

() Publicada no DOE TC/MS nº 1764, de 26 de abril de 2018, página 3.*

() Republicada no DOE TC/MS nº 1764-Suplementar, de 26 de abril de 2018, página 1.*

RESOLUÇÃO TCE/MS Nº 71, DE 25 ABRIL DE 2018.

Aprova o Relatório do Modelo de Governança e Concepção do Núcleo de Governança do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso das atribuições institucionais que lhe são conferidas pelo art. 80 da Constituição Estadual, pelo art. 21, inciso XI, da Lei Complementar nº 160, de 2 de janeiro de 2012 e pelos arts. 16, parágrafo único, inciso IV, alínea ‘a’, e 74, inciso I e §1º, ambos do Regimento Interno, aprovado pela Resolução Normativa nº 76, de 11 de dezembro de 2013,

CONSIDERANDO que compete ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul a missão constitucional de fiscalizar e julgar atos administrativos dos Poderes do Estado e dos Municípios e as ações que envolvam a gestão de recursos públicos;

CONSIDERANDO que o desenvolvimento e a expansão das atividades do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul pressupõem a modernização de sua Estrutura Organizacional, de modo a atender aos princípios da eficiência e da autonomia;

CONSIDERANDO ainda, a Resolução nº 59, de 08 de novembro de 2017, que dispõe sobre as diretrizes de reestruturação organizacional desta Corte Fiscal, que adota o novo modelo organizacional tendo como premissa o conceito de tematização das áreas de controle externo, capacitação de servidores para área específica, modernização dos processos de trabalho, e celeridade processual;

CONSIDERANDO por fim, a Resolução nº 67, de 13 dezembro de 2017, que dispõe sobre a criação de Comitês Permanentes, de acordo com anexo II da Resolução nº 59,

de 08 de novembro de 2017, e Resolução nº 68, de 28 fevereiro de 2018, que dispõe sobre a composição e o funcionamento dos grupos de trabalho dos Comitês Permanentes.

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Relatório do Modelo de Governança e Concepção do Núcleo de Governança do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul, conforme anexo único desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Secretaria das Sessões, 25 de abril de 2018.

Conselheiro Waldir Neves Barbosa
Presidente
Conselheiro Ronaldo Chadid
Relator
Conselheiro Iran Coelho das Neves
Conselheiro Jerson Domingos
Conselheiro Marcio Campos Monteiro
Conselheiro Flávio Esgaib Kayatt
Dr. João Antônio de Oliveira Martins Júnior - Procurador-Geral de Contas

***(* Os textos contidos nesta base de dados têm caráter meramente informativo.
Somente os publicados no Diário Oficial estão aptos à produção de efeitos legais.***



**TRIBUNAL DE CONTAS
ESTADO DE MATO GROSSO
DO SUL
TCE-MS**

**CONCEPÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM
MODELO DE GOVERNANÇA E
APOIO À GESTÃO INTEGRADA**

**RELATÓRIO DO MODELO DE
GOVERNANÇA
E CONCEPÇÃO DO NÚCLEO DE
GOVERNANÇA DO TCE-MS**

EZUTE.10858.00006/A

São Paulo, 20 março de 2018

título

RELATÓRIO DO MODELO DE GOVERNANÇA E CONCEPÇÃO DO NÚCLEO DE GOVERNANÇA DO TCE-MS

código Ezute

EZUTE.10858.00006/A

código do cliente

Não aplicável

elaborado

Renata Felipe

verificado

João A. Massaroli

liberado para emissão

observações



REGISTRO DE REVISÕES

REVISÃO	DATA	RESPONSÁVEIS	SEÇÕES ATINGIDAS / DESCRIÇÃO
A	20/02/18	elaborado Renata Felipe verificado Joao A. Massaroli liberado para emissão externa Joao A. Massaroli	Emissão Inicial.
Arquivos eletrônicos utilizados para a composição da revisão atual deste documento			



SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	IV
1. OBJETIVO DO DOCUMENTO	1
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA	4
4. CONTEXTUALIZAÇÃO DE GOVERNANÇA	5
4.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA	5
4.2 GOVERNANÇA e GESTÃO	8
4.3 COMPONENTES E DIMENSÕES DE GOVERNANÇA	10
5. DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA VIGENTE	13
5.1 Resultados das Entrevistas e Conclusão do Diagnóstico	16
6. PROPOSTA DE MODELO DE GOVERNANÇA	18
6.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO (OBJETIVOS)	22
6.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (NÚCLEO DE GOVERNANÇA)	23
6.2.1 ESTRUTURA PARA IMPLANTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO	23
6.2.2 ESTRUTURA PARA FASE DE OPERAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA	30
6.3 PADRÕES	37
6.4 MECANISMOS DE CONTROLE	37
6.5 PROCESSO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA	38
6.5.1 Produtos, Serviços e Fluxo de Informações da Etapa Planejar a Governança	40
6.5.1 Produtos, Serviços e Fluxo de Informações da Etapa Execução da Governança	42
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
8. ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DO DIAGNÓSTICO	45



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MUDANÇA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TCE-MS	2
FIGURA 2: ROADMAP DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA	3
FIGURA 3: DIFERENÇA ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO PARA O TCU	8
FIGURA 4: COMPONENTES DA GOVERNANÇA	10
FIGURA 5: MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA	13
FIGURA 6: GOVERNANÇA VS GESTÃO	18
FIGURA 7: MODELO DE GOVERNANÇA DO TCE-MS	19
FIGURA 8: MELHORIA CONTÍNUA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	20
FIGURA 9: JORNADA DE IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA	21
FIGURA 10: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	23
FIGURA 11: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (FASE DE IMPLANTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO)	24
FIGURA 12: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (FASE POSTERIOR À REESTRUTURAÇÃO)	30
FIGURA 13: PROCESSO DE GESTÃO DA GOVERNANÇA	39
FIGURA 9: PROCESSO PLANEJAR A GESTÃO DA GOVERNANÇA	40
FIGURA 10: FLUXO DE INFORMAÇÕES DA ETAPA DE PLANEJAMENTO DA GOVERNANÇA	41
FIGURA 11: PROCESSO EXECUTAR A GESTÃO DA GOVERNANÇA	42
FIGURA 12: FLUXO DE INFORMAÇÕES DA ETAPA DE EXECUÇÃO DA GOVERNANÇA	43



1. OBJETIVO DO DOCUMENTO

Este documento visa estabelecer a proposta de Modelo de Governança e de Estruturação do Núcleo de Governança do Tribunal de Contas do Mato Grosso do Sul, com foco na fase de reestruturação organizacional prevista para ser implementada e efetivada em 2018.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul tem como missão fiscalizar e julgar atos administrativos dos Poderes do Estado e dos Municípios e as ações que envolvam a gestão dos recursos e busca, conforme as definições de seu Planejamento Estratégico, ser reconhecido como órgão indispensável na fiscalização e no controle da gestão dos recursos públicos, considerando como premissas básicas: Proatividade, Transparência, Ética, aprimoramento constante das Competência e Comprometimento.

Neste sentido, nos últimos anos, o TCE-MS vem realizando ações no contexto do Projeto de Modernização da Gestão e, especificamente, da reestruturação organizacional que envolvem principalmente a implementação de soluções de melhoria, reformulação e padronização dos processos e de modernização tecnológica, que buscam aumentar a eficiência e efetividade das ações do TCE-MS.

Este Projeto de Reestruturação Organizacional exige, além da melhoria dos processos e tecnologia, a atenção dos principais envolvidos e, principalmente, das lideranças das áreas de negócios contempladas pela solução, com intuito de delimitar o escopo, definir as diretrizes e regras, facilitar a gestão da mudança e o controle dos riscos envolvidos até que o novo ambiente possa ser considerado estabilizado para a operação segura e confiável.

Nesse contexto, torna-se fundamental o foco no estabelecimento claro dos papéis e responsabilidades, do grau de envolvimento dos principais atores, para que a implementação da reestruturação atenda os princípios da eficiência e autonomia, durante e após implantação. O envolvimento e apropriação dos objetivos e resultados é um dos principais desafios do projeto por apresentar mudanças profundas em termos estruturais, humanos e tecnológicos.

Conforme resolução N.º 59 de 08 de novembro de 2017, que dispõe sobre as diretrizes do projeto de reestruturação organizacional do TCE-MS, o novo modelo organizacional adota como premissa o conceito de tematização das áreas de controle externo, capacitação de servidores para área específica, modernização dos processos de trabalho e celeridade processual.



A implantação da reestruturação será conduzida pela Comissão de Reestruturação Organizacional do Tribunal de Contas, instituída pela portaria TC/MS nº 17/2016, e presidida pelo Conselheiro Osmar Domingues Jeronymo.

Da mesma forma, o plano de ação da reestruturação será executado por comitês devidamente constituídos para este fim, segundo as etapas listadas abaixo:

- I – Ações Iniciais;
- II – Implantação do Núcleo Governança – Comitê Central;
- III – Processos (rotina de Trabalho)
- IV – Gestão Integrada;
- V – Matriz de Risco;
- VI – Capacitação;
- VII – Sistemas;
- VIII – Legado de Processos e Legislação;
- IX – Ação Continuada;
- X – Efetividade (Qualidade da Gestão Pública)

A figura abaixo caracteriza as principais alterações estruturais do projeto, alterando a estrutura com foco na visão por inspetorias geográficas para uma estrutura com foco em áreas temáticas especializadas, dentre outras características definidas como regras de funcionamento, que visam promover mais conhecimento para os jurisdicionados e construir a cultura de aprendizado contínuo.

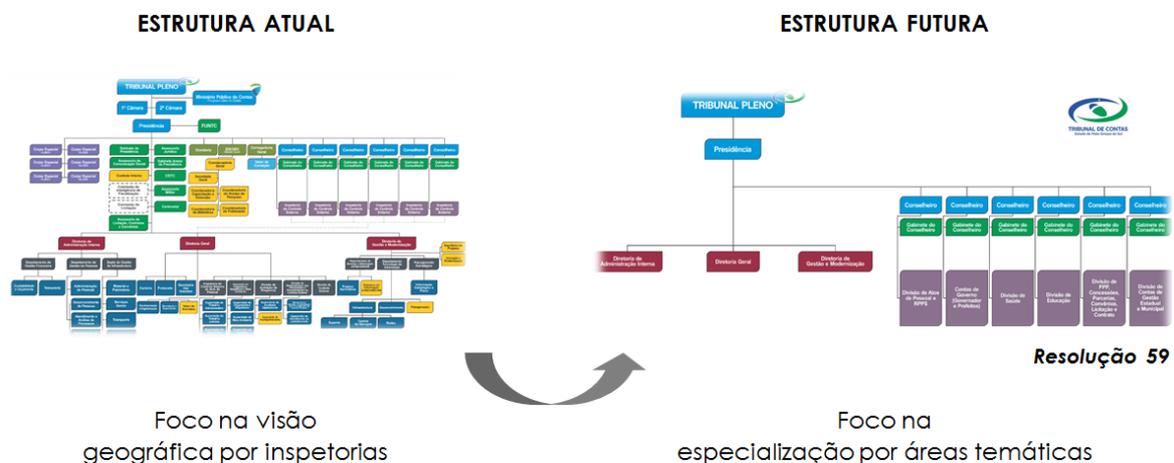


FIGURA 1: MUDANÇA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO TCE-MS



Neste cenário, é essencial conceber e estabelecer um processo de Governança que busque o alcance dos resultados definidos no Plano Estratégico, de forma efetiva e alinhada às práticas e cultura da organização, envolvendo os principais atores da organização, cujo conhecimento e experiência permitam a condução e monitoramento da realização dos projetos no TCE-MS, de modo a garantir o alcance dos resultados e os objetivos esperados pelo órgão.

O Roadmap de implementação da governança se iniciou com o Alinhamento Estratégico e com a realização do Diagnóstico da Governança Vigente, conforme figura abaixo:



FIGURA 2: ROADMAP DE IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA

Baseado nas informações, percepções e necessidades levantadas na fase de diagnóstico e visando a concepção de um modelo aderente à organização, apresentamos uma proposta de modelo de governança que poderá ser utilizado para a fase de implantação da reestruturação e ajustado para a fase de operação do novo modelo.



3. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- Resolução 59 de 08 de novembro de 2017
- Contrato N001/2018
- Resolução Normativa N.º 76, de 11 de dezembro de 2013 - Aprova o Regimento Interno
- Resolução N.º 14 de 24 de junho de 2015 - Dispõe sobre Estrutura Organizacional
- Biênio 2015 e 2016 e as inovações em 2017
- EZUTE_Questionário_Diagnóstico_Gov
- Relatório de Diagnóstico da Governança Vigente: EZUTE.10858.00002A
- Relatório das Oficinas de Alinhamento Estratégico: EZUTE.10858.00005A
- DA SILVA, Alex Pena Tosta. Diagnóstico de Governança da Justiça Federal- iGovJF, 2015.
- Guia de Melhores Práticas de Governança de Projetos, Programas e Portfólios – PMI
- SANTOS, Rafael Paim Cunha. As Tarefas para Gestão de Processos. Tese Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007
- HARMON, Paul. Process Governance. BPTrends.2008
- PAIM, Rafael et al. Estruturação de escritório de processos. Relatório Técnico UNIRIO. N°0001. 2008.



4. CONTEXTUALIZAÇÃO DE GOVERNANÇA

4.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA

De forma abrangente podemos definir governança como o conjunto de práticas que definem e formalizam quem, como e quando é feita a gestão da organização, ou seja, governança engloba os mecanismos que irão ditar as regras e organizar a gestão em prol de objetivos e benefícios estabelecidos.

Observa-se em muitas organizações, com sistemas de gestão já implementados, problemas caracterizados pela gestão desintegrada, reativa e com pouca sinergia, o que sugere a necessidade de aumentar a atenção nos relacionamentos entre os atores e nas integrações entre as práticas de gestão, além de manter o foco nos objetivos e resultados de maneira holística.

Segundo dicionário, governança é descrita como *“Ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar (orientar)”*.

O Banco Mundial, cuja descrição de governança apresenta uma visão mais ampla, focada no desempenho dos países e em prol da sociedade, define Governança como o exercício de autoridade, controle, gestão e poder de governo na gestão dos recursos sociais e da economia de um país. Sua implementação eficiente é consequência do equilíbrio de poder, assunção de responsabilidade, garantia de transparência das informações e conformidade com as leis.

Por outro lado, do ponto de vista do setor público e de um Tribunal de Contas, o TCU descreve Governança no setor público como os *“Mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”*.

Historicamente o estabelecimento de estruturas de governança compatíveis com as necessidades das organizações, proporcionam como benefícios:

- O estabelecimento claro das responsabilidades
- A sistematização do monitoramento/controle
- Disponibilização clara das informações para a tomada de decisão
- Viabiliza a conexão entre a avaliação das equipes e os resultados dos processos e projetos
- Impulsiona a melhoria da comunicação



O termo governança vem sendo utilizado em diversas formas de aplicação nas organizações, quando se busca obter controles e definir níveis de autoridade. Uma das aplicações mais conhecidas é a Governança Corporativa, que define o relacionamento entre os acionistas, diretores e os conselhos deliberativos. A Governança Corporativa determina como os objetivos são atingidos e selecionados, como os riscos são monitorados e avaliados e como a performance da organização é otimizada.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”*.

Outra importante aplicação é a Governança de TI, que está diretamente relacionada com o objetivo de promover melhorias no desempenho da tecnologia no âmbito corporativo. A governança de TI se tornou importante no momento em que a TI surge com um papel estratégico nas organizações, participando dos processos decisórios e com as áreas de negócio cada vez mais dependentes da tecnologia da informação, além da necessidade de integração dos sistemas, com seus diversos componentes, requisitos e atores.

A governança de TI também é descrita como a dinâmica de papéis e interações entre os membros da organização, de tal maneira a desenvolver a participação e o engajamento no processo decisório estratégico, através de políticas, processos, procedimentos e tecnologias.

O tema tem sido amplamente estudado e aplicado e, portanto, existem na literatura ferramentas para avaliar a governança de TI e seu alinhamento com a estratégia e com a organização do negócio.

Por outro lado, a governança de processos surge após a grande revolução da visão por processos e da necessidade de gestão destes nas organizações. Dependendo da utilização da gestão de processos na organização, de forma tática ou estratégica, o esforço de governança pode ser diferente, mas sempre voltado para a estruturação e organização dos relacionamentos, controles e alcance dos desempenhos almejados. A utilização no nível tático é caracterizada por iniciativas pontuais e isoladas. Por outro lado, a utilização de forma estratégica está relacionada a uma prática de gestão onde a liderança pensa e tem uma cultura por processos, com a preocupação de gestão dos diversos níveis da arquitetura



de processos (incluindo cadeia de valor, macroprocessos, processos e atividades, além de suas interfaces e os envolvidos).

A Governança de Processos tem por objeto organizar e ordenar a Gestão de Processos de Negócio nas organizações com intuito de contribuir para o aumento da performance e desempenho dos processos e, conseqüentemente, da organização.

Segundo Paul Harmon, *“Governança de Processos é a organização da Gestão de Processos através da definição dos objetivos, dos princípios e da estrutura funcional responsável por atribuir as responsabilidades pela tomada de decisão. Além de também definir as políticas e regras que dispõem o que os gestores podem fazer em relação à Gestão de Processos”*.

Outra aplicação muito utilizada é na Governança de Projetos que busca estabelecer práticas e processos de controle e avaliação visando o alcance dos resultados operacionais e estratégicos.

O *Project Management Institute* (PMI) alerta para a importância da governança de projetos, programas e portfólios e destaca, em seu Guia de Melhores Práticas para Governança em Projetos, que a governança pode interferir diretamente na forma como as decisões são tomadas e quem são os responsáveis, visando o atingimento de metas operacionais e estratégicas. O PMBOK diz ainda, que o PMO (Escritório de Projeto) tem papéis decisivos, quanto ao envolvimento das partes interessadas no projeto, bem como, na condução ou definição de políticas, procedimentos e padrões documentados e clareza na definição de autoridade e responsabilidades no projeto.

Analisando as definições das aplicações do termo Governança, notamos como pontos fundamentais de convergência o relacionamento e a definição dos papéis de “poder” ou decisão, mecanismos de distribuição de poder entre os envolvidos, de forma a compartilhar e obter consenso na tomada de decisão, a necessidade de mecanismos de controle e de avaliação e a importância da harmonização e conexão de todos esses fatores e componentes.

A governança almejada e foco desse trabalho não se caracteriza como nenhuma destas especificamente, mas sim como uma composição dos entendimentos e objetivos de algumas.



4.2 GOVERNANÇA e GESTÃO

É muito comum a confusão entre os termos Governança e Gestão, mas, apesar das semelhanças, existem diferenças fundamentais entre eles. A governança e a gestão são práticas complementares e devem estar bem estabelecidas e conectadas para o alcance de resultados consistentes.

Segundo Paul Harmon, a gestão se refere às tarefas realizadas para garantir a execução do trabalho, já a governança é a organização da gestão e se refere as metas, princípios, estrutura organizacional com a definição de responsabilidades e direitos de decisões, política e regras que definem os limites de atuação dos gestores (HARMON, 2008).

Para o Tribunal de Contas da União, a governança provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas, ou seja, está relacionada com processos de comunicação, de avaliação, monitoramento e controle, liderança, tomada de decisão e prestação de contas. Por outro lado, a gestão faz o manejo dos recursos da organização e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, ou seja, diz respeito ao funcionamento do dia a dia das organizações, garantir que o direcionamento superior seja seguido e executado, almejando a eficácia e eficiência das ações.



FIGURA 3: DIFERENÇA ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO PARA O TCU



A tabela abaixo elenca algumas diferenças entre as funções de Governança e Gestão, segundo o TCU.

FUNÇÕES DA GOVERNANÇA (TCU)	FUNÇÕES DA GESTÃO (TCU)
Definir o direcionamento estratégico	Implementar programas
Supervisionar a gestão	Garantir conformidade com as regulamentações
Envolver as partes interessadas	Revisar e reportar o progresso de ações;
Gerenciar riscos estratégicos	Garantir a eficiência administrativa
Gerenciar conflitos internos	Manter comunicação com as partes interessadas
Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle	Avaliar o desempenho e aprender
Promover a accountability e a transparência	_____



4.3 COMPONENTES E DIMENSÕES DE GOVERNANÇA

Conforme descrito no Diagnóstico da Governança Vigente, para suportar e direcionar o estabelecimento de modelos de governança, é fundamental definir algumas dimensões ou componentes para sua composição, que poderão ser adequados à natureza e cultura de cada organização. Diante disso, apresentamos alguns componentes de governança adotados comumente e que serviram de referência para a construção do diagnóstico realizado: Estrutura de Governança, Papéis e Responsabilidades; Padrões; Processos de Governança; Objetivos da Governança; Mecanismos de Controle; e Mecanismos de Avaliação.



FIGURA 4: COMPONENTES DA GOVERNANÇA

Um ponto importante e essencial para o sucesso dos Modelos de Governança, é o fato de que os diversos componentes do modelo a ser definido precisam necessariamente se inter-relacionar e estarem em níveis compatíveis de maturidade. Ou seja, não podemos evoluir em apenas uma dimensão e negligenciar as demais.



Estrutura de Governança

A Estrutura de Governança é responsável por definir e posicionar a estrutura, com seus níveis de relacionamento, que contempla os envolvidos diretamente na governança pretendida. Dependendo do tipo de governança aplicada e da complexidade e cultura da organização, podem ser observadas estruturas centralizadas para condução da governança, através de escritórios ou centros de competência, como nos casos das governanças de projetos e processos, ou comitês e conselhos para a governança corporativa. Dependendo do objetivo, podem ser definidos comitês temporários ou unidades organizacionais, mas em ambos os casos são unidades centrais com responsáveis pela gestão na organização e que se tornam ponto central dessa estrutura de governança. Os papéis e responsabilidades desses núcleos podem variar bastante dependendo dos objetivos. O que se deve ter em mente, ao se definir a estrutura de governança, são os níveis de governança pretendidos, as particularidades e a cultura da organização.

Papéis e responsabilidades

No âmbito da governança é necessário definir os papéis que estarão envolvidos com a gestão e as suas respectivas responsabilidades. O importante para a definição desse componente é garantir alinhamento com a estrutura de governança a ser estabelecida, com as tarefas e atividades previstas no processo de governança e as características da organização.

Padrões

Esse componente da governança contempla as políticas, normas, procedimentos ou outros tipos de documentos que apresentem as regras e diretrizes e, de alguma forma, estabeleçam os níveis de padronização, uniformidade e conformidade na Gestão da organização.

Processos de Governança

A governança deve definir as padronizações que serão adotadas para as ferramentas e métodos que serão utilizados na gestão.

Além disso, as tarefas contidas no processo de governança deverão ser definidas e atribuídas a papéis alocado na estrutura organizacional. O conjunto de processos de governança a ser definido dependerá dos objetivos da governança e da maturidade da organização no assunto.



Objetivos

Esse componente da Governança define os objetivos que são esperados para a gestão na organização de maneira a orientar a execução da mesma. Ter objetivos bem definidos é fundamental para evitar falsas expectativas e orientar a organização de forma alinhada. Os objetivos definidos devem ter correspondência e devem ser desdobrados a partir dos objetivos estratégicos da organização.

Esse componente tem relação com todos os demais componentes, pois é ele que orienta e garante o alinhamento mútuo de todo o conjunto.

Mecanismos de Controle

Esse componente define os mecanismos que nortearão o controle da governança da gestão. São os controles relacionados à conformidade na execução da governança e efetividade do Modelo implementado.

Mecanismos de Avaliação

Esse componente preconiza a avaliação dos benefícios ou objetivos alcançados e, dentro do possível, é fundamental a avaliação dos envolvidos.

Outros elementos também podem ser utilizados, dependendo da aplicação da governança e da natureza da organização, como por exemplo Estratégia e Liderança, dado que o primeiro define o rumo e visão de futuro e o segundo o tom que a alta liderança disponibilizará na gestão da organização (controles, diretrizes, compliance, exemplo, etc.).



5. DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA VIGENTE

A Fundação Ezute realizou levantamento de informações referentes a Governança praticada pelo TCE-MS para suportar os processos finalísticos, buscando identificar as práticas relacionadas à governança existentes atualmente na organização.

Para levantamento das informações do diagnóstico da governança, a Fundação Ezute seguiu a metodologia apresentada de forma resumida na figura abaixo. Informações mais detalhadas a respeito da metodologia aplicada podem ser encontradas no “Relatório de Diagnóstico da Governança Vigente”.

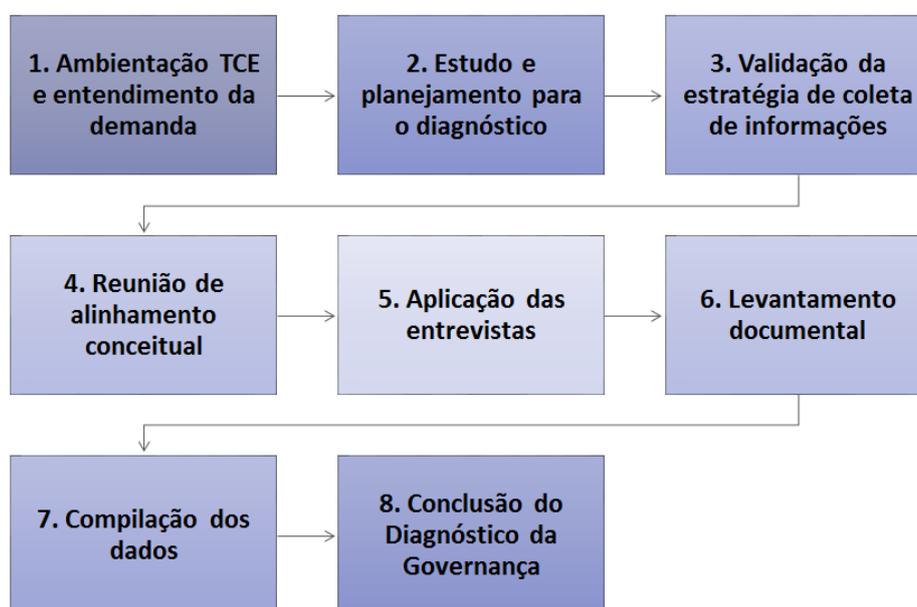


FIGURA 5: MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA

O ponto de partida para a elaboração do trabalho foi a ambientação no TCE-MS e entendimento da demanda, além da limitação da questão a ser estudada. Como importante etapa para o planejamento do diagnóstico da governança, procurou-se conhecer o TCE-MS e as necessidades inerentes à demanda, levando em consideração questões relacionadas à cultura, objetivos estratégicos, estrutura organizacional, principais mudanças e dificuldades relacionadas ao projeto de reestruturação organizacional.

Definido o problema entrou-se na etapa de planejamento para o diagnóstico, que foi feito considerando as peculiaridades do TCE-MS, o conhecimento dos envolvidos no tema, a representatividade das áreas e as principais necessidades e desafios para a reestruturação.



Como instrumento de organização das informações e coleta de dados, a Fundação Ezute elaborou um questionário (ANEXO 1) considerando os principais componentes ou dimensões de governança. O planejamento e a estratégia de coleta de informações foram validados previamente com o gestor do contrato, senhor Douglas Avedikian, que concordou com a proposta de aplicação do questionário, para cinco líderes de área do TCE-MS, cujas funções garantiram representatividade das principais áreas finalísticas e de suporte da organização, conforme descrito abaixo:

- Douglas Avedikian – Diretor da Diretoria de Gestão e Modernização (DGM)
- Parajara Moraes Alves Junior – Diretor de Administração Interna (DAI)
- Denis Peixoto Ferrão Filho – Chefe da Assessoria Jurídica
- Cleiton Barbosa Silva – Chefe do Departamento de Tecnologia da Informação
- Eduardo dos Santos Dionísio – Diretor Geral (DG)

Para dar início ao processo de diagnóstico da governança, realizou-se reunião com os cinco diretores selecionados para as entrevistas, com intuito de garantir o alinhamento conceitual e metodológico. Nesta mesma reunião definiu-se a agenda das entrevistas para os dias 7 e 8 de fevereiro.

Os encontros ocorreram conforme planejado, com duração média de 40 minutos, e permitiram o entendimento e registro da visão de cada indivíduo e da realidade atual do TCE-MS em relação à governança, como também a identificação de pontos relevantes para a discussão do Modelo de Governança.

Com as entrevistas e documentos coletados, realizou-se análise da situação da governança atual do TCE-MS, considerando os principais componentes importantes para sua constituição, como também, os desafios que serão encontrados para a implementação do Modelo.



Tabela abaixo apresenta os componentes de governança e assuntos utilizados nas entrevistas:

COMPONENTE	ASSUNTO ABORDADO
1. Alinhamento Estratégico	Envolvimento da alta administração e abrangência da análise estratégica
	Desdobramento dos objetivos
2. Estrutura Organizacional	Estrutura de governança definida e formalizada
	Implementação dos ciclos de governança
3. Papéis e Responsabilidades	Definição dos papéis e responsabilidade
	Padronização do processo de seleção dos envolvidos
4. Padrões	Políticas, normas, procedimentos ou outros tipos de documentos que apresentem as regras e diretrizes
5. Processos de Negócio	Existência de Arquitetura de Processos, métricas, ferramentas e métodos
6. Processo de Governança	Processos e tarefas para os Ciclos da Governança
	Métricas, ferramentas e métodos
7. Mecanismos de Controle	Ciclos de revisão e conformidade
8. Mecanismo de Avaliação	Avaliação dos envolvidos
	Alcance dos objetivos e desempenho da Governança



De posse das informações descritas no questionário ou da não existência destas, foi possível conhecer e construir o cenário da situação atual da governança no órgão.

A transcrição das respostas baseadas nas entrevistas e apresentação dos resultados detalhados podem ser encontrados de forma detalhada no Relatório de Diagnóstico da Governança Vigente.

5.1 Resultados das Entrevistas e Conclusão do Diagnóstico

De forma abrangente, o diagnóstico realizado constatou que não existem práticas de governança implementadas de forma sistemática, como estrutura, papéis e responsabilidades voltados para a governança do TCE-MS, processos para o funcionamento da governança, além de mecanismos de controle e avaliação desses processos de governança.

Por outro lado, as entrevistas mostraram claramente que a formulação e implementação da estratégia tem sido bastante participativa, envolvendo a alta liderança na sua definição e aprovação, como também os demais níveis hierárquicos no seu desdobramento e implantação. Além disso, foi comentado que o estilo de gestão atualmente praticado pelo TCE-MS, onde os mecanismos para a tomada de decisão, mesmo sem estrutura e sistemáticas formais, estimulam o relacionamento entre os diversos níveis hierárquicos e a gestão compartilhada. Este ponto favorece a implementação do Modelo de Governança, diminuindo a rigidez das estruturas organizacionais tradicionais e obtendo resultados mais efetivos e tempestivos.

Ainda sobre a estratégia, um ponto importante para o Modelo e Núcleo de Governança, é o importante papel estratégico e tático da TI. As demandas e necessidades devem ser consideradas para efeito de direcionamento e controle, além de sua participação efetiva na análise de riscos e de viabilidade de cenários para outros assuntos de negócio suportados por tecnologia. A TI precisa suportar os processos de negócio do TCE-MS, mas para que seu trabalho seja efetivo é fundamental uma visão estratégica e de longo prazo na definição dos projetos e ações de tecnologia.

A baixa aderência às práticas de governança, nos mostra que existem grandes desafios e oportunidades para a construção e implantação do Modelo, especialmente no estágio atual do Programa de Modernização da Gestão com enfoque na Reestruturação Organizacional. Isto se deve ao curto prazo para implantação e o grande esforço de mudança em termos estruturais e processuais, além do forte impacto nos recursos e gestores da organizacional.



Os grandes desafios estão atrelados à necessidade de construção de um modelo do zero, sem práticas já desenhadas, formalizadas e implantadas, tornando maiores os riscos do projeto e os esforços para sua construção e implementação.

Por outro lado, a inexistência de vícios de práticas, processos relacionados ao assunto e o fato dos principais atores da organização serem peças fundamentais na implantação da Governança, possibilita a construção de um modelo mais adequado a realidade atual, o aumento da motivação da equipe, da sensação de envolvimento e da perspectiva de melhores controles futuros.



6. PROPOSTA DE MODELO DE GOVERNANÇA

A partir da análise da situação atual da governança e das definições dos principais componentes necessários à governança, foi possível fazer a proposição de um Modelo de Governança aplicável ao TCE-MS, objeto proposto para o trabalho, que ajude a viabilizar a implantação da nova estrutura organizacional e que seja insumo para a fase de operação do novo modelo de atuação, com foco no atendimento às diretrizes estratégicas e no acompanhamento dos principais projetos e resultados dos processos finalísticos das áreas temáticas e de suporte.

Conforme comentado no capítulo 4, é importante diferenciar o significado e o escopo das funções referentes à governança e à gestão. A gestão do TCE-MS se refere às atividades realizadas pelas áreas, departamentos, inspetorias, dentre outras unidades, para garantir a entrega do trabalho ou de sua missão. Por outro lado, as funções referentes à governança se referem ao direcionamento que será dado à gestão, a definição de políticas e regras, de tomada de decisão, controle e avaliação.

As diferenças sutis entre os dois termos caracterizam uma clara conexão e complementariedade entre estes, conforme demonstrado na figura abaixo.



FIGURA 6: GOVERNANÇA VS GESTÃO



Para a construção e detalhamento da governança, definiu-se como proposta o framework abaixo, *figura 7*, composto por um conjunto de componentes aderentes à necessidade do TCE-MS de construir uma Governança voltada para os processos finalísticos e projetos estratégicos do órgão. O modelo considera as principais funções: direcionamento e liderança; estrutura, delegação de autoridade e tomada de decisão; definição de regras e políticas; controle, mensuração e avaliação; sistematização, integração, alinhamento das interfaces e comunicação.

A *figura 7* ilustra o framework do modelo de governança proposto para o Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul.



FIGURA 7: MODELO DE GOVERNANÇA DO TCE-MS

Segundo o modelo definido, os objetivos da governança são estabelecidos a partir dos objetivos estratégicos e das necessidades do ciclo em vigência.

Para atingir estes objetivos é necessário estabelecer papéis e responsabilidades sobre os processos e atividades baseados em padrões, políticas e diretrizes. Esses componentes são organizados por uma estrutura de governança, onde pessoas que estão associadas à estrutura organizacional do TCE-MS irão produzir e gerir os resultados planejados inicialmente.

Para que o modelo funcione, é necessário que a engrenagem da governança, ciclos de governança, seja implementada. A partir desse ponto, os mecanismos de controle e



avaliação também devem ser implementados para que ocorra a avaliação da conformidade, da maturidade no modelo definido e do desempenho das pessoas envolvidas na prática, sob a ótica dos resultados obtidos por ela e pelos processos.

As atividades do processo de governança que executam o controle e avaliação objetivam verificar a conformidade de sua implementação e realizar análise crítica para que melhorias sejam incorporadas ao processo e às práticas de governança, com fins de melhoria contínua, conforme representado na *figura 8* do Modelo de Governança.



FIGURA 8: MELHORIA CONTÍNUA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



Como já mencionado neste documento, a implantação da governança se dará em fases e iniciará pela fase de implantação da reestruturação organizacional, cujo grau de mudança em termos estruturais, de processos de trabalho e atribuições dos envolvidos será elevado.

A figura a seguir caracteriza a jornada de mudança do TCE-MS em relação ao alcance da maturidade na governança.

Jornada de Implantação da Governança: Maturidade do Modelo

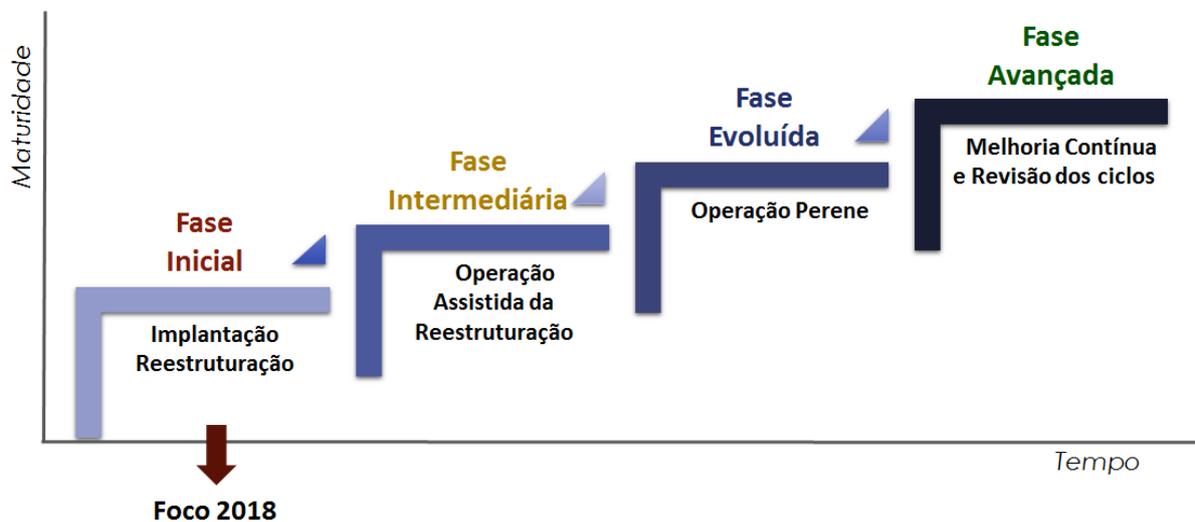


FIGURA 9: JORNADA DE IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA

Nos próximos capítulos detalharemos os cinco componentes apresentados no Modelo de Governança proposto.



6.1 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO (OBJETIVOS)

São as diretrizes, estratégias e objetivos pretendidos para a governança no período definido, de maneira a orientar a execução da gestão dos projetos e processos do TCE-MS. Ter objetivos bem definidos é fundamental para evitar falsas expectativas e orientar a organização de forma alinhada.

Esse componente tem relação com todos os demais componentes, pois é ele que orienta e garante a alinhamento mútuo de todo o conjunto.

Para que os objetivos da governança possam ser identificados, além de entender os objetivos estratégicos, as partes envolvidas na governança devem ser identificadas e comunicadas.

Nesta primeira fase da governança, o objetivo principal é garantir a implantação da reestruturação até o fim de 2018, sendo que as principais entregas que caracterizam o novo modelo funcionando possuem como meta o primeiro semestre de 2018.

O detalhamento das metas de reestruturação e as diretrizes serão definidas em conjunto com o Comitê Central de Reestruturação, conforme divulgado na Portaria TC/MS Nº 10/2018.



6.2 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (NÚCLEO DE GOVERNANÇA)

Este componente é responsável por dar o alicerce e a base estrutural à governança, é o componente que faz com que a governança ocorra e tenha responsáveis e responsabilidades definidos. É a composição hierárquica para tomada de decisão de fóruns, comitês, dentre outros, caracterizando os envolvidos, representantes e seus papéis e responsabilidades.

Como já descrito nesse relatório, o foco do Modelo de Governança a ser estabelecido inicialmente é o estabelecimento de uma estrutura de governança composta por comitês e pelo Núcleo de Governança para a fase de reestruturação organizacional. Após sua implantação efetiva, o Núcleo e o Modelo de Governança devem avançar tanto em maturidade, aplicando ciclos de PDCA para melhoria contínua da prática, quanto no seu campo de atuação ou de governança, visão global do TCE-MS, alinhado sempre aos objetivos estratégicos e de governança que serão estabelecidos para cada ciclo.

Portanto, a Fundação Ezute elaborou uma proposta de estrutura de governança, com papéis e responsabilidades para a fase de reestruturação e uma segunda proposta que deverá ser utilizada e ajustada após a completa implantação da nova estrutura e modelo de funcionamento do TCE-MS.

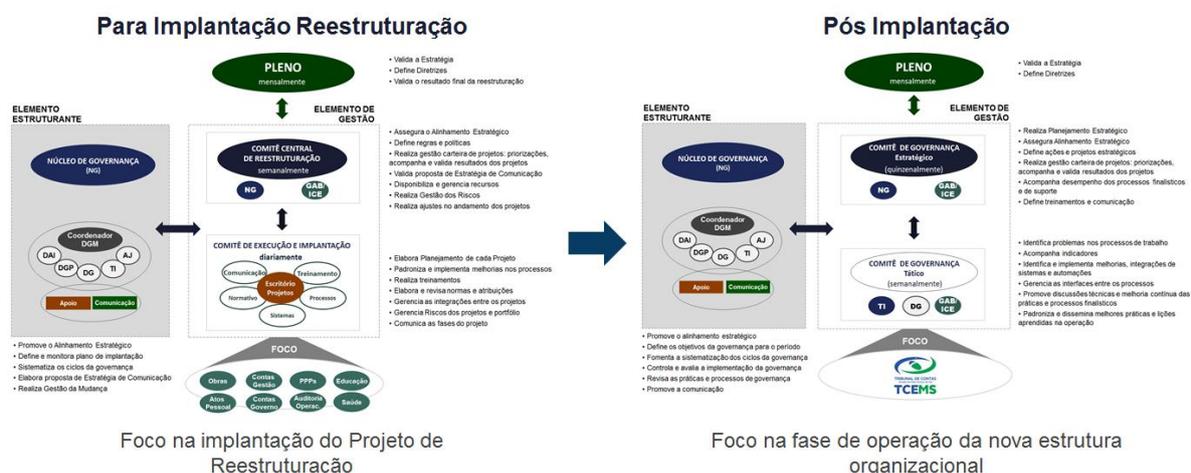


FIGURA 10: EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A premissa utilizada para a construção da estrutura foi de que os comitês e núcleo de governança devem ser constituídos de múltiplos departamentos e de forma multidisciplinar, aumentando assim o conhecimento interno do núcleo e a aderência e o comprometimento do Tribunal como um todo.

6.2.1 ESTRUTURA PARA IMPLANTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO



A figura abaixo representa a estrutura de governança proposta para a fase de reestruturação:

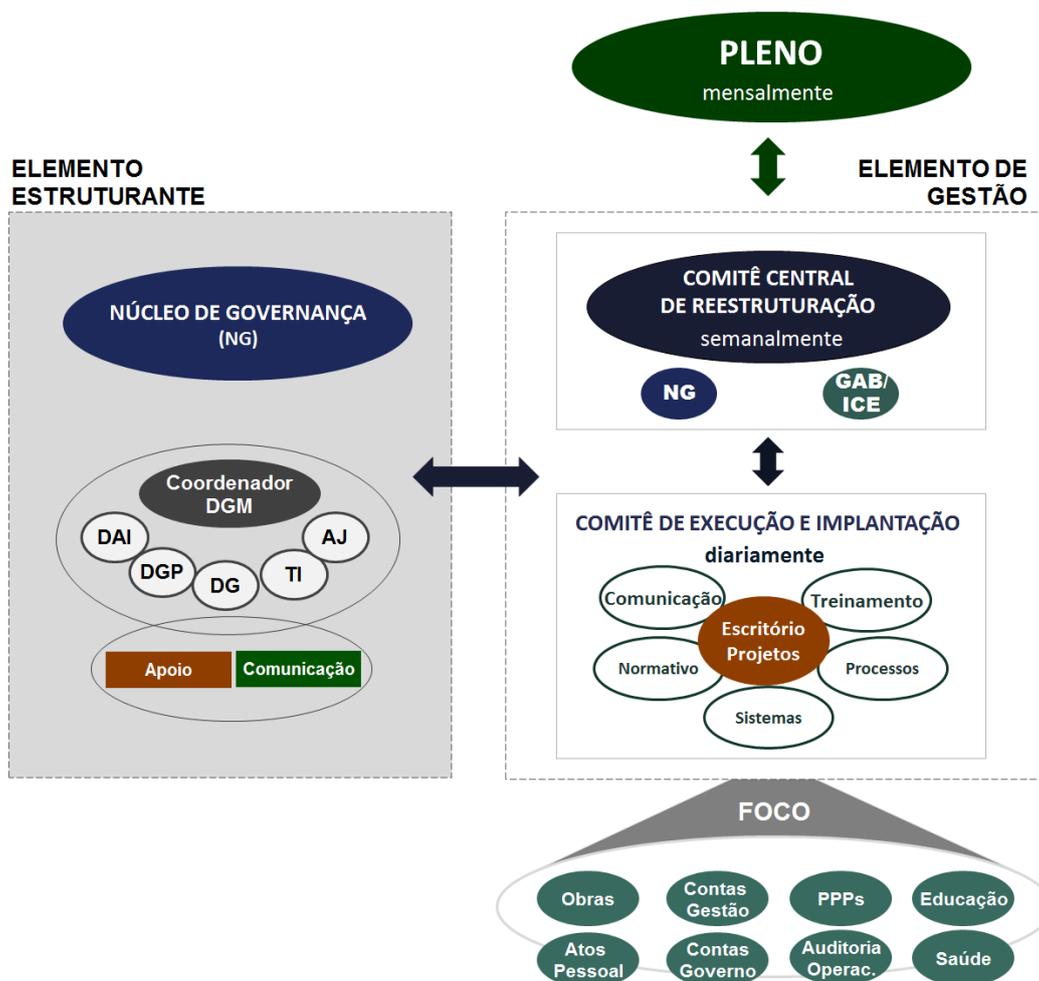


FIGURA 11: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (FASE DE IMPLANTAÇÃO DA REESTRUTURAÇÃO)

GAB / ICE: Gabinete / Inspeorias de Controle Externo
DGM: Diretoria de Gestão e Modernização
DAI: Diretoria de Administração Interna
DGP: Diretoria de Gestão de Pessoal

DG: Diretoria Geral
AJ: Assessoria Jurídica
TI: Tecnologia da Informação
NG: Núcleo de Governança



A tabela abaixo detalha as principais responsabilidades de cada fórum de governança:

<p>PLENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valida a estratégia • Define diretrizes • Valida o resultado final da reestruturação
<p>NÚCLEO DE GOVERNANÇA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promove o alinhamento estratégico • Define plano de implantação • Monitora status de implantação do plano • Sistematiza os ciclos da governança • Elabora proposta de estratégia de comunicação • Realiza gestão da mudança
<p>COMITÊ CENTRAL DE REESTRUTURAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura o alinhamento estratégico • Define regras e políticas • Realiza gestão da carteira de projetos: priorizações, valida resultados dos projetos e acompanha andamento dos projetos • Valida proposta de estratégia de comunicação • Disponibiliza e gerencia recursos • Realiza gestão dos riscos • Realiza ajustes no andamento dos projetos
<p>COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora planejamento de cada Projeto • Elabora e utiliza sistemática de gerenciamento do portfólio de projetos • Define e implementa melhorias nos processos e indicadores • Padroniza os processos e atividades • Realiza treinamentos • Elabora e revisa normas e atribuições no contexto da reestruturação • Realiza integração das interfaces entre os projetos • Gerencia riscos dos projetos e portfólio • Comunica as fases do projeto de reestruturação e informações importantes



Nesta proposta de estrutura de governança, apresentamos o **Tribunal Pleno** como o nível estratégico e diretivo do modelo, constituído pelos conselheiros do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul, onde os principais direcionamentos e validações, relacionados às alterações propostas para a reestruturação, serão realizados.

Como elemento estruturante, apresentamos o **Núcleo de Governança**, que tem como objetivo organizar, implantar e sustentar o modelo voltado para a reestruturação organizacional do TCE-MS, garantindo que seus objetivos e projetos estejam integrados e alinhados, aumentando a agilidade de resposta às mudanças e o desempenho da implementação dos projetos da reestruturação, por meio da sistematização dos ciclos de governança, capacitação dos envolvidos, monitoramento e comunicação adequada. Na fase de reestruturação, a comunicação, o engajamento dos envolvidos e os treinamentos necessários, contidos no plano de gestão da mudança, serão primordiais para o sucesso do novo modelo de trabalho. O Núcleo de Governança será coordenado pela Diretoria de Gestão e Modernização e composto pelas principais áreas de suporte (Assessoria Jurídica, Diretoria de Administração Interna, Diretoria de Gestão de Pessoal e Tecnologia da Informação) e Comunicação, além da importante participação da Diretoria Geral, cujo conhecimento técnico nos processos finalísticos de controle externo do Tribunal e das peculiaridades das inspetorias e temas, permitirá uma visão mais abrangente e ao mesmo tempo realista do funcionamento do TCE-MS.

Como elementos de gestão da governança, propomos dois comitês: Comitê Central de Reestruturação e Comitê de Execução e Implantação.

O **Comitê Central de Reestruturação** tem caráter estratégico/tático e suas principais funções estão voltadas para o gerenciamento da carteira do portfólio de projetos da reestruturação organizacional, além de redefinir os rumos dos projetos diante dos riscos e problemas encontrados, garantindo sempre alinhamento com as normas, políticas e diretrizes estratégicas definidas pelo Tribunal Pleno. Este comitê será constituído por representantes do Núcleo de Governança, de acordo com as pautas e necessidades identificadas, e pelos representantes dos Gabinetes das Inspetorias de Controle Externo, definidos em portaria.

O **Comitê de Execução e Implantação** será composto pelo Escritório de Projetos e pelo conjunto de projetos contidos no portfólio da reestruturação. Seus principais objetivos são garantir a execução dos projetos nos prazos e qualidade previstos e gerenciar as interfaces entre os projetos, facilitando o alcance dos resultados esperados. Sua composição será formada pelo responsável do Escritório de Projetos da Reestruturação e por representantes e, se necessário, especialistas dos projetos contidos no portfólio da reestruturação.



A tabela abaixo apresenta a Matriz de Responsabilidades da Estrutura de Governança para Reestruturação Organizacional.

ASSUNTO	TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA		COMITÊ CENTRAL DE REESTRUTURAÇÃO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO		
		Principal	Apoio e Comunicação		Escritório de Projetos	Representante do Projeto	
Gestão e Controle	Realiza Alinhamento Estratégico	Valida	Suporta		Responsável	Informado	
	Define Plano de Implantação da Reestruturação	Valida	Responsável	Informado	Valida	Consultado e Informado	
	Realiza Gestão da carteira de projetos	Informado	Suporta	Informado	Responsável	Consultado e Informado	
	Realiza Gestão de Riscos	N/A	Suporta	N/A	Responsável	Responsável	Responsável
	Disponibiliza e gerencia recursos (financeiros, humanos e material)	Valida	Suporta	N/A	Responsável	Consultado e Informado	

ASSUNTO	TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA		COMITÊ CENTRAL DE REESTRUTURAÇÃO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO	
		Principal	Apoio e Comunicação		Escritório de Projetos	Representante do Projeto
Implantação da Governança	Define Regras e Políticas	Valida	Suporta	Informado	Responsável	Consultado e Informado
	Define Plano e implementa Governança	Valida	Responsável	Informado	Valida	Informado
	Controla Implantação da Governança	Informado	Responsável	Informado	Valida	Informado
	Avalia Implantação da Governança	Informado	Responsável	Informado	Consultado e Informado	Informado
	Gestão da Mudança	Valida	Suporta	Responsável	Consultado e Valida	Informado

ASSUNTO		TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA		COMITÊ CENTRAL DE REESTRUTURAÇÃO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO	
			Principal	Apoio e Comunicação		Escritório de Projetos	Representante do Projeto
Execução dos Projetos	Realiza as ações dos projetos do portfólio da reestruturação	N/A	Informado	Informado	Valida e Suporta	Informado	Responsável
	Realiza a gestão da integração das interfaces entre os projetos	N/A	Informado	Informado	Valida e Suporta	Responsável	Consultado
	Comunica andamento das fases de cada projeto e informações importantes	Informado	Suporta	Responsável	Valida e Suporta	Consultado	Consultado

6.2.2 ESTRUTURA PARA FASE DE OPERAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA

Na fase posterior à reestruturação, alguns papéis e responsabilidades deixam de existir e novos são criados. O caráter da governança passa a ser de direcionamento e controle dos projetos estratégicos do órgão e dos resultados das áreas temáticas e de suporte.

O núcleo de governança passa a ter, além do papel de controle e avaliação dos objetivos estratégicos, um papel metodológico, de controle da prática de governança, melhores práticas e melhoria contínua, ou seja, será o “gestor” do Modelo de Governança.

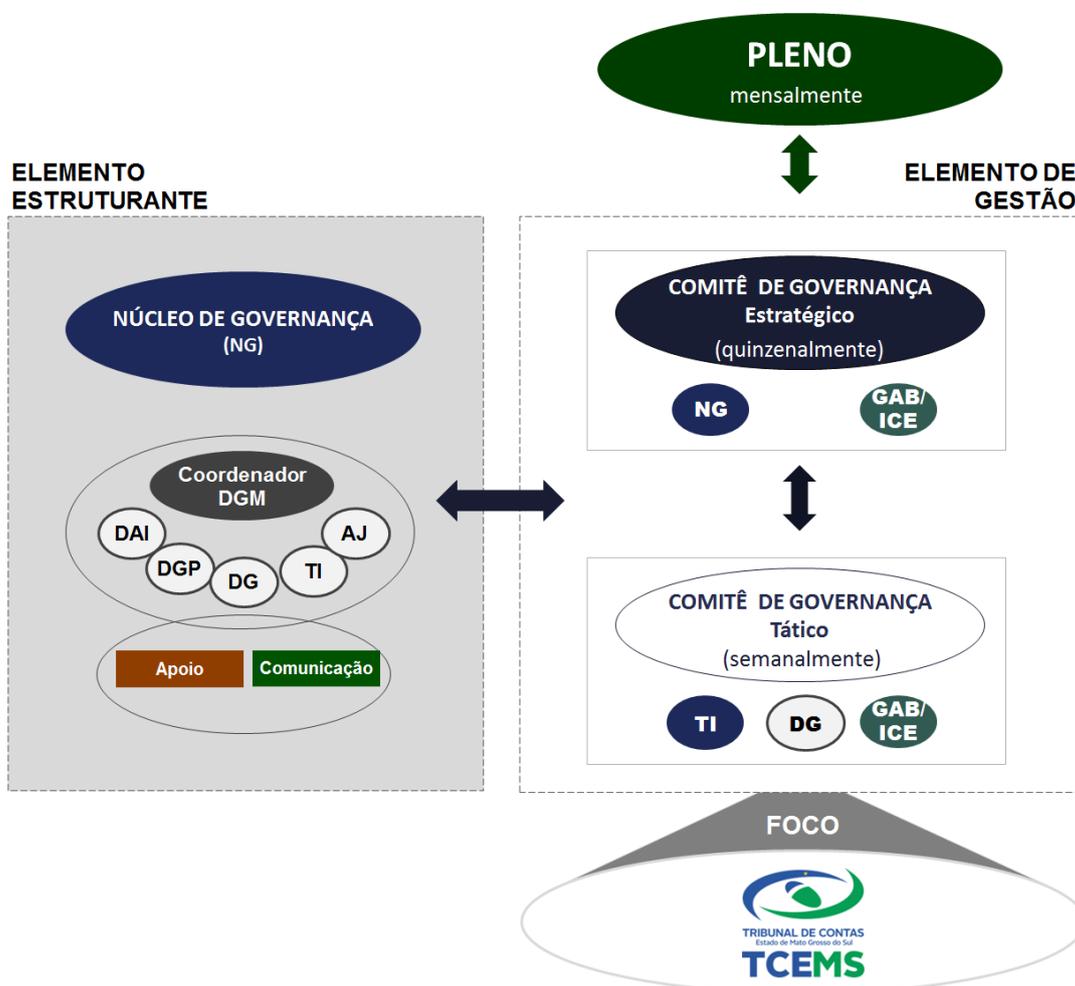


FIGURA 12: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA (FASE POSTERIOR À REESTRUTURAÇÃO)

GAB / ICE: Gabinete / Inspeções de Controle Externo

DGM: Diretoria de Gestão e Modernização

DAI: Diretoria de Administração Interna

DGP: Diretoria de Gestão de Pessoal

DG: Diretoria Geral

AJ: Assessoria Jurídica

TI: Tecnologia da Informação

NG: Núcleo de Governança



A tabela abaixo detalha as principais responsabilidades de cada fórum de governança:

<p>PLENO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valida a estratégia • Define diretrizes
<p>NÚCLEO DE GOVERNANÇA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promove o alinhamento estratégico • Define os objetivos da governança para o período • Controla e fomenta a sistematização dos ciclos da governança • Controla e avalia a implementação da governança • Revisa as práticas e processos de governança • Promove a comunicação
<p>COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza Planejamento Estratégico • Assegura alinhamento estratégico • Define ações e projetos estratégicos • Realiza gestão da carteira de ações projetos estratégicos: priorizações, orçamento, valida os resultados e acompanha andamento dos projetos • Acompanha desempenho dos processos finalísticos e de suporte • Define necessidades de treinamento e estratégias de comunicação
<p>COMITÊ DE GOVERNANÇA TÁTICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica problemas nos processos de trabalho • Propõe oportunidades de melhoria nos processos • Acompanha indicadores • Identifica e implementa necessidades de melhoria e integração de sistemas e automações • Identifica necessidade de desenvolvimentos • Padroniza processos e práticas • Gerencia as interfaces entre os processos • Promove discussões técnicas • Promove a melhoria contínua das práticas e processos finalísticos • Dissemina melhores práticas e lições aprendidas na operação



Nesta proposta, a estrutura de governança está voltada para o funcionamento do Tribunal de acordo com o novo modelo a ser implantado, onde as áreas finalísticas passam a funcionar de forma tematizada, com processos padronizados e com foco nas especializações. A nova proposta de estrutura de governança pode ser considerada perene, mas não imutável, dado que esta pode ser ajustada de acordo com as necessidades, objetivos e grau de maturidade em governança do TCE-MS, conforme *figura 9*, mas seu foco passa a ser o funcionamento eficiente e efetivo de todo o TCE-MS.

Nesta proposta, apresentamos o **Tribunal Pleno** como o nível estratégico e diretivo do modelo, constituído pelos conselheiros do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul, onde os principais direcionamentos e validações estratégicas e de funcionamento do TCE-MS serão realizados.

Como elemento estruturante, apresentamos o **Núcleo de Governança**, que tem como objetivo organizar, implantar e sustentar o modelo de governança voltado para a operação do TCE-MS no novo modelo a ser implantado, garantindo que seus objetivos e projetos de melhoria estejam integrados e alinhados estrategicamente, melhorando o desempenho do órgão e a agilidade de resposta às mudanças, por meio da sistematização dos ciclos de governança, capacitação, monitoramento e comunicação adequada. O Núcleo de Governança, da mesma forma que na fase anterior de reestruturação, será coordenado pela Diretoria de Gestão e Modernização e composto pelas principais áreas de suporte (Assessoria Jurídica, Diretoria de Administração Interna, Diretoria de Gestão de Pessoal e Tecnologia da Informação) e Comunicação, além da importante participação da Diretoria Geral, cujo conhecimento técnico nos processos finalísticos de controle externo do Tribunal e das peculiaridades das inspetorias e temas, permitirá uma visão mais abrangente e ao mesmo tempo realista do funcionamento do TCE-MS.

Como elementos de gestão da governança, propomos dois comitês: Comitê de Governança Estratégico e Comitê de Governança Tático.

As principais funções do **Comitê de Governança Nível Estratégico** estão voltadas para o planejamento e realinhamento estratégico, gerenciamento da carteira de portfólio de projetos estratégicos do TCE-MS, monitoramento e controle do desempenho dos processos finalísticos e de suporte, além das estratégias de comunicação e treinamento de forma sistêmica. Todas as funções desempenhadas por este Comitê preconizam o alinhamento com as normas, políticas e diretrizes estratégicas definidas pelo Tribunal Pleno e pela legislação vigente. Este comitê será constituído por representantes do Núcleo de Governança, de acordo com as pautas e necessidades identificadas, e pelos representantes dos Gabinetes das Inspeções de Controle Externo, definidos em portaria.



O **Comitê de Governança Nível Tático** será composto por representantes dos Gabinetes das Inspetorias de Controle Externo, definidos em portaria, pela Diretoria Geral e pelo Responsável pela Tecnologia da Informação, quando pertinente. Seus principais objetivos são realizar acompanhamento dos processos, análises técnicas, identificar oportunidades de melhoria e de padronização dos processos e tecnologias de suporte, promover a melhoria contínua das práticas e processos finalísticos e a disseminação das melhores práticas e lições aprendidas na operação, viabilizando a otimização holística dos trabalhos e resultados do TCE-MS de forma eficiente, eficaz e efetiva.



A tabela abaixo apresenta a Matriz de Responsabilidades da Estrutura de Governança para a Fase de Operação do Novo Modelo

ASSUNTO		TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA	COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO
Gestão e Controle	Realiza Planejamento Estratégico	Valida	Suporta	Responsável	Informado
	Realiza Alinhamento Estratégico	N/A	Responsável	Valida	Informado
	Define Projetos Estratégicos	Valida	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Realiza Gestão da carteira de projetos	Informado	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Realiza Gestão de Riscos	N/A	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Disponibiliza e gerencia recursos para os projetos estratégicos	Valida	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Acompanha desempenho dos processos (finalísticos e suporte)	Informado	Suporta	Responsável	Consultado

ASSUNTO	TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA	COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO	
Ciclos da Governança	Define Regras e Políticas	Valida	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Define os Objetivos da Governança para o ciclo	Valida	Responsável	Valida	Consultado e Informado
	Define os mecanismos de Controle da Gestão que serão controlados na governança	Valida	Suporta	Responsável	Consultado e Informado
	Controla a Sistematização Governança	Informado	Responsável	Valida	Informado
	Controle e Avalia Governança	Informado	Responsável	Consultado e Informado	Informado
	Comunica	Valida	Responsável	Consultado	Informado

ASSUNTO	TRIBUNAL PLENO	NUCLEO DE GOVERNANÇA	COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICO	COMITÊ DE EXECUÇÃO E IMPLANTAÇÃO	
Acompanhamento Técnico	Promove discussões técnicas entre as diversas áreas	N/A	Informado	Informado	Responsável
	Promove a melhoria contínua das práticas e processos	Valida	Informado	Informado	Responsável
	Dissemina as melhores práticas e lições aprendidas na operação	Informado	Informado e Suporta	Valida	Responsável
	Acompanha resultados e indicadores e realiza avaliação global	Valida	Informado	Informado	Responsável
	Identifica e propõe oportunidades de melhoria e integração de sistemas e automações	Valida	Informado	Consultado e Valida	Responsável
	Identifica necessidade de novos desenvolvimentos	Valida	Informado	Consultado e Valida	Responsável
	Busca a padronização de processos, atividades e práticas	Valida	N/A	Informado	Responsável
	Gerencia as interfaces entre os processos	N/A	N/A	Informado	Responsável

6.3 PADRÕES

Esse componente da governança contempla as políticas, normas, procedimentos ou outros tipos de documentos que apresentem as regras e diretrizes e, de alguma forma, estabeleçam os níveis de padronização, uniformidade e conformidade na gestão da organização. A governança deve definir as padronizações que serão adotadas

As regras, normas e padrões a serem utilizados nas fases de reestruturação e de operação do novo modelo deverão ser definidas pelo comitê de governança.

6.4 MECANISMOS DE CONTROLE

Esse componente define os mecanismos que nortearão o controle da governança da gestão. Dependendo da fase da governança, os mecanismos deverão ser ajustados.

Na fase de reestruturação, o foco da governança deverá ser voltado para os prazos e padrões de qualidade previstos para os projetos e desenvolvimentos voltados para a reestruturação organizacional. Deverão ser estabelecidos indicadores de projeto e de gestão das interfaces entre estes.

Nas fases seguintes e, especialmente na fase logo após a implantação da nova estrutura organizacional, o comitê de governança deverá priorizar, baseado nas diretrizes estratégicas, regras e políticas, os controles importantes para a fase.



6.5 PROCESSO, CONTROLE E AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA

O processo de governança deve ser ajustado de acordo com os objetivos da governança e do avanço da maturidade do TCE-MS no assunto. São as tarefas que serão executadas pelo Núcleo de Governança no âmbito e escopo definidos para o ciclo. O processo engloba o planejamento do que será gerido, acompanhado e controlado, a definição da periodicidade dos ciclos de governança e dos seus mecanismos de controle e avaliação.

O processo de governança foi estruturado utilizando com base o PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), conforme a *figura 13*. O ciclo começa pela fase de planejamento (*Plan*) da prática de governança, onde são definidos os objetivos da governança para o ciclo, os projetos estratégicos que serão acompanhados e definidas ou revisadas as regras, diretrizes e políticas pertinentes. Nesta fase podem ser definidas melhorias no processo ou nas práticas de governança, identificadas no ciclo anterior ou em qualquer momento de análise crítica.

Em seguida, o processo entra na fase de execução (*Do*) onde os ciclos de governança, ou ciclo de vida da governança, devem ser iniciados conforme planejado e amparados por atividades de suporte à governança, através de recursos e estrutura necessários. Estas atividades englobam desde a Gestão de Recursos humanos (treinamento e capacitação), financeiros e materiais, até práticas de gestão como, por exemplo, Gestão da Mudança/Comunicação, Gestão de Portfólios, Programas e Projetos, Gestão de Processos, Gerir Suporte e Estratégia de TI, etc.

Por último, o processo de governança entra nas fases controlar e avaliar (*Check e Action*) a governança. Os mecanismos de controle e avaliação estão relacionados à conformidade na execução da governança e efetividade do Modelo implementado, ou seja, se está sendo seguido conforme definido e se está funcionando corretamente com fins de melhoria contínua. Outras formas de controle podem ser estabelecidas com a evolução do modelo e de acordo com a aplicação da governança. Essas atividades fornecem informações valiosas para um novo giro do PDCA.



A figura a seguir exemplifica o processo de governança que poderá ser aplicado ao TCE-MS para garantir sua organização e sistematização.

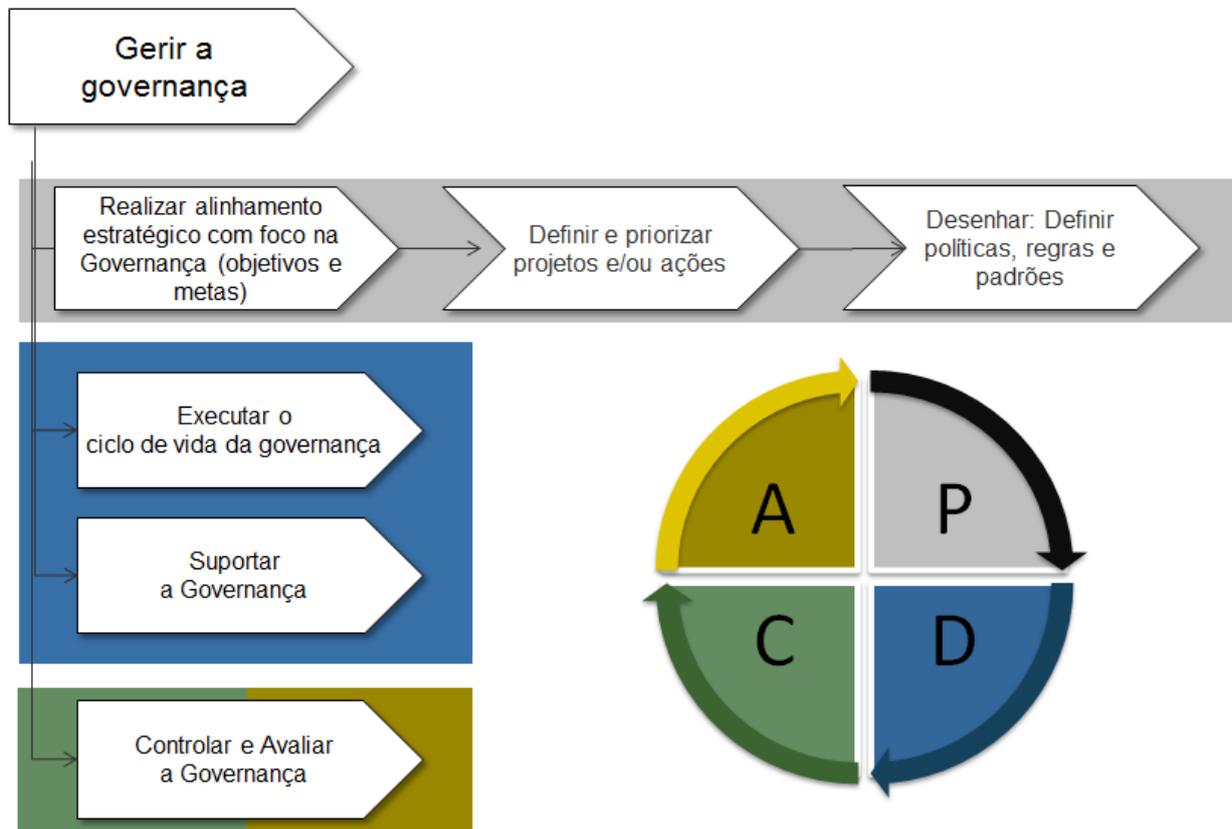


FIGURA 13: PROCESSO DE GESTÃO DA GOVERNANÇA

Para resultados consistentes e para que exista oportunidades de melhoria, é fundamental sistematizar a aplicação dos ciclos de governança corretamente, na periodicidade definida. Neste sentido, seu controle deve preconizar inicialmente questões de conformidade, como também de avaliação dos resultados ou benefícios e da participação dos envolvidos.



6.5.1 Produtos, Serviços e Fluxo de Informações da Etapa Planejar a Governança

A seguir descrevemos as saídas, produtos e serviços, da etapa de planejamento da governança.

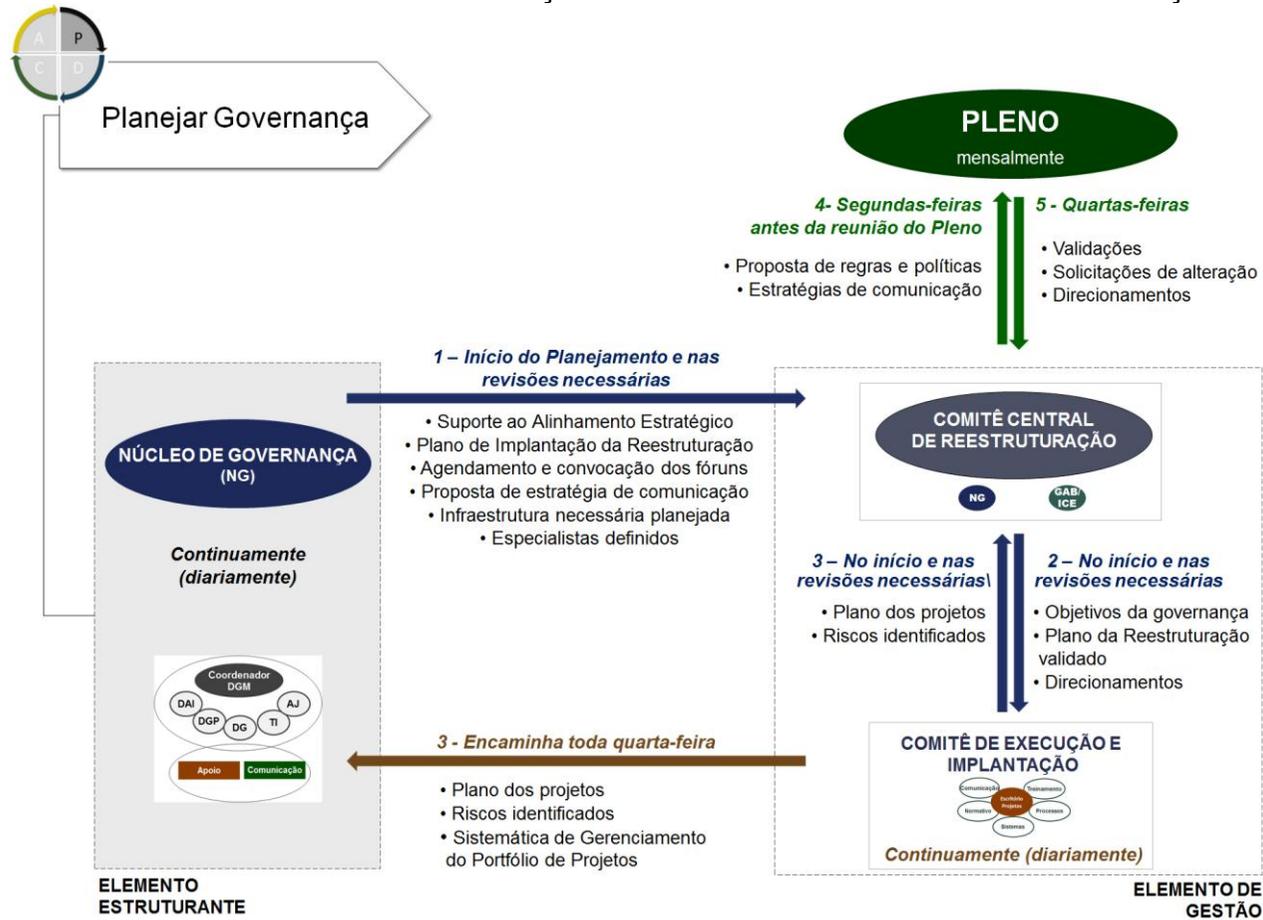


FIGURA 9: PROCESSO PLANEJAR A GESTÃO DA GOVERNANÇA

Conforme detalhado nos papéis e responsabilidades descritos no capítulo 6.2.1, o fluxo de informações, para a tomada de decisão, referentes às atividades da fase de planejamento do PDCA da governança podem ser visualizadas de forma esquemática na *figura 10*.



FIGURA 10: FLUXO DE INFORMAÇÕES DA ETAPA DE PLANEJAMENTO DA GOVERNANÇA



6.5.1 Produtos, Serviços e Fluxo de Informações da Etapa Execução da Governança

A seguir descrevemos as saídas, produtos e serviços, da etapa de execução da governança.

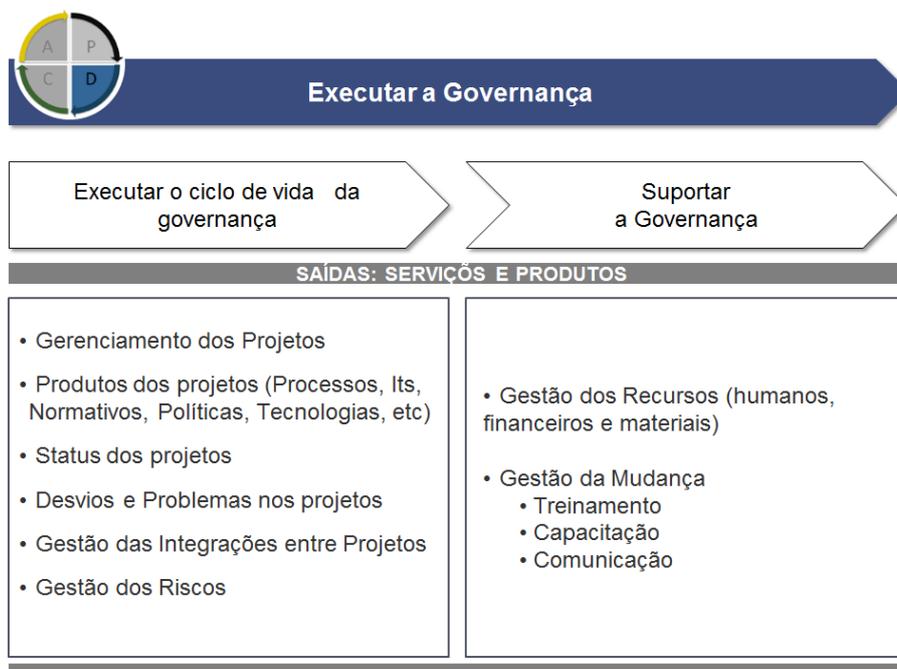
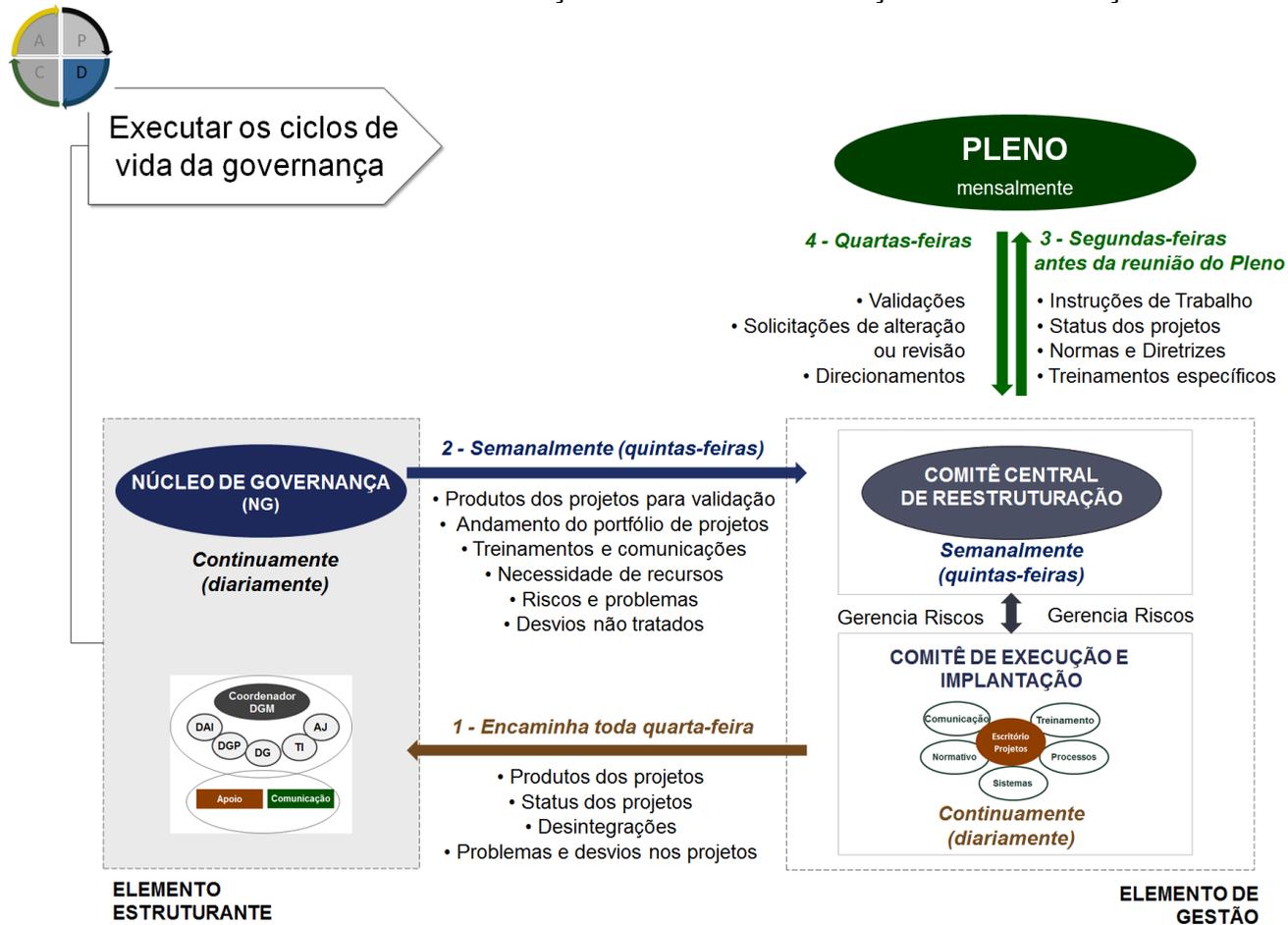


FIGURA 11: PROCESSO EXECUTAR A GESTÃO DA GOVERNANÇA

Conforme detalhado nos papéis e responsabilidades descritos no capítulo 6.2.1, o fluxo de informações, para a tomada de decisão, referentes às atividades da fase de execução do PDCA da governança podem ser visualizadas de forma esquemática na *figura 12*.



FIGURA 12: FLUXO DE INFORMAÇÕES DA ETAPA DE EXECUÇÃO DA GOVERNANÇA



Os fluxos de informações para as fases posteriores à implantação da reestruturação serão elaborados futuramente, durante o refinamento do modelo ou quando a reestruturação estiver completamente concluída.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de Modelo de Governança e da Estrutura de Governança do TCE-MS, do Núcleo de Governança, foi elaborada considerando as necessidades e peculiaridades atuais do Tribunal, levando em consideração também boas práticas da literatura e a cultura da organização.

O Diagnóstico da Governança Vigente foi primordial para a construção do Modelo, visto que através das entrevistas e questionamentos foi possível identificar parte da cultura de funcionamento do órgão, necessidades e problemas atuais e os anseios do Tribunal.

O Modelo e a Estrutura de Governança devem ser implementados, refinados e detalhados nos próximos meses, para aumentar a aderência à cultura e aumentar o engajamento dos envolvidos na governança.



8. ANEXO 1: QUESTIONÁRIO DO DIAGNÓSTICO

COMPONENTE DA GOVERNANÇA	DESDOBRAMENTO DO COMPONENTE	QUESTÃO
1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Estratégia	A alta administração participa da formulação da estratégia? <i>Como?</i>
		Ao formular a estratégia, é realizada análise do cenário global (outras esferas)?
	Objetivos Desdobrados	Quais os objetivos pretendidos para a governança, desdobrados dos objetivos estratégicos?
		Quais os objetivos do núcleo/centro/comitê de governança?
2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	Organização e Estrutura	Como estão estruturados os atores organizacionais que participam da Gestão na Organização?
		Existe atualmente uma estrutura clara para a governança formalizada?
		Os ciclos de governança são implantados segundo a periodicidade e regras definidas? Quais foram as dificuldades para sua implementação?
		Existe atualmente, suportando a estrutura organizacional atual, um centro/núcleo/comitê de governança? Aonde ele está posicionado funcionalmente?
	Formalização e Comunicação	O TCE-MS define formalmente sua estrutura de governança (formalização)? A estrutura é amplamente divulgada?
3. PAPÉIS E RESPONSABILIDADE	Definição dos Papéis e Responsabilidades	Quais são os papéis atualmente definidos para a governança do TCE-MS (estrutura organizacional antiga)?
		Quais as responsabilidades definidas?
		Os processos de indicação, nomeação e seleção dos envolvidos na governança são padronizados? Está formalizado?
	Formalização e Comunicação	Os papéis e responsabilidades estão padronizados e formalizados? Como?
		Os papéis e responsabilidades foram amplamente comunicados para os envolvidos direta e indiretamente? Como foi a comunicação?
4. PADRÕES	Documentação	Existem políticas, normas, procedimentos ou outros tipos de documentos que apresentem as regras e diretrizes para a gestão e governança do TCE-MS?
		Os documentos existentes foram amplamente comunicados para os envolvidos direta e indiretamente? Como foi a comunicação?
		Se não existirem documentos, existem regras ou diretrizes entendidas e seguidas pelos atores da governança informalmente?
5. PROCESSOS DE NEGÓCIO	Arquitetura de Processos	Existe uma arquitetura de processos definida e divulgada? Como ela está estruturada? Qual o grau de maturidade dela?
	Ferramentas, Métricas e Métodos	Existem métricas definidas para o acompanhamento dos processos críticos?
		Qual a ferramenta utilizada para suportar a arquitetura de processos e a automação dos processos?
		Quais os métodos utilizados? Qual notação de processos utilizada?
6. PROCESSO DE GOVERNANÇA	Processos e Tarefas de Governança	Existem processos e/ou tarefas desenhados, formalizados e divulgados para implantação dos ciclos de governança "gerir a governança"?
		O fluxo para tomada de decisão e controle é claro? Está formalizado? Qual formato e onde se encontra?
	Ferramentas e Métricas	Quais ferramentas são utilizadas para as execução e/ou suporte das atividades de gestão/governança?
		Há métricas definidas para o acompanhamento dos processos de governança?
7. MECANISMOS DE CONTROLE	Controle	Existem mecanismos de controle para a governança? Quais?
		Existem mecanismos de avaliação do desempenho dos processos de governança? Quais?
8. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO	Avaliação dos Envolvidos	Existem mecanismos de avaliação dos envolvidos na governança? Quais?
	Avaliação do Alcance dos Objetivos e Benefícios	Existe forma de medição dos benefícios da governança e/ou do alcance dos objetivos?