

## **E-BOOK 15**

---

# **MODELOS E ANEXOS**

---

**Lei n. 17.715/2019**

## MENSAGEM INICIAL

Este e-book apresenta dois modelos ilustrativos de tabelas que retratam a ferramenta Matriz de Responsabilidade com as suas funções, tarefas, cargos e demais definições, previamente preenchidas, a fim de demonstrar, na prática, como ocorre sua aplicação, buscando servir de orientação ao seu desenvolvimento pelos órgãos ou entidades da Administração Pública.

Esta publicação encerra a série de e-books relativa ao “Módulo 3 - Matriz de Responsabilidade”, complementando as informações divulgadas nos ebooks 13 e 14, servindo de material consultivo e comparativo para o planejamento e a execução das etapas de confecção e desenvolvimento da Matriz de Responsabilidade.

## EXEMPLOS DE MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

Como já informado pelas publicações anteriores, segundo o Guia PMBOK<sup>1</sup> para Gerenciamento de Projetos, do *Project Management Institute*<sup>2</sup>, a matriz de responsabilidade é uma ferramenta de gestão que permite a definição clara de papéis e responsabilidades dentro de uma organização ou equipe.

Ela é utilizada para a fixação de atribuições em processos, projetos e serviços, auxiliando na visualização das funções de cada setor e/ou colaborador, do nível decisório, da comunicação e consulta sobre o desenvolvimento, a aprovação e a execução das tarefas de todos os membros ou setores da estrutura organizacional. Em outras palavras, a matriz de responsabilidade define e delimita quem faz o que e autorizado por quem.

A fim de servirem como diretrizes, abaixo serão destacados 2 (dois) exemplos de Matriz de Responsabilidade cujas tabelas estão previamente definidas e preenchidas:

### EXEMPLO 1

O primeiro exemplo aborda a aplicação da Matriz de Responsabilidade em uma *secretaria estadual fictícia* da Administração Pública catarinense, cuja tarefa/projeto a ser desenvolvido se refere a um determinado plano de ação.

<sup>1</sup> PMI - Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Guia PMBOK/Project Management Institute. 6. ed. Newtown Square, Pensilvânia: Project Management Institute, 2017, p. 317.

<sup>2</sup> O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* - PMI), é uma das maiores associações sem fins lucrativos que reúne profissionais de gerenciamento de projetos, contando com mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo (PMI - Project Management Institute. *O que é o PMI?* 2021. Disponível em: <<https://pmisp.org.br/o-que-e-o-pmi/>> Acesso em 06 out. 2021.

Assim, a tabela deverá estar voltada à delimitação de tarefas e de seus responsáveis, objetivando a formulação, desenvolvimento e monitoramento das ações do referido plano no âmbito da secretaria:

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE - RACI				
TAREFA	CARGO - FUNÇÃO - SETOR	CARGO - FUNÇÃO - SETOR	CARGO - FUNÇÃO - SETOR	CARGO - FUNÇÃO - SETOR
	Gerente - João	Assistente técnico - Luiz	Ponto focal - Maria	Secretário - Igor
Elaborar a atividade	R		R	A
Executar a atividade	C	R		
Monitoramento da atividade	I		R	I
<b>Legenda comentada:</b>				
<b>A – Aprovador</b>	É quem ou qual setor deverá aprovar ou validar formalmente a atividade ou o produto dela resultante.			
<b>R – Responsável</b>	É quem ou qual setor executará a atividade formalmente, após a aprovação.			
<b>C – Consultado</b>	É quem ou qual setor gerará uma informação que agregue valor para a execução de uma ou mais atividades ou quem apoia sua execução, se necessário.			
<b>I - Informado</b>	É quem ou qual setor precisará ser notificado do resultado da atividade executada.			

### REFLEXO NAS REGRAS DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADE:

- Toda atividade/tarefa terá pelo menos um agente **Responsável (R)**;
- Haverá somente um agente **Aprovador (A)** para cada atividade/tarefa, o que facilitará a tomada de decisão de forma mais clara, e pelo menos um agente **Responsável (R)** em executá-la;
- Cada agente terá **uma função RACI** em cada atividade/tarefa;

Importante promover a revisão das definições da Matriz de Responsabilidade especialmente quando se verifica o excesso de tarefas para determinado agente ou setor,

bem como para as vezes em que faltam agentes ou setores para o desenvolvimento ou execução de outras tarefas dentro do órgão.

## EXEMPLO 2

Como segundo exemplo é ilustrada a Matriz de Responsabilidade elaborada pela Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO), voltada ao processo de gestão de riscos do referido órgão federal vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Regional<sup>3</sup>:

	Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade - CGRCI	Núcleo de Gestão de Riscos e Controle	Dirigente Máximo da Unidade (ex.: Diretor)	Responsável pelo Gerenciamento de Riscos*	Equipe Técnica Designada**	Responsável pela Implementação***	Cargo****
Definir Plano de Gestão de Riscos da Diretoria	A	C	R	C	I	I	I
Selecionar um Processo Organizacional	A	I	R	C	I	I	-
Realizar o Estabelecimento do Contexto (Etapa 1)	I	C	A	R	R	-	-
Realizar a Identificação dos Riscos (Etapa 2)	I	C	A	R	R	-	-
Realizar a Análise dos Riscos (Etapa 3)	I	C	A	R	R	-	-
Realizar a Priorização dos Riscos (Etapa 4)	I	C	A	R	R	-	-
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos (Etapa 4)	I	C	A	R	R	-	-
Validar os Riscos Levantados (Etapa 4)	I	C	R	C	C	-	-
Implementar o Plano de Tratamento (Etapa 4)	I	C	A	I	C	R	-
Monitorar (Etapa 5)	I/R	C	A	R	I	C	R
Realizar Avaliação Estratégica	A	R	C	C	R	-	-

\* Para cada Processos Organizacional, deverá ser designado pelo Dirigente Máximo da Unidade um Responsável pelo Gerenciamento de Riscos (cargo);

\*\* Todas as Diretorias deverão ter sua própria Equipe Técnica Designada pelo Dirigente Máximo da Unidade para tratar da Gestão de Riscos desta Diretoria;

\*\*\* Responsável pela implementação será definido pelo Dirigente Máximo da Unidade;

\*\*\*\* Responsável por monitorar o Plano de Gestão de Riscos da Diretoria.

<sup>3</sup> MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. SUDECO - Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste. Ato Sudeco nº 9, de 18 de Novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/sudeco/pt-br/aceso-a-informacao/comite-de-governanca-riscos-control-e-integridade-da-sudeco/ato-ndeg-9-sobre-a-metodologia-da-gestao-de-riscos-sei-no-0218685.pdf>> Acesso em: 19 out. 2021.

Independentemente de seu escopo e âmbito de aplicação, através da Matriz de Responsabilidades é possível gerar benefícios à gestão do órgão ou entidade como a melhoria no rastreamento de dados e informações, a resposta em face de eventuais problemas entre tarefas e equipes, a eficiência no controle de prazos, entre outros incrementos que poderão contribuir com o desempenho frente aos objetivos estratégicos do órgão.

## MENSAGEM FINAL

Como encerramento do Módulo 03 do treinamento para implantação do Programa de Integridade e Compliance, este e-book objetivou demonstrar, na prática, 2 (dois) pontuais exemplos de aplicação da ferramenta Matriz de Responsabilidade, com o intuito de fornecer um referencial para o seu desenvolvimento no contexto dos órgãos e entidades da Administração Pública de Santa Catarina.

A partir dos conceitos e exemplos demonstrados, constata-se que a ferramenta de Matriz de Responsabilidade facilita e dimensiona o gerenciamento de atividades, planos, projetos ou processos ligados aos indicadores de desempenho estratégico ligados aos órgãos e entidades estaduais.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com a SIG por meio do endereço eletrônico: [integridade@sig.sc.gov.br](mailto:integridade@sig.sc.gov.br)

Estaremos à disposição para mais esclarecimentos.

**Equipe SIG**