

SÉRIE
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



Integra

PROGRAMA DE
INTEGRAÇÃO, GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA

GUIA DO ÍNDICE DE OPERAÇÃO DA GOVERNANÇA (IOG)

SECRETARIA DE
GESTÃO CORPORATIVA

SECRETARIA
EXECUTIVA

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

Conteúdo

1.	OBJETIVO DO GUIA	2
2.	APRESENTAÇÃO DO INDICADOR	3
3.	ETAPAS DE MENSURAÇÃO	4
3.1.	Oficinas de planejamento e monitoramento	4
3.2.	Ponderação das entregas (peso da atividade x % execução)	7
3.3.	Fórmula de cálculo	8
4.	ATRIBUTOS DO INDICADOR	11
5.	COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	12

1. OBJETIVO DO GUIA

O presente guia tem por objetivo apresentar o Índice de Operação da Governança (IOG), suas características, finalidade e fórmula de cálculo, de maneira objetiva, voltado para consulta de todos os interessados, em especial dos Comitês Temáticos de Apoio à Governança (CTAG) do Ministério da Economia. Instituído em 2020, o IOG foi definido no escopo de elaboração do planejamento estratégico da Secretaria de Gestão Corporativa (SGC), com a finalidade de medir o nível de atividade e a capacidade de entrega desse tipo de colegiado interno.

2. APRESENTAÇÃO DO INDICADOR

A finalidade do indicador é medir o nível de atividade e eficácia dos Comitês Temáticos de Apoio à Governança do Ministério da Economia, tanto pela frequência das reuniões, quanto pela execução das entregas previstas, em análise ponderada dos dois fatores.

O IOG leva em conta, portanto, o cumprimento da agenda de reuniões ordinárias, cuja periodicidade está prevista normativamente no âmbito da Portaria GME nº 339/2020, e do plano de trabalho pactuado pelos colegiados nos ciclos de planejamento e monitoramento dessas instâncias, realizados semestralmente.

Cabe ressaltar que o cálculo do IOG é realizado com base nas informações dos Comitês Temáticos de Apoio à Governança do ME – colegiados do segundo nível da modelagem, em destaque na imagem representada abaixo.

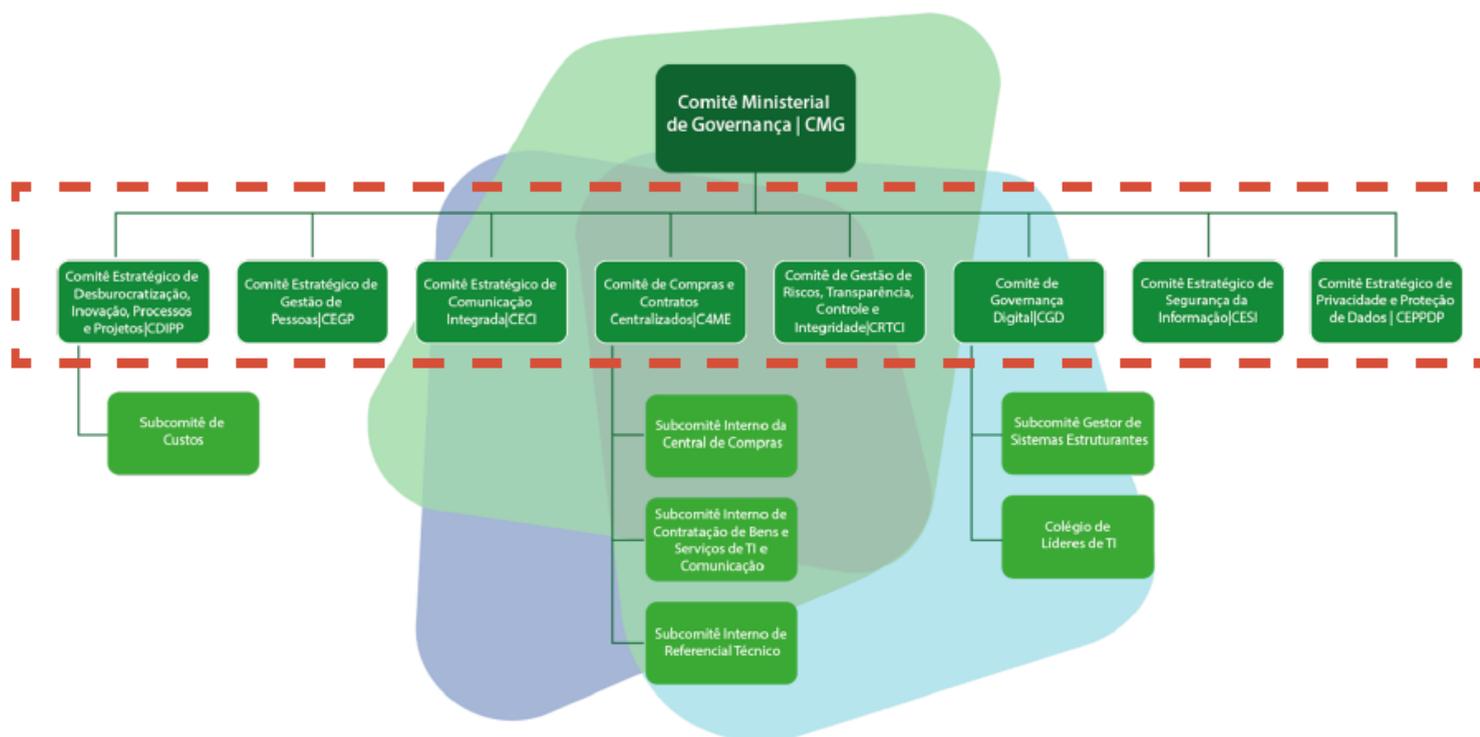


Figura 1 – Modelagem de colegiados internos de governança do ME

3. ETAPAS DE MENSURAÇÃO

3.1. Oficinas de planejamento e monitoramento

Os colegiados de governança do ME planejam suas ações estruturantes, pautas prioritárias e entregas desde 2019. A cada semestre é realizado um ciclo de monitoramento dessas ações e resultados, com nova prospecção de atividades e entregas para o semestre seguinte. Até 2021, cinco ciclos de planejamento e monitoramento haviam sido realizados, com oficinas promovidas pela Coordenação-Geral de Governança e Integração da Gestão (CGGOV/DGE) com cada Comitê Temático, seguindo um roteiro-padrão.

O 5º ciclo, desenvolvido em agosto de 2021, por exemplo, envolveu, em média, 60 horas de trabalho, entre a fase preparatória, os momentos síncronos de oficina e a sistematização de produtos, mais de 100 participantes e a realização de oito oficinas.

Com isso, tem se buscado sedimentar uma cultura consistente de acompanhamento e de comunicação de resultados, enfatizando os ganhos institucionais promovidos pelas instâncias decisórias de temas transversais do ministério.

As oficinas são executadas em três etapas:

- 1) Monitoramento da performance do semestre anterior: as ações pactuadas no ciclo de planejamento anterior são o insumo inicial das oficinas de monitoramento. Duas semanas antes da data prevista para as oficinas, as secretarias-executivas dos colegiados recebem uma planilha com as entregas pactuadas no ciclo prévio para informar se foram executadas total ou parcialmente, se houve pontos de atenção na implementação, quantas reuniões ordinárias efetivamente foram realizadas, dentre outras informações pertinentes.

De posse desses números e informações acerca de atividades, produtos e resultados, é possível aplicá-los na fórmula do IOG, por meio da mesma sistemática de planilha-modelo sistematizada pela CGGOV/DGE.

- 2) Planejamento do semestre seguinte: após a revisão das entregas do semestre em análise, são projetadas as atividades para o semestre seguinte, com a listagem das ações e/ou potenciais entregas, com seus respectivos pesos e distribuição temporal.
- 3) Sistematização de resultados: Na sequência, após as oficinas de planejamento e monitoramento em si, a CGGOV elabora Sumários Executivos, com a sistematização dos conteúdos relevantes de cada oficina, destacando o panorama do IOG, as reuniões ocorridas no período – e seu registro formal via processos específicos no âmbito do SEI, as entregas realizadas no semestre anterior e as entregas projetadas para o semestre seguinte. Esse tipo de informe serve como meio de comunicação junto a membros dos comitês, gestores relacionados aos temas tratados e outros stakeholders internos e externos.

Sumário Executivo com principais informações do colegiado




SUMÁRIO EXECUTIVO
COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS, TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E INTEGRIDADE | CRTCI

6º CICLO DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DOS COMITÊS TEMÁTICOS DE APOIO À GOVERNANÇA

Objetivo: promover o monitoramento das entregas efetivadas no segundo semestre de 2021 e planejar novos ciclos de entregas para o ano de 2022, no âmbito do CRTCI.

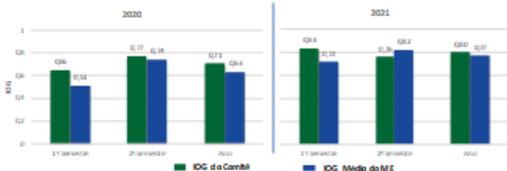
Data da oficina: 08/02/2022

Reuniões realizadas no período (Processos SEI)

- 24ª Reunião Ordinária (05/08/21): 12100.100903/2021-83
- 25ª Reunião Ordinária (02/09/21): 12100.100903/2021-83
- 26ª Reunião Ordinária (07/10/21): 12100.100903/2021-83
- 27ª Reunião Ordinária (04/11/21): 12100.100903/2021-83
- 28ª Reunião Ordinária (02/12/21): 12100.100903/2021-83

Desempenho: aferição do Índice de Operação da Governança (IOG) do comitê, que expressa o grau de execução das entregas previstas anteriormente, com vistas a medir o cumprimento do Plano de Trabalho proposto, e a frequência de reuniões ordinárias, segundo aquilo regulamentado em normativo vigente (Portaria ME nº 335/2020).

IOG do Comitê versus IOG médio do ME
baseado nos | CRTCI



Ano	Período	IOG do Comitê	IOG Médio do ME
2020	1º semestre	0,66	0,51
	2º semestre	0,77	0,74
	Anual	0,71	0,64
2021	1º semestre	0,84	0,72
	2º semestre	0,76	0,67
	Anual	0,80	0,65

Considerando o gráfico apresentado, observa-se o incremento de **12,7%** do IOG do Comitê em 2021 (0,80), em relação ao atingido em 2020 (0,71). Ressalta-se ainda que o resultado do IOG do Comitê em 2021 (0,80) conseguiu superar em **3,9%** o IOG médio do ME (0,77) e em **23,1%** a meta proposta para o IOG do ME (0,65) no ano

SECRETARIA DE GESTÃO CORPORATIVA | SECRETARIA EXECUTIVA | MINISTÉRIO DA ECONOMIA **3**




Entregas do CRTCI | 2º semestre de 2021:

- Estruturação e Monitoramento da Gestão de Riscos à Integridade;
- Elaboração, discussão, divulgação de relatório de acompanhamento sistemático e periódico do Plano de Integridade (Prevenir);
- Estruturação e Monitoramento da Gestão de Riscos Operacionais e de Projetos.

Principais entregas do CRTCI | 2019 - 2021:

Implementação da Política de Gestão de Riscos	Elaboração e divulgação do Guia de Gestão de Riscos	Implementação do Plano de Dados Abertos no Ministério da Economia	Implementação e acompanhamento no Plano de Integridade do ME, no âmbito do Programa Prevenir
Monitoramento de gestão de riscos, via sistema Agêta	Formação de duas turmas de realizadores de GRC	Plano de preparação do ME para implementação da LGPD	Estruturação e Monitoramento da Gestão de Riscos à Integridade
Estruturação e Monitoramento da Gestão Operacional e de Projeto	Elaboração, discussão e divulgação de relatório de acompanhamento sistemático e periódico do Plano de Integridade (Prevenir)		

Garhos institucionais promovidos pelo CRTCI | 2019-2021:

- Desenho de políticas, diretrizes e procedimentos, na área de gestão de riscos, transparência, controle e integridade, voltados ao alinhamento de conceitos, processos e boas práticas entre as diversas unidades organizacionais do órgão, contabilizando: 13 Resoluções, um Plano de Dados Abertos e dois Guias de Gestão de Riscos. Foram conduzidos ainda um total de 48 processos de monitoramento sobre riscos operacionais e sobre riscos à integridade;
- Participação ativa no gerenciamento de riscos corporativos, com ações voltadas à capacitação (cerca de 150 pontos focais técnicos do ME capacitados), divulgação de estratégias e adoção de ferramentas tecnológicas no âmbito do ME, bem como no estabelecimento de uma cultura de integridade por meio da divulgação da agenda da Rede GIRC - Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos - conduzida conjuntamente com a CGU;

SECRETARIA DE GESTÃO CORPORATIVA | SECRETARIA EXECUTIVA | MINISTÉRIO DA ECONOMIA **2**




- implementação e monitoramento do Programa de Integridade do Ministério da Economia (Prevenir), com ações de disseminação interna de informações, aprovação dos Valores do ME e produção de 20 podcasts com temas e participantes relevantes sobre integridade.

Planejamento | Ciclos de entregas

CICLO 1 – Fev-Abr 2022

- Preparação do PDA 2023 - criação de Grupo de Trabalho, indicação dos membros e capacitação.

CICLO 2 – Mai-Ago 2022

- Consolidação e apreciação dos relatos de monitoramento previstos na Resolução nº 12 - Etapa 1;
- Consolidação e apreciação dos relatos previstos na Resolução nº 13 - Etapa 1;
- Participação no levantamento de riscos de segurança da informação, em conjunto com Grupo de Trabalho do CESI;
- Elaboração e apreciação do portfólio de riscos ao tratamento de dados pessoais, a ser submetido ao CEPDP;
- Revisão do Manual de Gestão de Riscos;
- Estruturação do subcomitê de Dados Abertos - acompanhamento do processo de publicação da nova portaria da modelagem de governança ME;
- Preparação do PDA 2023 - Levantamento das bases e consulta pública;
- Estruturação do Subcomitê de Gestão de Riscos - acompanhamento do processo de publicação da nova portaria;
- Apreciação do relatório de acompanhamento sistemático e periódico do Plano de Integridade (Prevenir) no âmbito do CRTCI - 1º semestre;
- Consolidação normativa da revisão de atos inferiores a Decreto no que tange às instâncias colegiadas progressas na temática de riscos, transparência e integridade (Decreto 10.135/2019).

CICLO 3 – Set-Dez 2022

- Consolidação e apreciação dos relatos de monitoramento previstos na Resolução nº 12 - Etapa 2;
- Consolidação e apreciação dos relatos previstos na Resolução nº 13 - Etapa 2;
- Acompanhamento das atividades referentes ao PDA 2021-2022, no âmbito do Subcomitê de Dados Abertos;
- Preparação do PDA 2023 - Consolidação das bases, aprovação e publicação do Plano de Dados Abertos biênio 2023/2024;
- Acompanhamento das atividades do Plano de Ação de GRC previstas até janeiro de 2022, no âmbito do SGR;
- Estruturação da Gestão de Riscos Estratégicos (Resolução a ser aprovada oportunamente);

SECRETARIA DE GESTÃO CORPORATIVA | SECRETARIA EXECUTIVA | MINISTÉRIO DA ECONOMIA **1**

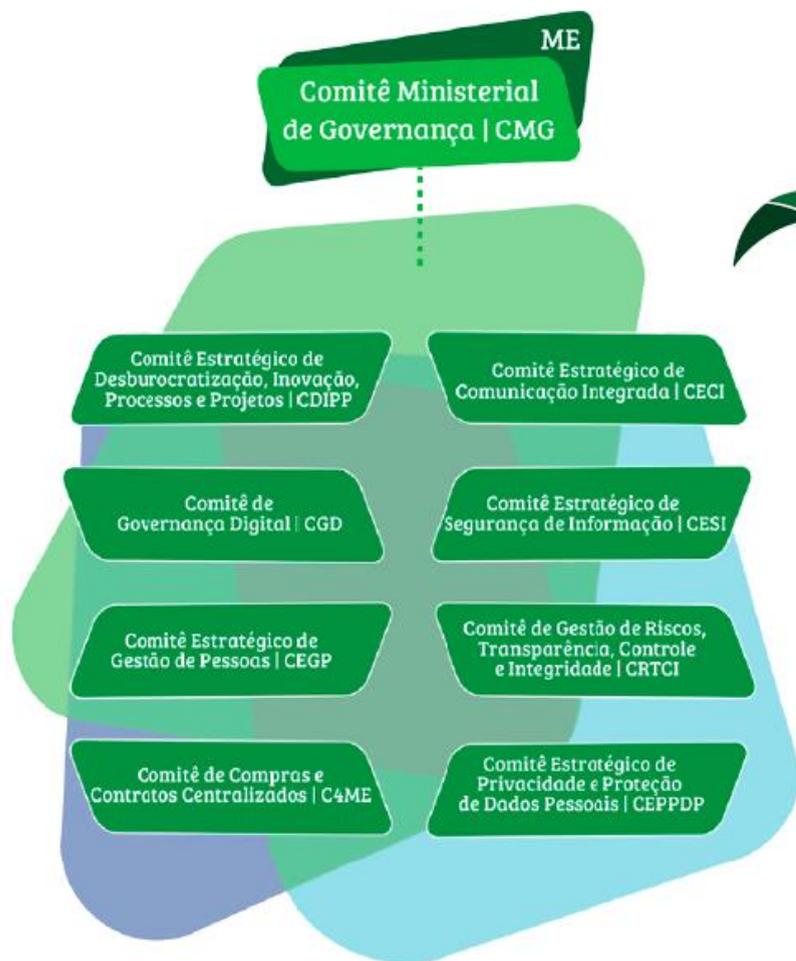


Figura 3 - Painel de acompanhamento dos comitês disponível no Portal do Integra.

As informações sistematizadas acabam também por alimentar o Portal do Programa de Integração, Governança e Estratégia do ME - Programa Integra (<https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca>), como forma de se promover transparência ativa em relação à performance dos colegiados de governança do ME.

O fluxo abaixo representa a forma como acontecem as oficinas com os Comitês Temáticos de Apoio à Governança.

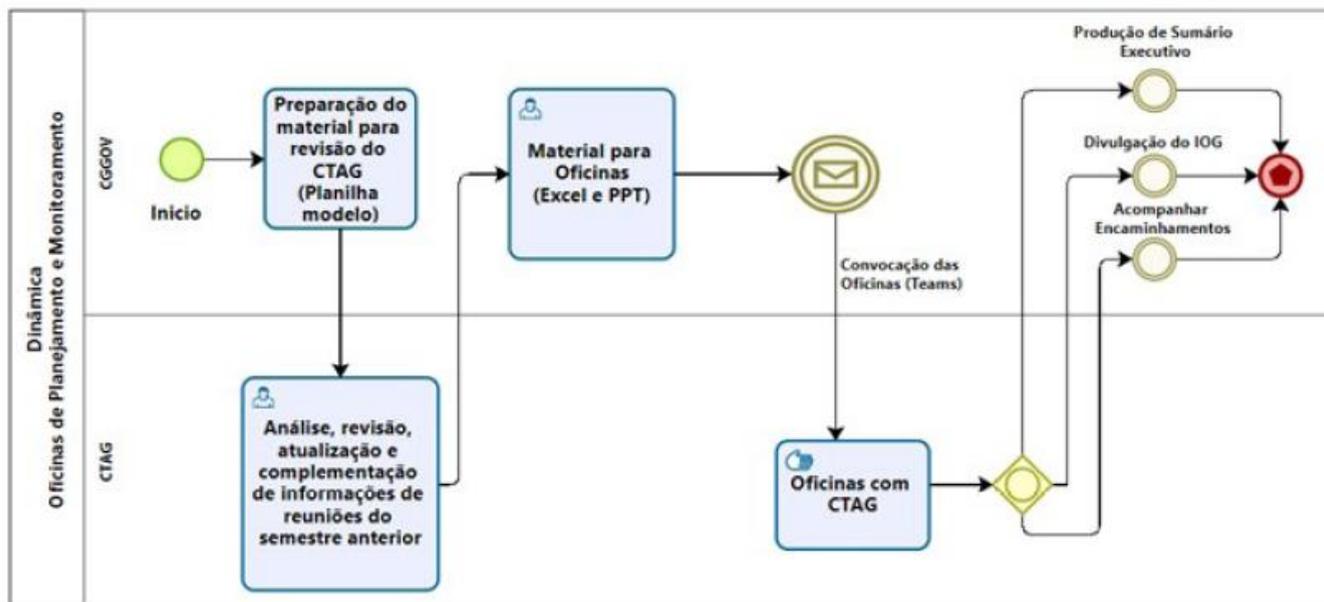


Figura 4 – Dinâmica das oficinas de planejamento e monitoramento dos Comitês Temáticos de Apoio à Governança do ME

3.2. Ponderação das entregas (peso da atividade x % execução)

No momento de planejamento, as atividades propostas para o semestre recebem pesos diferenciados, de 1 a 3, de acordo com o grau de dificuldade de execução e articulação para seu atingimento. Essas atividades levantadas também são distribuídas temporalmente ao longo do semestre, por ciclos bimestrais de implementação, para que líderes e membros dos colegiados possam situar melhor o horizonte temporal de discussão, validação e implementação das entregas implicadas para as atividades descritas.

Já na oficina seguinte, um semestre adiante, especificamente no momento de monitoramento, os colegiados informam o percentual de implementação de cada atividade, dado informado pela Secretaria-Executiva do colegiado na planilha de coleta previamente encaminhada. As faixas são de: 0, quando não houve implementação da ação; 0,25; 0,5; 0,75, para as possibilidades graduais de implementação parcial; e 1 em caso de execução total.

Com base no peso atribuído à atividade no momento do planejamento e no percentual de execução da entrega definido na dinâmica de monitoramento seguinte, calcula-se uma pontuação ponderada de execução – dado que entra na fórmula do IOG como “Entregas executadas”. O somatório dos pesos das atividades seria o valor máximo da pontuação a ser alcançado por um colegiado e entra na fórmula do IOG como “Entregas planejadas”, conforme detalhado mais abaixo.

3.3. Fórmula de cálculo

O IOG representa, portanto, a média ponderada de (i) regularidade de reuniões ordinárias e de (ii) entregas previstas nos ciclos de planejamento, medida para cada Comitê Temático de Apoio à Governança, com subsequente média aritmética do somatório dos índices dos colegiados.

Por exemplo, o cálculo do IOG do Comitê de Compras e Contratos Centralizados (C4ME), no primeiro semestre de 2021, aconteceu da seguinte forma:

Regularidade de reuniões: foram realizadas 3 reuniões, ou seja, todos os encontros previstos no semestre, de periodicidade bimestral, conforme determinado no Art. 45 da Portaria nº 339/2020.

Entregas: foram pactuadas 12 entregas para o período, totalizando 27 pontos (como informado mais acima, as ações possuem pesos, considerando a sua complexidade, dificuldade de execução e necessidade de articulação). Das entregas previstas, todas foram efetivadas, no entanto, com graus variados de implementação parcial, totalizando 17,5 pontos de execução efetiva.

$$IOG_{\text{Colegiado}} = \frac{\left(\frac{RO \text{ realizadas}}{RO \text{ previstas}} \right) + 2 \left(\frac{\text{Entregas executadas}}{\text{Entregas planejadas}} \right)}{3}$$

Em que:

- **RO** = Número de reuniões ordinárias
- **RO previstas** = Número mínimo de reuniões ordinárias exigido em norma, em dado período de tempo, ou número de reuniões ordinárias calculado segundo a periodicidade obrigatória apontada no âmbito do marco normativo vigente
- **RO realizadas** = Número de reuniões ordinárias efetivamente realizadas em dado período de tempo, mediante comprovação de processos organizados no âmbito do SEI (caixa corporativa do colegiado em questão), com ata devidamente formalizada
- **Entregas planejadas** = somatório dos valores atribuídos, na planilha de planejamento semestral do colegiado, aos pesos das entregas propostas (que variam de 1 a 3)
- **Entregas executadas** = somatório dos valores atribuídos, na planilha de monitoramento semestral do colegiado, aos produtos dos pesos das entregas propostas (que variam de 1 a 3) pelo grau de execução da entrega em si (que variam de 0 a 1, em faixas de implementação de 0,25 cada)

$$IOG_{ME} = \frac{\sum IOG_{\text{Colegiados}}}{\text{Número total de Colegiados}}$$

Dessa forma, aplicando tais informações na fórmula do IOG, realizou-se o seguinte cálculo:

$$\text{IOG C4ME} = \frac{\left(\frac{3}{3}\right) + 2\left(\frac{17,5}{27}\right)}{3} = 0,77$$

Monitoramento do Comitê

N	ROL DE ENTREGAS ATÉ JUL/2021	CICLO BIMESTRAL	PESO DA ATIVIDADE (DIFICULDADE DE EXECUÇÃO)	% EXECUÇÃO	EXECUÇÃO PONDERADA	ACOMPANHAMENTO DE STATUS DA ENTREGA: SITUAÇÃO ATUAL E PONTOS DE ALERTA
1	Validar e publicar relatório de atividades do C4ME (prestação contas) 2019-2020	Ciclo 1 - Fev-Mar/2021	1	0,75	0,75	Relatório finalizado, falta publicar.
2	Formalizar critérios para avaliação de risco de projetos e assuntos relacionados ao Comitê	Ciclo 2 - Abr-Mai/2021	3	0,25	0,75	Critérios definidos, pendentes de validação com o Presidente do Comitê.
3	Mapear e definir fluxo de comunicação do Comitê (BPM)	Ciclo 1 - Fev-Mar/2021	2	1	2	Fluxo mapeado e definido. Disponível no processo Sei * 12105.100000/2021-91.
4	Aprovar indicadores operacionais para acompanhamento do Comitê	Ciclo 3 - Jun-Jul/2021	3	0,25	0,75	Foram realizadas discussões preliminares sobre os indicadores. Necessita mais discussão no âmbito do comitê. Ação será incluída no próximo ciclo semestral de planejamento.

Quadro 1 - Exemplo de planilha de monitoramento de um comitê

*número fictício

Quadro de acompanhamento do planejamento



Figura 5 – Exemplo de planejamento de um comitê

Série histórica de acompanhamento do IOG

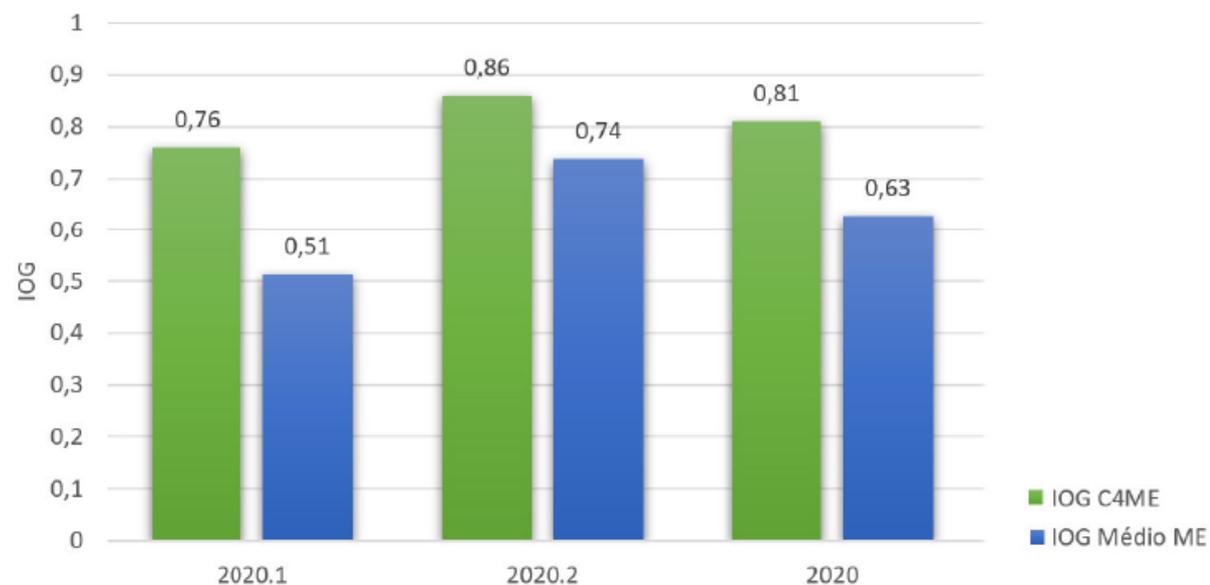


Gráfico 1 – Exemplo de acompanhamento da evolução do IOG

4. Atributos do indicador

A estruturação desse tipo de dinâmica de acompanhamento tem funcionado como importante marcador gerencial e indutor de melhorias contínuas no âmbito dos espaços colegiados internos de governança do ME.

O IOG, especificamente, é o típico exemplo de um **indicador de esforço**, na medida em que se trata de um indicador que pode ser gerenciado pela cobrança, já que exige um esforço específico de sistematização. Relata como o trabalho é executado através de métricas óbvias e objetivas e possibilita verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. É adequado, portanto, para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas. Trata-se, assim, de **indicador de atividade e eficácia** dos referidos Comitês¹, com o propósito de mensurar a frequência de reuniões ordinárias e o percentual de entregas efetivamente promovidas (dentre as planejadas para o ciclo semestral em questão).

Os resultados - parciais e consolidados anuais - referentes ao IOG de cada um dos Comitês Temáticos de Apoio à Governança instituídos em 2019, assim como o IOG médio do ME, refletem um movimento de crescimento de maturidade de operação em todas as instâncias e que têm sido suportados por um rito de reuniões com maior regularidade de organização e por entregas cada vez mais sólidas e essenciais ao desenvolvimento dos campos temáticos abarcados por essas instâncias de governança, como a edição de políticas institucionais, planos, diretrizes, guias *etc.*

Sua abrangência é de nível organizacional, haja vista os Comitês Temáticos deliberarem e recomendarem matérias e diretrizes de aplicação global e transversal ao órgão. E, por ser singela e vinculada a elementos tão básicos de um modelo de governança organizacional como seus colegiados, claramente se mostra como uma estratégia replicável a outros órgãos e entidades do setor público - e mesmo organizações privadas - que apostem nesses mecanismos de comitês temáticos de nível tático para viabilizar um processo decisório mais célere e qualificado.

Isso posto, os dados do IOG, compilados nos últimos anos, realçam o caminho que tem sido percorrido, no Ministério da Economia, para implementação de uma frente de atuação consistente e robusta de desenvolvimento da modelagem das instâncias colegiadas internas de governança organizacional, apontando para um cenário de evolução contínua de maturidade e para ganhos institucionais patentes, que posicionam o ME como uma organização de excelência em relação às temáticas de estratégia e governança.

1 <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>.

5. Comunicação e Divulgação

Como citado mais acima, após as oficinas de planejamento e monitoramento em si, a CGGOV elabora Sumários Executivos, para comunicação junto a membros dos comitês, gestores relacionados aos temas tratados e outras partes interessadas internas e externas.

O Portal do Integra (<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca>), por sua vez, também sofre atualização semestral em relação a tais informações, como forma de se promover transparência ativa em relação à performance dos colegiados de governança do ME.

E, adicionalmente, outras formas de divulgação acabam por acontecer, tanto nos canais de comunicação interna do ME - extranet e informe eletrônico e-Notícias - como por meio de matérias veiculadas no sítio de internet do Ministério da Economia.

Mais informações e notícias veiculadas sobre o IOG-ME estão disponíveis em:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/indice-de-operacao-da-governanca-iog/indice-de-operacao-da-governanca-iog>

<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/noticias/alta-do-indice-de-operacao-da-governanca-revela-avancos-na-gestao-do-ministerio-da-economia>

<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/noticias/indice-de-operacao-de-governanca-do-ministerio-da-economia-supera-a-meta-prevista>

Ministro de Estado da Economia | Paulo Roberto Nunes Guedes

Secretário-Executivo | Marcelo Pacheco dos Guarany's

Secretária de Gestão Corporativa | Danielle Santos de Souza Calazans

Diretor de Gestão Estratégica | Fernando Ferreira

Coordenação-Geral de Governança e Integração da Gestão

Rodrigo Lino de Brito | Coordenador-Geral

Henrique Jose Massote de Godoy

Ivelise Carla Vinhal Lício Calvet



SECRETARIA DE
GESTÃO CORPORATIVA

SECRETARIA
EXECUTIVA

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA