

## E-BOOK 14

---

# CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

---

**Lei n. 17.715/2019**

## MENSAGEM INICIAL

Este e-book 14 objetiva delimitar quais são os passos necessários para o desenvolvimento e a aplicação da ferramenta de gestão denominada de Matriz de Responsabilidade, destacando suas quatro funções a serem definidas e articuladas em todos os órgãos da Administração Pública catarinense.

Para tanto, as etapas necessárias serão indicadas por meio de quatro passos, contendo as medidas essenciais para o estabelecimento articulado das responsabilidades, dos papéis e das tarefas em harmonia com os cargos, setores e atribuições existentes dentro dos órgãos e entidades, buscando a execução das medidas de implementação do Programa de Integridade e Compliance disposto na Lei estadual nº 17.715/2019.

## CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE RESPONSABILIDADE

### COMO USAR:

Como já destacado no e-book 13, a Matriz de Responsabilidade é uma ferramenta de gestão voltada a garantir o conhecimento e a clareza suficientes sobre as responsabilidades, os papéis e as ações de cada agente público ou setor na sua estrutura organizacional.

Essa ferramenta pode ser utilizada no suporte à tomada de decisão, no andamento e execução das atividades ou, ainda, quando há conflito sobre a responsabilidade pela aprovação ou execução de determinadas tarefas. Isso porque, se bem aplicada e delimitada, tal ferramenta pode evitar que falhas ou sobreposições ocorram entre as tarefas e seus responsáveis.

Dentre os benefícios gerados pela aplicação da Matriz de Responsabilidade, estão:

- 1) Mitigação de conflitos relacionados às tarefas e responsabilidades dos respectivos setores ou agentes públicos;
- 2) Fomento à transparência na identificação de quem ou qual setor faz o que e autorizado por quem no órgão;
- 3) Delimitação do espaço de envolvimento de todos os agentes e setores do órgão;
- 4) Dinamicidade dos processos de comunicação e de consulta entre os agentes, setores e suas responsabilidades e tarefas; e
- 5) Identificação dos responsáveis (agentes públicos ou setores) pelas tarefas e pelos resultados de suas atividades desempenhadas.

A Matriz de Responsabilidade deve preferencialmente ser aplicada para evitar a distribuição inadequada e ilimitada da carga de trabalho entre os agentes públicos ou setores, uma vez que esses problemas podem comprometer a alocação de recursos humanos e materiais, inclusive afetando o resultado e o desempenho dos agentes e do próprio órgão diante de seus objetivos estratégicos.

### **COMO CRIAR:**

Na prática, a sua construção se baseia em desenvolver uma tabela simples em que as colunas correspondem aos setores ou cargos dos agentes envolvidos, e as linhas da tabela indicam as atividades que devem ser desempenhadas por esses setores ou agentes.

Após desenhada, é preciso definir/preencher cada campo gerado pelo cruzamento entre colunas x linhas constante desta tabela com uma ou mais letras da sigla “**RACI**” (**R**esponsável, **A**provador, **C**onsultado e **I**nformado) conforme cada papel a ser desempenhado pelo setor ou agente no contexto geral do órgão.

Com o intuito de tornar clara a construção da tabela, segue abaixo o passo a passo com todas as etapas necessárias para organizar as tarefas em uma Matriz de Responsabilidades.

### **PRIMEIRO PASSO**

Trata-se do mapeamento geral do órgão ou entidade em que será aplicada a ferramenta. Para isso, identifique os setores ou as funções (cargos) dos envolvidos. Pense sobre quem ou qual setor está envolvido nas atividades que serão desenvolvidas e faça uma lista para servir de legenda acessória, procurando elencar os responsáveis pelas funções de “**R**esponsável”, que **executa** as tarefas (R), “**A**provador”, que **autoriza** a execução das

tarefas e a entrega de seus resultados (A), “**Consultado**”, como aquele que **participa** eventualmente das decisões ou de atividades executadas (C) e “**Informado**”, como aquele que deverá ser **informado das tarefas** concluídas (I).

Importante mencionar que é possível a designação de determinado setor e/ou agente público pertencente a órgão ou secretaria distinta, como no caso de indicadores estratégicos que exijam o relacionamento entre órgãos/secretarias diferentes para o seu atingimento, devendo todos os envolvidos constarem da Matriz de Responsabilidade com clara e objetiva fixação de tarefas.

### **SEGUNDO PASSO**

Identifique as tarefas necessárias ao atingimento do objetivo fixado para o órgão, e que serão entregues a cada um dos setores ou agentes envolvidos. Os departamentos e setores poderão ser destrinchados em tarefas claras e entregáveis para incluir na matriz em construção. Para a descrição das tarefas a serem desempenhadas, o ideal é indicar as ações por meio de verbos no infinitivo, como “executar”, “consultar”, “verificar”, “distribuir”, “elaborar”, “revisar”, possibilitando assim a maior clareza possível aos setores e agentes envolvidos.

### **TERCEIRO PASSO**

Atribua as funções de cada setor ou agente com base na nomenclatura das iniciais R, A, C e I correspondentes a cada cargo/setor e tarefa existentes na tabela. Feito isso, monte uma tabela com linhas reservadas para cada atividade/tarefa do processo, bem como com colunas para cada um dos setores/cargos dos envolvidos. O cruzamento entre as linhas das tarefas com as colunas dos cargos/setores resultará nas responsabilidades de cada um dos envolvidos. Cada atividade deverá ser analisada para que então seja atribuída cada letra da Matriz RACI. Passe por cada tarefa e pense sobre os diferentes papéis e em que

cada setor ou agente deve ser responsável. Toda tarefa deve ter pelo menos um **Responsável (R)** e um **Aprovador (A)**.

Pense também sobre quem deve ser **Consultado (C)** enquanto a tarefa está sendo encaminhada, e quem deve ser **Informado (I)** quando o trabalho estiver completo.

### QUARTO E ÚLTIMO PASSO

É a etapa de alinhamento com a equipe. O alinhamento é parte fundamental para que o órgão tenha uma boa comunicação entre os agentes e setores, por isso é importante que todos estejam alinhados com os papéis, funções e responsabilidades que baseiam toda a construção da Matriz de Responsabilidade.

Abaixo, segue uma tabela de Matriz de Responsabilidade para ilustração:

MATRIZ DE RESPONSABILIDADE - RACI				
TAREFA/ PROJETO	CARGO/FUNÇÃO/ SETOR	CARGO/FUNÇÃO/ SETOR	CARGO/FUNÇÃO/ SETOR	CARGO/FUNÇÃO/ SETOR
	Diretoria X	Gerência Y	Ponto focal	Gabinete do Secretário
Elaborar a atividade	R		R	A
Executar a atividade	C	R		
Monitoramento da atividade	I		R	I
<b>Legenda:</b>				
<b>A – Aprovador</b>	É quem ou qual setor aprova ou valida formalmente a atividade ou o produto dela resultante.			
<b>R – Responsável</b>	É quem ou qual setor executa a atividade formalmente.			
<b>C – Consultado</b>	É quem ou qual setor gera uma informação que agrega valor para a execução de uma atividade ou quem apoia sua execução.			
<b>I - Informado</b>	É quem ou qual setor precisa ser notificado do resultado da atividade.			

## QUAIS SÃO AS REGRAS DE CONSTRUÇÃO DA MATRIZ RACI?

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

Por trazer clareza para as atribuições de deveres, essa ferramenta facilita o relacionamento dentro da organização e otimiza o rendimento da equipe. Por essa razão, ao elaborar a matriz RACI é fundamental entender as características de cada pessoa ou setor que compõe a equipe, e as funcionalidades que precisam ser executadas no cotidiano do órgão/entidade.

Após construída a tabela da Matriz de Responsabilidade e preenchidas as suas funções RACI de Responsável, Aprovador, Consultado e Informado, é necessário efetuar análises sobre a dinâmica da matriz periodicamente, para que as funções se mantenham harmoniosas e em conformidade com a realidade das tarefas, setores e cargos do respectivo órgão.

A revisão das definições da Matriz de Responsabilidade é importante especialmente quando se verifica o excesso de tarefas para algum setor específico, como para determinado agente ou servidor, bem como nas situações em que faltam agentes para o desenvolvimento ou execução de outras tarefas dentro do órgão.

Considerando sua aplicação, a Matriz de Responsabilidade representa importante mecanismo para a definição e distribuição das atividades necessárias à implementação do

Programa de Integridade e Compliance na Administração Pública catarinense, otimizando a busca dos objetivos esperados.

Cabe por fim destacar que a Matriz de Responsabilidade, considerada a sua função de delimitar ações e seus responsáveis, poderá ser utilizada de modo ampliado, servindo de ferramenta para articulação de projetos e suas respectivas tarefas, agentes, setores e funções, inclusive entre órgãos distintos da Administração Pública de Santa Catarina, especialmente em relação à gestão das medidas ligadas ao atingimento das metas dos indicadores de desempenho do novo modelo de gestão implantado pelo Governo do Estado.

## MENSAGEM FINAL

Este e-book 14 objetivou demonstrar como devem ser executadas a construção e a implementação da ferramenta de gestão Matriz de Responsabilidade, destacando os quatro passos para a sua elaboração e aplicação no contexto dos órgãos e entidades da Administração Pública de Santa Catarina.

A partir dos ensinamentos aqui destacados você conseguirá, juntamente com sua equipe, desenvolver e construir um mecanismo voltado ao alinhamento das atividades exercidas pelo seu órgão/entidade.

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)

Estamos à disposição para mais esclarecimentos.

**Equipe SIG**