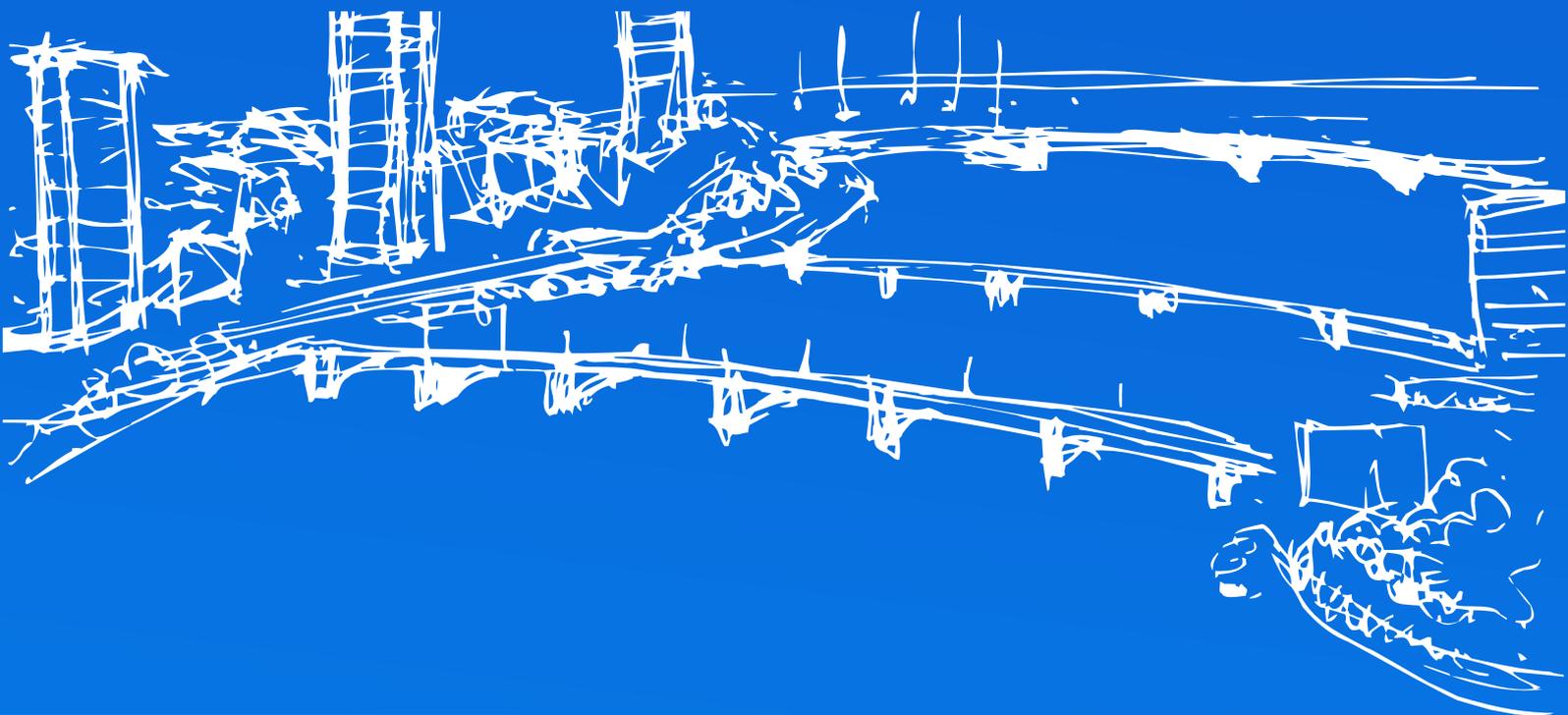


PROGRAMA DE GOVERNANÇA MUNICIPAL PLANO DE GOVERNANÇA EMLURB - PGEMLURB -

2023 | 2024

Gestão de Riscos e Controles Internos como instrumentos
para gerenciamento desse Plano de Governança



MENSAGEM DA DIRETORA PRESIDENTE



Marília Dantas

Diretora Presidente da Autarquia
de Manutenção e Limpeza Urbana

Caras colaboradoras, caros colaboradores,

É com grande satisfação que me dirijo a todos vocês neste importante momento em que a EMLURB, Autarquia de Manutenção e Limpeza Urbana, está construindo, formatando e implementando o seu Plano de Governança.

Como presidente desta instituição, reconheço a relevância de estabelecer diretrizes claras e eficientes para orientar nossas ações e fortalecer a governança em todos os níveis.

A EMLURB desempenha um papel fundamental em nossa cidade, sendo responsável por manter e preservar a limpeza e a ordem urbana. Nossa missão é garantir um ambiente saudável, seguro e sustentável para todos os cidadãos.

Nessa toada, compreendemos que, para cumprir essa missão de forma eficaz, é necessário que nossa governança esteja alinhada com os princípios da transparência, da responsabilidade e da excelência.

Essa governança estará suportada por premissas, metodologias, ferramentas e instrumentos de gestão de boas práticas de governança pública e, ainda, observando recomendações legais e técnicas.

Por conseguinte, este plano é uma oportunidade valiosa para reafirmarmos nosso compromisso com a sociedade que servimos. Devemos estar atentos às demandas e necessidades da população, buscando, constantemente, aprimorar nossos processos e nossos serviços.

Dessa forma, a governança surge como alicerce sobre o qual construiremos a confiança dos cidadãos em nossa capacidade de gerir os recursos de forma eficiente e eficaz.

Ademais, nossa gestão será pautada pelo respeito aos princípios éticos, pela valorização do capital humano e pelo uso responsável dos recursos públicos. Promoveremos a integridade em todas as nossas ações, adotando práticas transparentes e combatendo qualquer forma de fraude e corrupção.

Assim sendo, acredito firmemente que uma governança sólida é a base para o crescimento sustentável da EMLURB e para a construção de uma cidade melhor.

Convido cada um de vocês a se engajar ativamente neste processo de implementação, gestão e controle do Plano de Governança. Sua participação é fundamental para garantir que as políticas e as diretrizes estabelecidas estejam alinhadas com nossa realidade e nossas necessidades.

Vamos trabalhar juntos, compartilhando conhecimentos e experiências, para fortalecer nossa capacidade institucional e superar desafios.

Deste modo, o sucesso da EMLURB depende do comprometimento e da dedicação de cada um de nós. Com uma governança sólida, estaremos preparados para enfrentar os desafios do presente e do futuro, construindo uma cidade mais limpa, mais organizada e mais sustentável para todos.

Conto com vocês nessa jornada!

Marilice Dantas da Silva

EMLURB	PLANO DE GOVERNANÇA EMLURB 2023 / 2024	Data: 10/10/2023
	Objetivo Estratégico: Implantar Plano de Governança EMLURB para atender Decreto Municipal do Programa de Governança Municipal.	
	Ambiente Institucional: Unidades Gerenciais EMLURB	
Patrocinadora: Marília Dantas – Presidente		

Município	Recife
Endereço completo da instituição	Avenida Governador Carlos de Lima Cavalcanti, 09, Derby, CEP: 50070 – 110 Fone: (81) 3355-5500 Email: emlurb@recife.pe.gov.br Central de Atendimento EMLURB: 156
Responsáveis pela Autarquia	Marília Dantas – Diretora Presidente Adriano Freitas – Diretor Administrativo e Financeiro Gabriela Buarque – Diretora de Manutenção Urbana Daniel Saboya – Diretor de Limpeza Urbana
Equipe Envolvida na Execução do Plano de Governança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarcizo Leite de Vasconcelos 2. Tiago dos Santos Mendes 3. Julliana Lins da Silveira Aueiz 4. Cíntia Rafaela Lima dos Santos 5. Emanuel Vitor Leal Dias 6. José Mário Torres Antonino 7. Luiz Carlos José da Silva 8. José Reginaldo Rodrigues do Nascimento Filho 9. Marco Antônio Cavalcante da Luz – Agente de Governança
Prazo de Execução:	Início: 22/12/2022 - Término: 30/12/2024
Objeto do Plano:	Atender aos Requisitos do Programa de Governança Municipal tendo como instrumentos a Gestão de Riscos e Controles Internos para Fortalecimento do Ambiente de Governança e Conformidade da EMLURB.

Controle de Versões

Versão	Data	Notas da Revisão
V.01	10/10/2023	

1. INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS EMLURB

1.1 – Principais Competências

A Autarquia de Manutenção e Limpeza Urbana do Recife (Emlurb) foi criada em 26 de abril de 1979 para cuidar da preservação da cidade. Em 2017, permanecendo a sua missão de manutenção da cidade, transformou-se em Autarquia. O seu quadro atualmente é formado por 1.258 colaboradores. A Emlurb desenvolve atividades de revitalização paisagística das praças e parques, atua na manutenção de fontes, lagos, canteiros centrais e áreas isoladas, além de cuidar do funcionamento da iluminação pública na cidade, sendo responsável pela troca de lâmpadas e outros equipamentos. Com relação ao gerenciamento da limpeza urbana, o órgão promove em milhares de ruas e avenidas a coleta de lixo, varrição, capinação, lavagem e pintura de meio-fio. Além dessas ações, cabe à Emlurb a conservação dos cinco cemitérios públicos do Recife, a manutenção das árvores e a restauração de estruturas e monumentos que sofrem depredações.

DRENAGEM

É de responsabilidade da Emlurb a manutenção e requalificação do sistema de drenagem da cidade do Recife, o que engloba serviços de microdrenagem e macrodrenagem. No que se refere à microdrenagem, a Emlurb se responsabiliza pela limpeza de galerias e canaletas, abatimentos, obras mitigadoras de pontos críticos de alagamento e obras estruturadoras. A macrodrenagem diz respeito à limpeza dos 99 canais cadastrados atualmente na Prefeitura do Recife, além da recuperação das estruturas das paredes existentes.

PAVIMENTAÇÃO

É trabalho da Emlurb cuidar da manutenção das vias públicas da cidade do Recife com serviços como recapamentos asfáltico, requalificação de placa de concreto, tapa-buracos e terraplanagens.

PONTES, PONTILHÕES E PASSARELAS

Compete a Emlurb a recuperação e requalificação de pontilhões e passarelas, a partir da manutenção de guarda corpo, laje, pintura, substituição de equipamentos e demais ações, proporcionando segurança e visando melhorar a mobilidade e a conservação do espaço público. A Emlurb também realiza ações de manutenção e recuperação estrutural de grandes pontes da cidade, com o objetivo de garantir a segurança e a integridade das pessoas. Estas estruturas estão sujeitas a processos de deterioração devido à exposição direta aos agentes agressivos do ambiente e as solicitações estruturais de distintas naturezas e magnitudes.

ESCADARIAS, CORRIMÃO E CONTENÇÕES

Cabe a Emlurb a manutenção e requalificação das estruturas das escadarias, de contenções em áreas morro, como muros em alvenaria, pedra rachão, tela argamassada e concreto, além da manutenção de suas canaletas. A Emlurb também realiza a implantação e manutenção de corrimão metálico nas escadarias.

PASSEIOS

A Emlurb realiza recuperação e requalificação de passeios localizados em canteiros centrais, entorno de parques e praças, frente de imóveis públicos municipais, e equipamentos, além da implantação de acessibilidade, com a execução de rampas e passagens elevadas, visando uma melhor e maior mobilidade aos transeuntes.

ILUMINAÇÃO PÚBLICA

A Emlurb é responsável por planejar, supervisionar e controlar a execução ou executar diretamente obras e serviços de restauração, manutenção e ampliação do sistema de iluminação pública. Esses serviços incluem pequenos reparos como troca de lâmpadas ou reparo de braços dos postes de iluminação. A Emlurb também cuida da implantação de luminárias LED pela cidade.

LIMPEZA URBANA

É de responsabilidade da Emlurb a coleta, o transporte, o tratamento e a destinação final do lixo urbano do Recife. A empresa também cuida da remoção de animais mortos pequenos ou grandes, remoção de entulhos, capinação em vias pavimentadas ou não e pinturas de meio fio.

PRAÇAS E PARQUES

A Emlurb é responsável pela manutenção e pela requalificação de praças e parques, pela manutenção de fontes e lagos, intervenção em refúgios, canteiros centrais e áreas isoladas, e mantém periodicamente fiscalização das praças e parques do Recife.

ÁREAS VERDES

A Emlurb executa os serviços de rebaixamento de copa, erradicação e plantio de árvores em parques, praças e áreas verdes públicas. O controle de pragas e doenças na arborização urbana e a implantação de manguezais também são tarefas desenvolvidas, além da poda de árvores que se encontrem em via pública.

NECRÓPOLES

Compete à Emlurb a administração, manutenção, limpeza, varrição e outros serviços nas áreas comuns, sendo de responsabilidade das famílias a manutenção e a limpeza dos túmulos e dos jazigos. O Recife possui 5 cemitérios públicos: Santo Amaro, Parque das Flores, Tejió, Várzea e Casa Amarela. A Emlurb também faz controle e acompanha diariamente as reservas de áreas disponíveis para sepultamento e, ainda, é responsável pela venda de ossários e de jazigos pertencentes à Prefeitura do Recife. Atualmente, há disponibilidade para aquisição de ossários e de jazigos no Cemitério de Santo Amaro.

1.2 – Organograma Institucional

https://www2.recife.pe.gov.br/sites/default/files/organograma_emlurb_2021.pdf

1.3 – Áreas de Atuação

Há quarenta anos que essa Autarquia trabalha permanentemente para fazer do Recife uma cidade mais saudável, sustentável e humana. Vinculada à Secretária de Infraestrutura da Prefeitura, sua atuação é estratégica para o dia a dia do município, sendo responsável, entre outros serviços, pela manutenção e conservação do sistema viário, com a implantação da rede de drenagem e a execução de pavimentação.

1.4 – Missão e Visão

Missão: Promover o bem-estar da população, a gestão ambiental, a responsabilidade pública e social, a cidadania contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Cidade do Recife, por meio da manutenção e limpeza urbana.

Visão: Ser uma referência para excelência de Gestão da Manutenção e Limpeza Urbana, no âmbito do Setor Público Nacional, reconhecida e valorizada pela população, orgulho de seus empregados.

2. RESPONSÁVEL PELO PLANO DE GOVERNANÇA EMLURB

Nome	Papel	Responsabilidade
	Agente de Governança	1. Coordenar a elaboração do Plano de Fortalecimento do Ambiente de Governança e Conformidade EMLURB e monitorar a implementação de suas ações que são os

<p>Marco Luz marco.luz@recife.pe.gov.br</p>	<p>itens e requisitos estabelecidos no Programa de Governança Municipal.</p>
	<p>2. Promover ações de sensibilização, conscientização e disseminação do Plano de Governança no ambiente interno da Autarquia, especialmente, focando a gestão de riscos e controles internos, âncora desse Plano de Governança. Promover ações de sensibilização e disseminação de conteúdos para a construção coletiva do seu Plano de Governança;</p>
	<p>3. Auxiliar as Diretorias e Gestores na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos no Decreto que estabelece o Programa de Governança Municipal, mas também nos objetivos, diretrizes e metas estabelecidas nesse Plano de Governança EMLURB.</p>
	<p>4. Promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das boas práticas organizacionais de governança definidos pelo Comitê Municipal de Governança - CMGov em seus manuais, guias e cartilhas.</p>

3. ESTRUTURAS E INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Será instituído um **Núcleo de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos**, que compete a este Núcleo de Gestão: coordenar a execução desse plano de forma articulada, promover a divulgação e controle do processo de planejamento e gestão desse plano, assessorar e fornecer informações sobre a execução para as tomadas de decisão da Diretoria da EMLURB no âmbito da Governança e Conformidade, tais estruturas e instrumentos aqui utilizados estão à luz e descrições de acordo com as regulamentações

e recomendações dos instrumentos abaixo relacionados efetuando-se as adequações em função da realidade organizacional dessa Autarquia.

- DECRETO MUNICIPAL DO RECIFE Nº 35.534 DE 06 DE ABRIL DE 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta;
- DECRETO MUNICIPAL do recife Nº 27.627 DE 16 DE DEZEMBRO DE 2013 que instituiu o Código de Ética do Servidor Público do Poder Executivo Municipal, cria a Comissão Central de Ética e dá outras providências;
- Lei Nº 8.666/93: Lei de Licitações e Contratos
- Lei Nº 18.112/15: Lei do Telhado Verde
- Lei Nº 18.355/17: Lei do Pavimento
- Lei Nº 12.846/13: Lei Brasileira Anticorrupção
- Lei Nº 10.520/02: Lei do Pregão
- Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133 de 1º de abril de 2021
- Plano de Governança EMLURB
- Rota do Futuro – Plano Estratégico do Recife 2021 – 2024 / Prefeitura da Cidade do Recife
- Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
- Instrução Normativa – TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, que estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da Administração Pública Federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da lei nº 8.443, de 1992.

4. AÇÕES PRIORIZADAS

Esse **Plano de Governança EMLURB – PGEMLURB** busca, tendo como base o **Relatório Final de Avaliação da Governança do Recife**, definir procedimentos para atendimento do Programa de Governança Municipal, às exigências legais, normativas e éticas, bem como seguir as normas e recomendações de boa governança pública, boas práticas e políticas de gestão, tendo como instrumentos para guiar esse plano,

a **Gestão Riscos e Controles Internos**, além de buscar o cumprimento dos objetivos estratégicos dessa Autarquia, ou seja, é uma ação interna responsável por garantir o cumprimento de regulamentações da Gestão Municipal e externas, além das regras e regulamentações internas dessa EMLURB.

Desta forma, com base no **Programa de Governança Municipal do Recife** em seus princípios, pilares, diretrizes e mecanismos de governança, coordenado pela Controladoria-Geral da Cidade do Recife, buscaremos com esse **Plano de Governança EMLURB**, melhorar, de forma gradual, o nível de governança dessa Autarquia, observando e aplicando as recomendações desse Programa de Governança com o objetivo de oferecer diretrizes para a orientação, supervisão e acompanhamento da atuação da gestão, auxiliando na melhoria da governança pública, por meio do aprimoramento dos controles, dos processos e de uma maior transparência no relacionamento com as partes interessadas

Para isso faz-se necessário implementar uma gestão sistematizada e suportada por premissas que agreguem à consonância com o Programa de Governança Municipal, metodologias, ferramentas e instrumentos de gestão de boas práticas de governança pública, e ainda, observando recomendações técnicas de sistemas de qualidade externos, e assim, permitir, de forma estruturada, o fortalecimento do ambiente de governança EMLURB, e a partir da aplicação destes princípios, diretrizes e recomendações; orientar, supervisionar e acompanhar a atuação e gestão dos planos estratégicos, programas, projetos e processos, auxiliando, então, na melhoria da governança institucional dessa EMLURB.

4.1 –PREMISSA DO PLANO DE GOVERNANÇA EMLURB - PGEMLURB

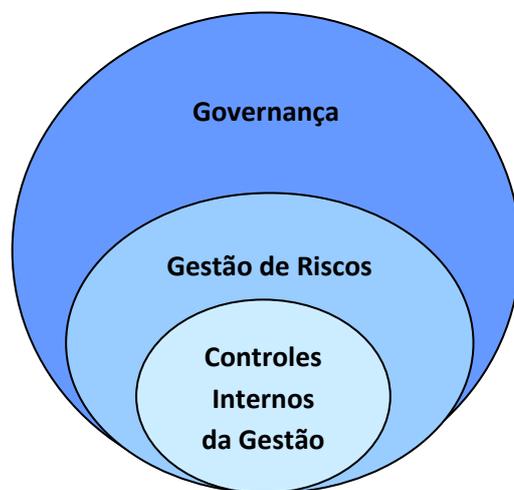
No ano de 2022 a Controladoria-Geral da Cidade do Recife elaborou um Relatório Preliminar de Avaliação da Governança dos órgãos/entidades municipais, calculando o Índice de Governança do Recife – IGR de cada órgão e, a partir deste, foram definidos níveis de enquadramento nesse IGR e, no corrente ano de 2023 finalizou essa avaliação elaborando o **Relatório Final de Avaliação da Governança**, sendo esse relatório a referência para a elaboração deste Plano de Governança EMLURB.

A premissa que iremos adotar para o gerenciamento desse **Plano de Governança EMLURB** é a de que os **requisitos desse Relatório Final de Avaliação da Governança** são indicadores da Governança, e assim, o **não atendimento e a não conformidade** com esses indicadores podem se constituir em condições que podem dar origem à possibilidade de um evento de risco à Governança ocorrer, consideradas, assim, essas condições, como **fontes de riscos**¹, logo, **os requisitos não atendidos e em não conformidade com esse relatório final consideraremos como fontes de riscos à governança organizacional da EMLURB.**

¹ Fonte de Risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

Desta forma, o **Plano de Governança EMLURB** estará ancorado na **Gestão de Riscos e Controles Internos**. A Gestão de Riscos² é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Podemos considerar Controles Internos³ como o conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.



Representação adaptada tendo como referência a relação existente entre controle interno, gestão de riscos corporativos e a governança corporativa, definido na versão 2013 do *COSO InternalControl —Integrated Framework*.

Considerando que o **Relatório Final de Avaliação da Governança do Recife** é o resultado da avaliação do nível de governança em função dos atuais instrumentos, procedimentos, regulamentos, processos e controles da gestão, então, a partir da premissa que estamos adotando, os requisitos (requisitos de governança) não atendidos desse relatório serão considerados como **Riscos Residuais** para esse **Plano de Governança EMLURB**, pois, o risco residual é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco (IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016), significa dizer que é o risco que ainda permanece após a implementação de ações de tratamento deste.

Mesmo não sendo os riscos que permaneceram após o tratamento desses, pois, não temos na EMLURB uma gestão de riscos implantada, mesmo assim, consideramos que são riscos residuais porque requisitos

² DECRETO MUNICIPAL DO RECIFE N° 35.534 DE 06 DE ABRIL DE 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta.

³ Instrução Normativa – TCU N° 63 de 01 de setembro de 2010.

do Relatório Final de Avaliação da Governança do Recife não foram atendidos ou não estão em conformidade após avaliação com base nos requisitos de governança apontados nesse Relatório, assim, esses requisitos de governança não atendidos fragilizam a governança, logo, como citamos anteriormente, essas são condições que podem dar origem à possibilidade de um evento de risco à Governança, são fontes de riscos, e são residuais, porque permaneceram após a avaliação dos instrumentos, procedimentos, regulamentos, processos e controles da gestão, avaliação essa realizada pela Controladoria-Geral do Recife e consolidada na Matriz de Avaliação Final de Governança.

Ressaltamos, então, que os instrumentos, que também são de governança, **Gestão de Riscos e Controles Internos estabelecerão as diretrizes e procedimentos para mitigar esses riscos residuais de governança** para assegurar que a missão e os objetivos estratégicos sejam atingidos em todas as atividades e funções, em todos os níveis dessa Autarquia.

4.2 – OBJETIVO

Estabelecer nesse Plano de Governança EMLURB as diretrizes e fundamentos da Gestão de Riscos e Controles Internos para implementar ações de respostas e controle para **fortalecer o ambiente de Governança e Conformidade da EMLURB** e atender ao **Programa de Governança Municipal do Recife**.

4.3 – NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

Existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à temática de gestão de riscos e controles, entre elas as apresentadas abaixo, e as proposições e descrições constantes nesse Plano de Governança estão à luz dessas normas e regulamentações, efetuando-se as adequações em função da realidade organizacional dessa Autarquia.

- DECRETO MUNICIPAL DO RECIFE Nº 35.534 DE 06 DE ABRIL DE 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta;
- Relatório Final de Avaliação da Governança Municipal / Controladoria-Geral do Município do Recife – 2023;
- DECRETO MUNICIPAL do Recife Nº 27.627 DE 16 DE DEZEMBRO DE 2013 que instituiu o Código de Ética do Servidor Público do Poder Executivo Municipal, cria a Comissão Central de Ética e dá outras providências;
- Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes;

- Norma ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade;
- ABNT NBR ISO 31000/2018 - Gestão de Riscos — Diretrizes;
- ABNT NBR ISO 19600:2014 – Sistema de Gestão de Compliance – Diretrizes, estabelece os requisitos necessários para um sistema de gestão de compliance e as obrigações inerentes a sua implementação nas organizações;
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133 de 1º de abril de 2021;
- Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- Instrução Normativa – TCU Nº 63 de 01 de setembro de 2010.

4.4 – REFERENCIAIS DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA RELACIONADAS AOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Observando-se as práticas de implementação da Governança Pública Organizacional, podemos vê que existem diferentes processos de governança sendo implementados, por isso, não há uma “receita pronta”, uma fórmula, pois, há de se considerar as necessidades, objetivos, natureza, maturidade, grau de liderança, se há planejamento estratégico, nível de controles de gestão, características institucionais, exigências legais, riscos identificados e respostas para tais, dentre outras variáveis, e ainda, os resultados pretendidos com a implantação de um processo para busca da governança para a organização. Logo, o que se deve ter em foco é o objetivo que se pretende com a governança pública, que podemos entendê-la como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”⁴.

O Tribunal de Contas da União - TCU apresentou em 2020 uma 3ª edição do Referencial Básico de Governança⁵, e orienta que este deva ser usado como ferramenta de apoio para que as organizações aperfeiçoem continuamente sua governança, priorizando, nessa evolução, as práticas com maior

⁴DECRETO MUNICIPAL DO RECIFE Nº 35.534 DE 06 DE ABRIL DE 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta.

⁵Referencial 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 – SecexAdministração, 2020.

possibilidade de mitigar os riscos que poderiam impedir ou atrapalhar o alcance dos resultados esperados pela sociedade.

Muitas organizações públicas implementaram e estão implementando ferramentas e instrumentos de governança, especialmente, na esfera pública federal, para isso podemos olhar este Referencial Básico de Governança TCU e, especialmente, observar a síntese entre os mecanismos e práticas da governança pública organizacional, que segundo este TCU, são aplicáveis a quaisquer organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU (com base em normativos federais no tema, literatura internacional e nacional, e fiscalizações de governança realizadas pelo TCU).

Conforme o Decreto que instituiu a promoção da governança no âmbito da administração municipal do Recife⁶, no seu capítulo III, são mecanismos para o exercício da governança pública:

I –**Liderança**: conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercidas nos principais cargos, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, tais como integridade, competência, responsabilidade e motivação;

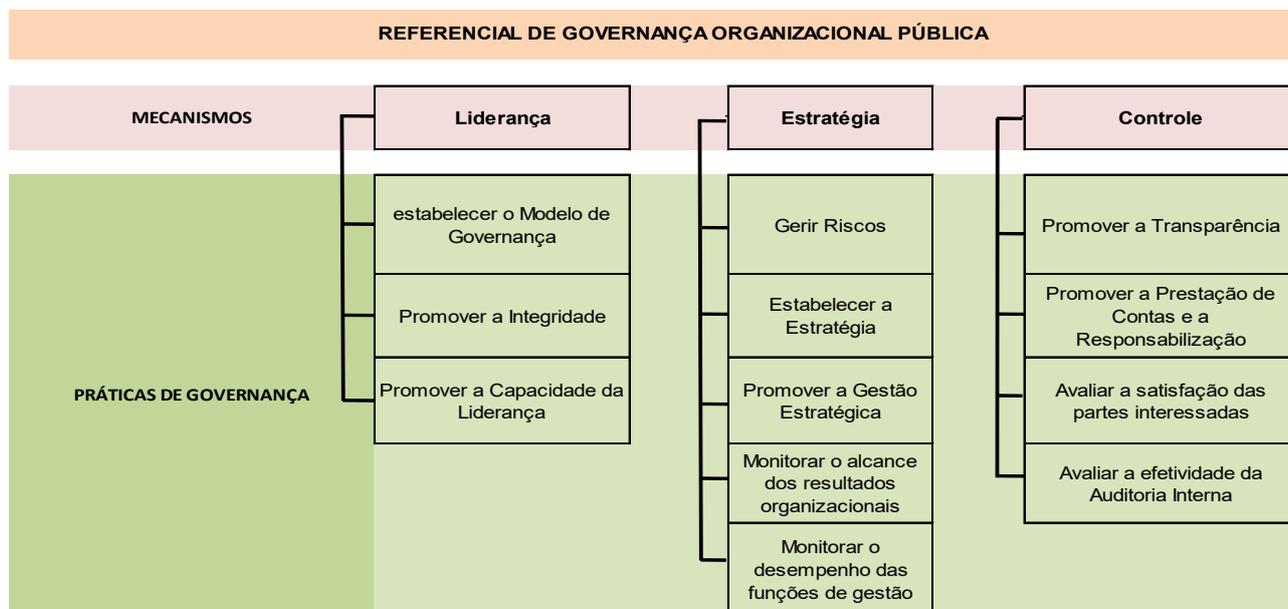
II –**Estratégia**: definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento da Autarquia e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade dessa Autarquia alcancem os resultados pretendidos; e

III –**Controle**: processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Estes mecanismos são compostos por um conjunto de práticas de governança que tem a finalidade de contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados (TCU, 2020).

Assim, para compor o Referencial TCU 2020, foram sintetizados os mecanismos e práticas da governança pública organizacional conforme mostrados na Figura abaixo, relacionando práticas aos mecanismos de governança.

⁶DECRETO MUNICIPAL DO RECIFE Nº 35.534 DE 06 DE ABRIL DE 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta.



Representação adaptada do 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 – SecexAdministração, 2020.

A partir dessa representação acima, os requisitos não atendidos dos Pilares do Programa de Governança, que na premissa desse Plano de Governança são riscos residuais de governança, logo, considerando esse referencial, estes fazem parte do mecanismo de estratégia da governança, ou seja, gerir riscos.

Ressaltando ainda, para efeito desse **Plano de Governança EMLURB - PGEMLURB**, tendo como **instrumentos de gerenciamento a Gestão de Riscos e Controles Internos**, como já dito anteriormente, olharemos como referência essas práticas de governança associadas aos mecanismos, utilizando-as como apoio, agregadas ao Programa de Governança Municipal do Recife, para a implementação do nosso Plano de Governança, observando essas práticas juntamente com os requisitos de governança estabelecidos nesse Programa Municipal de Governança para aumentar a possibilidade de mitigar ou eliminar os riscos que podem/poderão impedir ou atrapalhar o alcance dos resultados da prestação de serviços da EMLURB à população do Recife com o olhar para Rota do Futuro – Plano Estratégico do Recife 2021 – 2024 da Prefeitura da Cidade do Recife

4.5 – CONCEITOS E DEFINIÇÕES INERENTES⁷

- I. Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;

⁷ Resolução nº 03, de 05 de dezembro de 2019 que institui a Política de Gerenciamento de Riscos – PGR da Autarquia Municipal de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores – AMPASS. Autarquia da Administração Municipal do Recife.

- II. Macroprocesso: meio pelo qual a organização reúne os grandes conjuntos de atividades para gerar valor e cumprir a sua missão;
- III. Objetivo organizacional: situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- IV. Meta: alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;
- V. Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização;
- VI. Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- VII. Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco;
- VIII. Gerenciamento de risco: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- IX. Controle interno da gestão: processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;
- X. Ações de controle: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;
- XI. Compliance: conformidade com as exigências legais, normativas e éticas, bem como às normas de boa governança corporativa, boas práticas e políticas;
- XII. Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

4.6 – DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

A EMLURB sempre se pautou pela boa governança, assim, a utilização da gestão de riscos e controles internos como ferramenta estruturada e sistematizada para gerenciamento desse Plano de Governança, irá certamente contribuir para atendimento aos requisitos do Programa de Governança Municipal. Tais diretrizes e descrições aqui apresentadas estão à luz da Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, efetuando-se as adequações em função da

realidade organizacional dessa Autarquia. Assim, alicerçado nessa referida Portaria, são diretrizes para esse plano:

Diretrizes Gerais

- Compromisso e comprometimento contínuo da Alta Direção e Gerências com a gestão de riscos e controles internos integradas às atividades da Autarquia;
- Apoio da Alta Direção e Gerências ao desempenho dos papéis pertinentes à gestão de riscos e que sejam atribuídas e comunicadas a todos os níveis da organização;
- Melhorar continuamente e adequar, suficiente e eficazmente a estrutura de gestão de riscos e controles internos, como também, a forma como o processo de gestão de riscos e controles internos são integrados;
- Ter como referência técnica as orientações consolidadas no trabalho do COSO⁸ e no Processo de gestão de riscos sugerido pela norma ISO 31000:2009.

Diretrizes para a Gestão de Riscos

- Assegurar que a gestão de riscos seja dinâmica e formalizada por meio de metodologias e procedimentos;
- Assegurar que a gestão de riscos esteja em consonância com Programa de Governança Municipal, considerando seus itens de controle, requisitos e recomendações;
- Implementar metodologias e ferramentas que possibilitem a obtenção de informações úteis à tomada de decisão, para a consecução dos objetivos institucionais e para o gerenciamento e a controle dos riscos dentro de padrões definidos pelas Instâncias de Supervisão da EMLURB;
- Adotar mensuração do desempenho da gestão de riscos realizada mediante atividades contínuas de avaliações;
- Desenvolver e implementar atividades de controle da gestão de risco que considerem a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais; e
- Implementar a utilização de procedimentos de controles internos proporcionais aos riscos e baseada na relação custo-benefício, nas recomendações técnicas internas e externas, e na agregação de valor para a EMLURB.

⁸Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. Padrão de controles internos que é adotado e aceito como modelo de gerenciamento e gestão de riscos empresariais no mundo inteiro.

Diretrizes para a Gestão de Controles Internos

- Assegurar que a implementação dos controles internos da gestão seja integrada às atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e em sinergia com os agentes públicos que exercem cargo, função, emprego, vínculo funcional na EMLURB, de modo a fornecer a segurança necessária em conformidade com as exigências legais, normativas e éticas, bem como às normas de boa governança corporativa, boas práticas e políticas para a consecução dos objetivos institucionais;
- Assegurar que a gestão de controles internos esteja em consonância com Programa de Governança Municipal, adotando seus itens de controle, requisitos e recomendações;
- Na definição e na operacionalização dos controles internos da gestão devem ser considerados os riscos, internos e externos, a serem tratados, tendo em vista a mitigação da ocorrência de riscos ou impactos sobre os objetivos institucionais da EMLURB, mas também sobre a governança da Autarquia;
- A implementação dos controles internos da gestão deve ser efetiva e compatível com a natureza, complexidade, grau de importância e riscos dos processos de trabalhos;
- Os controles internos da gestão devem ser baseados em modelo (s) de gerenciamento de riscos, pois, o controle interno é a ação em forma de procedimento que objetiva mitigar a probabilidade de um evento de risco ocorrer;
- Os dirigentes da EMLURB devem criar condições para que a implementação de procedimentos efetivos de controles internos integre as práticas de gestão de riscos e com isso controlar os fatores de riscos à governança;
- Criar condições para que a implementação de procedimentos efetivos de controles internos integre as práticas de gestão de riscos.

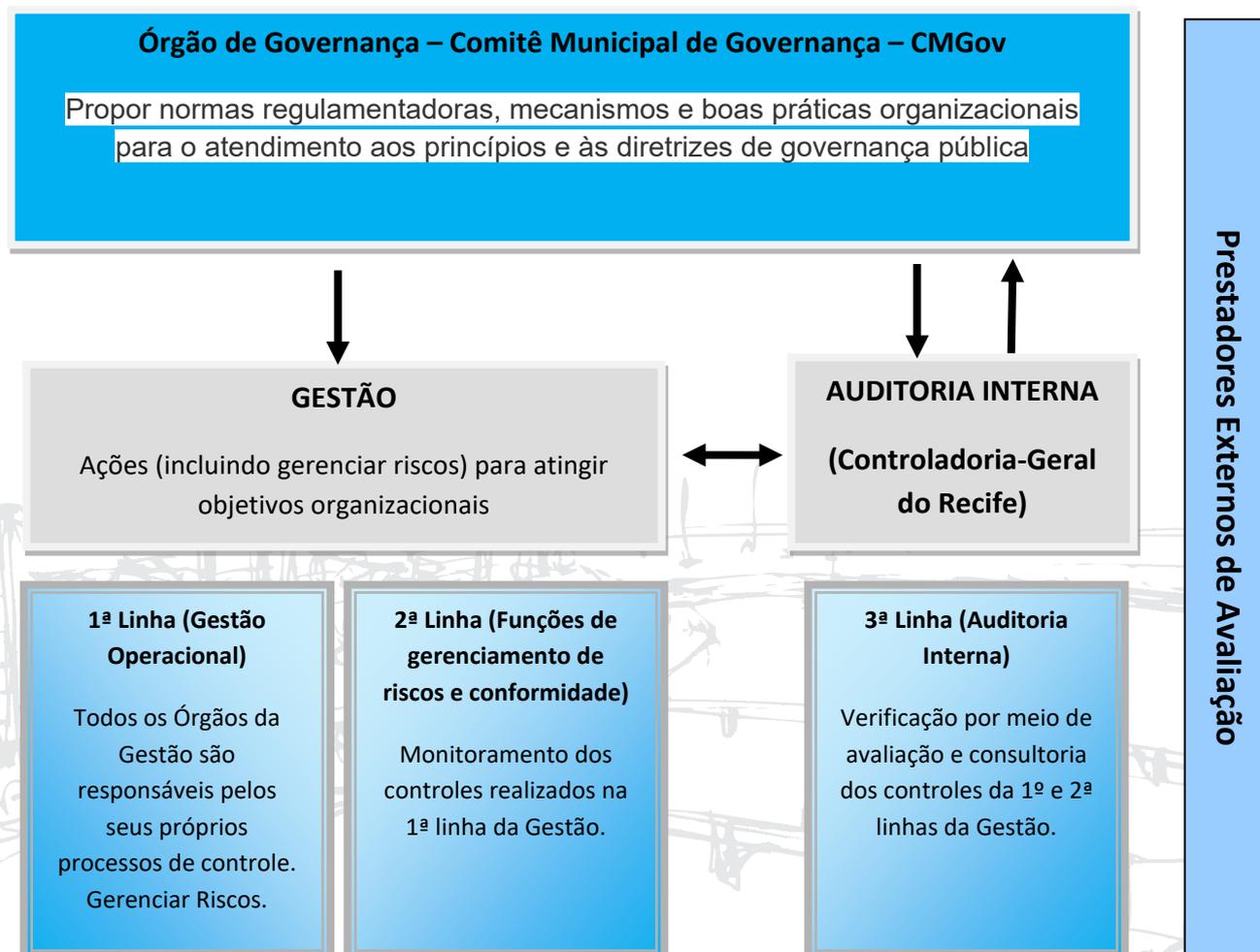
4.7 –GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

De forma a **gerir adequadamente esse plano de governança, utilizaremos como referência, também, a abordagem do modelo das Três Linhas⁹**, pois, esse modelo se propõe como um método de contribuição para melhorar a comunicação, verificar os papéis e as responsabilidades de gestão de riscos e controles internos, a partir da decomposição desses papéis e responsabilidades em três linhas que interagem e se retroalimentam entre si.

⁹ Modelo das Três Linhas do The IIA – Institute of Internal Auditors – 2020.

Assim, para a proposição e descrição deste gerenciamento, efetuando-se as adequações em função da realidade organizacional dessa Autarquia, mas também considerando o Programa de Governança Municipal, foram as seguintes referências utilizadas:

- Implementando a Gestão de riscos no Setor Público, Módulo I, Introdução à Gestão de Riscos: Estruturas de Gerenciamento e Bases Normativas, ENAP, Brasília, 2018.
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, 2017.
- Gestão de Riscos, Avaliação da Maturidade, Tribunal de Contas da União, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo da Secretaria-Geral de Controle Externo, 2018.
- Modelo das Três Linhas do The IIA – Institute of Internal Auditors – 2020.



Apresentação esquemática das 3 Linhas de Defesa da Gestão de Riscos e Controles Internos - Adaptação da formulação do The Institute of Internal Auditors (IIA) - 2020.

- . **1ª linha (Gestão Operacional):** São os gestores operacionais que têm por responsabilidade o conhecimento e a gestão dos riscos das suas unidades gerenciais, assim como a operação de seus controles internos. A gestão operacional é responsável por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle das rotinas de trabalho, identificando, avaliando, controlando e mitigando os riscos, guiando o desenvolvimento e operacionalizando os procedimentos internos para garantir que as atividades estejam sendo executadas de acordo com os parâmetros de metas e objetivos estabelecidos.
- . **2ª linha (Funções de gerenciamento de riscos e conformidade):** São as áreas de Controles Internos, Riscos, Integridade e Conformidade, auxiliam a 1ª linha de forma consultiva na identificação das causas e consequências associadas aos riscos. São funções que supervisionam riscos (unidades, comitês, núcleos ou outros arranjos organizacionais), estabelecidas para garantir que a primeira linha funcione na gestão de riscos e controles internos, como também, auxiliar na definição e monitoramento dos riscos e controles da primeira linha.
- . **3ª linha (Auditoria Interna):** É a unidade organizacional de Auditoria Interna da Gestão Municipal, que desempenha o papel de avaliar e certificar os controles implementados pelas 1ª e 2ª linhas. Constitui-se em subsidiar nas avaliações sobre os processos de gestão de riscos, controles internos e governança aos órgãos municipais, garantindo a conformidade com leis, regulamentos, recomendações técnicas e legais, como também, com os parâmetros da gestão de riscos e controles internos em todos os níveis da estrutura organizacional da Gestão Municipal.

4.8 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Esse processo de avaliação de riscos está seguindo e admitindo a descrição das recomendações da ABNT NBR ISO 31000/2018, assim, os **requisitos não atendidos e em não conformidade** na Matriz de Avaliação Final da Governança, ou seja, **fontes de riscos à governança**, com base nessa norma ABNT, a avaliação de riscos é o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Esse processo de avaliação de riscos recomenda-se que seja conduzido de forma sistemática, contínua e monitoramento com base em informações e dados consistentes considerando os objetivos estratégicos da Autarquia e partes interessadas.

Considerando que esse **Plano de Governança EMLURB - PGEMLURB** está ancorado na gestão de riscos, assim, a seguir apresentam-se as etapas desse processo de avaliação de riscos, como dito anteriormente, cuja descrição está conforme recomendações da ABNT NBR ISO 31000/2018.

4.8.1 – Identificação dos Riscos

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos, com informações pertinentes, apropriadas e atualizadas, são importantes na identificação de riscos.

Considerando a premissa que está sendo aqui adotada para o gerenciamento desse **Plano de Governança EMLURB** em que os **requisitos não atendidos do Relatório Final de Avaliação da Governança** são as condições que podem dar origem à possibilidade para ocorrer um evento de risco à Governança da EMLURB, ou seja, **são fontes de riscos à Governança**, logo, esses **riscos já estão identificados**, pois, são os **requisitos não atendidos**, que serão as **fontes de riscos à governança** a serem tratados nesse PGEMLURB. Abaixo se apresenta o quadro-síntese dos requisitos atendidos e não atendidos por Pilar de Governança.

RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA EMLURB - 2023						
Apresentação gráfica do IGR (Índice de Governança do Recife) EMLURB, para orientação, avaliação dos resultados e tomada de decisão para os encaminhamentos necessários para dar conta do Plano de Governança EMLURB.						
Pilares de Governança		Pontuação Máxima	Sim	Não	IGR Obtido	Nível de Enquadramento
1	Compromisso da Alta Gestão	14	6	8	0,43	Intermediário
2	Ética e Integridade	8	1	7	0,13	Inicial
3	Gestão de Pessoas	21	0,5	20,50	0,02	Inicial
4	Gestão de Riscos e Controles Internos	23	0	23	0	Inicial
5	Gestão Estratégica	14	1,5	12,5	0,11	Inicial
6	Transparência e Controle Social	15	3	12	0,20	Inicial
7	Investigações Internas e Procedimentos de Responsabilização	4	0	4	0	Inicial
8	Auditoria e Monitoramento	4	0	4	0	Inicial
TOTAL		103	12	91	0,12	Inicial

4.8.2 – Análise dos Riscos

O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco. A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos, para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento desses riscos. Os resultados auxiliam na tomada de decisões.

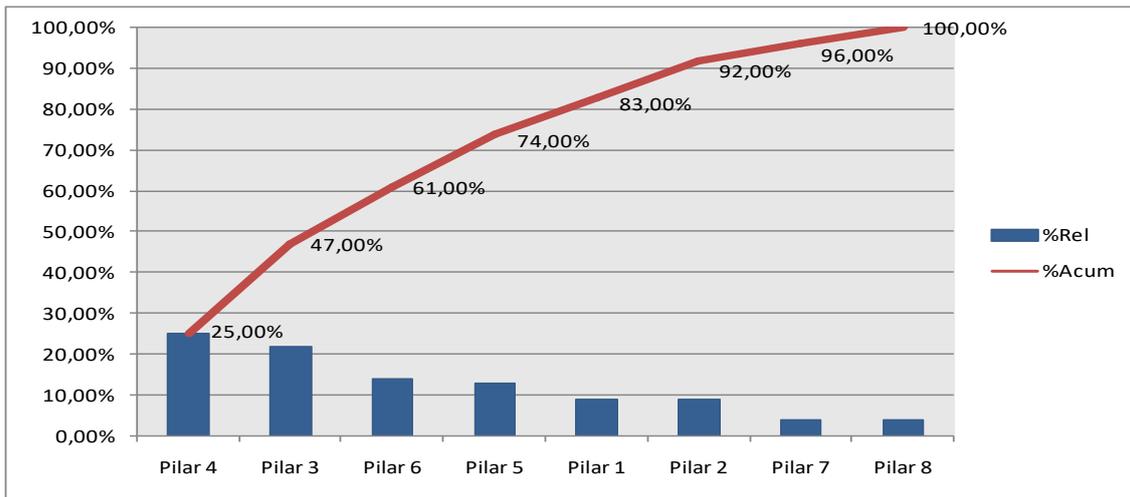
Consideraremos como análise de riscos os resultados do **Relatório Final de Avaliação da Governança** em que é diagnosticado o nível de governança da EMLURB nos seguintes pilares de governança:

1. Compromisso da alta administração;
2. Ética e Integridade
3. Gestão de Pessoas
4. Gestão de Riscos e Controles Internos
5. Gestão Estratégica
6. Transparência e Controle Social
7. Investigações Internas e Procedimentos de Responsabilização
8. Auditoria e Monitoramento

Assim, o **IGR EMLURB (Índice de Governança do Recife)** de **0,12** é a base dessa análise de riscos, e abaixo apresenta-se graficamente o nível de governança para cada pilar com os indicadores de não atendimento, assim temos:

- . **Gestão de Riscos e Controles Internos, sendo responsável por 25% de não atendimento**
- . **Gestão de Pessoas, sendo responsável por 22% de não atendimento**
- . **Transparência e Controle Social, sendo responsável por 14% de não atendimento**
- . **Gestão Estratégica, sendo responsável por 13% de não atendimento**
- . **Esses Pilares juntos são responsáveis por 74% dos itens não atendidos.**

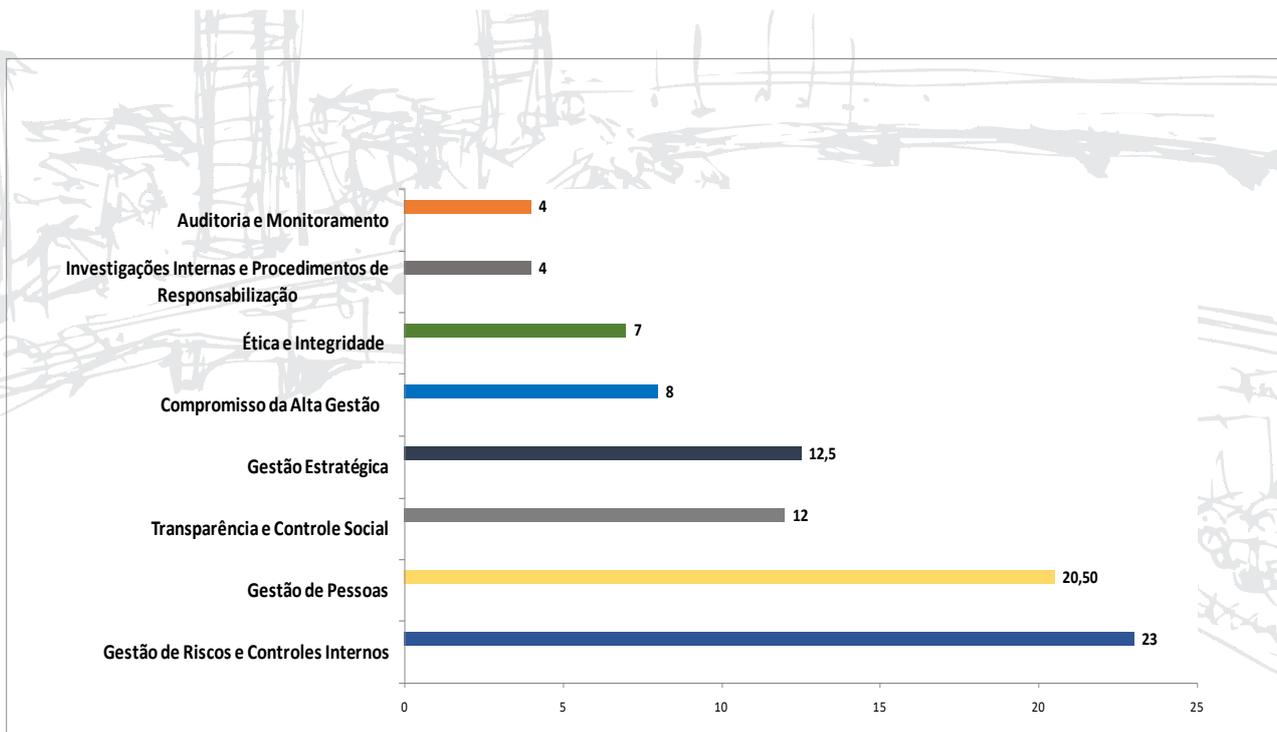
Análise do efeito de cada Pilar no IGR de Governança				
Aplicação: Adotar medidas para Evitar a ocorrência ou Mitigar a probabilidade e/ou impactos de Riscos à Governança				
PILARES DE GOVERNANÇA	Causas	Qtde	%Rel	%Acum
Gestão de Riscos e Controles Internos	Pilar 4	23	25,00%	25,00%
Gestão de Pessoas	Pilar 3	20,5	22,00%	47,00%
Transparência e Controle Social	Pilar 6	12	14,00%	61,00%
Gestão Estratégica	Pilar 5	12,5	13,00%	74,00%
Compromisso da Alta Gestão	Pilar 1	8	9,00%	83,00%
Ética e Integridade	Pilar 2	7	9,00%	92,00%
Investigações Internas e Procedimentos de Responsabilização	Pilar 7	4	4,00%	96,00%
Auditoria e Monitoramento	Pilar 8	4	4,00%	100,00%
Total		91	100,00%	



4.8.3 – Avaliação dos Riscos

O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação de respostas. O resultado dessa avaliação de riscos deve ser registrado, comunicado e então validado nos níveis apropriados da Autarquia.

Considerando que o **Relatório Final de Avaliação da Governança** é o resultado da avaliação do nível de governança em função dos atuais instrumentos, procedimentos, regulamentos, processos e controles da gestão, então, os requisitos (requisitos de governança) não atendidos desse relatório são **Riscos Residuais**.



Assim, desses **itens não atendidos do Relatório Final de Avaliação da Governança**, aqui considerados, riscos residuais à governança, a partir da análise de riscos, **o direcionamento nesse ano de 2023 e o próximo 2024 será para os Pilares com menor índice de governança (IGR)**, conforme quadro apresentado anteriormente na análise dos riscos.

4.8.4 – Tratamento dos Riscos

O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar ações de respostas aos riscos. Após análise e avaliação interna, se optou por ações de respostas com condições mais favoráveis de serem executadas, considerando a disponibilidade dos recursos necessários: humanos, materiais, equipamentos ou ferramentas e financeiros. Mas também, possíveis para 2023 e 2024, assim, optamos para a gestão dos riscos com maiores indicadores de não atendimento ao Programa de Governança Municipal. Também, selecionamos ações em todos os pilares e, ainda, ações que foram atendidas em parte, para complementarmos o atendimento a estes itens desse Relatório Final de Avaliação da Governança. As ações que já fazem parte da rotina de trabalho da EMLURB, comprovadas no referido Relatório, tratamos como ação já implementada.

Também consideraremos a partir da seleção dessas opções de respostas aos riscos residuais aqui tratados, requisitos não atendidos no Relatório Final de Avaliação da Governança, se haverá necessidade de implantar novos controles ou melhorar/modificar/ajustar controles internos existentes.

A EMLURB desenvolve suas ações, processos e atividades em conformidade com as regulamentações legais, técnicas, éticas e de integridade, mesmo com o **nível de risco de 0,88 de não atendimento**, considerando o Relatório Final de Avaliação da Governança, pois, **o IGR EMLURB é de 012**, essa Autarquia tem governança organizacional, porém o resultado desse Relatório de Governança nos dar a oportunidade de melhorar indicadores de governança referenciais da boa prática de governança na gestão pública, logo, para melhorar esses indicadores e atender aos requisitos do Programa de Governança Municipal, vamos desenvolver as ações de respostas para **melhorar de forma gradual esse IGR**, assim, buscaremos com esse **Plano de Governança EMLURB – PGEMLURB** eliminar quando possível ou mitigar ao máximo, com ações de respostas aos riscos e controles internos apropriados, a probabilidade e impacto dos riscos residuais na gestão da Autarquia, ou seja, requisitos não atendidos no Relatório Final de Avaliação da Governança, deixando-os em níveis que não consigam afetar negativamente os objetivos institucionais dessa EMLURB e nem na eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações à população do Recife.



Figura Pilar pontuação obtida: Representação gráfica elaborada pela equipe de Programação Visual EMLURB.

4.9 – INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO E RESPONSABILIDADE

- I. As Instâncias de Supervisão estabelecidas para esse **Plano de Governança EMLURB – PGEMLURB** são as Diretorias dessa Autarquia, que tratará as questões pertinentes desse plano nas reuniões de monitoramento de Diretoria, que já fazem parte da rotina dessa Autarquia.
- II. Para a gestão, acompanhamento e monitoramento desse Plano de Governança será instituída uma equipe com representações das Diretorias, que competirá a essa equipe: coordenar a execução desse plano de forma articulada, promover a divulgação e controle do processo de planejamento e gestão desse plano, assessorar e fornecer informações sobre a execução para as tomadas de decisão da Diretoria da EMLURB no âmbito do Programa de Governança Municipal.
- III. A gestão de riscos e de controles internos constitui componente fundamental da boa governança corporativa e instituída no Programa de Governança Municipal, sendo de responsabilidade, nessa EMLURB, da Presidência da Autarquia, Agente de Governança EMLURB, das Diretorias no nível estratégico, e dos demais gerentes, assessores, gestores e todos os servidores da EMLURB, nos níveis tático e operacional.
- IV. As Instâncias de Supervisão têm, também, como função apoiar e assessorar os níveis hierárquicos da EMLURB e suas unidades operacionais com o objetivo de integrar ações desse Plano de Governança.
- V. Caberá ao Agente de Governança EMLURB encaminhar todas as questões pertinentes a esse plano de governança, acompanhar, elaborar relatórios com o objetivo de registrar e sistematizar ações para o fortalecimento do ambiente de governança e conformidade em consonância com o Programa de Governança Municipal.

4.10 PLANO DE AÇÃO DA GOVERNANÇA EMLURB 2023 - 2024

Esse Plano de Governança EMLURB será uma fundamental ferramenta para o desenvolvimento das ações preventivas e corretivas de Governança, ou seja, melhorar os controles e implementar ações para atendimentos dos requisitos do Programa de Governança Municipal, e assim, buscando construir e fortalecer um ambiente organizacional propício e preparado para entregas à população mais eficientes, eficazes, efetivas e com economicidade.

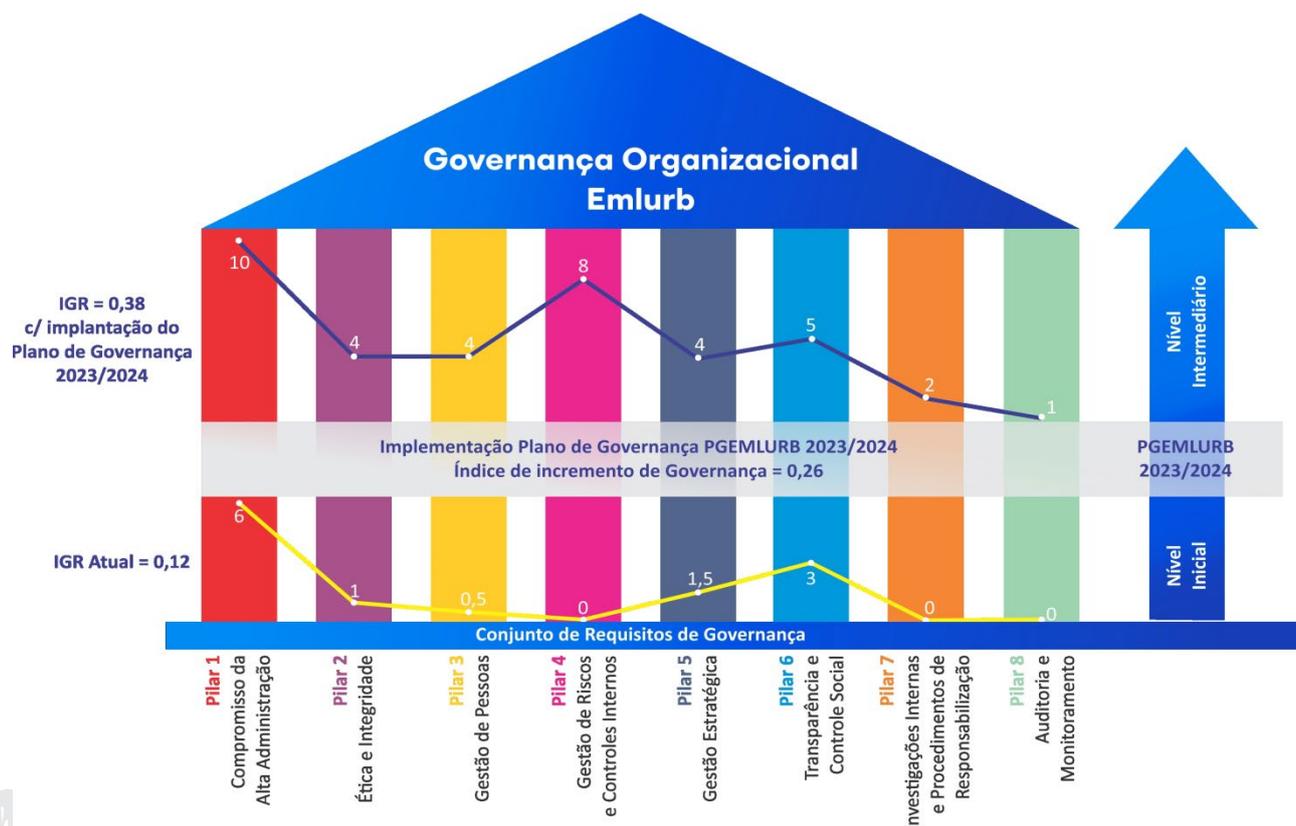


Figura Melhoria IGR EMLURB: Representação gráfica elaborada pela equipe de Programação Visual EMLURB.

Com a implementação desse Plano de Governança, conforme apresentado graficamente acima, propõe-se **incrementar 0,26 de índice de governança**, que adicionados aos atuais 0,12 de IGR, ao final de 2024 se **chegará a um IGR de 0,38 e assim sair do nível de enquadramento inicial para o nível intermediário de governança**.

Também, com essas ações de respostas aos riscos residuais considerados (requisitos não atendidos do Relatório Final de Avaliação da Governança 2023), além de contribuírem para a melhoria da governança interna, também, irá fornecer informações e subsídios aos gerentes, gestores e executores de atividades e tarefas de processos de trabalho, das unidades gerenciais internas, para que possam aplicar no dia-a-dia requisitos e indicadores da boa governança pública, e de **forma gradual, manter um processo de melhoria contínua do ambiente de governança e conformidade dessa EMLURB**.



PLANO DE AÇÃO 2023 - 2024

SECRETARIA	EMLURB - EMPRESA DE MANUTENÇÃO E LIMPEZA URBANA
SECRETÁRIA	MARÍLIA DANTAS
META	Implementar 38 Ações do Plano de Governança EMLURB para atender requisitos de Governança Municipal
DESCRIÇÃO	IMPLEMENTAR PLANO DE GOVERNANÇA EMLURB 2023 - 2024

% Execução do Projeto

● A INICIAR



CRONOGRAMA

INÍCIO DO PROJETO (PREVISTO)	01/12/22	VARIAÇÃO PREVISTA (DIAS)
TÉRMINO DO PROJETO (PREVISTO)	30/12/24	760

ITEM	ETAPA	RESPONSÁVEL	INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	INÍCIO REAL	TÉRMINO REAL	STATUS	OBSERVAÇÃO
1.	Definir as diretrizes do Plano de Governança		15/03/2023	31/05/2023			CONCLUÍDA	
1.1	Ler o Guia e analisar Relatório de Avaliação da Governança enviado pela Controladoria.	Agente de Governança	15/03/2023	31/05/2023			CONCLUÍDA	
1.2	Identificar os requisitos não cumpridos.	Agente de Governança	15/03/2023	30/04/2023			CONCLUÍDA	
1.3	Estabelecer os requisitos que serão priorizados	Agente de Governança	15/03/2023	30/04/2023			CONCLUÍDA	
1.4	Desenvolver ações com base nas prioridades da gestão para atender aos requisitos não cumpridos.	Agente de Governança	01/04/2023	15/05/2023			CONCLUÍDA	
1.5	Discutir o diagnóstico junto à Alta Administração e validar ações prioritárias.	DAF	15/04/2023	30/07/2023			CONCLUÍDA	

2.	Desenvolver os Pilares do Plano de Governança							A INICIAR	
2.1	Pilar 1 - Compromisso da Alta Administração		01/12/2022	30/12/2024				ANDAMENTO	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.1.1	Ação 1: Implantar Modelo de Governança com instâncias de governança, papéis e responsabilidades de seus membros, valores organizacionais, fluxos de informação e processos de tomada de decisão. (1.1)	Agente de Governança	01/07/2023	30/07/2024				A INICIAR	
2.1.2	Ação 2: Instituir Núcleo para promoção do Mecanismo de Liderança. (1.2)	Agente de Governança	01/07/2023	30/12/2023				A INICIAR	
2.1.3	Ação 3: Possuir Organograma institucional e demais normativos que comprovem a existência de equipe que possua, dentre outras atribuições, atividades que promovam o mecanismo de estratégia. (1.3)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.4	Ação 4: Possuir organograma institucional e demais normativos que comprovem a existência de equipe que possua, dentre outras atribuições, atividades que promovam o mecanismo de controle. (1.4)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.5	Ação 5: Implementar normativos, comunicações internas, notícias, inventários, planos de ação da gestão de resíduos sólidos, campanhas que promovam a gestão adequada dos resíduos gerados nas atividades da Autarquia. (3.1)	Unidade Socioambiental / DPR	02/01/2023	30/12/2024				ANDAMENTO	
2.1.6	Ação 6: Possuir Normativos, comunicações internas, notícias, campanhas que incentivam licitações, compras e construções sustentáveis. (3.2)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.7	Ação 7: Estimular e apoiar ações inclusivas de promoção de acessibilidade para pessoas com deficiência e incentivo ao respeito à diversidade de gênero e raça.(4.1)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.8	Ação 8: Possuir espaço físico adequado ao incentivo da inclusão da pessoa com deficiência, obedecendo às normas previstas na ABNT NBR 9050 e na Lei Federal nº 13.146/2015. (4.2)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.9	Ação 9: Combater os efeitos das desigualdades sociais originadas por qualquer tipo de discriminação. (4.3)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.1.10	Ação 10: Ampliar a ação da Alta Administração ao estímulo de participação dos servidores em eventos de promoção ao comportamento ético e íntegro. (2.1)	Gerência de Recursos Humanos	01/08/2023	30/12/2023				A INICIAR	

2.2	Pilar 2 - Ética e Integridade		01/10/2023	30/06/2024			A INICIAR	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.2.1	Ação 1: Divulgar código de Ética da Prefeitura para seus servidores através de: site da Entidade; Comunicações internas; Banners; Disponibilização de exemplar do código impresso em local de fácil acesso ou outros meios. (5.1)	Assessoria de Imprensa	01/10/2023	30/08/2023			A INICIAR	
2.2.2	Ação 2: Criar sistemática de comunicações internas, e-mails, divulgação de banners para estimular a participação dos Servidores em capacitações sobre Ética e Integridade. (5.2)	Assessoria de Imprensa	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.2.3	Ação 3: Campanhas para disseminação de comportamentos éticos, enfatizando condutas éticas esperadas. (5.3)	Agente de Governança	01/10/2023	30/12/2024			A INICIAR	
2.2.4	Ação 4: Realizar levantamento de riscos de integridade, cronograma e responsáveis pela implementação das medidas de tratamento. (6.3)	Agente de Governança	01/10/2023	30/06/2024			A INICIAR	
2.3	Pilar 3 - Gestão de Pessoas		01/10/2023	30/06/2024			A INICIAR	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.3.1	Ação 1: Instituir de programa de capacitação permanente de sua equipe, de acordo com o levantamento das necessidades específicas, voltado ao exercício da liderança. (8.1)	Gerência de Recursos Humanos	01/10/2023	30/06/2024			A INICIAR	
2.3.2	Ação 2: Implementar procedimentos internos para assegurar a adoção das medidas adequadas quando do desligamento de servidores. (9.4)	Gerência de Recursos Humanos	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.3.3	Ação 3: Instituir normativos / procedimentos / rotinas que contenham definição de requisitos e/ou os procedimentos internos de capacitação e treinamento para novos servidores. (13.2)	Gerência de Recursos Humanos	01/10/2023	30/09/2023			A INICIAR	
2.3.4	Ação 4: Implantar instrumento de pesquisas e avaliações após o treinamento de Servidores, elaborando relatórios. (13.3)	Gerência de Recursos Humanos	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	

2.4	Pilar 4 - Gestão de Riscos e Controles Internos		01/06/2023	30/06/2024			ANDAMENTO	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.4.1	Ação 1: Instituir Normativo contendo a Política de Segurança da Informação com link/local para consulta contendo documento. (14.1)	Divisão de Tecnologia da Informação	01/07/2023	30/06/2024			A INICIAR	
2.4.2	Ação 2: Instituir Manual de utilização das ferramentas e recursos de TI com link/local para consulta contendo documento (14.2)	Divisão de Tecnologia da Informação	01/07/2023	30/06/2024			A INICIAR	
2.4.3	Ação 3: Promover ações de conscientização sobre Segurança da Informação para os servidores e prestadores de serviços. (14.3)	Divisão de Tecnologia da Informação	01/07/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.4.4	Ação 4: Elaborar Organograma Institucional, normativos com comprovação de equipe com atribuições ligadas à governança de dados. (15.1)	Divisão de Tecnologia da Informação	01/07/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.4.5	Ação 5: Promover internamente a cultura de dados (incentivar uso de dados / aprimorar tomada de decisões). (15.2)	Divisão de Tecnologia da Informação	01/07/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.4.6	Ação 6: prever em contratos com fornecedores, prestadores de serviço, terceiros intermediários e outros parceiros a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de desvios de integridade. (17.3)	Diretoria Jurídica	01/06/2023	01/08/2023			ANDAMENTO	
2.4.7	Ação 7: Instituir equipe com atribuições de atuar na disseminação e implementação da gestão de riscos. (19.1)	DPR	01/08/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.4.8	Ação 8: Elaborar Documento evidenciando os principais riscos encontrados e como eles devem ser tratados / Metodologia de Análise de Riscos. (19.2)	Agente de Governança	01/09/2023	30/12/2023			A INICIAR	

2.5	Pilar 5 - Gestão Estratégica		01/07/2023	30/12/2024				A INICIAR	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.5.1	Ação 1: Manter atualizados síntese de atribuições e organograma com definição de cargos e funções e link da página contendo organograma com data de atualização. (21.1)	Gerência de Recursos Humanos	01/07/2023	30/12/2023				ANDAMENTO	
2.5.2	Ação 2: Realizar mapeamento de processos organizacionais. (21.2)	Agente de Governança	17/04/2023	30/12/2024				ANDAMENTO	
2.5.3	Ação 3: definir Rotinas de monitoramento do progresso no alcance das metas prioritárias. (24.1)	Gerência de Planejamento e Monitoramento	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.5.4	Ação 4: Definir formato e periodicidade dos relatórios de gestão.	Gerência de Planejamento e Monitoramento	01/07/2023	30/12/2023				ANDAMENTO	
2.6	Pilar 6 - Transparência e Controle Social		01/12/2022	30/06/2024				ANDAMENTO	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.6.1	Ação 1: Disponibilizar principais informações da Emlurb disponíveis ao público e atualizadas. (25.1)	DAF	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.6.2	Ação 2: Divulgar os canais de comunicação (26.2)	Assessoria de Imprensa	01/07/2023	30/12/2023				ANDAMENTO	
2.6.3	Ação 3: Promover capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias. (27.1)	DPR	01/11/2023	30/06/2024				A INICIAR	
2.6.4	Ação 4: Oferecer oportunidade do denunciante informar seus contatos para maiores esclarecimentos sobre a denúncia em seus canais. (27.2)	DPR	01/12/2022	15/12/2022	01/12/2022	15/12/2022		CONCLUÍDA	
2.6.5	Ação 5: Elaborar, divulgar e manter atualizada a carta de serviços (29.1)	Gerência de Planejamento e Monitoramento	01/07/2023	30/12/2023				ANDAMENTO	

2.7	Pilar 7 - Investigações Internas e Procedimentos de Responsabilização		01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.7.1	Ação 1: Criar Comissão Permanente para condução de processo de sindicância/inquérito (30.1)	Diretoria Jurídica	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.7.2	Ação 2: Criar equipe para gestão e acompanhamento dos processos administrativos punitivos no âmbito de licitações e contratos. (30.2)	Diretoria Jurídica	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	
2.8	Pilar 8 - Auditoria e Monitoramento		01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	As indicações no final da descrição da ação, entre parênteses, refere-se à indicação do Requisito na Matriz de Avaliação Final.
2.8.1	Ação 2: Elaborar documento para monitorar e registrar as recomendações de auditoria, relatórios de acompanhamento das recomendações para monitoramento e justificativas formais da não adoção das recomendações apresentadas. (31.4)	Diretoria Jurídica	01/10/2023	30/12/2023			A INICIAR	

5. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA DO PLANO DE GOVERNANÇA

O objetivo do monitoramento e análise dos resultados é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. O monitoramento será contínuo, assim como, a análise crítica periódica do processo de execução e seus resultados, com coleta e análise das informações, registro de resultados e avaliar ações necessárias em função desses resultados.

Para auxiliar no gerenciamento desse Plano de Governança será utilizado o conceito da ferramenta de gestão **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)**, a cada ciclo do plano (aqui estamos estabelecendo um ciclo como sendo trimestral) serão verificadas as entregas planejadas para o trimestre, a fim de garantir a eficiência e eficácia das metas estipuladas, desta forma, pode-se controlar e melhorar a execução do plano. Para esclarecimento o Ciclo PDCA, também conhecido como o círculo/ciclo de Deming¹⁰, que consiste em quatro etapas, conforme a seguir:

- **Plan (Planejamento)** – estabelecer metas e objetivos para serem alcançados.
- **Do (Execução)** – etapa de implementação do planejamento, momento responsável por coletar os dados, que serão avaliados posteriormente na fase de verificação.
- **Check (Verificação)** – esta etapa é responsável por verificar se a meta planejada foi devidamente alcançada.
- **Act (Ação corretiva)** – etapa que consiste em buscar as causas e prevenir efeitos indesejados e realizar os ajustes necessários para garantir a implementação com os objetivos estabelecidos.

Também será construída uma linha do tempo da execução desse plano para acompanhamento e monitoramento dos marcos e entregas do plano com relatório de status. Nesse sentido, o cronograma será atualizado a cada ciclo do plano, ou seja, trimestralmente, registrando-se o cumprimento dos prazos estabelecidos para a execução das ações e, a partir dos resultados dessa execução, replanejar as datas, se necessário, justificando ao corpo diretivo da Autarquia a necessidade de adequações no cronograma.

Vale ressaltar que as ações com o status de concluída nesse Plano de Governança, ou seja, requisitos atendidos na Matriz de Avaliação Final de Governança também serão objeto de monitoramento, para verificar se estes requisitos ainda estão atualizados e mantendo a eficiência de sua funcionalidade, e ainda, considerando que a premissa que ancora esse PGEMLURB é a gestão de riscos e controles internos, logo, riscos e controles precisam continuamente ser monitorados e avaliados.

¹⁰PDCA, metodologia de gerenciamento para melhoria na gestão de processos, criada pelo Dr. William Edwards Deming (1900 – 1993), considerado o pai do controle de qualidade total.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a necessidade de fortalecimento do ambiente de governança da EMLURB em consonância com o **Programa de Governança Municipal da Cidade do Recife**, buscaremos a partir desse **Plano de Governança EMLURB – PGEMLURB - 2023 / 2024**, planejar, organizar, executar, gerenciar, aperfeiçoar e medir os resultados das ações planejadas para esse Plano de Governança. Com a implementação dessas ações de respostas aos riscos residuais considerados (requisitos não atendidos do Relatório Final de Avaliação da Governança 2023), além de contribuir para a melhoria da governança interna, também, irá fornecer informações e subsídios aos gerentes, gestores e executores de atividades e tarefas de processos de trabalho, das unidades gerenciais internas, para que possam aplicar no dia a dia requisitos e indicadores da boa governança pública.

No tocante à escolha da Gestão de Riscos e Controles Internos como instrumentos referenciais para o gerenciamento desse Plano de Governança EMLURB, ainda se reforça, além dos fatores apresentados nesse documento, o que está estabelecido na nova Lei das Licitações e Contratos Administrativos¹¹, Título II, das Licitações, Capítulo I, do processo licitatório, art. 11, Parágrafo único: **“A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações”**.

Ressaltamos que durante a execução desse plano se dará um monitoramento efetivo, realizando reuniões periódicas de acompanhamento da implementação das ações, reuniões de ponto de controle, relatórios de execução, verificando o andamento das ações planejadas e as dificuldades, se por acaso, estejam ocorrendo, e ajustá-las quando necessário, de modo que os prazos serão tratados como marcos e entregas.

Por fim, reforçamos o compromisso e comprometimento dessa EMLURB em continuar mantendo um ambiente institucional de **Conformidade** e da **boa Governança Pública** como sempre se pautou por esses princípios e continuará assim procedendo, e **agregando as recomendações da Controladoria-Geral do Município e as diretrizes e requisitos do Programa de Governança Municipal para se guiar e, de forma gradual, manter um processo de melhoria contínua do ambiente de governança e conformidade dessa Autarquia.**

¹¹Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Referências

- Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.
- Decreto Municipal do Recife nº 35.534 de 06 de abril de 2022 que dispõe sobre a Promoção da Governança no âmbito da Administração Pública Municipal Direta e Indireta.
- Decreto Municipal do Recife nº 27.627 de 16 de dezembro de 2013 que instituiu o código de ética do servidor público do poder executivo municipal, cria a comissão central de ética e dá outras providências.
- Governança, Gestão de Riscos e Integridade / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -Brasília: ENAP, 2019.
- Decreto Municipal do Recife nº 35.534 de 06 de abril de 2022 que dispõe sobre a promoção da governança no âmbito da administração pública municipal direta e indireta.
- Relatório Final de Avaliação da Governança Municipal / Controladoria-Geral do Município do Recife – 2023.
- Decreto Municipal do Recife nº 27.627 de 16 de dezembro de 2013 que instituiu o código de ética do servidor público do poder executivo municipal, cria a comissão central de ética e dá outras providências.
- Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.
- Norma ABNT NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade.
- ABNT NBR ISO 31000/2018 - Gestão de Riscos — Diretrizes.
- Norma ABNT NBR ISO 19600:2014 – Sistema de Gestão de Compliance – Diretrizes, estabelece os requisitos necessários para um sistema de gestão de compliance e as obrigações inerentes a sua implementação nas organizações.
- Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal. Brasília, 2016.
- Plano de Gerenciamento de Riscos através do mapeamento de processos – RECIPREV, Autarquia Municipal de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores do Recife. Acesso em Março de 2023.

- Programa de Compliance e boas práticas de Governança– RECIPREV - Autarquia Municipal de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores do Recife. Acesso em Março de 2023.
- A Gestão de Riscos e sua utilização como Instrumento de Governança: Estudo de Caso nos Ministérios da Administração Pública Federal que tratam do tema Infraestrutura - Eliane Ferreira da Rocha, Orientador(a): Marlos Moreira dos Santos - Coletânea de Pós-Graduação, v.2, n.8, Auditoria do Setor Público - Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União.
- Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.
- Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133 de 1º de abril de 2021.
- Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
- Resolução nº 03, de 05 de dezembro de 2019 que institui a Política de Gerenciamento de Riscos – PGR da Autarquia Municipal de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores – AMPASS. Autarquia da Administração Municipal do Recife.
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
- Instrução Normativa – TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, que estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da Administração Pública Federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da lei nº 8.443, de 1992.
- Modelo das Três Linhas do The IIA – Institute of Internal Auditors – 2020.
- Implementando a Gestão de riscos no Setor Público, Módulo I, Introdução à Gestão de Riscos: Estruturas de Gerenciamento e Bases Normativas, ENAP, Brasília, 2018.
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, 2017.
- Gestão de Riscos, Avaliação da Maturidade, Tribunal de Contas da União, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo da Secretaria-Geral de Controle Externo, 2018.

Elaboração Conceitual / Proposição Metodológica / Finalização

Marco Luz / Agente de Governança EMLURB

Equipe de apoio e acompanhamento para implementação do Plano de Governança EMLURB

- Tarcizo Leite
- Tiago Mendes
- Julliana Lins Aueiz
- Cíntia Rafaela dos Santos
- Emanuel Vitor Leal Dias
- José Mário Antonino
- Luiz Carlos da Silva
- Reginaldo Rodrigues
- Marco Luz / Agente de Governança EMLURB

Equipe de Colaboradores para construção do Plano de Governança EMLURB - PGEMLURB

- Tarcizo Leite
- Clodoveu Silva
- Reginaldo Rodrigues
- Mônica Knecht
- Tiago Mendes
- Maria do Carmo Pessoa

Programação Visual

Matilde Mendes

Agradecimento a todos e todas que contribuíram direta ou indiretamente na construção deste Plano de Governança EMLURB.

Marília Dantas
Diretora Presidente

Adriano Freitas
Diretor Administrativo e Financeiro

Gabriela Buarque
Diretora de Manutenção Urbana

Daniel Saboya
Diretor de Limpeza Urbana

