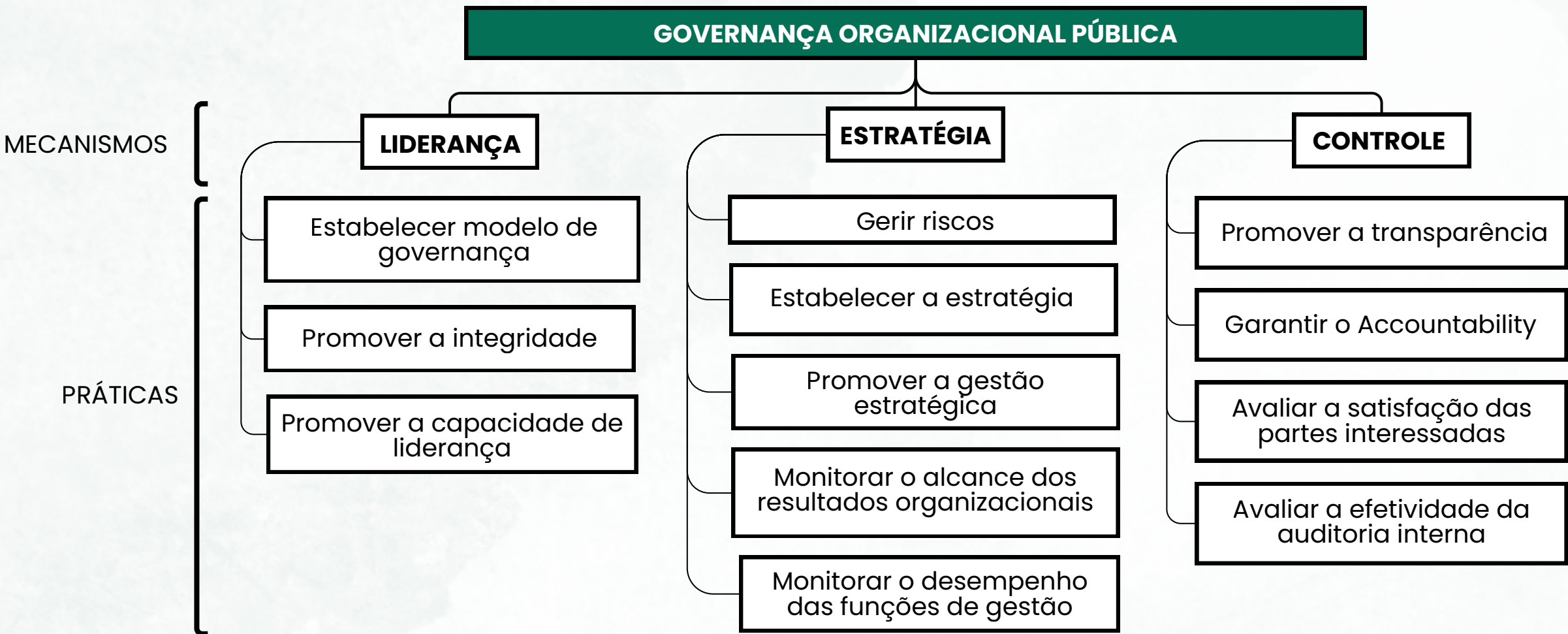


Os mecanismos e práticas da governança pública organizacional

As ações de governança, que consistem em avaliar, direcionar e monitorar, são realizadas por meio de diferentes práticas, que podem ser agrupadas em três mecanismos: liderança, estratégia e controle.

As práticas de governança apresentadas pela figura abaixo não representam todas as possibilidades de práticas de governança organizacional, mas integram aquelas consideradas aplicáveis a quaisquer instituições públicas.

A implementação dessas práticas pode variar de acordo com o tamanho, a natureza e o grau de maturidade de cada instituição. Instituições de menor porte ou mais recentes podem enfrentar dificuldades para implementar a totalidade das práticas, enquanto instituições maiores e mais maduras podem desenvolver práticas adicionais, conforme suas características e necessidades específicas.



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, TCU, 2020.

Práticas de estratégia

O propósito das instituições públicas é produzir políticas, bens e serviços com vistas ao atendimento das necessidades ou demandas da sociedade ou de grupos específicos e ao aumento do bem-estar e de oportunidades aos cidadãos.

Para gerar esse valor, é importante definir objetivos, estratégias, estabelecer planos de ação e acompanhar os resultados da implementação.

O mecanismo de estratégia consiste no conjunto de práticas que integram os recursos institucionais às iniciativas e aos resultados previstos, formando um caminho a ser seguido pelas estruturas internas e pelos gestores e servidores da instituição.

É a liderança da instituição que detém a responsabilidade por esse direcionamento estratégico e por seu monitoramento, sendo sua competência avaliar periodicamente a adequação da estratégia adotada, mediante a verificação do desempenho institucional, o acompanhamento das mudanças ocorridas e a identificação das expectativas das partes interessadas, promovendo a revisão da estratégia quando necessário.

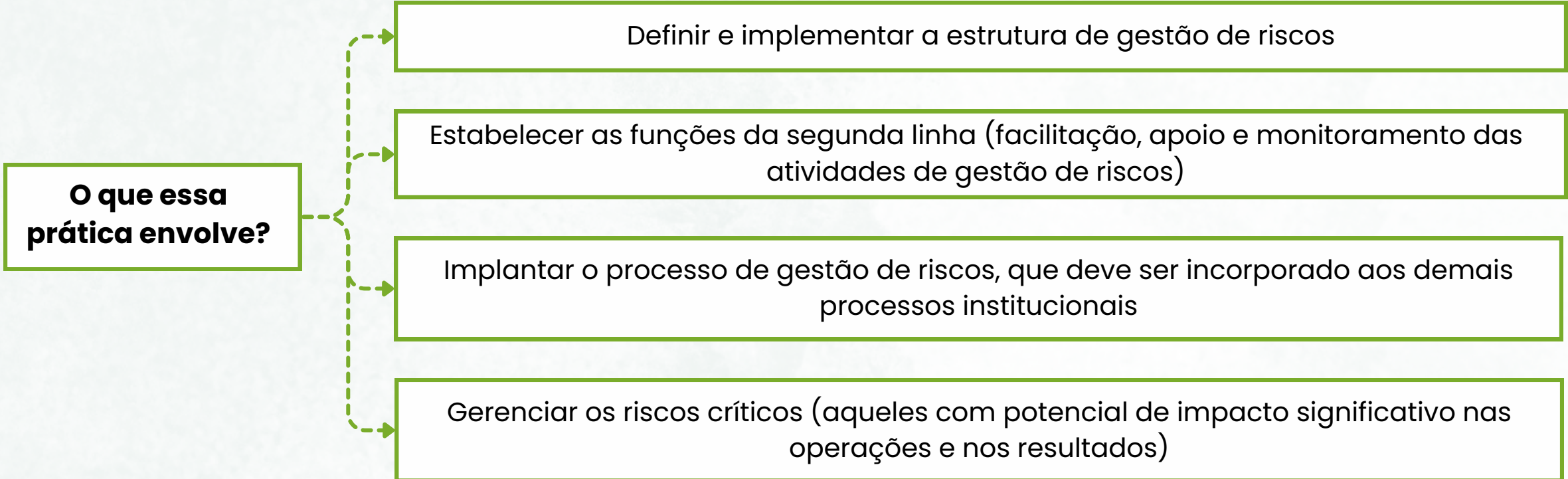


PRÁTICA: GERIR RISCOS

O propósito da gestão de riscos é identificar e entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas e tempestivas.

Gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. O objetivo do processo é subsidiar a tomada de decisão e assegurar razoavelmente o alcance dos objetivos.

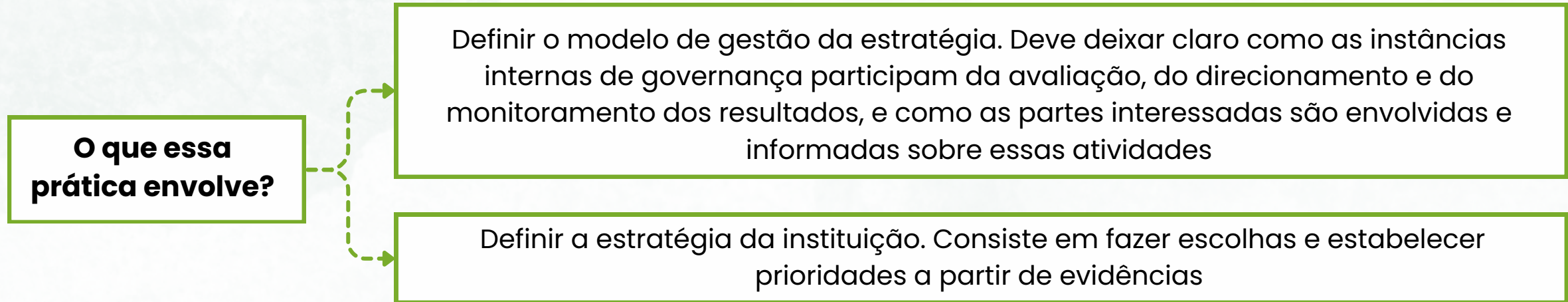
Os processos de gestão de riscos devem estar incorporados e integrados aos processos de governança e de gestão, finalísticos e de apoio.



PRÁTICA: ESTABELECEER A ESTRATÉGIA

Estabelecer a estratégia não se resume apenas a definir a visão, missão, objetivos, prioridades e planos, também envolve o resultado das escolhas feitas com vistas a criar e elevar valor no curto, médio e longo prazo para as partes interessadas.

Estratégia é o conjunto de escolhas que uma instituição faz para definir como vai atuar e que valor pretende gerar para a sociedade: quem serão os públicos atendidos e quais necessidades serão priorizadas; que benefícios serão oferecidos às partes interessadas; como os recursos serão distribuídos e quais parcerias e capacidades internas serão desenvolvidas para garantir essas entregas; e qual estrutura organizacional e quais políticas de gestão vão sustentar esse processo.

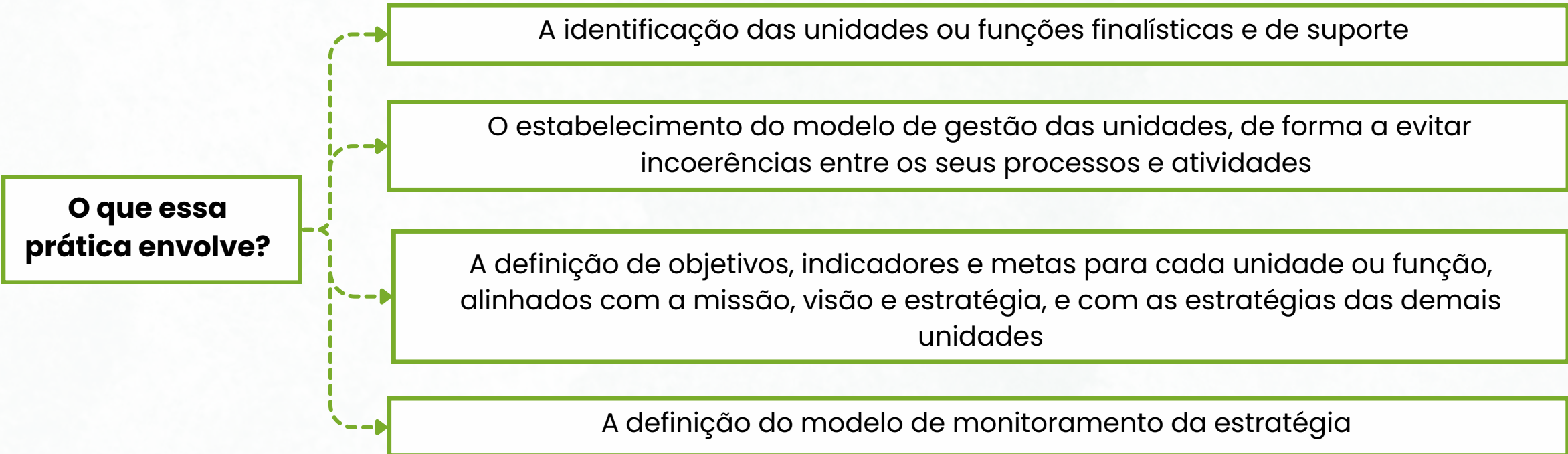


PRÁTICA: PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA

Esta prática trata do desdobramento da estratégia, isto é, de sua transformação em ações nas diversas unidades da instituição, da execução dessas ações e de ajustar o planejamento sempre que necessário.

É essencial para colocar a estratégia em andamento, pois cada unidade traduz os objetivos estratégicos em objetivos e metas para a sua área e elabora planos que apoiem as prioridades da instituição.

Uma boa estratégia, se não estiver ligada a bons processos operacionais e de governança, não consegue ser colocada em prática. O alinhamento entre as unidades também é fundamental para que a estratégia seja implementada com sucesso.

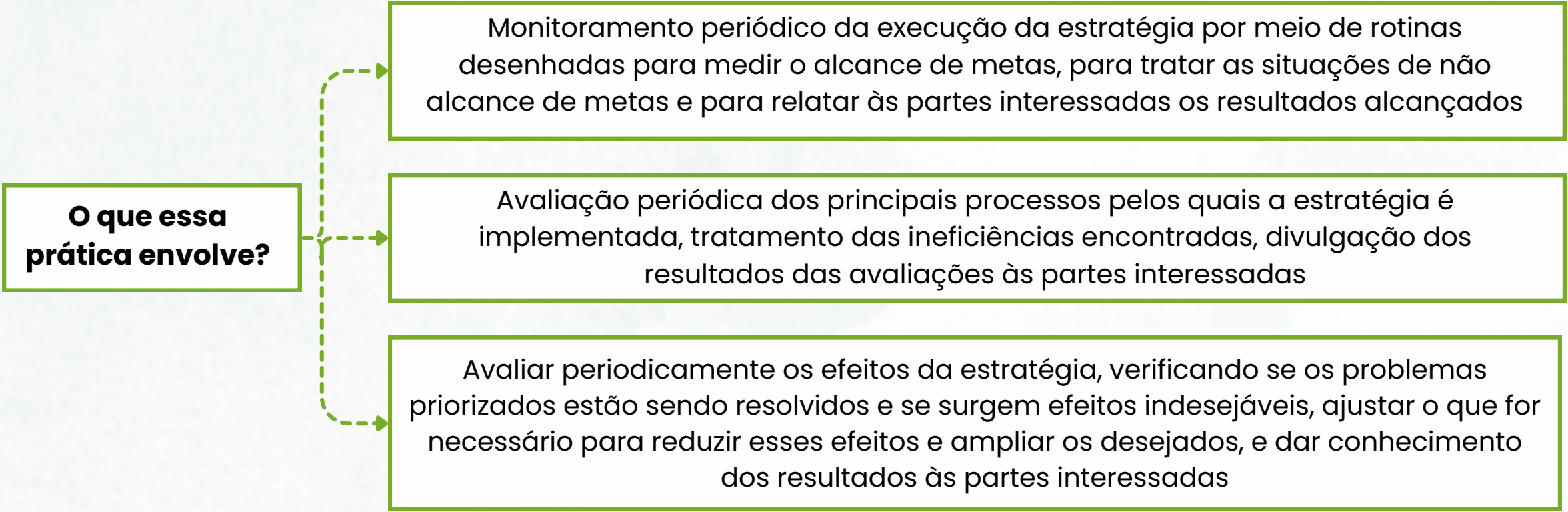


PRÁTICA: MONITORAR O ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O acompanhamento de resultados deve permitir verificar se:

1. os objetivos definidos respondem às necessidades identificadas (relevância);
2. os objetivos estão sendo alcançados (eficácia);
3. os recursos disponíveis estão sendo usados de forma econômica (economicidade);
4. os resultados são os melhores possíveis com os recursos existentes (eficiência);
5. os resultados estão contribuindo para resolver os problemas identificados (efetividade e impacto).

Cabe à alta administração criar e manter as instâncias, os mecanismos e as práticas de governança da instituição. Esse conjunto deve incluir formas de acompanhar os resultados, soluções para melhorar o desempenho institucional e instrumentos que estimulem decisões baseadas em evidências.

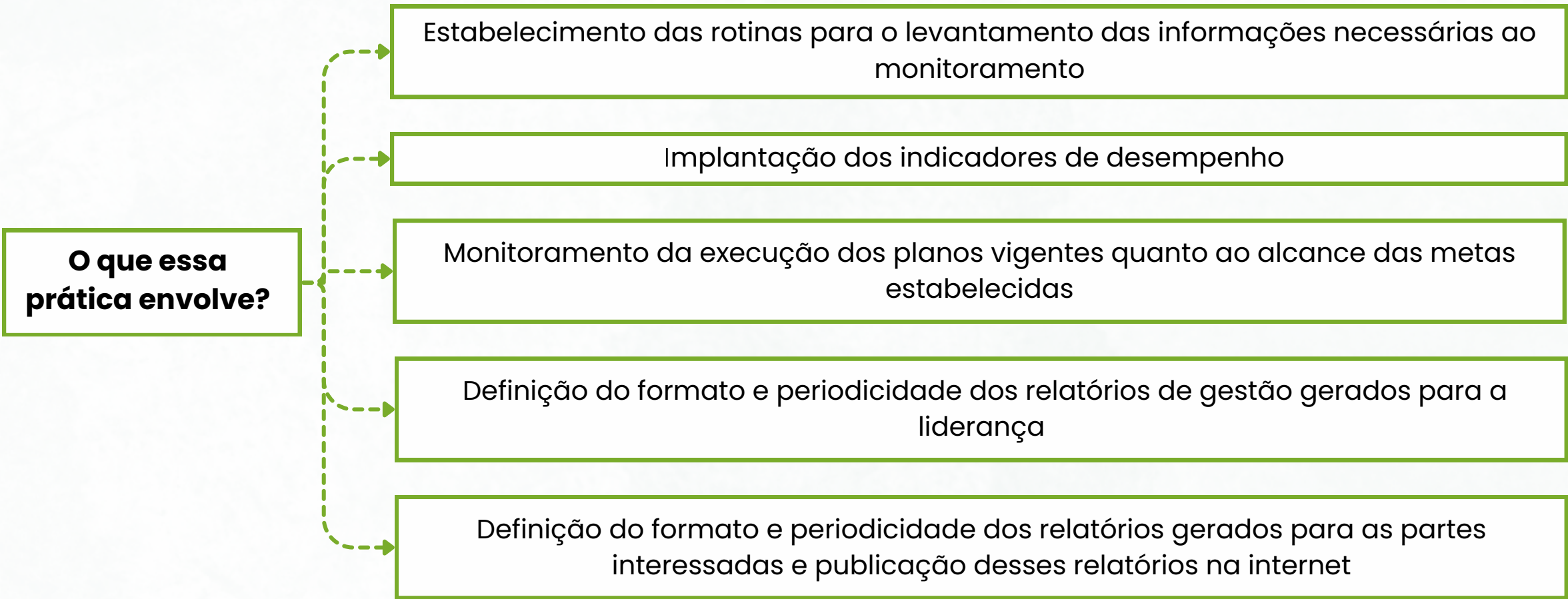


PRÁTICA: MONITORAR O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES DE GESTÃO

A liderança é responsável por acompanhar o desempenho das funções de gestão e por informar as partes interessadas sobre o desempenho institucional. Para isso, conta com relatórios elaborados pela gestão.

O monitoramento do desempenho das funções de gestão pressupõe que os objetivos, indicadores e metas das unidades finalísticas, gerenciais e de suporte estejam definidos, alinhados à estratégia organizacional, comunicados e alinhados entre elas.

O monitoramento do desempenho da gestão deve ser sistemático e contínuo. Assim, é possível decidir com base em evidências, identificar oportunidades de melhoria e promover o aprendizado, orientando as ações da gestão para o alcance dos objetivos.



Quais benefícios as práticas de estratégia podem trazer?



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, TCU, 2020.

Reflexões finais

Esta edição apresentou os principais aspectos sobre o mecanismo de estratégia e suas práticas, com o objetivo de apoiar a instituição a aperfeiçoar continuamente sua governança.

A Auditoria Interna reafirma seu compromisso com a melhoria contínua da instituição. Espera-se que este material desperte a curiosidade sobre o tema e forneça noções iniciais para a implementação de ações de aprimoramento institucional.

Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

Ficou com dúvida, tem sugestões ou quer saber mais?

E-mail: auditoria.interna@ufj.edu.br

Site: <https://auditoria.ufj.edu.br/>

Telefone: 64 3606-8350

Audin | **UFJ**
AUDITORIA INTERNA | UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATÁI