

# plano de ação



## SUBEIXO 1 – MELHORIA DE PROCESSOS DE GESTÃO E GESTÃO DA QUALIDADE

**Palavras-chave:** qualidade da gestão, desempenho operacional, produtividade; mapeamento de processos, compartilhamento de informações, certificação, avaliação, excelência e aprimoramento.

**Síntese:** Refere-se à institucionalização de um controle interno eficaz, eficiente e efetivo, que agregue valor à gestão da Controladoria-Geral.



### AÇÃO 17: PROMOVER ESTUDOS E ESTRATÉGIAS PARA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES CRÍTICAS

**a) Como fazer:** nota-se a importância de garantir a segregação de funções, evitando a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos por longos períodos. O poder de decisão deve ser repartido entre um número razoável de agentes, de forma a assegurar que nenhum indivíduo isolado concentre as tomadas de decisões de um processo.

No caso da CGE, a desconcentração de poder pode ocorrer de diversas formas, como pela governança participativa, fortalecendo as instâncias colegiadas, ou por meio da instituição de mecanismos de rodízio nas funções críticas.

Para isso, é preciso, primeiro, mapear e qualificar as funções críticas, permitindo a identificação de pontos de melhoria para desconcentração e segregação.

O levantamento de informações e de estratégias deve se dar por meio de projeto que envolva as unidades da CGE, com a participação dos principais envolvidos ou impactados, devendo-se considerar as principais atividades desenvolvidas e a possibilidade de estabelecimento de alçadas de decisão, especialmente em funções ou atividades que possam ser consideradas críticas.

Outro aspecto que deve ser observado na implementação das ações é a articulação entre os Comitês de estrutura de governança da CGE e as unidades do órgão, com a previsão de normas que disciplinem o fluxo e a periodicidade do encaminhamento de informações.

**b) Referências:** boa prática sugerida pelo TCU (2014), INTOSAI (2007), CFC/CRC (2007), CGU (2007), CGM/SP (2017), entre outras.

**c) Benefícios para a instituição:** eliminação/minimização de possibilidade de ocorrência de erros, fraudes, conluios ou atos de corrupção; inibição de condutas tendenciosas e mitigação de conflitos de interesses; condução à especialização com sensíveis ganhos de eficiência e de produtividade; diminuição/restrição de disfunções ético-comportamentais e aumento de eficácia dos controles internos.

## **SUBEIXO 2: POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS – GR**

**Palavras-chave:** riscos, gestão de riscos, gerenciamento de riscos, riscos corporativos, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* – COSO-ERM, ABNT NBR ISO 31000:2009 e *Orange Book*.

**Síntese:** refere-se ao processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais. Possibilita aos gestores diminuir as incertezas na tomada de decisões, mitigando os riscos e potencializando as oportunidades a elas associadas, a fim de controlar o impacto, obter qualidade no gasto público e melhorar a capacidade de gerar valor (CGDF, 2016). Segundo a ISO 31000/2009, política de gestão de riscos é “declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos” (ABNT, 2009).

**Benefícios para a instituição**<sup>36</sup>: melhor chance de entrega de serviços no prazo, no custo e na qualidade esperados, redução de surpresas, de crises e de “apagar incêndios”; aumento de chances de sucesso de programas e projetos; redução da ocorrência de situações

---

<sup>36</sup> Optou-se por colocar no início do subeixo, uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.