerados críticos e do desenho e operação dos processos de gestão de riscos no CFQ.

Gerir os riscos refere-se a:

a) Definir e implementar a estrutura de gestão de riscos. A estrutura exige o comprometimento da liderança com a gestão de riscos, por meio de uma política;

b) Estabelecer as funções da segunda linha (facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos);

c) Implantar o processo de gestão de riscos, que deve ser incorporado aos demais processos organizacionais, a começar do planejamento estratégico, de forma a subsidiar a tomada de decisão

e assegurar o alcance dos objetivos, sejam eles estratégicos, operacionais, específicos de um projeto, processo, função, serviço, produto, ativo ou programa;

d) Gerenciar os riscos críticos. Os riscos críticos (aqueles com potencial de impacto significativo nas operações e nos resultados) devem ser avaliados com precisão e os respectivos planos de mitigação devem ser monitorados; e

e) Implementar processo de gestão de continuidade de negócios, para se preparar e reduzir os efeitos de possíveis incidentes que tenham o potencial de interromper as atividades do CFQ, sejam provocados pelo homem (p.ex.: ataques terroristas) ou naturais (p.ex.: incêndios, inundações, terremotos, furacões e pandemias).

9.2.2. ESTABELECER A ESTRATÉGIA

A liderança do CFQ é responsável por estabelecer a estratégia e deve incentivar o pensamento estratégico por meio de: desenvolver visão sistêmica do ambiente externo; construir sólida rede de relacionamentos de alto nível; atentar para oportunidades que possam potencializar os resultados organizacionais; fomentar o pensamento crítico; aproveitar as informações que surgem de canais informais no CFQ; e incentivar a adoção de projetos-piloto. Devem ser evitados os inibidores do pensamento estratégico, tais como: excesso de atenção a assuntos operacionais; inércia em tempos de bonança; e previsões estratégicas simplistas como projeções do passado.

O planejamento estratégico deve traduzir o pensamento estratégico, por meio de: codificar a estratégia formulada (expressá-la claramente para que seja comunicada de forma objetiva), planejar a estratégia (traduzi-la em temas, objetivos, indicadores, metas, limites de tolerância), e desdobrar a estratégia em planos de ação para as demais unidades organizacionais, indicando recursos e responsáveis.

Para dirigir o processo de planejamento estratégico, a liderança deve estabelecer diretrizes quanto à compreensão e ponderação dos interesses das partes interessadas; observação do apetite a risco definido; necessidade de coordenação com outras organizações; consideração das políticas institucionais.

Estabelecer a estratégia engloba:

a) Definir o modelo de gestão da estratégia, considerando aspectos como: transparência e envolvimento das partes interessadas; alinhamento com as diretrizes e prioridades; consideração das políticas e programas institucionais; integração do processo de gestão de riscos à gestão da estratégia; e

b) Fazer escolhas e estabelecer prioridades, a partir de evidências.

9.2.3. PROMOVER A CAPACIDADE DA LIDERANÇA

Esta prática trata do desdobramento da estratégia nas diversas unidades organizacionais, e de sua execução e eventuais ajustes no planejamento. É a comunicação eficaz e implementação da estratégia, a fim de que o planejamento das operações esteja alinhado verticalmente com a estratégia organizacional e articulado horizontalmente com as demais unidades, de modo a gerar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido. A prática é essencial para a execução da estratégia, pois cada unidade organizacional traduz os objetivos estratégicos em objetivos e metas para as suas respectivas áreas, desenvolvendo planos que apoiem as prioridades do CFQ.

Promover a gestão estratégica pressupõe:

a) A identificação das unidades ou funções finalísticas e de suporte;

b) O estabelecimento do modelo de gestão dessas unidades, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades;

c) A definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades; e

d) A definição do modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhamento contínuo da evolução dos indicadores e dos planos de ação, viabilizando ações corretivas e retroalimentando a estratégia sempre que necessário.

9.2.4. MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O acompanhamento de resultados deve permitir verificar se:

a) Os objetivos estabelecidos estão sendo adequados ao atendimento das necessidades identificadas (relevância da atuação organizacional);

b) Os objetivos estão sendo atingidos (eficácia);

c) Os recursos disponíveis estão sendo empregados de forma econômica (economicidade);

d) Os resultados imediatos alcançados estão sendo maximizados com relação aos recursos empregados (eficiência); e

e) Os resultados diretos e indiretos estão contribuindo para solucionar os problemas identificados (efetividade e impacto).

Para monitorar o alcance dos resultados organizacionais, a liderança deve garantir:

a) Que a execução da estratégia é periodicamente monitorada por meio de rotinas projetadas para aferir o alcance de metas, para tratar as situações de não alcance de metas e para relatar às partes interessadas os resultados alcançados;

b) Que os principais processos pelos quais a estratégia é implementada sejam periodicamente avaliados quanto à eficiência, que as ineficiências encontradas sejam tratadas, e que as partes interessadas tomem conhecimento dos resultados dessas avaliações; e

c) Que os efeitos da execução da estratégia sejam periodicamente avaliados para saber se os problemas priorizados estão sendo resolvidos e se estão aparecendo efeitos colaterais indesejáveis, que ajustes na estratégia sejam adotados para reduzir os efeitos indesejáveis e maximizar os efeitos desejados, e que as partes interessadas tomem conhecimento dos efeitos produzidos.

9.2.5. MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO

O monitoramento do desempenho das funções de gestão pressupõe que os objetivos, indicadores e metas (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos) das unidades de negócio e de suporte estejam definidos, alinhados à estratégia organizacional, comunicados e alinhados entre elas.

Para que o controle da gestão gere informações precisas, confiáveis e tempestivas para a liderança, faz-se necessário definir rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas, e atribuir as responsabilidades pela execução dessas rotinas, incluindo a aferição dos indicadores, a periodicidade e formato dos relatórios da gestão.

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

Esta prática implica:

a) Estabelecimento das rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento;

b) Implantação dos indicadores de desempenho;

c) Monitoramento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;

d) Definição do formato e periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança; e

e) Definição do formato e periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas e publicação desses relatórios no sítio oficial da entidade.

9.3. PRÁTICAS DE CONTROLE

As instituições públicas devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo

governo e normas aplicáveis. Assim, o controle sobre como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas é um requerimento da sociedade e só é viável se houver práticas de transparência e de prestação de contas eficazes.

Os órgãos de controle interno (Auditoria Interna e Controladoria) são instrumentos essenciais para proteger o valor do CFQ na entrega de bens e serviços à sociedade e aos registrados, pois tem o papel de avaliar objetivamente a eficácia dos processos de governança implementados, a execução dos planos, orçamentos e programas de governo, e se as organizações gerenciam adequadamente os seus riscos adotando controles eficazes para minimizá-los.

9.3.1. PROMOVER A TRANSPARÊNCIA

Em 2017, o Decreto n° 9.203 definiu a transparência como princípio da governança, e estabeleceu, como uma das diretrizes da governança, a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Promover a transparência implica:

a) Assegurar transparência ativa e passiva a sociedade e aos registrados, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; e

b) Disponibilizar os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos, para facilitar o manuseio e a análise das informações.

9.3.2. GARANTIR A *ACCOUNTABILITY*

A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança organizacional inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização), em contexto de transparência que lhes garanta a efetividade em direção ao interesse da sociedade e dos registrados e que garanta o acesso a todas as informações de interesse público, e não somente daquelas previamente obrigatórias por norma.

Garantir a *accountability* contempla:

a) Prestar contas da atuação organizacional, de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade;

b) Estabelecer canal para recebimento de manifestações das partes interessadas;

c) Designar as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores ou colaboradores do CFQ; observados os princípios do contraditório e da ampla defesa;

d) Padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos, de ilícitos administrativos e de atos lesivos cometidos por pessoas jurídicas contra o CFQ;

e) Capacitar as equipes que compõem as comissões processantes, bem como as de sindicância e de investigação; e

f) Adotar 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.

9.3.3. AVALIAR A SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

Esta prática implica monitorar e avaliar a imagem do CFQ perante as partes interessadas, bem como a satisfação destas com bens, serviços e políticas sob responsabilidade do CFQ, cuidando que ações de melhoria sejam implementadas, sempre que necessário.

Para avaliar a satisfação das partes interessadas, o CFQ deve:

a) Elaborar, divulgar e manter atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado;

b) Identificar os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços, incluindo os demandados pelos usuários e os requeridos pelos normativos aplicáveis, assegurando-se de que sejam atendidos; e

c) Realizar pesquisas de satisfação dos usuários, comunicando amplamente os resultados dessas pesquisas e utilizando os seus resultados para promover melhorias na prestação dos serviços.

9.3.4. AVALIAR A EFETIVIDADE DA AUDITORIA INTERNA

A auditoria interna deve aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento dos objetivos baseados em riscos. A atividade de auditoria interna agrega valor quando oferece maneiras de aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e de controle.

A atividade de auditoria presta serviços de avaliação e consultoria para apoiar a liderança na sua responsabilidade de supervisionar a gestão.

A efetividade da atuação da auditoria interna está diretamente relacionada à consideração dos riscos no planejamento das suas atividades.

Os resultados dos trabalhos de auditoria interna devem ser comunicados à liderança, a quem cabe acompanhar e discutir sobre as recomendações e garantir que sejam adotadas as providências necessárias.

As recomendações da auditoria interna devem levar em conta os possíveis custos de sua implementação e preservar a autonomia do gestor para a busca de soluções menos onerosas e efetivas para a resolução das deficiências identificadas.

O desempenho da atividade de auditoria interna deve ser avaliado por programa de avaliação e melhoria da qualidade e por meio de métricas que permitam medir a eficiência e eficácia da sua atuação.

Ações que a liderança pode adotar para assegurar a efetividade da auditoria interna:

a) Informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna;

b) Promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna, discutindo acerca dos resultados dos trabalhos, garantindo a adoção das providências necessárias e registrando formalmente eventuais decisões de não implementar determinadas recomendações da auditoria interna; e

c) Apoiar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrega ao CFQ.

10. DISPOSIÇÕES FINAIS

A Governança Organizacional tem por objetivo melhorar o desempenho organizacional, contribuir para redução dos riscos e alinhar as ações à estratégia do CFQ, mediante o desenvolvimento das estruturas de governança, baseadas nos princípios da eficiência, transparência e prestação de contas, para alcance de resultados institucionais que satisfaçam as expectativas da sociedade e dos registrados.

Dessa forma, o Guia de Governança Organizacional do CFQ, deve ser lido e considerado em conjunto com outros padrões, normas e procedimentos aplicáveis e relevantes, adotados pelo CFQ, em particular aqueles relacionados às melhores práticas de governança organizacional.

O Guia de Governança Organizacional do CFQ poderá ser revisto, a qualquer tempo, caso mudanças no ambiente interno e/ou externo o justificarem.