



CONFIGURANDO UM MODELO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: PRINCÍPIOS, ESTRUTURA (AGENTES E PAPÉIS) E PROCESSOS

A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA PARA A EXECUÇÃO DA
ESTRATÉGIA E DO ORÇAMENTO

08 DE MARÇO 2021

PAINEL RISCOS DA GOVERNANÇA
IV SEMINÁRIO DE ORÇAMENTO
I SEMINÁRIO ESTRATÉGIA COM QUALIDADE
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL - GO



ROTEIRO DA APRESENTAÇÃO

1



Estratégia Organizacional

- Alinhamento
- Desdobramento

2



Processos de Trabalho

- Processos-Chave da Execução da Estratégia e do Orçamento

3



Gestão de Riscos

- Riscos
- Controles Internos
- Modelo das 3 Linhas

4



Governança Organizacional

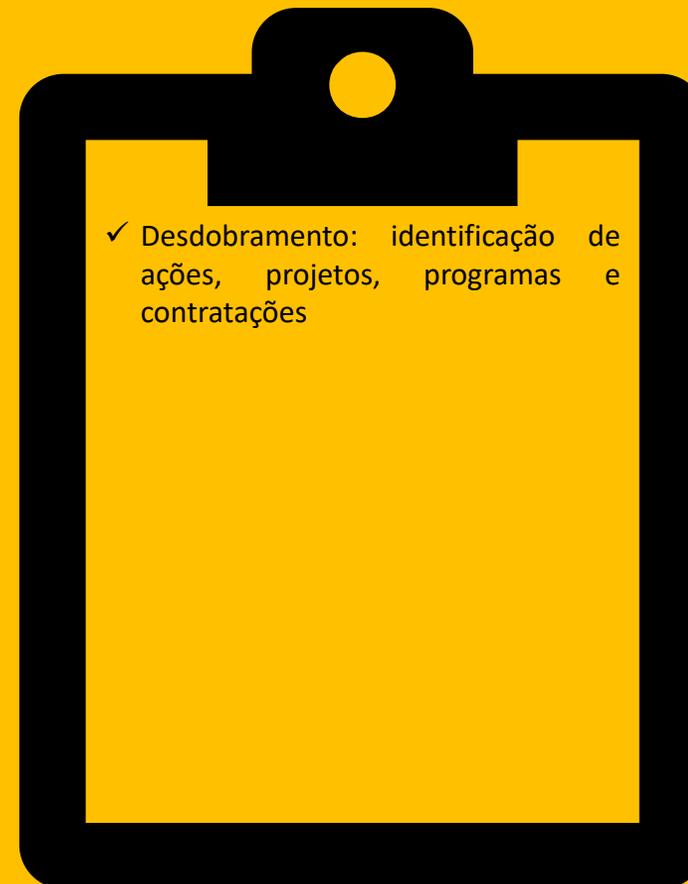
- Agentes
- Papéis
- Processos
- Princípios



1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

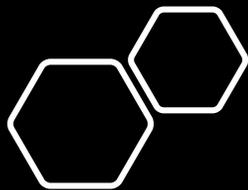
“Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve” (Lewis Carroll)

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO



DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

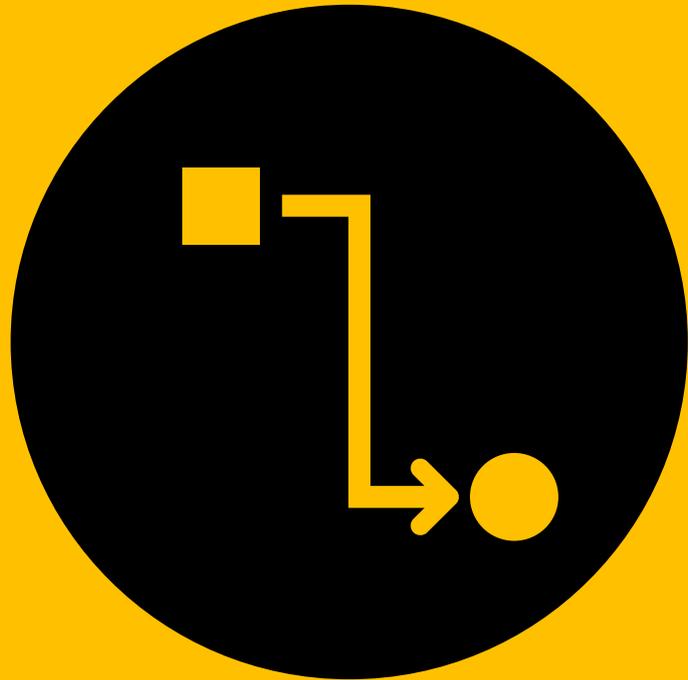




PROVOCAÇÕES

- O Plano Estratégico do seu órgão está desdobrado em ações, projetos, programas e contratações estratégicas?





2. PROCESSOS DE TRABALHO

Um processo de trabalho é realmente relevante quando entrega algo de valor.

EXECUÇÃO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



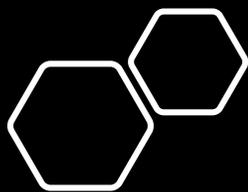
- ✓ Identificação de todos os processos-chave da execução da estratégia e do orçamento

PROCESSOS-CHAVE

- 1 Contratação
- 2 Capacitação
- 3 Implantação de Software
- 4 Comunicação Interna
- 5 Elaboração e Aprovação da Plano Anual de Contratações
- 6 Elaboração e Aprovação da Plano Diretor de TIC
- 7 Dimensionamento da Força de Trabalho
- 8 Elaboração e Aprovação da Proposta Orçamentária Anual
- 9 Principais Processos Finalísticos
- 10 Elaboração e Aprovação do Plano Anual de Auditoria Interna



✓ Integração dos processos-chaves ao processo de gestão de riscos



PROVOCAÇÕES

- Os processos-chave da execução da estratégia e do orçamento do seu órgão estão identificados e mapeados?





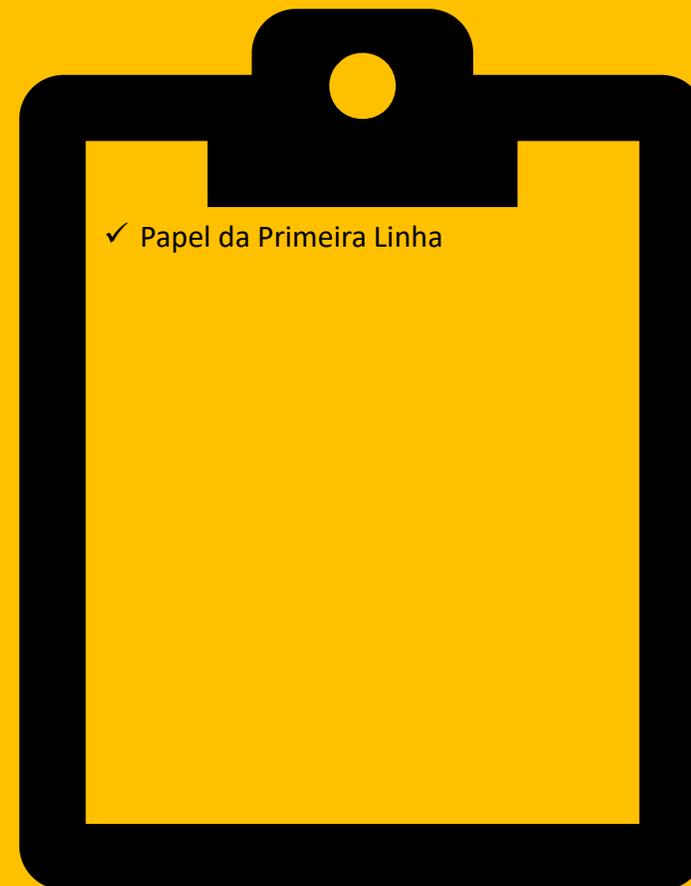
3. GESTÃO DE RISCOS

Todo processo de trabalho possui riscos que ameaçam a consecução dos resultados.

GESTÃO DE RISCOS NOS PROCESSOS-CHAVE



	1 Identificação	2 Avaliação	3 Tratamento	4 Monitoramento
	Causas x Consequências	Probabilidade x Impacto	Controle x Responsável	Conferência da efetividade
Risco 1				
Risco 2				
Risco n				



SUGESTÃO DE LEITURA

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL



<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/intranetAGE/anexo/MapProcessos/EscretorioDeProcessos/GuiaGestaoDeProcessos.pdf>



<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaoDeRiscos/GuiaGestaoDeRiscos.pdf>



<http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaoDeProjetos/GuiaGestaoDeProjetosEstrategicos.pdf>

CONTROLES INTERNOS



**Cronograma de Acompanhamento
de Contratações**



**Grau de
Significância**



**Relatório de Acompanhamento da
Execução Orçamentária**



CRONOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATAÇÕES

Situação problema: atraso em dar início aos trâmites para a contratação

Causa: falta de conhecimento dos prazos de cada etapa do processo de contratação

Controle Interno: cronogramas de acompanhamento de contratações (CAC)

Data prevista para assinatura do contrato: 02/07/2021

Cronograma de Acompanhamento da Contratação		
Tarefas/Responsável	Prazo (dias)	Data Limite para início
Elaborar projeto básico/Departamento "A"	15	11/04/2021
Aprovar projeto básico/Coordenadoria "B"	3	26/04/2021
Realizar estimativa de custo/Seção "C"	12	29/04/2021
Autorização da licitação/Secretaria "D"	3	11/05/2021
...
Assinatura do Contrato	3	02/07/2021
Tempo Total	49	

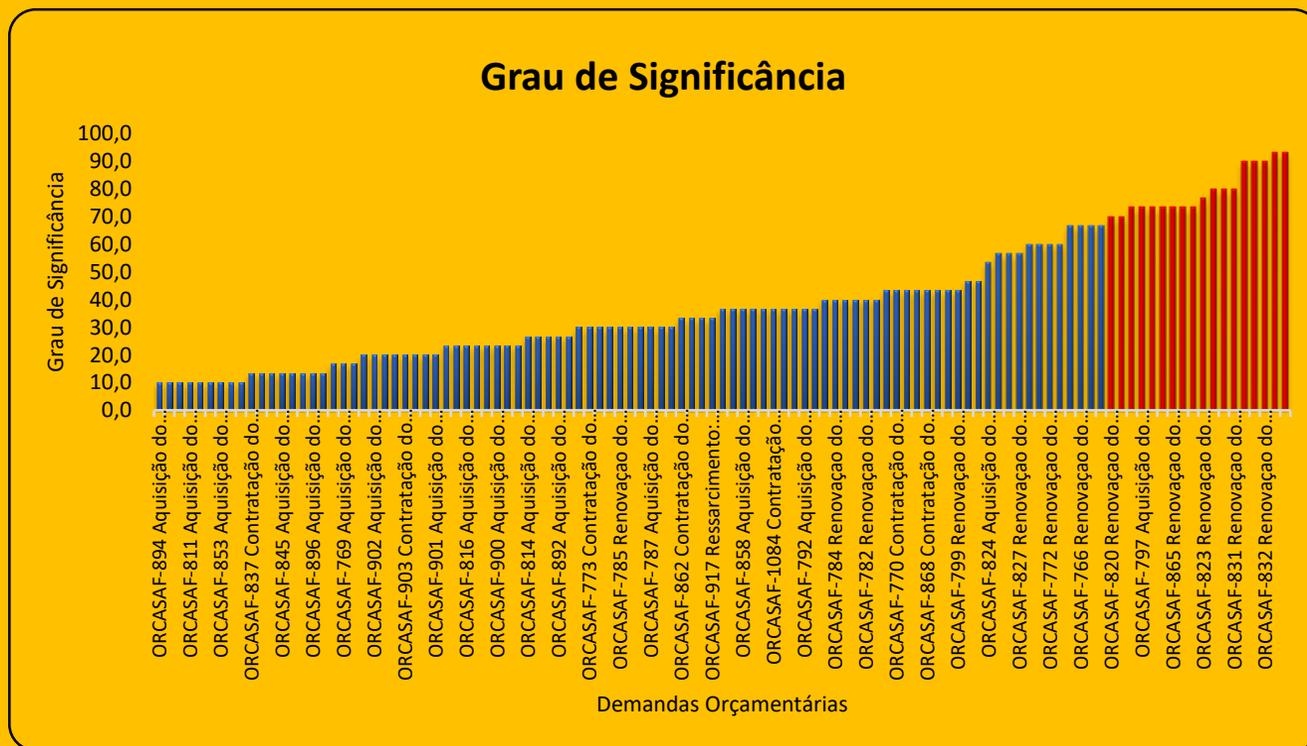
- ✓ Controle simples (Excel) mas funcional
- ✓ Automatização: fórmulas embutidas geram as datas limites a partir da informação da "data prevista para assinatura do contrato"
- ✓ Momento: captação de demandas ou elaboração do ETP

GRAU DE SIGNIFICÂNCIA

Situação Problema: demora para a definição das demandas a serem suprimidas (contingenciamentos)

Causa: falta de clareza em relação às contratações críticas do Tribunal

Controle Interno: Grau de Significância (*Ranking* de contratações)



✓ Importância relativa de cada contratação (demanda orçamentária) frente às demais contratações do Tribunal.

✓ Uso:

- Identificação das contratações críticas (em vermelho)
- Estabelecimento de critério técnico (em vez de político) para definição de supressões de contratos no caso de contingenciamento.

✓ Metodologia desenvolvida em 2017 (Processo Administrativo SEI 004857/2017, DOC 0317717).

RELATÓRIO QUADRIMESTRAL DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Situação Problema: sobra ou insuficiência de orçamento para custeio das demandas

Causa: falta de acompanhamento da execução orçamentária e financeira

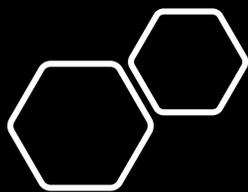
Controle Interno: Relatório Quadrimestral da Execução Orçamentária e Financeira

Relatório Quadrimestral de Execução Orçamentária

Demanda Orçamentária	Disponibilidade Orçamentária do Exercício	Despesas Executadas (até abril)	Mês de Referência	Despesa Projetada (após abril)	Saldo
Demanda 1	1000	100	Maio	800	100
Demanda 2	1000	100	Maio	1000	- 100
Total	2000	200	Maio	1800	0

Remanejamento

- ✓ A EC 95 (teto de gastos)
- ✓ Aproveitamento máximo do orçamento DESDE QUE UTILIZADO EM DEMANDAS REALMENTE NECESSÁRIAS
- ✓ IN STF Nº 233 – Dispõe sobre o acompanhamento da execução orçamentária no STF



PROVOCAÇÕES

- No seu órgão, gestão de riscos é realizada nos processos-chave da execução da estratégia e do orçamento?





4. GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Comece com uma estrutura minimalista. A evolução para um modelo mais complexo virá com a maturidade.

INSTÂNCIA MÁXIMA DE GOVERNANÇA

CORPO ADMINISTRATIVO

Decisões críticas:
Instância de Governança

Evento
Inicial



Risco
ESTRATÉGICO



Atividades



Resultado

Processos de Trabalho

- Execução da estratégia
- Execução do orçamento

GERENCIAMENTO DE RISCOS

identificar, avaliar, tratar e monitorar

- ✓ **Corpo Administrativo:**
direcionamento à gestão
- ✓ Necessidade de identificação das
decisões críticas

DECISÕES CRÍTICAS DA INSTÂNCIA MÁXIMA DE GOVERNANÇA

- 1 Homologação do plano estratégico e seu desdobramento
- 2 Aprovação de grandes projetos de investimento
- 3 Criação ou expansão de obrigações de caráter continuado
- 4 Aprovação da proposta orçamentária anual
- 5 Aprovação da política de gestão de riscos



CONFIGURANDO UM MODELO A PARTIR DE DUAS REFERÊNCIAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC



REFERÊNCIA NACIONAL

O IBGC dissemina conhecimento das melhores práticas em governança corporativa.

AGENTES DA GOVERNANÇA

indivíduos e órgãos que compõem o sistema de governança corporativa.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – THE IIA

REFERÊNCIA MUNDIAL

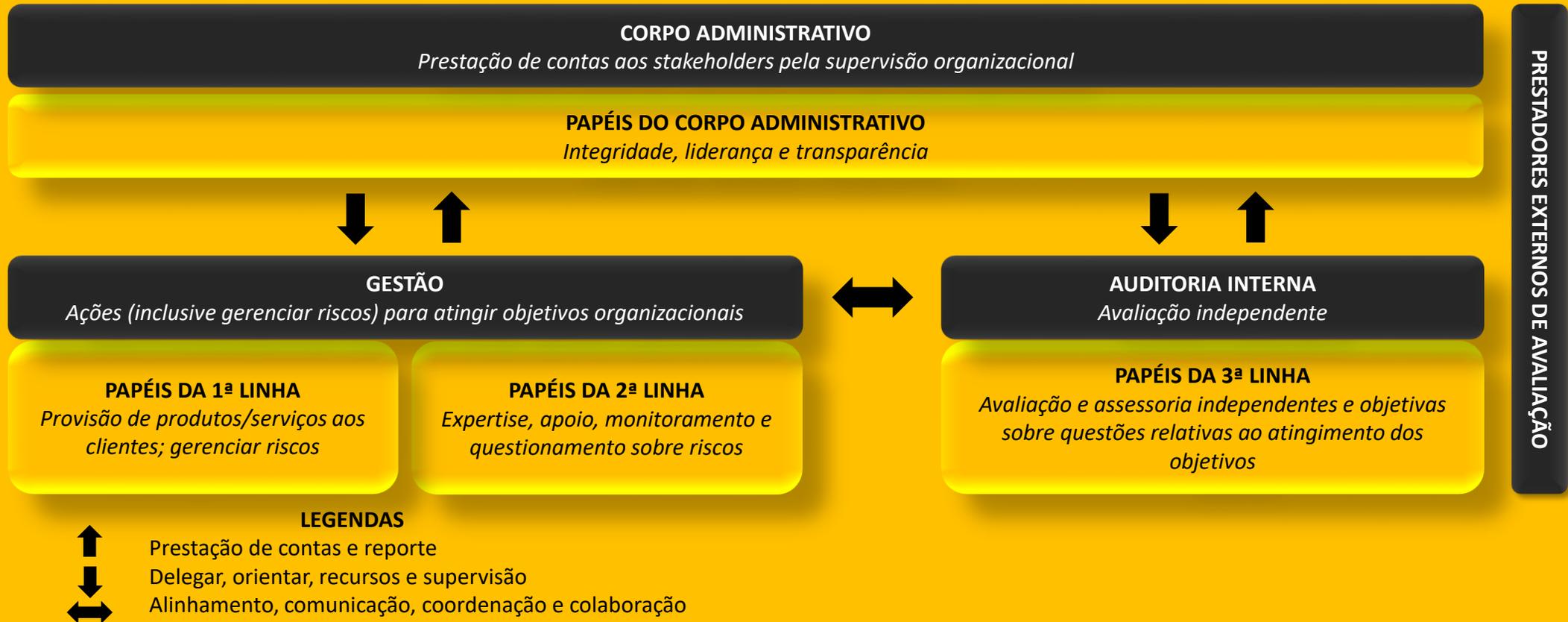
O *The IIA* emite orientação de práticas de auditoria interna.

MODELO DAS 3 LINHAS

Ilustração que facilita a visualização das estruturas e processos essenciais da governança e do gerenciamento de riscos.



O MODELO DAS 3 LINHAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS (*THE IIA*)





CORPO ADMINISTRATIVO

Prestação de contas aos stakeholders pela supervisão organizacional

PAPÉIS DO CORPO ADMINISTRATIVO

Integridade, liderança e transparência



Delegação, orientação, recursos e supervisão ↓ ↑ Prestação de contas e reporte

Delegação, orientação, recursos e supervisão ↓ ↑ Prestação de contas e reporte

GESTÃO

Ações (inclusive gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

PAPÉIS DA 1ª LINHA

Provisão de produtos/serviços aos clientes; gerenciar riscos

PAPÉIS DA 2ª LINHA

Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre riscos



AUDITORIA INTERNA

Avaliação independente

PAPÉIS DA 3ª LINHA

Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos



Alinhamento, comunicação, coordenação e colaboração



TCU

CONSELHOS SUPERIORES DO JUDICIÁRIO

PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO



OS PAPÉIS DOS AGENTES DA GOVERNANÇA



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Tomar decisão em relação ao direcionamento estratégico
- Supervisionar e monitorar a gestão



SECRETARIA DE GOVERNANÇA

- Secretariar o funcionamento do sistema de governança



GESTÃO

- Planejar, (plan) executar (do), controlar (check) e corrigir (act) – ciclo PDCA



COMITÊS DE APOIO

- Assessorar o Conselho de Administração (comunicação informativa)
- Estudar assuntos de suas respectivas competências para emitir parecer com recomendação de voto aos Conselheiros



OUVIDORIA

- Exercer o papel de canal de comunicação do órgão com a sociedade



AUDITORIA INTERNA

- Verificar a eficácia dos controles internos da gestão

REQUISITOS INDISPENSÁVEIS

1



Humanização do Serviço

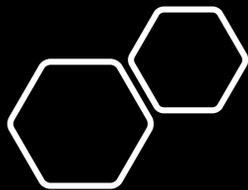
- Pessoas operam a “máquina” governança

2



Desburocratização

- Simplificação de processos administrativos
- Modernização da gestão pública (inovação)



PROVOCAÇÕES

- Um modelo de governança está estabelecido no seu órgão?
- Os agentes, papéis e processos estão definidos?





CONCLUSÃO

A GESTÃO DE RISCOS do processo de execução da ESTRATÉGIA e do ORÇAMENTO está inserida em um sistema complexo de governança organizacional pautado em ESTRUTURAS, PROCESSOS E PESSOAS.

MUITO OBRIGADO!

ARMANDO AKIO SANTOS DOI
AUDITOR-CHEFE DA AUDITORIA INTERNA
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

armandod@stf.jus.br

A IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

LEVANTAMENTO DE GOVERNANÇA – TCU – 2017 (Acórdão TCU Nº 588/2018 – Plenário)

✓ 488 órgãos: 58% estão em um estágio inicial de governança; 39% em estágio intermediário e 3% em estágio aprimorado.



- Consciência coletiva organizacional (principalmente da Alta Administração)



- Práticas e estruturas



Processo de aprendizagem

- Abordagem consistente e uma cultura organizacional aderente

SUGESTÕES:

- ✓ Utilizem o levantamento de governança do TCU como ferramenta de autoavaliação e mapeamento das lacunas e implemente plano de ação para solucionar as deficiências;
- ✓ Realize uma autoavaliação de maturidade da gestão de riscos segundo a metodologia do TCU disposta na publicação “Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade”.

