

AVALIAÇÃO DO MODELO DE ESTRUTURAÇÃO E ATUAÇÃO DAS
INSTÂNCIAS COLEGIADAS INTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA DO
MINISTÉRIO DA ECONOMIA

SUMÁRIO EXECUTIVO

DESTAQUES DOS RESULTADOS DA INICIATIVA DE AVALIAÇÃO

[PILOTO | 2020]

MAIO/2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. PRINCIPAIS ACHADOS DA ETAPA DE CAMPO.....	3
2.1 Experiências anteriores com trabalho em órgãos colegiados e processos de decisão colegiada para a gestão.....	3
2.2 Treinamentos em metodologias participativas de construção de soluções e de decisões para seus integrantes	3
2.3 Participação dos membros do comitê, nível de engajamento, heterogeneidade dos perfis	3
2.4 Ritos de funcionamento previstos em documentos, elaboração de pautas prévias às reuniões	4
2.5 Organização em subcomitês, autonomia para realização dos seus trabalhos, compartilhamento dos resultados com o colegiado mais amplo	4
2.6 Dinâmicas para recebimento de demandas.....	5
2.7 Comunicação intra e extra comitês	5
2.8 Efetividade das reuniões.....	5
2.9 Padronização de conceitos.....	6
2.10 Identificação de prioridades. Incorporação das políticas governamentais do ME ao trabalho. Incorporação de regras internas de funcionamento do ME.....	6
2.11 Trabalho com pesquisas e informações	6
2.12 Heterogeneidade de cultura e de maturidade de gestão. Práticas distintas.....	6
2.13 Identificação e registro de boas práticas. Troca de experiências. Identificação de elementos de inovação.	7
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	8
4. CRÉDITOS	10

1. INTRODUÇÃO

O modelo de governança organizacional do Ministério da Economia – ME –, no que tange à conformação de instâncias colegiadas internas, é formado pelo Comitê Ministerial de Governança e por sete Comitês Temáticos de Apoio à Governança e foi formatado, no âmbito do Programa de Integração, Governança e Estratégia – Integra – em 2019, período a partir do qual foram contabilizados avanços e esforços de melhoria da integração, do aprimoramento da decisão colegiada e da criação de redes para interação de atores e convergência de iniciativas que influenciam todo o ministério.

Para consolidar esse sistema de governança, compreendeu-se haver a necessidade de se desenvolver uma metodologia para avaliar os processos, ritos e resultados promovidos pelos comitês. A partir desse estímulo, por meio de uma parceria com a Escola Nacional de Administração Pública – Enap –, buscou-se elaborar um framework avaliativo, inédito e aplicável à realidade institucional, que pudesse trazer à tona os principais parâmetros de conformação, de atuação e de entregas dessas instâncias colegiadas de governança.

Com a aplicação dos componentes parametrizados no âmbito do framework avaliativo durante a etapa de campo, no que foi considerada uma iniciativa-piloto, com viés de prototipagem, no ano de 2020, foi possível identificar alguns resultados bastante relevantes acerca de como está se estruturando e operacionalizando o modelo de governança organizacional pública no Ministério da Economia, no que tange às instâncias colegiadas internas de apoio à governança do órgão, a partir das entrevistas e documentos coletados.

A seguir, apresenta-se um elenco desses principais achados empíricos, agrupados na lógica dos 13 principais componentes da cesta básica formatada no escopo do framework de avaliação.

2. PRINCIPAIS ACHADOS DA ETAPA DE CAMPO

2.1 Experiências anteriores com trabalho em órgãos colegiados e processos de decisão colegiada para a gestão

- Os entrevistados, em sua maioria, indicaram experiências anteriores e/ou concomitantes em comitês como membros, mas não como líderes.

2.2 Treinamentos em metodologias participativas de construção de soluções e de decisões para seus integrantes

- Os comitês não desenvolveram metodologias participativas e estratégias de construção coletiva das decisões.
- Foi observada também a importância das experiências anteriores dos membros do comitê em atividades colegiadas e as relações estabelecidas em outros espaços da gestão.
- As boas relações interpessoais promovem uma dinâmica que favorece a participação.
- É a proximidade entre os membros do comitê que promove o consenso.
- Em suma, não são oferecidos treinamentos em metodologias participativas, a despeito do reconhecimento da importância do tema. A questão se resolve, para os entrevistados, pela experiência prévia dos membros dos comitês, os perfis e relações anteriormente estabelecidas no âmbito profissional.

2.3 Participação dos membros do comitê, nível de engajamento, heterogeneidade dos perfis

- As categorias sobre a participação dos membros nos comitês, nível de engajamento e heterogeneidade dos perfis trouxeram respostas distintas entre os entrevistados. Enquanto em um comitê há intenso engajamento dos seus membros, em outro, há um grupo menor que sempre participa em detrimento dos demais.
- O desenho do próprio comitê e seus fluxos internos também definem o nível de engajamento dos membros.
- O próprio nível hierárquico dos membros dos comitês também influencia no nível de engajamento.
- O engajamento no comitê se relaciona ao alto nível hierárquico dos membros e sua formação e capacidade intelectual.
- A heterogeneidade dos perfis e órgãos de origem dos membros foi uma questão especialmente ressaltada por um entrevistado, como fato que influencia na participação e engajamento.
- O grau de engajamento de membros de unidades vinculadas tem relação com sua maior estabilidade e maturidade em relação às áreas do Ministério da Economia.

- As entrevistas indicam uma realidade bem variada quanto às categorias em análise. Há comitê com engajamento pleno de seus membros, explicado pelo seu tema de atuação e atribuições decisórias ou pelo seu desenho interno de subcomitês e fluxos de trabalho. Há ainda boa participação por conta do alto nível hierárquico dos seus integrantes, mas que representou um dificultador para outro comitê. Em geral, os perfis heterogêneos não representam obstáculos para o engajamento e participação, com exceção da percepção de dois entrevistados integrantes do mesmo comitê.

2.4 Ritos de funcionamento previstos em documentos, elaboração de pautas prévias às reuniões

- Indicaram a Portaria n.º 339, de 2020 do Ministério da Economia como referência para o funcionamento das instâncias de governança.
- Sobre a organização preliminar das reuniões dos comitês, elaboração de pautas prévias, atas e documentos de seguimento, os dados levantados no campo trazem uma pluralidade de fluxos e procedimentos. Para um entrevistado, a especificidade do tema do comitê traz uma dinâmica distinta em relação aos demais comitês.
- A grande maioria dos comitês conta com procedimentos prévios e posteriores às reuniões bem consolidados:
 - o Prática de elaboração prévia de minuta de voto (que tem caráter de nota técnica, briefing e exposição de motivos) que é encaminhada com a pauta aos membros do comitê para que definam com antecedência internamente aos órgãos a pertinência da proposta.
 - o Cumprimento do prazo normativo do comitê que estabelece prazo para envio da pauta decisória aos membros.

2.5 Organização em subcomitês, autonomia para realização dos seus trabalhos, compartilhamento dos resultados com o colegiado mais amplo

- A existência de subcomitês temáticos e suas dinâmicas de funcionamento mostraram-se bastante diversas.
- Há instâncias internas que funcionam como espaço deliberativo fundamental para o bom funcionamento do comitê.
- Verificou-se ainda a existência de instâncias informais na configuração de grupo de trabalho que faz às vezes de subcomitê, mas sem a formalização respectiva. A tônica do trabalho do grupo é a formação de consensos sobre determinados temas, antes da deliberação pelo comitê principal.
- Foi observada a importância do subcomitê como uma instância de debate mais técnico sobre determinado tema.
- As entrevistas indicam a importância das estruturas de subcomitês para o bom funcionamento do colegiado mais amplo, por serem espaços onde o estabelecimento de consensos é mais facilitado, por possibilitarem debates mais técnicos. Há indícios de que

o bom funcionamento desse desenho depende da capacidade de organização e interlocução do secretário executivo do comitê.

2.6 Dinâmicas para recebimento de demandas

- Encaminhamento e análise de demandas dos membros e externas fazem parte de sua dinâmica de trabalho.
- Identificaram o recebimento de demandas por membros do comitê e pessoas externas à existência de canais de comunicação como e-mails, processos eletrônicos e plataformas específicas.
- As entrevistas dão indícios de que existem dois cenários quanto ao recebimento de demandas apresentadas pelos membros dos comitês e por atores externos: comitês com ritos bem estabelecidos (em geral, relacionados ao funcionamento de seus subcomitês) e comitês que não observam especificamente esta questão, tratando-a ou como uma demanda do próprio comitê como um todo.

2.7 Comunicação intra e extra comitês

- Apontam um processo consolidado de comunicação interna, entre os membros dos comitês, inclusive com registro específico em processo administrativo.
- Quanto à comunicação externa das atividades desempenhadas pelos comitês, divulgação de ações e produtos, as respostas variaram. Alguns entrevistados apontaram instrumentos específicos de divulgação das ações e resultados dos comitês.
- Os dados apontam a existência de instrumentos e rotinas consolidadas de comunicação entre os membros dos comitês, inclusive com registros que garantem a transparência. A diversidade aparece quanto à comunicação dos comitês para o próprio ministério e órgãos externos: há comitê que publica resoluções nos boletins internos do ministério, ou ainda envia e-mails às equipes. Outro, procura desenhar um plano de comunicação e divulga o produto em ações mais amplas, como um seminário. O instrumento sharepoint foi mencionado por três entrevistados, pontuando o uso não regular.

2.8 Efetividade das reuniões

- Quanto ao componente que trata da efetividade das reuniões, os dados levantados pelas entrevistas indicam uma realidade muito diversa, que varia entre uma frequência adequada à pauta de trabalho e uma frequência baixa. A mudança da rotina de trabalho em função da pandemia da COVID-19 trouxe desafios à manutenção das reuniões por um primeiro momento, mas com ganhos posteriores em termos de produtividade e engajamento.

2.9 Padronização de conceitos

- O componente relacionado à padronização de conceitos não apareceu nas entrevistas relacionadas a cinco comitês: os entrevistados, questionados, não identificaram a questão como um desafio ou problema. Apontaram que os temas abordados nos comitês são de conhecimento comum a todos os membros e, por isso, seria desnecessária uma prática de padronização de conceitos.
- As entrevistas apontaram que, para a maioria dos comitês, a padronização de conceitos não é um obstáculo ao desenvolvimento dos trabalhos que requeira o desenvolvimento de um procedimento específico para solucioná-lo. Com exceção dos comitês CRTCI e o CESI com entrevistados apontando questões mais complexas que não se resolveria, a princípio, com um procedimento interno ao comitê para padronização de conceitos.

2.10 Identificação de prioridades. Incorporação das políticas governamentais do ME ao trabalho. Incorporação de regras internas de funcionamento do ME

- Há comitês em “estágio de maturidade anterior”, ainda em construção de uma identidade organizacional, sobretudo do próprio ministério.
- Falas indicam que há comitês que se mantêm circunscritos ao tema específico, sem uma reflexão sobre uma atuação mais ampla em relação às políticas do ministério.
- Ainda foi observado o papel indutor do secretário executivo do comitê.
- As entrevistas trazem indícios de percepções muito distintas sobre a atuação do comitê quanto à identificação de prioridades de gestão para melhoria das áreas temáticas e a incorporação das políticas do ministério no trabalho do comitê. O papel do secretário executivo do comitê parece ser relevante para essa identificação e indução do debate. E há uma observação importante: a necessidade de construção de uma identidade organizacional entre as unidades que seria anterior mesmo à capacidade do comitê de incorporar as políticas mais amplas do ministério em sua dinâmica.

2.11 Trabalho com pesquisas e informações

- Quanto ao uso e intercâmbio de pesquisas, dados e estudos produzidos por centros de pesquisas, universidades e afins, os entrevistados trouxeram três grupos de respostas. O primeiro grupo que indica não utilizar. O segundo grupo de respostas aponta para uma reflexão a partir da prática, da experiência empírica. E o terceiro grupo de respostas indicou uso dos estudos produzidos por consultorias específicas, vocacionadas a certos temas/áreas.

2.12 Heterogeneidade de cultura e de maturidade de gestão. Práticas distintas.

- A maturidade distinta dos órgãos que compõem o comitê representa um dos maiores desafios do ministério.

- Uma solução possível, apontada para lidar com as diferenças, foi a de desenhar um procedimento específico, a partir da criação de subcomitês que desenvolvem a proposta de solução para posteriormente ser deliberada pelo comitê amplo, que tem nível mais estratégico. Compreende-se que, dessa maneira, em uma instância menor, com composição mais reduzida, as diferenças e heterogeneidades são trabalhadas sem gerar tantos tensionamentos.

2.13 Identificação e registro de boas práticas. Troca de experiências. Identificação de elementos de inovação.

- Sobre o tema de boas práticas e práticas inovadoras, os entrevistados observaram terem a oportunidade de acessar bons conteúdos por intermédio da Diretoria de Gestão Estratégica, no âmbito do Programa Integra (pílulas de conhecimento, e-mails, espaços de apresentação e debate em oficinas de trabalho, formatação de documentos e fluxos, recomendações a colegiados específicos).
- Porém, mesmo com as essas iniciativas promovidas pela diretoria, há manifestações sobre a falta de registro das boas práticas, ainda que sejam identificadas. Ou seja, a identificação e comunicação ficam restritas a um momento específico, não sendo incorporadas no dia a dia de trabalho dos comitês de fato.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação em órgãos colegiados é uma realidade dos servidores públicos do ME que ocupam atualmente posições privilegiadas junto a comitês temáticos de governança: todos indicaram que já participaram em algum momento da carreira de outras instâncias deliberativas. No entanto, é importante que se invista na qualificação das lideranças, em especial com relação à função de secretário-executivo de comitê, já que os dados indicam um alto potencial de catalização advindo desse ator.

Os achados do projeto apontam também que o nível de engajamento dos membros dos comitês depende de uma série de fatores e, por isso, não poderia ser verificado a partir de um indicador aplicável da mesma forma em todas as estruturas. Os fatores se relacionam ao tamanho do comitê, ao nível hierárquico dos seus integrantes (inclusive com percepções distintas sobre maior engajamento em integrantes de baixo nível hierárquico e vice-versa), à existência de subcomitês e à previsão de ritos mais claros sobre o processo de tomada de decisão. Por isso, é importante atentar para as especificidades, elaborando estratégias próprias para cada comitê.

Em geral, pôde-se inferir que há uma boa comunicação entre os membros dos comitês. É importante reforçar esse elemento central ao bom funcionamento de colegiados e investir, de maneira contínua e sustentável, em estratégias de divulgação e compartilhamento de documentos, publicações, fluxos e decisões dos comitês que sejam adequadas para cada cenário.

É preciso ainda ter regras definidas e publicizadas sobre o funcionamento dos comitês, além das previstas na Portaria ME n.º 339/2020: regimentos, protocolos, manuais operacionais e guias metodológicos são peças de alta relevância para se instituir cultura de governança e a devida formalização de procedimentos. Por outro lado, especificidades e dinâmicas próprias de um comitê não podem justificar a imprecisão ou a não aplicação de ritos globais pré-definidos e necessários à consolidação de boas práticas de governança.

A transparência e publicidade são princípios que regem a Administração Pública e devem ser observados por todos os comitês. Além disso, os ritos contribuem para a consolidação dos processos decisórios, permitindo estabilidade do modelo de governança.

Sob a ótica da gestão do conhecimento voltado a resultados, o levantamento de pesquisas e informações pertinentes à temática de cada colegiado e a identificação e registro de boas práticas devem ser elementos de avaliação do modelo de governança a serem considerados a posteriori, tendo em vista que a tomada de decisão baseada em evidências é prática ainda em consolidação na Administração Pública. As lideranças dos comitês podem ser estimuladas e auxiliadas a identificarem pesquisas importantes para o aprimoramento do trabalho dos comitês.

Por fim, entende-se que a produção de insumos e a realização de entregas deve ser algo refletido e debatido e não meramente protocolar, ou ligada a ações pontuais de controle. O reforço da percepção quanto ao alcance dos resultados e dos elementos explicativos para seu

sucesso ou insucesso fornece informações preciosas para o melhor encaminhamento das atividades realizadas pelas instâncias de apoio à governança. A expectativa é de que os compromissos estabelecidos tenham vinculação robusta tanto com os propósitos setoriais internos do ME quanto com os objetivos globais do órgão.

Avançar na efetivação de ferramentais e dinâmicas de avaliação, de forma gradual e paulatina, será, sem dúvida, um elemento fortalecedor da construção de uma cultura de governança.

4. CRÉDITOS

I. MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME

Lócus institucional do Projeto:	Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Gestão Corporativa, no âmbito da Secretaria-Executiva (DGE/SGC/SE)
Coordenação do Projeto:	Rodrigo Lino de Brito Coordenador-Geral de Governança e Integração da Gestão (CGGOV/DGE/SGC/SE)
Equipe técnica:	Ivelise C. Vinhal Lício Calvet Letícia Moreira de Oliveira

II. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

Lócus institucional do Projeto:	Coordenação-Geral de Transformação Governamental da Diretoria de Inovação (CGGOV/GNOVA)
Coordenação do Projeto:	Adriana Phillips Ligiéro Assessora Técnica (CGGOV/GNOVA)
Gerente de Projeto:	Raquel Ribeiro Martins
Facilitadores:	Mônica Vasconcelos Ribeiro Rafael Silveira e Silva Luciana Silva Garcia Isabella de Araujo Goellner