

***FRAMEWORK* DE AVALIAÇÃO**
MODELO DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

SUMÁRIO EXECUTIVO

MAIO/2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. GOVERNANÇA EM DIFERENTES PERSPECTIVAS	1
2. SISTEMA DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA	2
3. O QUE É UM <i>FRAMEWORK</i> ?	4
4. GOVERNANÇA E SEUS MECANISMOS	5
5. FORMATO DO <i>FRAMEWORK</i> : MATRIZ DE GOVERNANÇA	6
5.1 APLICAÇÃO GRADUAL E CUSTOMIZADA AOS PERFIS DOS COMITÊS	7
5.1 BREVE ANÁLISE DESCRITIVA DO <i>FRAMEWORK</i>	15
6. ROTAS PARA APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	16
6.1 MUDANÇAS DE PATAMAR NA ATUAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE APOIO	17
6.2 AVANÇAR NA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	17

INTRODUÇÃO

Formado pela fusão de quatro ministérios, o Ministério da Economia (ME) agrupou estruturas distintas de governança e gestão, tanto para tratar dos aspectos internos à sua gestão quanto para se relacionar com os agentes externos ao órgão, manifestando a necessidade de convergir estruturas, integrar esforços estruturais, facilitar o processo decisório, monitorar a gestão e comunicar resultados institucionais.

Nesse contexto, foi criado o **Programa de Integração, Governança e Estratégia do Ministério da Economia – Integra** associado ao objetivo estratégico de aprimorar a governança e a gestão do Ministério da Economia, com o objetivo central de promover a integração da gestão, por meio de uma governança que propicie a ação harmônica entre as estratégias, processos e projetos, para sedimentar as melhores práticas que contribuam para o alcance dos resultados almejados pelo Ministério.

O modelo de governança do ME, formado pelo Comitê Ministerial de Governança e por sete Comitês Temáticos de Apoio à Governança, foi inicialmente implementado em abril de 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 as intervenções promovidas pelos Comitês. A partir desse estímulo, tornou-se fundamental dotar as instâncias de apoio de instrumentos de promoção e de desenvolvimento de capacidades institucionais no campo da governança.

O olhar da governança aqui adotado refletiu-se na construção de um **framework** focalizado predominantemente nas dinâmicas relacionais, fugindo da prescrição de formatos organizacionais específicos.

Assim como o sistema de governança do ME foi implementado e agora está em fase de consolidação e evolução, espera-se que o **framework** não seja cristalizado. Ao contrário, que também seja aprimorado e responda às expectativas dos gestores e, por que não, da população.

1. GOVERNANÇA EM DIFERENTES PERSPECTIVAS

A referência mais disseminada no Setor Público sobre governança é o Referencial Básico de Governança Pública do TCU (2014), que a conceitua como *um conjunto de mecanismos postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.*

A governança também está fortemente associada a um importante processo de REFLEXÃO e de APRENDIZAGEM na administração pública, relacionada à necessidade imediata e constante de

uma ação adaptativa e transformadora. Para o gestor, tal processo reflexivo muitas vezes não encontra lugar nem o tempo necessário, caso não seja efetivamente implementado.

Desse modo, **é fundamental diferenciar a perspectiva dual entre governança e gestão**. Sabe-se que um mesmo gestor pode estar à frente dos dois processos. E, comumente, acaba não identificando em que momento é gestor e em que momento é agente de governança. Tomando por base o argumento anteriormente posto, o servidor será eminentemente gestor quando está à frente dos seus processos de trabalho hodiernos. Por outro lado, **será agente de governança, quando estiver praticando o processo reflexivo de avaliar e de pensar, no âmbito de um processo decisório, as medidas transformadoras para melhorar suas práticas**. No caso específico, no exercício das competências das estruturas de apoio à governança do ME.

Assim, governança deve ser compreendida e assimilada pelos servidores e gestores estabelecendo a avaliação com um valor intrínseco da atividade cotidiana da administração pública. Em decorrência disso, elaborar e fomentar um processo avaliativo sistemático sobre a governança é procurar garantir que o processo reflexivo e de aprendizagem estejam acontecendo.

Dessa forma, a reflexividade gerada pela prática da governança pode fomentar a descoberta ou evidência de um significado nas atribuições funcionais pelo efeito da aprendizagem, incentivado pela busca de alternativas, e não apenas a mera operação de rotinas e normativos. Então, de forma paulatina, será possível observar o surgimento de uma cultura de avaliação.

2. SISTEMA DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Mas, que esfera do conceito de governança estaria sendo analisada para uma avaliação? Pode-se melhor visualizar a inter-relação entre o papel da governança e as finalidades da administração pública por meio da figura a seguir:

Figura 1 – Diferentes apropriações de resultados de governança e de gestão



Fonte: elaboração própria, a partir do RBG-TCU, 2014.

Assim, verifica-se que resultados de gestão e os resultados finais alcançados pela atuação do ME durante determinado período fugiriam do escopo da avaliação, dada a cadeia longa de resultados até se alcançar os fins desejados. Parte-se então do pressuposto de que um bom e ativo sistema de governança eleva a probabilidade de se alcançar os resultados almejados pelo órgão.

Reforça o argumento anterior o fato de que existem dimensões de observação da governança, desde as relações entre a sociedade e o Estado até as **atividades intragovernamentais** (RBG-TCU, 2014). Desse modo, a avaliação a ser construída remete exatamente a essas relações intragovernamentais, ou seja, nos termos deste projeto, às instâncias internas de apoio ao sistema de governança do ME, que fazem parte do Programa Integra.

As instâncias internas de apoio à governança que serão objeto da avaliação são os COMITÊS TEMÁTICOS, organizados em torno de um Comitê superior (Comitê Ministerial de Governança – CMG):

Figura 2– Organização dos Comitês de Governança do ME



Cada um desses Comitês tem como atribuições gerais:

- i. Atuar em **apoio ao Comitê Ministerial de Governança** e sob sua liderança estratégica;
- ii. **Funcionar de maneira integrada e coordenada**, sempre que tratem de temas de interesse comum ou de interesse no contexto mais amplo do Ministério, com a definição, pelo Comitê Ministerial de Governança, se necessário, do comitê responsável pela liderança da discussão;

- iii. Formular, aprovar e monitorar políticas e diretrizes **transversais** no Ministério da Economia; e
- iv. **Promover iniciativas integradas entre os órgãos** da estrutura organizacional do Ministério da Economia e entidades vinculadas.

Observa-se que o sistema que o ME procura adotar é o da governança em rede, ou seja, que consiste em estruturas administrativas as quais trabalham coletivamente e orientadas para alcançar os objetivos propostos para sua organização, onde uma estrutura específica foi criada para gerenciar a rede e suas atividades, visando coordená-la e assessorá-la.

A atribuição de supervisão e controle recairia predominantemente sobre o Comitê Ministerial de Governança assessorado pela Diretoria de Gestão Estratégica, por meio da Coordenação-Geral de Governança e Integração da Gestão (CGGOV). Suas atribuições serviriam para observar a manutenção e o desenvolvimento do sistema de governança organizado em rede.

Assim, a rede interna formada pelas instâncias de governança do Ministério necessita observar um conjunto de mecanismos que repercutem sobre seu funcionamento, ou seja, incrementar sua microgovernança que orienta, regula o funcionamento, bem como influencia as relações entre os integrantes da rede, podendo estimular a interação e a propensão dos membros em seguir as estratégias coletivas.

Em decorrência dessa característica, o modelo que se apresentou mais interessante para a realização da avaliação do sistema de governança em rede do ME tomou o formato de um **framework**. Mas, afinal, o que é um **framework**?

3. O QUE É UM **FRAMEWORK**?

Para os propósitos da modelagem, **framework** é um conjunto amplo de elementos, na forma de um pacote relativamente customizado, usados pelos gestores que estão monitorando e acompanhando o desenvolvimento de suas organizações. Dessa forma, esse pacote serve de suporte e de referência para facilitar os trabalhos, evitando-se perda de foco, retrabalho e oferecendo oportunidade de transformações e inovações.

Em outras palavras, é uma estrutura básica ou plataforma de desenvolvimento, cujos componentes agilizam o aprimoramento dos processos de decisão (no caso da governança do ME) e de desenvolvimento de soluções. Nesse sentido, faz parte da busca para reduzir custos transacionais e aumentar a produtividade.

Todas essas características são indicativas de que o **framework** não é prescritivo ou cuja aplicação não deve ser obrigatória na sua integralidade, podendo ser utilizado com flexibilidade. Assim, para uma aplicação bem-sucedida dentro de um contexto governamental, o **framework** deve: (i) ter uma facilidade prática de uso; (ii) ser compreensível para todos os participantes; (iii) permitir uma clara distinção entre uma competência de governança e competência de gestão; (iv) auxiliar os participantes a avaliar as competências organizacionais; (v) possibilitar uma

percepção de sua escala de aplicação; e (vi) auxiliar a organização a identificar áreas de melhoria das práticas dos Comitês para, conseqüentemente, fazer com que essas instâncias permitam a melhoria da gestão das áreas finalísticas do ME.

Desse modo, procurou-se estabelecer como norte que o **framework** de avaliação do modelo de governança do ME tenha **utilidade** a médio e longo prazo, adaptabilidade a partir de novas demandas, **replicabilidade** e **usabilidade**, isto é, adquira a função de guia para os comitês e, assim, permitir o fortalecimento da governança e da cultura da avaliação, diminuindo resistências e elevando o número de apoiadores das práticas recém-estabelecidas.

4. GOVERNANÇA E SEUS MECANISMOS

Tendo em vista o sistema de governança funcionar em rede, investiu-se na caracterização dos seus mecanismos (de sua microgovernança), tomando-se por premissa um sistema avaliativo que não tivesse uma preocupação associada a controle, mas, predominantemente, que servisse de ferramenta de apoio ao constante desenvolvimento do modelo de governança, de modo a explicitar a natureza especial da governança e estabelecer conjuntamente a cultura de avaliação.

A partir de uma adaptação conceitual do Referencial Básico de Governança do TCU (2014), foram elencados três tipos de mecanismos influenciadores do modelo do ME: LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e SISTEMATIZAÇÃO¹.

A título de exemplificação de cada tipo de mecanismo, pode-se assim enumerar alguns itens característicos:

- **LIDERANÇA:** reúne quaisquer práticas que assegurem condições para o exercício da boa governança dos principais cargos, das assessorias e dos integrantes dos comitês
 - Qualificação e experiência na administração pública;
 - Conhecimento dos papéis exercidos;
 - Engajamento e motivação;
 - Processos de delegação e de descentralização;
 - Passado e conduta éticos.

- **ESTRATÉGIA:** processos estabelecidos pelos Comitês para alcançar efeitos positivos sobre a gestão
 - Escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas;
 - Avaliação do ambiente interno e externo da organização;
 - Avaliação e prospecção de cenários;
 - Definição e alcance das ações;

¹ O TCU adota como terceiro mecanismo o CONTROLE. A substituição por SISTEMATIZAÇÃO realizada na elaboração do modelo de avaliação se justifica pelo fato de ele não ter como propósito controlar ou supervisionar os Comitês mas, sim, proporcionar a institucionalização e consolidação do modelo, viabilizando o compartilhamento da cultura da governança e a melhoria dos processos de decisão.

- Definição de objetivos de curto, médio e longo prazos;
 - Alinhamento das ações com os demais Comitês e órgãos do ME.
- **SISTEMATIZAÇÃO:** conjunto de regras e de procedimentos internos necessários ao funcionamento dos Comitês que assegurem seu funcionamento sistemático e permanente
 - Previsão de reuniões periódicas;
 - Monitoramento e acompanhamento das ações escolhidas e seus efeitos sobre a gestão;
 - Registros das decisões tomadas.

Tais itens são exemplificativos e não exaurem todos os pontos que podem ser encaixados em cada tipo de mecanismo.

5. FORMATO DO *FRAMEWORK*: MATRIZ DE GOVERNANÇA

Os objetivos de melhoria da gestão são alcançados pela real e efetiva execução dos processos de avaliação, monitoramento e direcionamento, gerados, por sua vez, pela implementação dos mecanismos de governança. O eixo norteador da elaboração do *framework* foi compreender as dimensões e princípios do Programa Integra nitidamente associados com as estruturas de apoio à governança e vinculá-los a mecanismos.

Optou-se, então, pela constituição de uma matriz de componentes de governança, proporcionando uma análise conjunta da PRESENÇA e da EFETIVIDADE dos mecanismos, associada ao alcance dos OBJETIVOS com a sua respectiva implementação. Portanto, a avaliação de aderência à governança será uma matriz com dois eixos: (i) tipos de mecanismos e (ii) premissas do Programa Integra pertinentes às instâncias de governança (comitês e subcomitês).

As premissas do Integra direcionaram a elaboração de componentes de governança alinhados a cada tipo de mecanismo (liderança, estratégia e sistematização). Como o Programa engloba várias iniciativas que vão além da governança, foram selecionadas e agrupadas as premissas que diretamente se relacionariam ao funcionamento do sistema de governança interno do ME:

1. Processo de construção coletivo ou de decisão colegiada;
 - Porque é a essência do processo de integração;
2. Transparência das ações e *feedback*;
 - Especialmente falando nas relações internas dos Comitês e suas interações com os demais órgãos do ME;
3. Alinhamento com a cultura organizacional e engajamento de dirigentes;
 - Um dos pilares do Programa Integra para a melhoria da gestão, a partir da união de vários Ministérios e órgãos que funcionavam autonomamente;
4. Alinhamento com políticas governamentais e foco em resultados;

- Sintonia com os objetivos a serem alcançados pelo próprio ME;
- 5. Padronização de conceitos para facilitar a comunicação;
 - Para fortalecer a sinergia de todo o sistema de governança do ME e obter ganhos de escala de desempenho;
- 6. Inovação e disseminação de melhores práticas de gestão;
 - Para a permanente melhoria e adaptação dos Comitês frente aos desafios e condições socioeconômicas em permanente transição.

A matriz de governança assim ficou estruturada:

Quadro 1– Matriz para avaliação da governança

PREMISSAS DO INTEGRA	MECANISMOS DE GOVERNANÇA		
	Liderança	Estratégia	Sistematização
1. Processo de construção coletivo ou de decisão colegiada	L1.1, L1.2, L1.3...	E1.1, E1.2, E1.3...	P1.1, P1.2, P1.3...
2. Transparência das ações e feedback
3. Alinhamento com a cultura organizacional e engajamento de dirigentes
4. Alinhamento com políticas governamentais e foco em resultados
5. Padronização de conceitos para facilitar a comunicação
6. Inovação e Disseminação de melhores práticas de gestão

5.1 APLICAÇÃO GRADUAL E CUSTOMIZADA AOS PERFIS DOS COMITÊS

Percebe-se diferenças entre os Comitês, com integrantes advindos de diferentes culturas organizacionais e carreiras profissionais, além de temas e funções que exercem uma forte tensão entre as funções de gestão e de governança, forçando quase sempre a ocupação do tempo nas atividades fins.

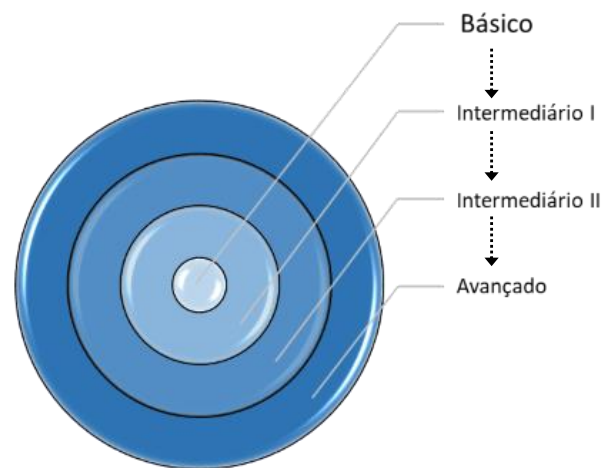
Nesse sentido, o **framework** está assentado em um entendimento de governança aplicado à dinâmica de arranjos institucionais que organizam e estabilizam as relações entre os diferentes atores envolvidos. O uso desses arranjos, por sua vez, precisa ser diversificado e dinâmico, em função das características das instâncias de apoio, assim como dos diferentes contextos e legados nos quais se dá a operação das organizações públicas e das políticas que elas conduzem.

Dessa forma, relativamente à matriz de componentes de governança, entendeu-se que seu nível de detalhamento implicaria igualmente diferentes estágios de implementação ou etapas de desenvolvimento. Conseqüentemente, alguns componentes foram destacados como fundamentais para uma imediata utilização do modelo de avaliação pelos Comitês, uma espécie de “cesta básica” de componentes de governança.

A partir da etapa básica, caracterizada pela aplicação da “cesta básica” de componentes, cada Comitê, de acordo com suas características e atribuições temáticas, será incentivado a planejar um caminho de apropriação de componentes não presentes nas suas práticas cotidianas, de tal modo que consiga assimilar, gradualmente, várias perspectivas de governança e, em decorrência disso, elevar as chances de melhoria da gestão das áreas-fim do ME.

A seguir é apresentada a representação dos ciclos de assimilação gradual dos componentes de governança, em que se pode vislumbrar a passagem para um maior nível de incorporação dos componentes:

Figura 3 – Ciclos de Desenvolvimento da Governança



Fonte: elaboração própria

Observa-se o nível crescente de assimilação que, a cada etapa, uma instância pode alcançar, de maneira que determinado Comitê terá agregado vários outros componentes acima do básico, somando um conjunto mais elevado de aproveitamento.

Neste cenário, é fundamental que os Comitês sejam incentivados a otimizar suas funções, especialmente no que tange aos prováveis ganhos que a governança pode oferecer, exatamente em oportunidade de distensão com as áreas de gestão e, mais, em estabelecer a efetivação da boas práticas de **governança também no âmbito dos próprios** Comitês, para que cada um, como instância de apoio, promova e amplifique soluções **de governança** para as áreas fim do ME.

Dado esse cenário heterogêneo, e recorrendo novamente ao conceito de **framework** como uma “caixa de ferramentas” que permite um uso apropriado, em face das necessidades de solução manifestadas, torna-se relevante construir um processo de reconhecimento para tornar efetivamente utilizável o modelo de avaliação.

Como o modelo de avaliação proposto apresenta conotação predominantemente de transformação e não de controle, é importante enfatizar que o **framework** não seja confundido com uma norma regimental. Desse modo, a articulação interna com os componentes propostos,

de um lado, e aquilo que se pretende alcançar, de outro, precisa se sustentar do ponto de vista lógico e prático e esse processo de customização será bem-sucedido na medida em que ele incentive a construção de capacidade de ação pelos integrantes dos Comitês.

Com os componentes de governança, ou seja, as células da matriz, espera-se compreender a natureza dos dispositivos produzidos pelas instituições na visão de gestores e de servidores, os problemas enfrentados pelas organizações, os elementos positivos e os aspectos que merecem ser aprimorados.

A leitura de cada um dos componentes, preliminarmente estimulada pela sua verificação por cada Comitê, deve incentivar a reflexão dos gestores e servidores sobre aspectos que podem estar faltando ou que demandam aprimoramentos nos trabalhos no âmbito do colegiado, de tal forma que se converta em ações práticas e em planejamentos para fortalecer a concretização das atribuições regimentais e, conseqüentemente, das áreas de gestão. É a concretização da microgovernança ou “governança da governança”.

A lista completa conforme uma notação cromática adotada para os diferentes níveis está a seguir:

Quadro 2 – Componentes para avaliação dos Mecanismos de Governança aplicados no ME – em ciclos de desenvolvimento

PREMISSAS	MECANISMOS		
	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	SISTEMATIZAÇÃO
1. Processo de construção coletivo ou de decisão colegiada ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> ● L1.1 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação ou experiência de serviço público para a condução dos processos de construção coletivos; ● L1.2 Se os líderes, as assessorias e os integrantes do Comitê conhecem seus papéis dentro do Comitê; ● L1.3 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê se sentem qualificados para tomar decisões colegiadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E1.1 Se as pautas de deliberação: <ul style="list-style-type: none"> ○ E1.1.1 São compostas por itens que levam em consideração os direcionamentos estratégicos do ME e/ou com base em evidência; ○ E1.1.2 São comunicadas de maneira homogênea a todos os membros; ● E1.2 Se há equilíbrio de participação entre os integrantes do Comitê; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P1.1 Se há definição de papéis, responsabilidades e de delegação nos trabalhos do Comitê; ● P1.2 Se há compartilhamento e repartição de missões e tarefas específicas criadas no âmbito do Comitê ● P1.3 Se há ritos bem definidos, com documentos e procedimentos padronizados, conhecidos por todos os membros do Comitê ● P1.4 Se há uma pauta elaborada preliminarmente para as discussões no Comitês;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L1.4 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação ou experiência de serviço público que permitam a descentralização e autonomia dos trabalhos; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E1.3 Se há práticas de treinamento ou orientação sobre metodologias participativas de construção de soluções e de decisões; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P1.5 Se há uma definição/registro das propostas de ações para a gestão decorrentes das decisões registradas em ata; ● P1.6 Se são adotados procedimentos quanto ao monitoramento coletivo das decisões adotadas pelo colegiado;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L1.5 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê mostram disposição e incentivam a pluralidade de ideias e pontos de vistas para análises críticas de questões ligadas à gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E1.4 Se há difusão e compartilhamento de ideias que possam ser avaliadas no ambiente do Comitê; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P1.7 Se o Comitê possui organização interna que dê abertura, quando for necessário, à existência de subdivisões responsáveis por áreas específicas dentro da sua respectiva temática
			<ul style="list-style-type: none"> ● E1.5 Se há processos (metodologias específicas) para tomada de decisão colegiada;

PREMISSAS	MECANISMOS		
	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	SISTEMATIZAÇÃO
2. Transparência das ações e <i>feedback</i> ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> ● L2.1 Se os líderes, as assessorias e os integrantes do Comitê estão informados o suficiente e tem condições de prestar informações sobre o trabalho do Comitê; ● L2.2 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê demonstram respeito e postura relativamente às ideias apresentadas; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E2.1 Se o Comitê procura avaliar se as pautas foram efetivamente discutidas e se a quantidade de reuniões é suficiente relativamente às necessidades de realização do Comitê; ● E2.2 Se o Comitê possui dinâmica ou sistemática de comunicação de suas decisões e produtos de seu trabalho aos respectivos órgãos temáticos de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P2.1 Se há divulgação das pautas e dos resultados das decisões do Comitê; ● P2.2 Se há registro dos resultados das decisões do Comitê;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L2.3 Se os membros do Comitê se sentem confortáveis em dar <i>feedback</i> aos líderes; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E2.3 Se o Comitê implementa ações de escuta ativa para seus integrantes; ● E2.4 Se o Comitê implementa ações de escuta ativa relativamente às respectivas áreas temáticas de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P2.3 Se é perceptível a forma como é realizada essa divulgação das pautas e dos resultados das decisões do Comitê; ● P2.4 Se as decisões do Comitê passam por um acompanhamento e monitoramento da sua implementação;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L2.4 Se os líderes do Comitê oferecem abertura e espaço para exposição de demandas (i) dos membros do Comitê; (ii) de pessoas externas ao Comitê; 		<ul style="list-style-type: none"> ● P2.5 Se as decisões do Comitê passam por um processo de avaliação de suas repercussões sobre a gestão;

PREMISSAS	MECANISMOS		
	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	SISTEMATIZAÇÃO
3. Alinhamento com a cultura organizacional e engajamento de dirigentes ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> ● L5.1 Se os líderes, as assessorias e os integrantes do Comitê apresentam interesse em conhecer e aprender a cultura organizacional de sua área temática a partir das experiências vividas nos antigos órgãos que atualmente foram unificados; ● L5.2 Se os líderes, as assessorias e os integrantes do Comitê demonstram engajamento e motivação nos trabalhos; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E5.1 Se a composição do Comitê e a participação dos seus integrantes é equilibrada dentro de um quadro de cultura organizacional inicialmente diverso; ● E5.2 Se os líderes do Comitê adotam práticas de engajamento e de motivação para os integrantes do Comitê; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P5.1 Se as regras ou fórmulas de funcionamento do Comitê oferecem espaços semelhantes de participação a membros de diferentes áreas organizacionais;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L5.3 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem experiência e conhecimento de serviço público para a identificação das diferentes culturas organizacionais que formam o ME; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E5.3 Se o Comitê pensa em estratégias para dirimir possíveis efeitos negativos oriundos da heterogeneidade de cultura e de maturidade de gestão/governança entre os membros; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P5.2 Se as regras e fórmulas de funcionamento do Comitê permitem que a deliberação dos itens das pautas obrigatoriamente leve em consideração a percepção e a integração de diferentes culturas dentro do ME;
			<ul style="list-style-type: none"> ● E5.4 Se o Comitê consegue realizar ação para diminuir as diferenças e equalizar as práticas para os diferentes órgãos de gestão;

PREMISSAS	MECANISMOS		
	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	SISTEMATIZAÇÃO
4. Alinhamento com políticas governamentais e foco em resultados ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> L4.1 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê demonstram conhecer as políticas governamentais relativamente à área temática; 	<ul style="list-style-type: none"> E4.1 Se existem práticas de consulta das áreas de gestão para compreensão dos fatores a serem trabalhados e fortalecidos; E4.2 Se o Comitê identifica parâmetros e elenca prioridades nas áreas de gestão para a melhoria sistêmica das áreas temáticas; E4.3 Se o Comitê promove ações de integração de seus trabalhos para dar o devido tratamento aos temas a ele pertinentes; 	<ul style="list-style-type: none"> P4.1 Se o Comitê possui respaldo nas regras internas de funcionamento do ME para identificar e propor soluções e metas para a gestão; P4.2 Se há procedimentos que permitam aos integrantes do Comitê apresentar informações, demandas e trazer <i>feedbacks</i> das respectivas áreas de gestão;
	<ul style="list-style-type: none"> L4.2 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação ou experiência de serviço público que permitam identificar problemas e soluções para a melhoria da gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> E4.4 Se os Comitês promovem ações de monitoramento das ações direcionadas e implementadas pela área de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> P4.3 Se o Comitê possui regras ou formas sistematizadas de consulta com a área de gestão; P4.4 Se existem agendas periódicas reservadas para que o Comitê discorra e debata sobre o monitoramento de ações direcionadas à gestão;
	<ul style="list-style-type: none"> L4.3 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação ou experiência de serviço público que permitam acompanhar e monitorar soluções postas em prática para a melhoria da gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> E4.5 Se o Comitê dispõe de sistemas ou de informações sistematizadas por meio das quais ele pode avaliar e construir metas de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> P4.5 Se o Comitê apresenta processos de coleta e de registro de pesquisas produzidas externamente (universidades, instituições de pesquisa, centros de estudo, órgãos multilaterais etc.) relativos à sua respectiva área temática de gestão;
	<ul style="list-style-type: none"> L4.4 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê demonstram abertura para acolher pesquisas e informações das áreas temáticas produzidas fora do ME; 	<ul style="list-style-type: none"> E4.6 Se há compartilhamento de informações acerca das temáticas tratadas pelo Comitê que possam ter origem em outros órgãos, outros Poderes, instituições de pesquisa etc.; 	<ul style="list-style-type: none"> P4.6 Se o Comitê organiza, periodicamente e em suas pautas de reuniões, itens relativos a pesquisas produzidas externamente que sejam pertinentes à sua respectiva área temática de gestão;

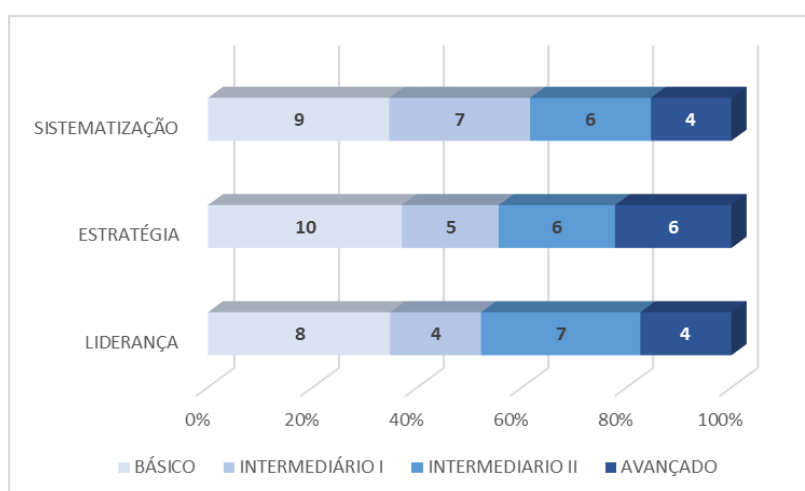
PREMISSAS	MECANISMOS		
	LIDERANÇA	ESTRATÉGIA	SISTEMATIZAÇÃO
5. Padronização de conceitos para facilitar a comunicação ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> ● L5.1 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê apresentam capacidade de apropriação dos itens previamente discutidos com vistas à melhoria de sua comunicação <ul style="list-style-type: none"> ○ L5.1.1 Intra-Comitê; ○ L5.1.2 Com os respectivos órgãos temáticos de gestão ou com um público externo; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E5.1 Se existem planos de formação, de treinamento ou ações internas dirigidas aos membros do Comitê relativamente à padronização de conceitos; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P5.1 Se a uniformização de conceitos está devidamente registrada e padronizada em documentos;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L5.2 Se as lideranças estimulam o uso de conceitos previamente discutidos e compartilhados para facilitar a comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E5.2 Se existe prática ou metodologia interna de uniformização de conceitos com os demais Comitês; ● E5.3 Se são realizadas trocas de informação relativamente à padronização de conceitos com outros Comitês; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P5.2 Se a comunicação com os demais Comitês relativamente à padronização de conceitos é sistematizada e periódica;
6. Inovação e disseminação de melhores práticas de gestão ■ BÁSICO ■ INTERMEDIÁRIO I ■ INTERMEDIÁRIO II ■ AVANÇADO	<ul style="list-style-type: none"> ● L6.1 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação para uma boa gestão do conhecimento aplicada às melhores práticas de gestão (coleta, organização e socialização); ● L6.2 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê possuem qualificação ou experiência de serviço público para promover e manter inovações sobre a gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E6.1 Se há um processo de avaliação das boas práticas no sentido de avaliá-las e adaptá-las à realidade da gestão do ME; ● E6.2 Se o Comitê realiza trabalhos de sistematização de boas práticas com a preparação de materiais de apoio para as áreas de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ● P6.1 Se o Comitê possui instâncias internas ou integrantes responsáveis pelo acompanhamento das ações de inovação da gestão; ● P6.2 Se existem procedimentos ou socialização para adotar boas práticas de gestão no âmbito das atribuições temáticas do Comitê;
	<ul style="list-style-type: none"> ● L6.3 Se os líderes, as assessorias e integrantes do Comitê conhecem as práticas realizadas por outros Comitês ou órgãos do ME e da administração pública; ● L6.4 Se há a percepção da importância da troca de experiências com outros Comitês, órgãos do ME e unidades análogas em outros órgãos da administração pública; 	<ul style="list-style-type: none"> ● E6.3 Se o Comitê busca incorporar elementos de inovação nas ações direcionadas à gestão, bem como nos seus próprios trabalhos; ● E6.4 Se existe metodologia de implementação, de acompanhamento e de avaliação de ações inovadoras ou de boas práticas de gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> ● P6.3 Se existem procedimentos de pesquisa e catalogação de boas práticas de gestão, seja de outros Comitês, de outros órgãos do ME, ou de outros órgãos da administração pública;

5.1 BREVE ANÁLISE DESCRITIVA DO FRAMEWORK

Ao nível básico, formado pela “cesta básica” de governança e composto por 27 componentes, acrescenta-se mais três níveis: Intermediário I, que agrega à matriz um total de 15 componentes, nível Intermediário II, que acrescenta mais 17 componentes e, finalmente, o nível Avançado, para o qual foram alocados outros 14 componentes.

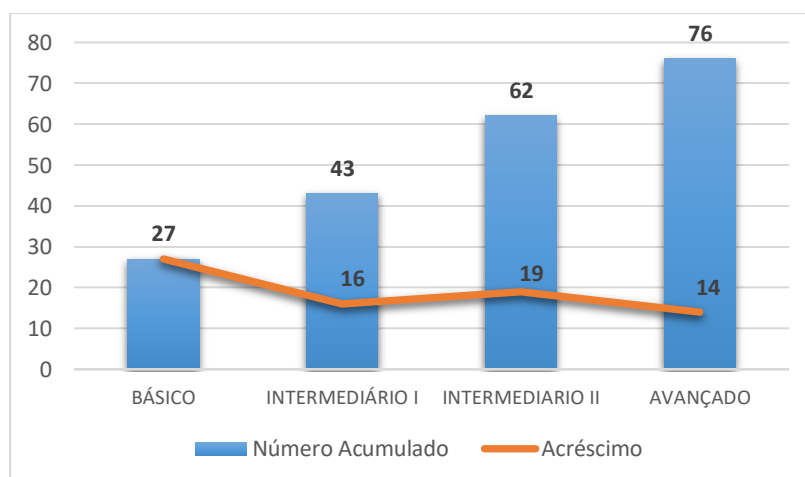
Relativamente ao perfil dos componentes quanto ao tipo de mecanismos, o gráfico a seguir mostra a composição por nível:

Gráfico 1 – Composição dos mecanismos de governança por ciclos de desenvolvimento



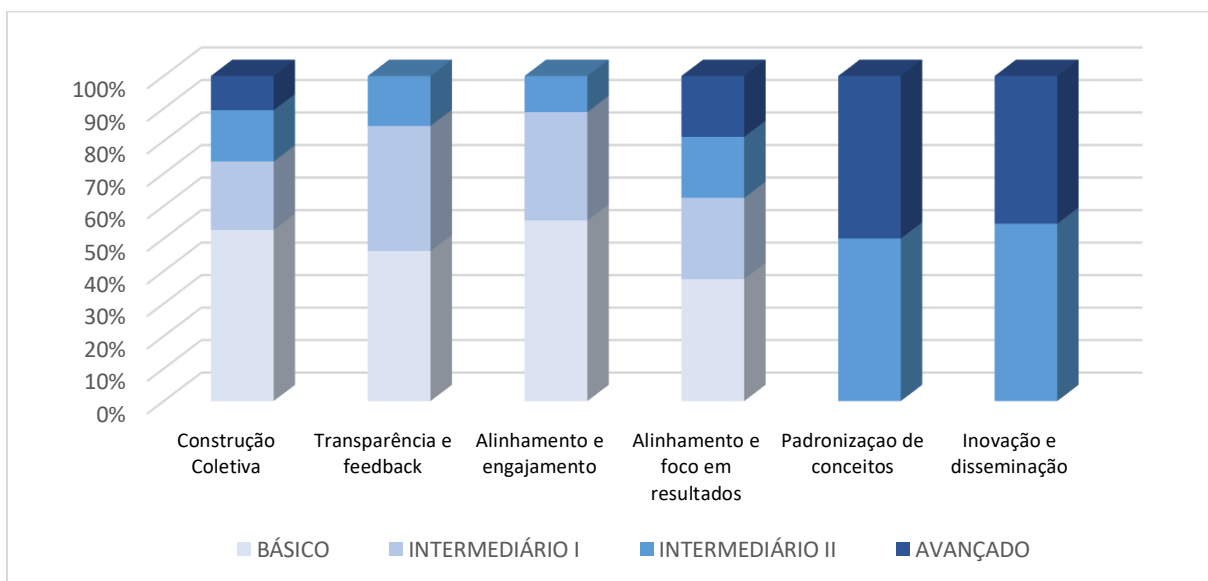
Verifica-se duas ondas de maior agregação de componentes nos níveis Básico e Intermediário II. No estágio inicial (nível Básico) leva-se a crer exatamente o esforço de implementação do modelo de governança e de sua sustentabilidade. Já no nível Intermediário II, verifica-se o ciclo de desenvolvimento que dará um novo impulso para que o Comitê possa finalmente valer-se do aproveitamento de toda a matriz de componentes.

Gráfico 2 – Evolução do número de componentes por nível de desenvolvimento



Se forem observadas as premissas selecionadas para a matriz de componentes, novamente verificamos um destaque para “Processo de construção coletiva ou de decisão colegiada” e “Alinhamento com políticas governamentais e foco em resultados”, as quais reúnem desafio de desenvolvimento em governança em todos os níveis, confirmando a razão pela qual essas duas premissas concentram o maior número de componentes de governança.

Gráfico 3 – Nível de desenvolvimento sob a ótica das premissas



6. ROTAS PARA APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

A governança não pode ser resultante de um pacote de medidas e de mudanças predefinidas e impostas de forma exógena e que desconsidere as particularidades do contexto político-institucional de atuação de cada Comitê.

Para tanto, o modelo de avaliação buscou possibilitar a compreensão da governança como perspectiva analítica-operacional a ser mobilizada e exercitada pelos integrantes dos Comitês, considerando seus contextos específicos de atuação e buscando a ampliação de suas capacidades e recursos operacionais.

Nesse sentido, o modelo deve ser visto como guia de referência e sua aplicação deve ser respaldada tanto de acordo com as características das instâncias de apoio, quanto relativamente aos objetivos que devem alcançar, de modo a fazer com que cada Comitê (i) realize rodadas de aferição sobre a percepção de todos os integrantes acerca dos componentes, com vistas ao mapeamento do alcance e, principalmente, da aderência do *framework* às características do Comitê e (ii) construa capacidades para que os integrantes façam o melhor uso desse instrumental.

A proposta de adotar a matriz de componentes como guia de referência vem acompanhada da observação do gradual desenvolvimento das capacidades de governança por cada Comitê. O propósito é o de que, a partir do momento em que as instâncias se apropriarem daquilo que já internalizaram relativamente ao **framework**, elas tenham condições de melhor interagir com o porvir, aprimorando sobremaneira sua capacidade de planejamento.

6.1 MUDANÇAS DE PATAMAR NA ATUAÇÃO DAS INSTÂNCIAS DE APOIO

Para a consolidação do modelo de governança é necessário que as estruturas de apoio possam ganhar desenvoltura e adquirir autonomia na condução das suas capacidades, administrando e adaptando suas rotinas operacionais e, delas, extraindo as melhores decisões.

Com o apoio e assessoramento da Diretoria de Gestão Estratégica do ME, os Comitês poderão realizar de forma ainda mais estruturada um planejamento, que pode estabelecer diferentes momentos de difusão, assimilação e utilização do **framework**, o qual deve considerar medidas de alinhamento e uniformização da atuação dos colegiados internos de apoio à governança, tais como:

1. Elaboração de *check-lists* administrativos, que contemplem a atualização de dados dos membros, de registros no SEI e da dinâmica de reuniões, deliberações e resoluções;
2. Implementação de estratégias de autoavaliação, com ciclos de monitoramento sobre os componentes de governança;
3. Sistematização de demandas para atividades formativas e de capacitação, que dêem subsídios à consolidação e aperfeiçoamento do sistema de governança, tanto de membros como das lideranças;
4. Realização de ações no sentido de promover a evolução da própria modelagem, adotando-se processo colaborativo semelhante ao que foi realizado no presente projeto, de forma periódica e paulatina.

São medidas que podem ser adaptadas, alteradas, desdobradas ou mesmo implementadas em diferentes ciclos. Não se trata de um roteiro rígido.

O sucesso nessas ações pode efetivamente tornar a experiência do ME um importante marco de referência para a administração pública.

6.2 AVANÇAR NA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Por fim, toda a estrutura de governança criada não faria sentido se não pudesse gerar resultados, os quais são insumos para a própria organização pública produzir efeitos positivos voltados à sociedade.

A compreensão dos resultados não precisa ser necessariamente uma etapa posterior à difusão dos componentes de governança entre os integrantes dos Comitês. 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 do 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 do instrumento da avaliação de produtos, pelo menos de forma minimamente gradual e paulatina, será um elemento fortalecedor da construção de uma cultura de governança.