



# **Avaliação de Conformidade e Performance dos Colegiados de Governança | ACPG**

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

ABRIL/2024



**Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos**

Esther Dweck

**Secretaria Executiva**

Cristina Kiomi Mori

**Secretaria de Serviços Compartilhados | SSC**

Cilair Rodrigues de Abreu

**Diretoria de Gestão Estratégica | DGE**

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

**Coordenação-Geral de Governança Organizacional | CGGOV**

Rodrigo Brito

**Coordenação Modelagem, Monitoramento e Avaliação em Governança | COMAG**

Daniele Borges (Coordenadora )

Henrique Godoy

Felipe Mello

Aliny Vanzetto

Marcos Paulo Rodrigues



## Contextualização

A ACPG é um instrumento qualitativo de autoavaliação dos colegiados internos do MGI, quanto à mensuração de duas dimensões: conformidade e performance. Baseada na Ordem de Serviço do Banco Central do Brasil nº 5.215, de 9 de março de 2020, que estabelecia procedimentos para a avaliação da efetividade dos comitês do Banco Central dentre outros elementos e fontes estudados, tal ferramenta apresentou semelhanças institucionais que possibilitaram sua adaptação e aplicação junto aos colegiados do MGI em 2024.

A dimensão Conformidade engloba a adequação a normativos e bases legais vigentes. Já a Performance trata de desempenho, de capacidade de planejar, executar, implementar e entregar resultados que gerem ganhos institucionais.

Os quatro colegiados elencados abaixo participaram da ACPG no período de outubro a novembro de 2024:

1. Comitê de Compras e Contratações Estratégicas (C3E);
2. Comitê de Governança Digital e Segurança da Informação (CGDSI);
3. Comitê de Integridade, Transparência, Acesso à informação, Riscos e Controle (CITARC); e
4. Comitê de Proteção de Dados Pessoais (CPDP).

O Comitê Estratégico dos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal (CESP) e o Comitê de Participação Social, Diversidade, Equidade e Inclusão (CPADI) não tiveram seus índices mensurados, pois só foram criados no segundo semestre de 2024.

A aplicação da ACPG visa, no curto e médio prazo, promover aprendizagem e compreensão dos mecanismos que resultam na adequação das normas e ritos das instâncias colegiadas de governança do ministério e no acompanhamento das ações implementadas. Possibilita, também, detectar possibilidades de melhoria e desenvolvimento de capacidades institucionais das instâncias colegiadas.

## Metodologia

Foi elaborado questionário estruturado, formado por questões fechadas. Nelas, todos os respondentes foram submetidos às mesmas perguntas e às mesmas alternativas de respostas, aplicadas de forma virtual.

O instrumento é constituído de 33 questões cujos itens utilizaram uma escala *Likert* de cinco pontos, como alternativas de resposta. A cada item foi atribuída uma afirmativa qualitativa como segue: concordo totalmente; concordo em parte; nem discordo, nem concordo; discordo em parte e



discordo totalmente. Do total, 20 questões abordaram a conformidade e os mecanismos ou práticas do comitê com relação a padrões e referências existentes – sejam de normas, manuais ou boas práticas de governança já consolidadas. Outras 13 questões englobaram assuntos relativos à performance da instância.

As afirmativas foram distribuídas em cinco blocos temáticos, como forma de organização, a saber: (i) conformação do comitê; (ii) ritos instituídos; (iii) coordenação executiva; (iv) comunicação e (v) contribuição para a geração de resultados.

O assunto da seção “Conformação do Comitê” diz respeito à atuação dos comitês quanto ao cumprimento de seu propósito, de estabelecer um objetivo e perseguí-lo em sua atuação, além de abordar as características voltadas à sua formação.

Os “Ritos Instituídos” dizem respeito às ações voltadas, especialmente, a reuniões, momentos de discussão, deliberação e definições da instância, além do atendimento aos procedimentos de funcionamento dos comitês, muitos inclusive definidos nos normativos que instituem a modelagem dos colegiados de governança do MGI. O atendimento dos ritos é de extrema importância para o bom funcionamento e organização da atuação do comitê.

O bloco de questões referente à “Coordenação Executiva” diz respeito a afirmativas voltadas à atuação da Presidência e Secretaria-Executiva dos comitês, sua forma de operacionalização das pautas, reuniões, capacidade de promover a discussão, o engajamento dos membros e o acompanhamento do planejamento e comunicação dos resultados.

Já a seção denominada “Comunicação” engloba a autoavaliação frente às afirmativas com foco na preparação e na divulgação dos documentos e produtos dos comitês, tanto para divulgação entre seus membros quanto para seus *stakeholders*.

Por fim, o bloco “Contribuição para Geração de Resultados” se refere ao último conjunto de afirmativas autoavaliadas pelos membros. Esse é o conjunto de temas mais prático e voltado à medição do engajamento dos membros e da percepção de contribuição e melhoria no âmbito organizacional.

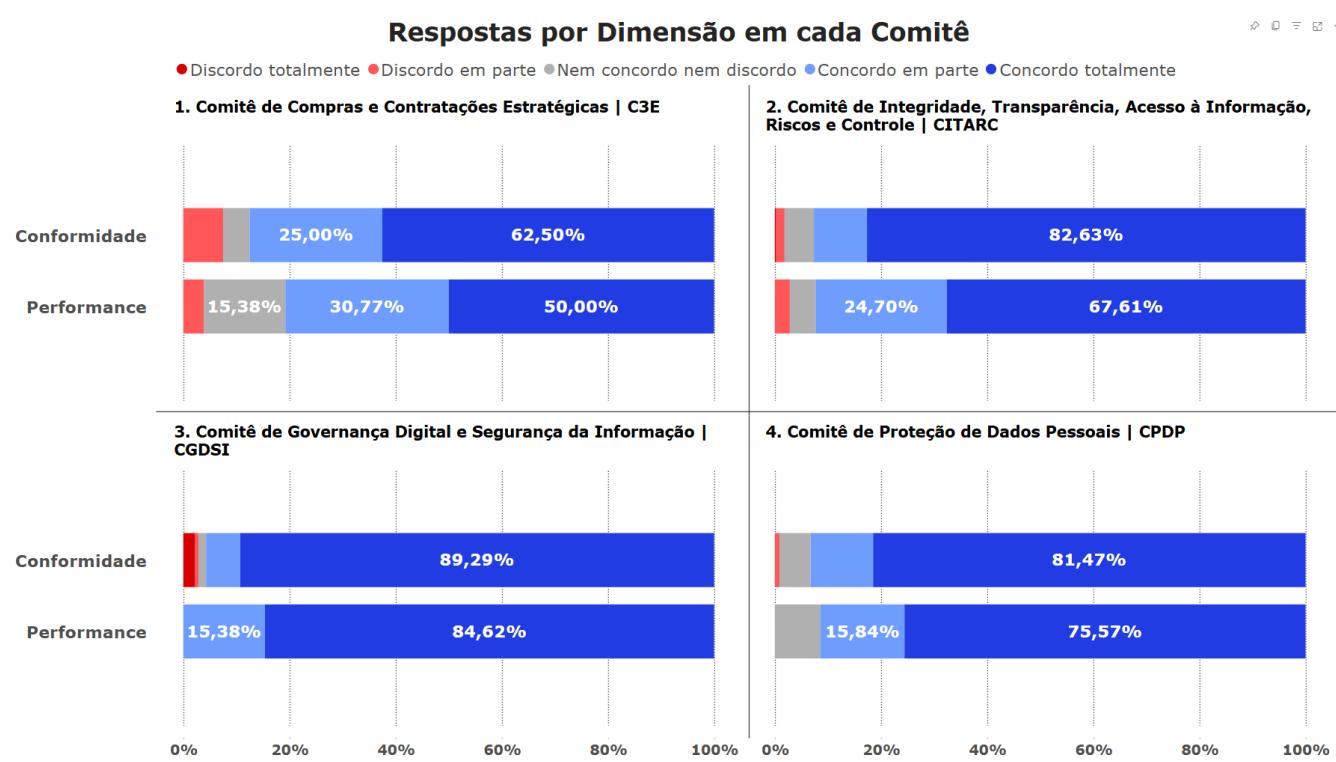
O questionário foi endereçado a todos os membros, titulares e suplentes, dos Comitês supracitados, incluindo Presidência e Secretaria-Executiva, bem como a pontos focais das secretarias-executivas dos comitês. Membros que fazem parte de mais de um comitê foram convidados a responder separadamente por cada colegiado, de modo que a coleta captasse os diferentes níveis de conformidade e performance específicas de cada um.

A partir da coleta dos dados, sua interpretação e organização considerou a concordância das respostas em relação às categorias, ou seja, as respostas coincidentes dos respondentes foram convertidas em porcentagens em cada questão. Para os cálculos agrupados - das dimensões - foi considerado o conjunto das respostas atribuídas ao grupo de questões que fazem parte daquela dimensão.



## Gráficos

O Gráfico 1, abaixo, apresenta o desempenho de cada comitê quanto às dimensões “Conformidade” e “Performance”. Observa-se que houve um percentual maior de concordância com as afirmativas da dimensão “Conformidade”, embora a diferença total do somatório de respostas (concordância parcial e total) nas duas dimensões não tenha sido relevante. Além disso, CITARC, CPDP e CGDSI apresentaram os melhores desempenhos na dimensão “Conformidade”, enquanto o C3E apresentou o menor desempenho quanto à anuência plena dos respondentes aos itens apresentados, sendo o colegiado com a pior avaliação nas duas dimensões.



**Gráfico 1: Respostas por dimensão em cada Comitê**

Já o Gráfico 2, abaixo, oferece a visão do desempenho de cada comitê quanto à distribuição das respostas em cada um dos cinco blocos. Verifica-se que os blocos “Comunicação” e “Coordenação Executiva” se destacaram quanto à concordância dos respondentes à condução dos trabalhos, apresentando os maiores percentuais quanto aos itens de autoavaliação propostos no questionário. Pode-se depreender, a partir desses dados, que os colegiados do MGI têm investido na transparência ativa de suas ações, a partir da publicação e disponibilização das atas de reunião aos membros e partes interessadas, de forma clara.



De outro modo, percebe-se que os blocos “Conformação do Comitê”, “Contribuição para a Geração de Resultados” e “Ritos Instituídos” apresentaram um maior espaço para a implementação de melhorias, já que, em cada um desses blocos a concordância plena ficou abaixo de 80%. O bloco “Ritos Instituídos”, por exemplo, foi o único com marcação na opção “discordância total”. As manifestações nessa opção se referiram à discordância quanto à divulgação com antecedência do calendário de reuniões aos membros e à consulta prévia de potenciais itens de pauta junto aos membros do comitê – algo a ser explorado junto às Secretarias-Executivas dos colegiados.

### Respostas por Bloco em cada Comitê

● Discordo totalmente ● Discordo em parte ● Nem concordo nem discordo ● Concordo em parte ● Concordo totalmente

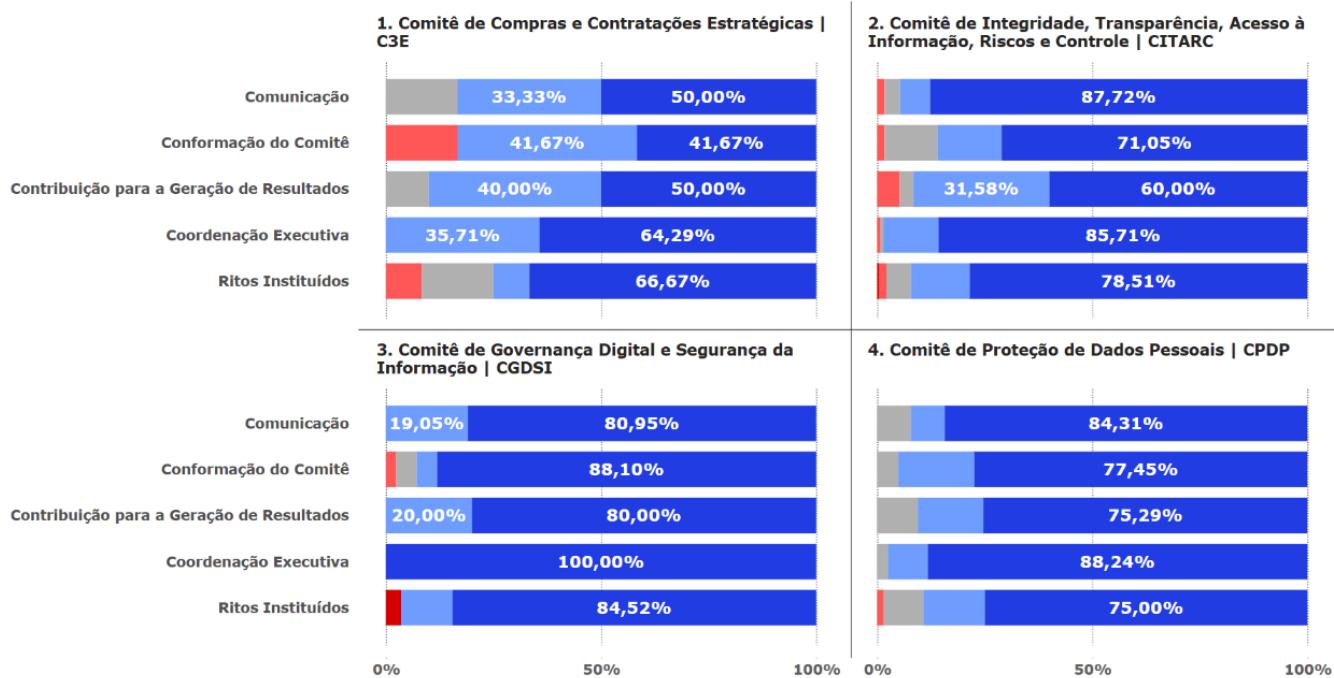


Gráfico 2: Respostas por bloco em cada Comitê

## Resultados por colegiado

### C3E

#### Conclusões gerais:

**Participação:** 2 respondentes, ambos(as) membros suplentes.

**Oportunidades de melhoria:** cumprimento de propósito, diversidade e equidade na composição, adequação da periodicidade de reuniões e consulta prévia de potenciais itens de pauta.



**Críticas e sugestões:** necessidade de ampliar o debate sobre compras estratégicas e melhorar a estruturação das pautas de reunião, conforme competências instituídas em portaria, além de reavaliar o papel do colegiado.

**Dimensão com destaque positivo:** Coordenação executiva.

**Recomendações:**

- Presidência e secretaria-executiva do colegiado podem revisitar e reavaliar as competências estabelecidas na [Portaria MGI nº 2.264, de 26 de maio de 2023](#).
- Membros podem ser consultados com regularidade sobre propostas de pautas estratégicas (além de aprovação de compras de grande vulto).
- Planejamento anual (ou semestral) de agenda de reuniões ordinárias.

## CGDSI

**Conclusões gerais:**

**Participação:** 7 respondentes; sendo 1 membro titular, 3 membros suplentes, 2 representantes da secretaria-executiva do comitê e 1 ponto focal.

**Oportunidades de melhoria:** diversidade e equidade na composição, divulgação prévia do calendário de reuniões e consulta prévia de potenciais itens de pauta.

**Críticas e sugestões:** não houve.

**Dimensões com destaque positivo:** Comunicação; Contribuição para a geração de resultados e Coordenação executiva.

**Recomendações:**

- Membros podem ser consultados com regularidade sobre propostas de pautas estratégicas.
- Planejamento anual (ou semestral) de calendário de reuniões, com reserva de agenda dos membros.

## CITARC

**Conclusões gerais:**

**Participação:** 19 respondentes, sendo 6 membros titulares, 1 presidente, 9 membros suplentes, 1 representante da secretaria-executiva, 1 colaborador permanente e 1 ponto focal.

**Oportunidades de melhoria:** diversidade adequada de habilidades entre os membros, diversidade e equidade na composição, adequação da periodicidade de reuniões, consulta prévia de potenciais itens de pauta, adequação do formato de reuniões, comunicação junto às partes interessadas, promoção de melhoria decisória no MGI, contribuição efetiva de todos os membros, satisfação com a própria contribuição junto ao comitê e com a do comitê para o MGI.

**Críticas e sugestões:**



- Sugestão de inclusão de itens de pauta que considerem casos práticos, de interesse transversal, para análises e proposições de normativos ou orientações.
- Elogio quanto aos ritos cumpridos, com sugestão de envolvimento do colegiado em temas sensíveis do MGI, de forma a propor ações e encaminhamentos que efetivamente contribuam para os resultados.
- Sugestão de que a participação nos comitês seja considerada de forma mais enfática e explícita como agenda prioritária para todos os membros indicados pelo MGI.

**Dimensões com destaques positivos:** Comunicação e Coordenação executiva.

**Recomendações:**

- Realização de pesquisas de avaliação pós-reunião (formulário eletrônico, por exemplo) para coleta de insumos de melhoria e propostas sugestivas de itens de pauta.
- Atuação em pautas transversais no MGI.
- Trabalho de engajamento junto aos membros quanto à importância do colegiado para o MGI.
- Reavaliação do formato, periodicidade e duração das reuniões junto aos membros.
- Promoção de melhorias na comunicação (coleta de insumos junto aos membros por meio de pesquisa eletrônica periódica).

## CPDP

**Conclusões gerais:**

**Participação:** 17 respondentes, sendo 6 membros titulares, 7 membros suplentes, 2 representantes da secretaria-executiva, 1 colaborador permanente e 1 ponto focal.

**Oportunidades de melhoria:** divulgação prévia do calendário de reuniões e consulta prévia de potenciais itens de pauta.

**Críticas e sugestões:** elogios quanto ao trabalho realizado pelo CPDP, no que tange à estruturação do comitê e clareza seu plano de trabalho, como também à excelente condução das atividades do colegiado.

**Dimensões com destaques positivos:** Comunicação e Coordenação executiva.

**Recomendações:**

- Membros podem ser consultados com regularidade sobre propostas de pautas estratégicas.
- Planejamento anual (ou semestral) de calendário de reuniões, com reserva de agenda dos membros.

## Conclusões

Observa-se que a **autoavaliação dos comitês é positiva**. Tal resultado demonstra relação com um sentimento de desempenho satisfatório para o biênio 2023-2024, pelos membros e secretaria-executiva dos colegiados – período em que se buscou instituir, implementar e promover o funcionamento dessas instâncias. No entanto, considerando que existem variações importantes entre as questões, blocos e dimensões, quanto ao grau de concordância declarado nas alternativas de resposta, deduz-se que **ainda há espaço para fortalecer a atuação dos comitês**, com vistas a um desempenho mais estratégico e voltado à obtenção de resultados e à melhoria institucional.

Houve variação de desempenho nas dimensões avaliadas no comparativo entre os comitês, especialmente no C3E, cujas respostas se diferenciaram bastante dos demais. Possivelmente, isso ocorreu devido à quantidade baixa de respondentes. De todo modo, em todos os colegiados o desempenho (concordância total) da dimensão conformidade foi superior à performance. Espera-se, naturalmente, que a definição e adesão às normas ocorra primeiro, como a adequação aos ritos, e como consequência, ocorram avanços graduais na performance, ao longo do tempo. Esse tipo de **resultado se mostra, portanto, alinhado às expectativas gerais de implementação de uma nova modelagem de governança organizacional**.

No bloco da Comunicação, pode-se inferir que o fato de haver um **portal para divulgação das entregas e informações dos comitês** pode ter favorecido o bom desempenho deste tópico no contexto geral da avaliação. Já do ponto de vista de continuidade e desenvolvimento da ação aplicada, a iniciativa representa um estímulo à cultura de avaliação no âmbito da governança, por meio de atividades recorrentes, como novas edições da ACPG.

Assim, como recomendação futura, sugere-se a realização de **novas incursões que avancem nos temas investigados nesta avaliação**, com ampla adesão dos potenciais respondentes, e a adição de novos componentes avaliativos, de modo a explorar o incremento do desempenho e a percepção de concordância quanto aos assuntos tratados.

Espera-se, com a aplicação da ACPG, e com os respectivos comparativos de resultados a cada dois anos, a construção de um caminho de fortalecimento institucional e do estabelecimento de ciclos de melhoria rumo ao **incremento da maturidade** dos colegiados internos de governança.

# APÊNDICE I

## INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO - ACPG 2024

### APRESENTAÇÃO

Instrumento de **autoavaliação** estruturado para coleta de dados junto aos membros dos Comitês de Governança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), com vistas à mensuração da Avaliação de Conformidade e Performance dos Colegiados de Governança (ACPG), referente ao ano de **2024**, que deverá ocorrer bienalmente.

O instrumento foi elaborado pela Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados (**DGE/SSC/MGI**), baseado em elementos teóricos, metodológicos e frameworks contemporâneos do campo da avaliação em gestão pública, a exemplo da Ordem de Serviço BCB nº. 5.215, de 9 de março de 2020, que estabelece procedimentos para a avaliação da efetividade dos comitês do Banco Central.

### CONFIDENCIALIDADE

A Coordenação-Geral de Governança Organizacional da Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados (**CGGOV/DGE/SSC/MGI**) se compromete a não divulgar informações de identificação pessoal ou respostas individualizadas do instrumento ora em questão, uma vez que deve ser zelada a confidencialidade, em razão de princípios éticos e de boa-fé.

### INSTRUÇÕES

Cada afirmativa possui uma lista de respostas/opções vinculadas (**Likert de 5 opções: Concordo totalmente/Concordo em parte/Nem concordo nem discordo/Discordo em parte/Discordo totalmente**). A presente pesquisa foi conduzida originalmente através da ferramenta Microsoft Forms®.

#### 1. CONFORMAÇÃO DO COMITÊ

Itens voltados às bases de constituição do colegiado, como seu propósito, composição, regulamento e competências.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Nem concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
1.1 O comitê cumpre seu propósito.					
1.2 O comitê tem um número e composição adequados de membros para cumprir o seu propósito.					
1.3 O comitê tem uma diversidade adequada de habilidades entre seus membros.					
1.4 O comitê possui regulamento ou norma aderente às boas práticas de governança pública.					
1.5 O comitê estabelece, em regulamento, competências claras e adequadas ao seu propósito.					
1.6 O comitê apresenta uma composição que privilegia diversidade e equidade de gênero e raça entre seus membros					

## 2. RITOS INSTITUÍDOS

Itens voltados a investigar o grau de institucionalização das dinâmicas e fluxos sistematizados e executados para o correto funcionamento e a entrega de resultados do colegiado.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Nem concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
2.1 A periodicidade das reuniões do comitê durante o ano é adequada.					
2.2 O calendário de reuniões do comitê é divulgado com antecedência.					
2.3 Há consulta prévia de potenciais itens de pauta junto aos membros do comitê.					
2.4 Os prazos de convocação de reuniões seguem o rito previsto em norma.					
2.5 As informações necessárias às discussões são recebidas com antecedência adequada às reuniões.					
2.6 O material provido aos membros do comitê é apropriado para a tomada de decisões.					
2.7 Os membros do comitê se preparam para as reuniões.					
2.8 Os quoruns de instalação e deliberação são respeitados nas reuniões.					
2.9 O local das reuniões do comitê é adequado.					
2.10 O formato das reuniões do comitê é adequado.					
2.11 A duração das reuniões é suficiente para a discussão dos assuntos importantes.					
2.12 O comitê está apto a fazer discussões coletivas sobre os assuntos designados.					

## 3. COORDENAÇÃO EXECUTIVA

Itens voltados à atuação da Presidência e da Secretaria-Executiva frente ao colegiado.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Nem concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
3.1 A presidência e a secretaria-executiva do comitê possuem as habilidades necessárias para condução das reuniões.					
3.2 A presidência e a secretaria-executiva do comitê mantêm o foco na pauta de reunião.					
3.3 A presidência e a secretaria-executiva do comitê reportam de maneira fidedigna o trabalho do colegiado.					
3.4 A presidência e a secretaria-executiva do comitê incentivam a participação nas discussões.					
3.5 As reuniões do comitê são conduzidas de maneira a se ter tempo suficiente para a abordagem dos assuntos previstos.					
3.6 A presidência e a secretaria-executiva do comitê executam seu trabalho com presteza.					
3.7 A presidência e a secretaria-executiva do comitê tratam dissensos e conflitos de interesse de maneira adequada.					

## 4. COMUNICAÇÃO

Itens voltados aos mecanismos de formalização e publicização das informações geradas pelo colegiado.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Nem concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
4.1 O comitê providencia a redação, formalização e publicação das atas de cada reunião.					
4.2 As atas do comitê explicitam as deliberações das reuniões de forma clara.					
4.3 O comitê possui mecanismos adequados para se comunicar com seus stakeholders.					



## 5. CONTRIBUIÇÃO PARA A GERAÇÃO DE RESULTADOS

Itens voltados à relevância do trabalho da instância e às contribuições dos membros para o comitê e do comitê para a instituição.

Afirmativa	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Nem concordo Nem discordo	Discordo em parte	Discordo totalmente
5.1 O comitê cumpre adequadamente o papel descrito por meio de suas competências, funcionando de fato como uma instância que promove melhoria decisória no âmbito organizacional.					
5.2 O comitê trata de questões significativas para a instituição.					
5.3 Todos os membros contribuem com o trabalho do comitê.					
5.4 De uma maneira geral, estou satisfeito com minha contribuição para o comitê.					
5.5 De uma maneira geral, estou satisfeito com a contribuição do comitê para a instituição.					

## CRÍTICAS E SUGESTÕES

Agradecemos sua participação na ACPG 2024. Seu feedback é fundamental para a melhoria contínua dessa avaliação. Caso possua alguma crítica ou sugestão de melhoria **no âmbito do comitê**, utilize o espaço abaixo.

Sigla:	Sumex-ACPG	
Elaborado por:	Rodrigo Brito	Daniele Borges
	Felipe Mello	Henrique Godoy
	Aliny Vanzetto	Marcos Paulo Rodrigues
Revisado e validado por:	Rodrigo Brito	
Versão:	v1.0	
Data:	07/04/2025	