



# Caderno Governa MCom

2020-2023



Brasília, 2022



# **Comitê Ministerial de Governança do Ministério das Comunicações – CMG**

## **Ministro de Estado das Comunicações**

Fábio Salustino Mesquita de Faria

## **Secretária-Executiva**

Maria Estella Dantas Antonichelli

## **Secretária-Executiva Adjunta**

Flávia Duarte Nascimento

## **Secretário Especial de Comunicação Social**

André de Sousa Costa

## **Secretário de Publicidade, Promoção e Patrocínio**

Jose Ricardo de Freitas Martins da Veiga

## **Secretário de Comunicação Institucional**

Mateus Colombo Mendes

## **Secretária de Telecomunicações**

Nathalia Almeida de Souza Lobo

## **Secretário de Radiodifusão**

Maximiliano Salvadori Martinhão

## **Assessor Especial de Controle Interno**

Moacir Rodrigues de Oliveira

## **Subsecretária de Planejamento e Tecnologia da Informação**

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

## **Consultora Jurídica**

Carolina Scherer Bicca



## **Organização, Revisão e Orientação Metodológica**

### **Subsecretária de Planejamento e Tecnologia da Informação**

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

### **Coordenador-Geral de Gestão Estratégica**

Luís Gustavo Mello Costa

### **Equipe Técnica**

Eugênia Marques Alves da Silva

Luiz Arthur Nogueira

Priscila Rosene Menezes Barbosa

## **Equipes de Elaboração do Governança MCom**

### **Secretaria Executiva - SEEXEC**

Flávia Duarte Nascimento

### **Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação**

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

### **Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica**

Luís Gustavo Mello Costa

### **Coordenação de Modernização Institucional**

Bárbara Andrade Corrêa

### **Coordenação de Portfólio e Estratégia**

Eugênia Marques Alves da Silva

### **Coordenação de Gestão Estratégica de Dados**

Marcela Rosal Maserá Almeida

### **Coordenação de Gestão Governamental**

Gustavo Teixeira Amorim Gonçalves



## **Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação**

Luiz Fernando Bastos Coura

## **Coordenação de Governança de Tecnologia da Informação**

Daniele Meira Borges

## **Coordenação de Infraestrutura e Serviços de Tecnologia da Informação**

Filipe Carneiro Guimarães

## **Coordenação de Sistemas**

Allyson Bruno Campos Barros Vilela

## **Subsecretaria de Orçamento e Administração**

Isabela Gomes Gebrim

## **Coordenação-Geral de Recursos Logísticos**

Ivancir Gonçalves da Rocha Castro Filho

## **Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas**

Alessandra Xavier Nunes

## **Coordenação-Geral de Entidades Vinculadas**

Elisa de Albuquerque Medeiros

## **Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças**

Ricardo Brito Portal e Silva

## Sumário

<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>6</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas .....</b>	<b>7</b>
<b>Ministério das Comunicações .....</b>	<b>9</b>
Origem .....	9
Missão .....	10
Visão.....	11
Planejamento Estratégico .....	12
<b>O que é Governança? .....</b>	<b>15</b>
Princípios, diretrizes e objetivos da Governança .....	18
<b>Histórico de Governança do MCOM .....</b>	<b>21</b>
<b>Levantamento de Governança Pública pelo TCU .....</b>	<b>24</b>
<b>Programa de Governança do Ministério das Comunicações - Governança MCom .....</b>	<b>26</b>
Estrutura de Governança .....	27
Política de Governança .....	32
Análise da avaliação TCU 2021 .....	34
Planos de ação .....	37
PGT TransformaGov .....	44
Cenário MCom 1º semestre/2022.....	45
Apresentação de resultados.....	48
Monitoramento.....	54
<b>Referências .....</b>	<b>56</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do Ministério das Comunicações.....	10
Figura 2: Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023. ....	13
Figura 3: Mapa das Diretrizes Estratégicas do Ministério das Comunicações.	14
Figura 4: Diferenciação entre Governança e Gestão. ....	16
Figura 5: Composição do Comitê Ministerial de Governança do MCom .....	22
Figura 6: Faixas de classificação .....	25
Figura 7: Eixos do programa Governa MCom.....	26
Figura 8: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança.....	27
Figura 9: Estrutura de governança, ilustrando instâncias de governança internas e externas ao Ministério das Comunicações.....	28
Figura 10: Estrutura CMG .....	29
Figura 11: Política de Governança - MCom.....	32
Figura 12: Índices relativos à Governança e à Gestão (iGG) .....	35
Figura 13: Resultados do Levantamento feito pelo TCU em 2021.....	36
Figura 14: iGG TCU 2021.....	36
Figura 15: Eixo de Governança e Gestão de TIC .....	43
Figura 16: Gestão e Suporte.....	43
Figura 17: Eixos TransformaGov .....	44
Figura 18: Status das tarefas TransformaGov .....	45
Figura 19: Status das Tarefas por eixo – TransformaGov .....	45
Figura 20: Comparativo do iGG 2021 e iGG 2022 do Ministério das Comunicações <sup>(1)</sup> .....	46
Figura 22: Evolução geral dos indicadores radar .....	48
Figura 23: iGovContrat – Comparativo 2021-2022.....	49
Figura 24: iGovPessoas – Comparativo 2021-2022 .....	50
Figura 25: iGovTI – Comparativo 2021-2022 .....	51
Figura 26: Capacidade em Controle – Comparativo 2021-2022.....	52
Figura 27: Capacidade em Estratégia – Comparativo 2021-2022 .....	53
Figura 28: Capacidade em Liderança – Comparativo 2021-2022.....	53



## Lista de Abreviaturas e Siglas

AECI – Assessoria Especial de Controle Interno

BI – *Business Intelligence*

CGD – Comitê de Governança Digital

CGGE – Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica

CGPDP – Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais

CGTI – Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação

CMG – Comitê Ministerial de Governança

Cont – Controle

COSIC – Comitê de Segurança da Informação

CPAD – Comissão Permanente de Avaliação de Documentos

CPADS – Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos

CPDP – Comitê de Proteção de Dados Pessoais

CTG – Comitê Técnico de Governança

CTIR – Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos

DLP – *Data Loss Prevention*

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ENDES – Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Estr – Estratégia

ETIR – Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos

GOVERNA-TI – Acompanhamento da gestão de tecnologia da informação realizado pelo Tribunal de Contas da União – TCU

GSI/PR – Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

iGestContrat – Índice relativo à gestão em contratações

iGestOrcament – Índice relativo à gestão orçamentária

iGestPessoas – Índice relativo à gestão de pessoas

iGestTI – Índice relativo à gestão de TI

iGG – Índice relativo à Governança e Gestão

iGovPub – Índice relativo à governança pública

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

Lid – Liderança



MCom – Ministério das Comunicações  
NGR – Núcleo de Gestão de Riscos  
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
PDA – Plano de Dados Abertos  
PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação  
PEI – Planejamento Estratégico Institucional  
PGP – Programa de Governança em Privacidade  
PGT – Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional  
PoSIC – Política de Segurança da Informação e Comunicações  
PPA – Plano Plurianual  
RAE – Reuniões de Avaliação da Estratégia  
SEI – Sistema Eletrônico de Informações  
SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal  
SPTI – Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação  
SUPER – Sistema Único de Processos Eletrônicos em Rede - sistema oficial de gestão de documentos e processos administrativos eletrônicos do Governo Federal que substituirá o Sistema SEI nos órgãos federais  
TCU – Tribunal de Contas da União  
TI – Tecnologia da Informação  
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação  
TransformaGov – Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado  
UGI – Unidade de Gestão da Integridade



## Ministério das Comunicações

### Origem

O Ministério das Comunicações (MCom) é um órgão da administração federal direta, que foi criado em junho de 2020, a partir do desmembramento do anterior Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

A pasta foi criada com o intuito de fortalecer as áreas de política nacional de telecomunicações, política nacional de radiodifusão, serviços postais e comunicação social.

A [Medida Provisória nº 980, de 10 de junho de 2020](#), que altera a [Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019](#), criou o Ministério das Comunicações. Em 14 de outubro de 2020, a referida MP foi convertida na [Lei nº 14.074](#), extinguindo o antigo MCTIC.

O [Decreto nº 10.462, de 14 de agosto de 2020](#), aprovou a estrutura regimental inicial do MCom, sendo, posteriormente, revogado pelo [Decreto nº 10.747, de 13 de julho de 2021](#). Em 8 de agosto de 2022, foi aprovada a nova estrutura regimental do Ministério por meio do [Decreto nº 11.164](#).

O MCom possui três secretarias finalísticas (órgãos específicos singulares) e a Secretaria Executiva, além dos órgãos de assistência direta e imediata, e de suas unidades vinculadas, conforme organograma que segue:



Figura 1: Estrutura do Ministério das Comunicações

## Missão

A Missão Institucional é entendida pelos teóricos da administração como sendo a razão de existir de determinada instituição, o que, por conseguinte, conduz a formulação da estratégia da organização.

O texto aprovado como Missão do Ministério das Comunicações foi o seguinte:

*“Ampliar a conectividade, aprimorar a qualidade dos serviços de comunicação e assegurar a prestação de informações governamentais essenciais à proteção da soberania nacional e ao exercício da cidadania.”*

Em linhas gerais, o texto aprovado contempla os pilares fundamentais de atuação do MCom. A “conectividade” mencionada na missão contempla os serviços de comunicação eletrônica e a ideia de inclusão de todos os brasileiros no contexto mundial de revolução tecnológica.

O MCom existe, ainda, para promover a infraestrutura necessária à difusão dessas novas tecnologias aos brasileiros, bem como para fornecer informações governamentais fidedignas que promovam a transparência e o acesso à informação.

Desse modo, o funcionamento do Ministério busca dar amparo ao crescimento econômico, à proteção da soberania nacional e, ainda, garantir o acesso à informação como ferramenta de exercício da cidadania.

## Visão

Com relação à Visão Institucional, pode-se afirmar que ela diz respeito ao lugar em que a instituição quer estar daqui a algum tempo. Ou seja, como a organização quer ser vista pela sociedade e interessados no futuro.

A Visão definida para o MCom foi a seguinte:

*“Tornar o Brasil país referência na democratização do acesso a tecnologias de comunicação, na promoção da liberdade de pensamento e na garantia do direito à informação de qualidade.”*

Três pilares fundamentais foram estruturantes na formulação da visão: o acesso a tecnologias de comunicação, a liberdade de pensamento e o direito à informação.

Os três pilares estão bastante interconectados no sentido de que a oportunidade de acesso às tecnologias de comunicação é ferramenta fundamental no mundo atual para o pleno exercício da liberdade de pensamento e para o acesso à informação.

Portanto, o que se espera para o país no setor de comunicações no futuro é que sejamos referência na democratização do acesso às tecnologias de comunicação digital para fortalecer cada vez mais a participação do cidadão no debate público, ou até mesmo na vida pública, munido de informação de qualidade.

## Planejamento Estratégico

A missão do MCom dispõe sobre o propósito fundamental do Ministério, a sua razão de ser, bem como o interesse nos seus resultados e o impacto esperado de sua atuação. Trata-se do principal pilar do planejamento estratégico no qual todos os demais elementos estratégicos se espelham. Na visão de futuro está expresso o resultado que o Ministério espera atingir em um determinado período, além de traduzir o que queremos ser e como queremos ser vistos.

Estratégia envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais.

O Planejamento Estratégico é a ferramenta para o alcance de resultados e direcionamento da gestão da instituição, permitindo que o órgão se planeje e se organize de modo a definir objetivos e ações que resultem em melhorias em sua área de competência.

O [Caderno de Planejamento Estratégico Institucional 2021-2023](#) apresenta a visão geral dos trabalhos desenvolvidos pelo MCom descrevendo a metodologia empregada, o mapa estratégico, a cadeia de valor, os objetivos estratégicos, além dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Este trabalho tem como ponto fundamental a transparência, a prestação de contas e a *accountability* do Ministério.

Foram definidos alguns normativos que compõem a estrutura de governança pública do Ministério, dentre eles a [Portaria MCom nº 2.650, de 18 de maio de 2021](#), que instituiu o Planejamento Estratégico no MCom para o período de 2021 a 2023. Esta Portaria apresenta, entre os seus documentos essenciais, os itens a seguir:

- Cadeia de valor;
- Mapa estratégico;
- Indicadores e metas; e

- Carteira de projetos estratégicos.

Para o Planejamento Estratégico Institucional, foi definido o Mapa Estratégico do Ministério com a Missão, Visão, Objetivos Estratégicos e Resultados (para a Sociedade, Intermediários e de Gestão), além de apresentar sua Cadeia de Valor, conforme discriminado abaixo:



Figura 2: Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023.

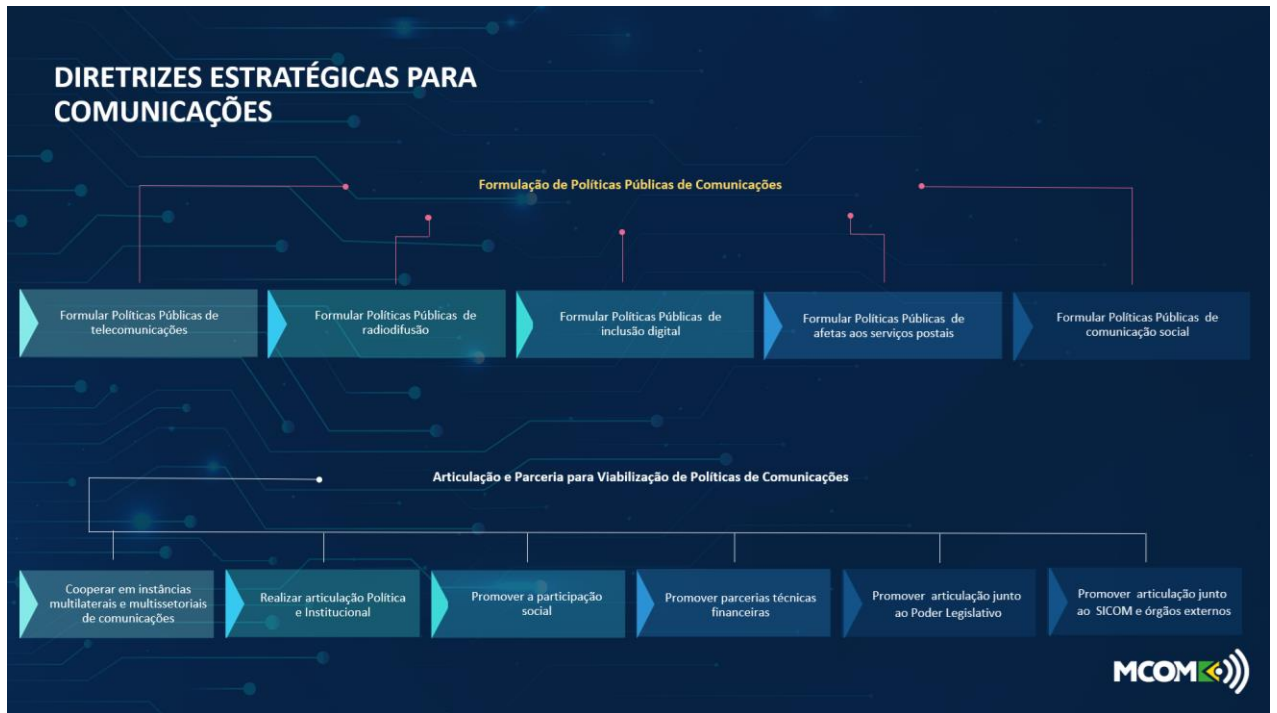


Figura 3: Mapa das Diretrizes Estratégicas do Ministério das Comunicações.

## O que é Governança?

Entende-se Governança Pública como sendo o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle 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”, conforme define o inciso I do [art. 2º do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Governança não é o mesmo que gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. Conforme exposto no conceito, a governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

Já as atividades básicas de gestão são: planejar as operações, com base nas prioridades e os objetivos estabelecidos; executar os planos, com vistas a gerar resultados de políticas e serviços; e controlar o desempenho, lidando adequadamente com os riscos.

Quem exerce a governança avalia a situação, determina a direção e monitora as ações para acompanhar se a direção determinada está sendo seguida. Por outro lado, quem exerce a gestão elabora os processos de trabalho para executar o ciclo Planejar-Executar-Controlar de forma a conduzir a organização na direção determinada pela governança.



Figura 4: Diferenciação entre Governança e Gestão.

Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle.

Liderança diz respeito às práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: adequação do modelo de governança ao contexto e aos objetivos organizacionais; promoção de cultura de integridade na organização; e garantia de que os líderes possuam, coletivamente, as competências adequadas ao desempenho das suas atribuições.

Estratégia envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo; lidar adequadamente com os riscos relacionados; e monitorar os resultados organizacionais.

Controle, por sua vez, abrange aspectos como transparência, *accountability* e efetividade da auditoria interna.



A governança em qualquer instituição pública ou privada parte da premissa de aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Esse conceito, derivado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo Tribunal de Contas da União - TCU em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas. Neste sentido, o propósito da governança não é, nem poderia ser, a criação de mais controles e de mais burocracia, sendo, ao contrário, a governança uma das formas de descobrir oportunidades de remover controles desnecessários, que se tornam empecilhos à entrega de resultados, pois seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de valor (TCU, 2020).

Portanto, a governança pública organizacional, na qual o Ministério está inserido, envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

O Referencial Básico de Governança (TCU, 2014, p. 17) do Tribunal de Contas da União (TCU) lembra que: “em essência, a boa governança pública tem como propósito conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.”; e apresenta a Governança Pública como “o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos”.

De acordo com GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003, conforme citado pelo TCU (2014, p. 18), “governança no setor público refere-se, portanto, aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos.” Segundo PETERS, 2012, também conforme citado pelo TCU (2014, p. 18), a governança no setor público “preocupa-se, por conseguinte, com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos”.

## Princípios, diretrizes e objetivos da Governança

São princípios da governança pública organizacional:

Capacidade de resposta;	<i>Accountability</i> ;
Integridade;	Confiabilidade;
Transparência;	Melhoria regulatória.
Equidade e participação;	

São diretrizes da governança pública organizacional:

- definir formalmente e comunicar claramente os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança, e assegurar que sejam desempenhados de forma efetiva;
- estabelecer processos decisórios transparentes, baseados em evidências e orientados a riscos, motivados pela equidade e pelo compromisso de atender ao interesse público;
- promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade;

- aprimorar a capacidade da liderança da organização, garantindo que seus membros tenham habilidade, conhecimentos e experiências necessários ao desempenho de suas funções; avaliando o desempenho deles como indivíduos e como grupo; e equilibrando, na composição da liderança, continuidade e renovação;
- desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;
- apoiar e viabilizar a inovação para agregar valor público e lidar com as limitações de recursos e com novas ameaças e oportunidades;
- estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;
- estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público, e comunicá-los de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos;
- monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;
- considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão;
- implementar boas práticas de transparência;
- prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;
- apoiar o uso das ferramentas digitais para aumentar e facilitar a participação das partes interessadas nas decisões públicas e aprimorar a prestação de serviços públicos;
- promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

- editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente.

## Histórico de Governança do MCOM

As boas práticas de Governança nunca estiveram tão em voga no Brasil. Com a ampliação do acesso à informação, possibilitado pela revolução digital, a sociedade civil passou a fiscalizar de modo cada vez mais contundente a atuação dos gestores de recursos públicos.

Nesse contexto, o MCom se propõe, por intermédio deste objetivo, implementar as melhores práticas relacionadas à integridade, à gestão estratégica e à gestão da informação, de modo a desempenhar seu papel institucional com transparência e ser reconhecido pela sociedade como órgão de ponta em eficiência e bom uso dos recursos públicos.

O [Decreto nº 9.203, de 2017](#), dispõe sobre a política de governança de toda a Administração Pública Federal, sendo o principal instrumento norteador para a utilização e desenvolvimento dos mecanismos de liderança, estratégia e controle direcionados a avaliar, orientar e monitorar a gestão pública, sobretudo na condução de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade. Dispõe, dentre outros aspectos, sobre:

- Princípios, diretrizes e mecanismos da Governança Pública;
- Competências dos órgãos da Administração Pública Federal no que se refere à governança pública; e
- Competências e obrigações específicas direcionadas aos Comitês Ministeriais de Governança – CMGs.

Posteriormente, a [Portaria nº 778, de 4 de abril de 2019](#), dispôs sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nos órgãos e entidades pertencentes ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal – SISF.

O Planejamento Estratégico Institucional do Ministério das Comunicações abrange uma série de iniciativas infralegais. Nesse sentido, a [Portaria MCOM nº 3.297, de 9 de agosto de 2021](#), dispõe sobre a Política de Governança do Ministério das Comunicações e cria o CMG, composto pela alta liderança do Ministério.



Figura 5: Composição do Comitê Ministerial de Governança do MCom

Ainda, dentre as atribuições precípuas do CMG está a avaliação trimestral dos resultados do Planejamento Estratégico Institucional do Ministério na chamada Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE.

Além disso, são criadas pela referida Portaria outras instâncias internas de apoio à governança e ao CMG, tratando de temas transversais e sendo denominados como Comitês Temáticos de Apoio à Governança.

Dentre os Comitês previstos, o Comitê Técnico de Governança – CTG faz parte da garantia da integração e do alinhamento das ações e projetos conduzidos pelo Ministério das Comunicações aos seus objetivos e diretrizes estratégicas. Este Comitê foi instituído por meio da [Portaria MCOM nº 4.093, de 17 de novembro de 2021](#), sendo responsável pela implementação e manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança.

Adicionalmente, como apoio à governança em temas transversais tem-se os comitês temáticos, a saber:

I - Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos – CTIR: Instituído pela [Portaria MCom nº 3.481, de 30 de agosto de 2021](#), é responsável pelas políticas, diretrizes e planos relativos à integridade e à gestão de riscos;

II - Comitê de Governança Digital – CGD: Instituído pela [Portaria MCom nº 1.532, de 1º de dezembro de 2020](#), é responsável pelas políticas, diretrizes e planos relativos à estratégia de governo digital e à governança de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC;

III - Comitê de Segurança da Informação – COSIC: Instituído pela [Portaria MCom nº 2.120, de 4 de março de 2021](#), é responsável pelas políticas, diretrizes e planos relativos à segurança da informação;

IV - Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais – CGPDP: Instituído pela [Portaria MCom nº 1.453, de 23 de novembro de 2020](#), é responsável pela elaboração do Programa de Governança em Privacidade – PGP, pela avaliação dos mecanismos de tratamento e proteção de dados existentes e pela proposição de ações voltadas ao seu aperfeiçoamento;

V - Comissão Permanente de Avaliação de Documentos – CPAD: Instituído pela [Portaria MCom nº 2.013, de 17 de fevereiro de 2021](#), é responsável pela orientação e realização do processo de análise, avaliação e seleção dos documentos produzidos e acumulados no seu âmbito de atuação para garantir a sua destinação final;

VI - Comissão Permanente de Avaliação de Documentos Sigilosos – CPADS: Comitê em implantação.

## Levantamento de Governança Pública pelo TCU

Desde 2007, o TCU vem realizando trabalhos para levantar informações sobre a situação da governança na administração pública, e estimular as suas organizações jurisdicionadas a adotarem as boas práticas no tema.

Em 2021, o Tribunal colheu dados válidos junto a 378 organizações jurisdicionadas, a partir de suas respostas ao Questionário do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas, por meio do sistema e-Governança.

Com o intuito de realizar um diagnóstico da situação do Ministério a partir de um comparativo com outros órgãos da administração direta, indireta e paraestatal federal, o MCom respondeu ao questionário sobre Governança e Gestão do TCU. Este questionário teve como função precípua identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria, subsidiando a avaliação do monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

Aspectos do questionário:

- Perfil integrado de governança e gestão;
- Perfil de governança e gestão organizacional;
- Perfil de governança e gestão de pessoas;
- Perfil de governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação;
- Perfil de governança e gestão de contratações; e
- Perfil de governança e gestão orçamentárias.

Com isso, o TCU propõe que os relatórios individuais subsidiem os planejamentos institucionais e a estruturação de ações de melhoria em governança e gestão das organizações avaliadas.

O levantamento deu origem a 205 indicadores, os quais foram incluídos em faixas de classificação. Estas faixas, descritas na figura abaixo, ajudaram a traçar um gráfico de radar, em que os maiores valores ficam na faixa mais externa da figura.



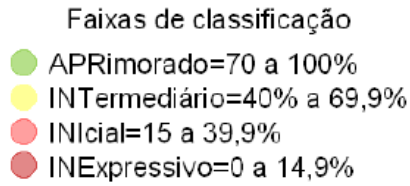


Figura 6: Faixas de classificação

A classificação por faixas foi atribuída a partir das respostas da Instituição ao questionário, informando, para cada iniciativa:

o que o órgão “não adota”;

aquilo em que “há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo”;

o que o órgão “adota em menor parte”;

“adota parcialmente”; ou

“adota em maior parte ou totalmente”.

Houve ainda, para cada item, um conjunto de afirmações que o respondente deveria indicar se correspondiam à realidade de seu órgão.

A partir dessas respostas, obteve-se o escore que posicionou o órgão em uma das faixas acima.

Com base nos dados apresentados pelo Ministério das Comunicações, foi calculado o índice relativo à Governança e à Gestão (iGG). Além do iGG, ainda foram apresentados os índices relativos à gestão de pessoas (iGestPessoas), gestão de TI (iGestTI), gestão em contratações (iGestContrat), gestão orçamentária (iGestOrcament) e governança pública (iGovPub). Adicionalmente, foram apresentados indicadores relativos à capacidade de liderança (Lid), estratégia (Estr) e controle (Cont).

## Programa de Governança do Ministério das Comunicações - Governa MCom

Em que pese a publicação de diversos normativos internos, a alta direção do Ministério verificou a necessidade de aprimorar a governança. Com base nisso, foi instituído o Governa MCom, programa de governança do Ministério das Comunicações relativo ao período de 2020 a 2023.

Para isso, o MCom utilizou-se das mesmas métricas utilizadas no questionário do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – iGG, realizado em 2021 pelo TCU, a fim de responder novamente a este questionário com base nas medidas de governança implantadas no Ministério até maio de 2022.

*Figura 7: Eixos do programa Governa MCom*

O Governa MCom promove a adoção de boas práticas de governança pública pelo direcionamento estratégico e pelo monitoramento da gestão.



Supervisionado pela Secretaria Executiva do Ministério das Comunicações, durante a sua vigência é avaliada a estrutura de tomada de decisão e de governança do MCom.

## Estrutura de Governança

Dentro do modelo referencial do TCU em que são apresentados os mecanismos (Liderança, Estratégia e Controle) e suas práticas de governança pública organizacional, temos a seguinte estrutura para fins de análise interna no Ministério das Comunicações – MCom:



Figura 8: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança

Baseado nas premissas de governança pública, o Ministério das Comunicações – MCom, desde a sua criação, buscou a melhoria de seus mecanismos de liderança, estratégia e controle; implantou diversos normativos e realizou atos administrativos com esta finalidade. Assim, o Ministério começou a desenhar seu modelo de governança, baseando-se no modelo do TCU.

O modelo de governança é a representação clara e pública de como funciona ou deveria funcionar a governança na organização. O alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e da implantação de um modelo de governança adequado ao tamanho, complexidade, negócio e perfil de risco da organização. É papel fundamental

da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas.

Com o programa Governa MCom, o Ministério criou suas instâncias de controle, monitoramento e avaliação, incorporando-os à sua estrutura básica. A estrutura de governança do MCom está apoiada em instâncias internas e externas.

Na instância externa está o controle social organizado, enquanto na instância interna está o Comitê Ministerial de Governança, além da Assessoria Especial de Controle Interno – AECL. A figura a seguir representa o modelo de governança adotado pelo Ministério, demonstrando as instâncias de governança internas e externas ao Ministério das Comunicações:

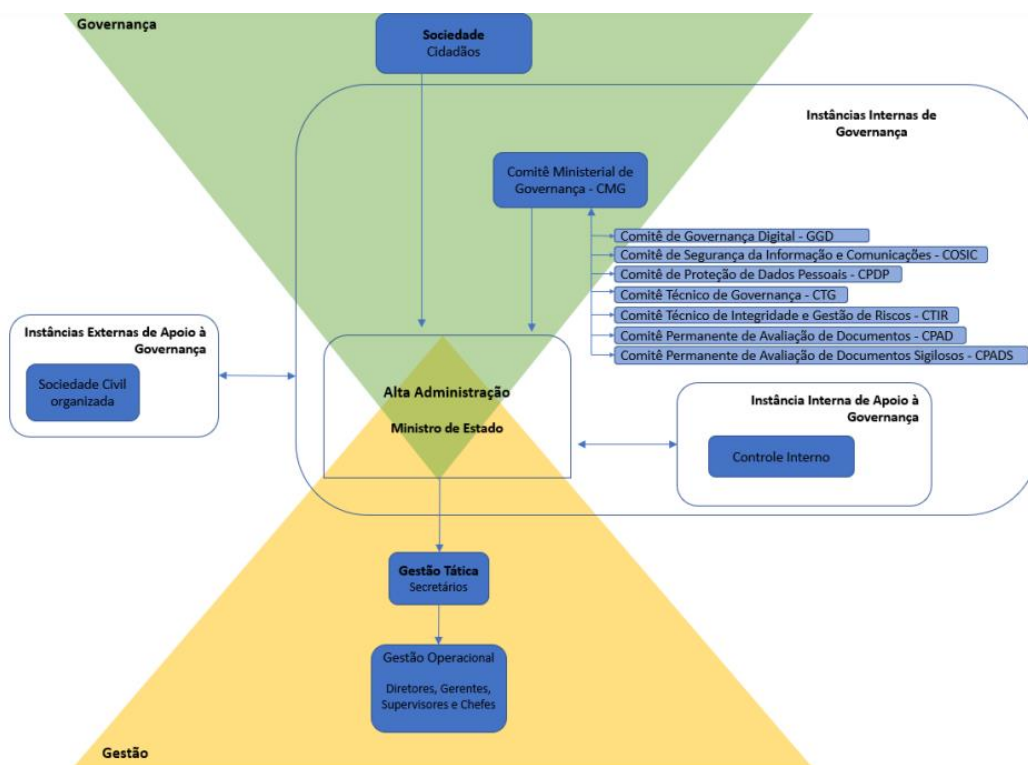


Figura 9: Estrutura de governança, ilustrando instâncias de governança internas e externas ao Ministério das Comunicações.

Fonte: Ministério das Comunicações. 2022.

Além dessas instâncias, existem outras estruturas que contribuem para a boa governança da organização: a alta administração, a gestão tática e a gestão operacional. A gestão tática é responsável pela coordenação dos responsáveis pela gestão operacional, sendo constituída pelos Secretários, enquanto a gestão operacional refere-se aos responsáveis pela execução dos processos produtivos finalísticos e de apoio, sendo constituída pelos diretores, gerentes, supervisores, chefes.

O Comitê Ministerial de Governança, instituído pela [Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021](#), é a instância responsável pelo suporte à alta administração em relação ao planejamento estratégico institucional, à gestão de riscos, ao programa de integridade e aos controles internos da gestão.



Figura 10: Estrutura CMG

O CMG deverá desempenhar as competências abaixo, não se limitando, contudo, a elas:

- Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos no [Decreto nº 9.203, de 2017](#);
- Incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que

promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para aprimorar o processo decisório;

- Promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e
- Elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Adicionalmente, como apoio à governança em temas transversais tem-se os Comitês Temáticos de Apoio à Governança (CTG, CTIR, CGD, COSIC, CGPDP, CPAD e CPADS), conforme anteriormente descritos.

A estrutura de governança do Ministério das Comunicações, como explicitado anteriormente, é balizada pela [Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021](#), e apoia-se em uma equipe técnica, situada organizacionalmente na Secretaria Executiva, que tem hoje a atribuição de estruturar o sistema de Governança do Ministério.

Essa compreende a Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação – SPTI e a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica – CGGE, bem como suas quatro coordenações: (i) Coordenação de Gestão Governamental; (ii) Coordenação de Portfólio e Estratégia; (iii) Coordenação de Gestão da Informação e Documentos; e (iv) Coordenação de Modernização Institucional.

Sendo assim, a equipe de gestão estratégica tem entre suas principais missões liderar a entrega dos seguintes elementos estruturantes do sistema de governança do MCom:

- Planejamento Estratégico, Comitê de Governança e Política de Governança do Ministério das Comunicações;
- Comitê Gestor de Proteção de Dados Pessoais, Equipe de Proteção de Dados Pessoais, Programa de Governança em Privacidade e demais documentos de referência;
- Plano de Dados Abertos – PDA;
- Programa de Gestão de Desempenho dos servidores;
- Elaboração, revisão e monitoramento do Plano Plurianual – PPA;

- Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos; Plano de Integridade e Gestão de Riscos e Implantação de Gerenciamento de Riscos.

Adicionalmente, a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica – CGGE tem como atribuição, no âmbito do MCom, as atividades relacionadas ao Núcleo de Gestão de Riscos – NGR e à Unidade de Gestão da Integridade – UGI.

## Política de Governança



Figura 11: Política de Governança - MCom.

O Planejamento Estratégico Institucional do Ministério das Comunicações abrange uma série de iniciativas infralegais. Nesse sentido, a [Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021](#), dispõe sobre a Política de Governança do Ministério das Comunicações, alinhada com o Plano Plurianual, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos no âmbito da Organização das Nações Unidas, e com a Estratégia Federal de Desenvolvimento (EFD).

Além da Política de Segurança da Informação e Comunicações (PoSIC), cabe destacar que o Ministério se vale de outros importantes instrumentos vigentes como as normas complementares da PoSIC e implementação de processos de governança e segurança da informação, como a instituição da Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos (ETIR) do MCom, por meio da [Portaria nº 2126/2021/SEI-MCom, de 4 de março de 2021](#), e a [Portaria nº 67/SEI-MCom, de 04 de março de 2021](#), que designou a Subsecretária de Planejamento e Tecnologia da Informação do Ministério das Comunicações como Gestora de Segurança da Informação do MCom.



No que tange às implementações técnicas, cumpre destacar o uso de diferentes recursos atualizados orientados à segurança da informação, tais como soluções de análise de prevenção de fuga de dados (DLP - *Data Loss Prevention*), firewall, antivírus e AntiSpam. A sensibilização acerca da Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD aos membros da CGTI/MCom e adequação à LGPD com vistas à implantação de sistemas de governança, integridade e gestão de riscos também são fatores de segurança da informação relevantes.

Em 2021, no campo da TI, houve concentração de esforços para a organização da estrutura de governança e aprovação dos seus principais normativos e, também, ao planejamento e execução de contratações estruturantes. Desse modo, algumas iniciativas que se destacaram no decorrer do ano foram: estabelecimento e implementação de normas de governança de TIC, ações positivas para a implementação da Estratégia de Governo Digital, instituição do Comitê de Governança Digital, aprovação da revisão do PDTIC para alinhamento ao Planejamento Estratégico do MCom, bem como a prospecção e capacitação de força de trabalho do Ministério para a transformação digital.

## Análise da avaliação TCU 2021

A Avaliação de Governança pode ser entendida como a “atividade que busca verificar se a liderança, a estratégia e o controle da intervenção permitem e contribuem para o alcance dos objetivos esperados.”

Em março de 2021, o MCom respondeu ao questionário “Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas” do Tribunal de Contas da União. Este questionário, com mais de 700 questões e subquestões, tem como função precípua identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria, subsidiando a avaliação do monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

Com base nos dados apresentados pelo Ministério das Comunicações, foram gerados os índices relativos à Governança e à Gestão (iGG), tendo o MCom atingido o índice de 0,48, quando a média dos órgãos da administração pública direta apresentou o índice de 0,52.

De acordo com o índice apresentado de 0,48, temos diversos indicadores que mostram como o Ministério estava em relação a seis eixos (Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Gestão em Contratações, Gestão Orçamentária, Controle Interno e Liderança). Dentre os 147 indicadores, o MCom apresentava 59 indicadores (40%) em nível Inexpressivo, 24 (16%) em nível Inicial, 19 (13%) em nível Intermediário e 45 (31%) em nível Aprimorado.

A seguir, apresentamos os indicadores calculados a partir das respostas do Ministério das Comunicações ao Questionário do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas realizado pelo TCU em 2021, e a comparação com as demais organizações jurisdicionadas.

Saliente-se que a comparação dessas entidades com o MCom deverá ter as devidas ressalvas, tendo em vista a recente criação do Ministério em meados do ano de 2020, ou seja, a pesquisa iGG 2021 foi realizada quando o MCom tinha menos de 1 (um) ano de existência como Ministério.

Além disso, é importante notar que as organizações públicas podem não ser diretamente comparáveis por meio do iGG (ou de seus

subindicadores), senão com aquelas do mesmo segmento e condições. Não obstante, ressalta-se que o indicador é produzido a partir das respostas das próprias entidades e, deste modo, pode apresentar imprecisões.

iGG 2021	TOTAL GERAL	MCom
Média de iGestPessoas	0,46	0,32
Média de iGestTI	0,50	0,56
Média de iGestContrato	0,55	0,51
Média de iGestOrçamento	0,46	0,71
Média de Lid	0,57	0,13
Média de Estr	0,56	0,32
Média de Cont	0,61	0,63
Média de iGovPub	0,58	0,38
Média de iGG	0,52	0,48

Figura 12: Índices relativos à Governança e à Gestão (iGG)

É importante salientar, no entanto, que desde o momento da realização da pesquisa até o final de 2021, o MCom avançou significativamente no fortalecimento de sua governança e gestão.

A seguir, estão apresentados alguns dos Resultados do Levantamento feito pelo TCU em 2021.

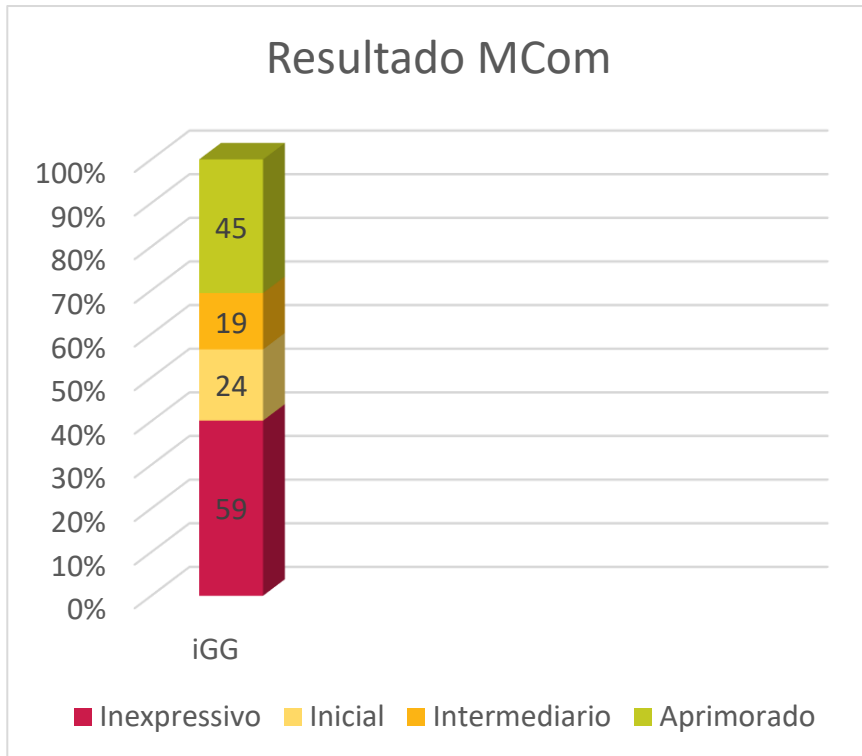


Figura 13: Resultados do Levantamento feito pelo TCU em 2021.

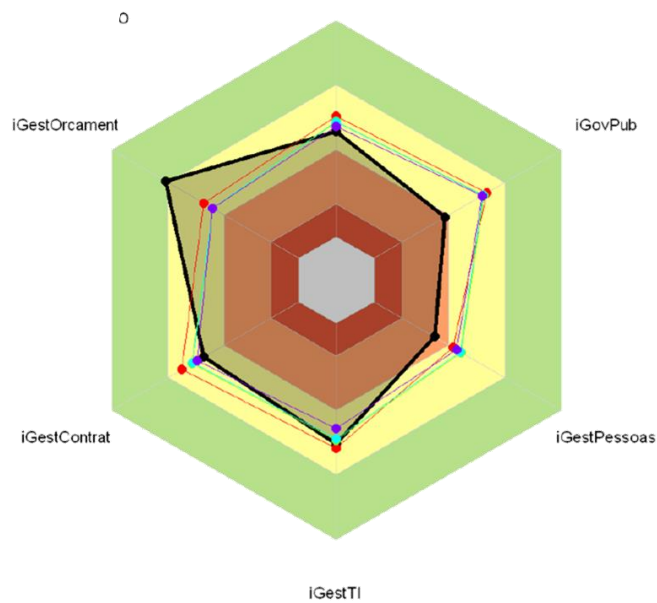


Figura 14: iGG TCU 2021

## Planos de ação

Conforme explicado anteriormente, a pesquisa iGG foi realizada quando o MCom tinha menos de 1 (um) ano de existência como Ministério. Do momento da realização da pesquisa até o final do 1º semestre de 2022, o MCom avançou significativamente no fortalecimento de sua governança e gestão. Destacam-se, neste período, além de outros normativos já citados ao longo deste Caderno, as seguintes medidas:

### **Governança:**

- Planejamento Estratégico 2021-2023 ([Portaria nº 2.650, de 18 de maio de 2021](#)), com indicadores, iniciativas estratégicas e entregas, com acompanhamento via BI (*Business Intelligence*);
- Política de Governança, com a criação do Comitê Ministerial de Governança – CMG e comitês temáticos de apoio à governança (CTG, CTIR, CGD, COSIC, CGPDP e CPAD).

### **Integridade e Gestão de Riscos:**

- Criação do Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos – CTIR, Política de Gestão de Riscos e Controle Interno, designação dos membros do Núcleo de Gestão de Riscos – NGR, metodologia de gestão de riscos e Plano de Integridade aprovados;
- Pesquisa de Percepção de Riscos à Integridade Pública, capacitação em riscos – Curso ENAP – Gestão de Riscos no Setor Público e Pílulas de Integridade – comunicação.

### **Governança de Dados e Privacidade:**

- Criação do Comitê de Proteção de Dados Pessoais – CPDP, do Comitê de Governança Digital – CGD, do Comitê de Segurança da Informação – COSIC, da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos;
- Instituição do Programa de Governança em Privacidade, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC

MCOM 2021 – 2022, do Plano de Dados Abertos e da Equipe de Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos do MCom.

### **Gestão de Contratação:**

No tocante à Gestão de Contratações, o MCom segue as diretrizes estabelecidas na [Portaria MCom nº 4.090, de 16 de novembro de 2021](#), que versa sobre o monitoramento do desempenho da gestão de contratações pela liderança. Além disso, a [Resolução CTIR nº 1/2021](#) estabelece a política institucional de gestão de riscos, enquanto a Metodologia de Gestão de Riscos do MCom define, entre outras ações, as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais e os critérios de análise e avaliação de riscos.

A Resolução CTIR informa ainda que as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.

Já a [Portaria nº 3.525, de 3 de setembro de 2021](#), reforça o apoio às atividades de auditoria interna. Nesse contexto, o MCom se empenha para tornar públicos, em seu sítio eletrônico, os documentos relacionados com cada contratação que realiza.

### **Orçamento e finanças:**

O Ministério das Comunicações preza pela transparência na sua gestão orçamentária e financeira, tornando públicos seus objetivos, indicadores e metas, conforme divulgação feita pela [Portaria 5790/2022](#). Além disso, a liderança acompanha semanalmente, por meio dos relatórios de execução orçamentária e financeira encaminhados, em conjunto com o Power BI, disponível na intranet, para monitoramento e aferição do execução orçamentária e financeira do órgão.

### **Gestão de Pessoas:**

Por meio do Plano Anual aprovado pela alta gestão, o MCom acompanha o cumprimento, pelos gestores, da política de gestão de benefícios e da política de gestão da qualidade de vida e promoção da saúde.

Além disso, o MCom realizou o DFT – Dimensionamento de Força de Trabalho – em 2020/2021 para realização de Processo Seletivo Simplificado ([Portaria Interministerial/SEDGG/ME/MCOM N° 15.180, de 29 de dezembro de 2021](#)) com o intuito de auxiliar a definir o quantitativo de pessoal necessário por unidade organizacional, ou processo de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s), considerando as áreas finalísticas e administrativas.

Paralelamente, as lacunas de competências (pessoais, técnicas, de liderança e gestão) dos colaboradores das áreas finalísticas e administrativas e dos gestores da organização são identificadas e documentadas. Para isso, o MCom realiza anualmente o Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC para todos os servidores do órgão, o que culmina no Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP. O PDP apresenta o planejamento das capacitações para o exercício, conforme as lacunas identificadas pelo LNC.

### **Controle interno:**

O Plano de Dados Abertos do MCom ([Portaria MCom nº 2.258, de 24 de março de 2021](#)) está publicado no sítio do Ministério das Comunicações, além dos relatórios de auditorias internas e prestações de contas, inclusive os relatórios emitidos pela Controladoria-Geral da União.

Adicionalmente, o MCom também publica em seu sítio eletrônico na internet informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações pelos quais está responsável, bem como metas e indicadores propostos, além de informações atualizadas relativas à execução do seu orçamento (ressalvados os casos de restrição de acesso amparados pela legislação).

Para incrementar sua iniciativa de aprimoramento do controle interno, o Ministério das Comunicações disponibiliza e divulga interna e externamente um canal para apresentação e acompanhamento de denúncias, por meio da Plataforma Fala.BR, sistema adotado por todo o Poder Executivo Federal.

Por fim, o MCom divulga os relatórios de acompanhamento dos planos de responsabilidade da organização e relatórios de gestão, como os Relatórios

de Gestão da Ouvidoria, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação.

### **Liderança:**

A [Portaria nº 3.297/2021](#), que estabelece a Política de Governança do MCom, e a [Portaria nº 4.093/2021](#), que institui o Comitê Técnico de Governança, demonstram que a estrutura interna de governança do Ministério está estabelecida, porquanto estão formalmente definidas as instâncias internas de governança, com suas respectivas finalidades, composições e competências.

Estão também formalmente definidas as instâncias internas de apoio à governança, como informam o [Decreto nº 11.164/2022](#) - Estrutura Regimental do MCom e a [Portaria nº 6.559/2022](#) - Regimento Interno do MCom. A [Portaria nº 3.297/2021](#) estabelece ainda que o conselho ou colegiado superior é responsável pela estratégia e pelas políticas internas do Ministério, bem como pela supervisão de sua gestão e *accountability*.

Essa portaria também deixa definidos os fluxos de comunicação entre instâncias internas de governança e instâncias internas de apoio à governança do Ministério. Além disso, os membros da alta administração estão cada vez mais comprometidos com a integridade, sendo também sujeitos ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal ([Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994](#)) e ao Código de Conduta da Alta Administração Federal.

O Ministério das Comunicações está desenvolvendo a gestão de ética, tendo designado formalmente a comissão interna de ética, vinculada à autoridade máxima do órgão ([Portaria MCom nº 185, de 01 de junho de 2021](#), e [Portaria MCom nº 481, de 22 de novembro de 2021](#)). Ainda relacionado a este tema, foi publicada em 2022 a Portaria MCOM nº 6.157, de 11 de julho de 2022.

Por último, o Programa de Integridade está sendo estabelecido e até o momento foi feito o levantamento da situação das instâncias de integridade



e foram estabelecidas medidas para a criação e fortalecimento das estruturas necessárias à execução do programa de integridade (como informam o [Decreto nº 11.164/2022](#) e a [Portaria nº 6.559/2022](#) anteriormente citados, além da [Portaria nº 3.481/2021](#), que institui o Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos, e do Plano de Integridade do MCom).

### **Governança em Tecnologia da Informação e Comunicações:**

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC) do MCom foi aprovado para o biênio de 2021 e 2022 pelo Comitê de Governança Digital (CGD), em consonância com o arcabouço legal vigente e com os desafios e soluções relacionados à TI no âmbito do Ministério. Destaca-se, ainda, o empenho em uma atuação alinhada aos normativos promulgados pelo órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (SISP) e pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR).

Assim, a Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI tem empreendido esforços visando à melhoria contínua de seus serviços e se mantém atenta às diretrizes e padrões referentes a dados abertos, acessibilidade, aprimoramento da governança e transformação digital, transparência, integridade da gestão, segurança da informação, interoperabilidade, licitações e fiscalização de contratos.

O Modelo de Governança de TI do Ministério tem como instância fundamental o Comitê de Governança Digital (CGD), mas conta também com o Comitê de Segurança da Informação (COSIC). O primeiro tem a finalidade de deliberar sobre políticas, diretrizes e planos relativos à estratégia de governo digital e à governança de tecnologia da informação e comunicação, além de monitorar e avaliar tais instrumentos.

O segundo tem a finalidade de deliberar sobre políticas, diretrizes e planos relativos à segurança da informação, além de propor alterações à Política de Segurança da Informação e às normas complementares de

segurança da informação. Ambos os comitês possuem natureza deliberativa e estratégica.

Quanto ao detalhamento dos gastos, visando auxiliar no processo de mudança cultural da Administração Pública em torno do planejamento das contratações e à realização de contratações eficientes e alinhadas ao orçamento do Órgão, implementou-se o Planejamento de Contratação Anual – PCA como instrumento de governança, de modo a subsidiar a alta administração a alcançar efetivos avanços para a gestão das contratações públicas, mantendo um equilíbrio entre o planejamento das contratações e as respectivas propostas orçamentárias.

Necessário também ressaltar a participação do MCom no GOVERNA-TI, acompanhamento da gestão de tecnologia da informação realizado pelo TCU, mediante fiscalização com método ágil de projetos de TIC. Esse modelo busca estimular a autoavaliação de práticas de controle e de governança, com o objetivo de induzir que as organizações aperfeiçoem seus sistemas de controle interno no âmbito dos projetos relevantes de TI do Governo Federal.

O GOVERNA-TI tem auxiliado a CGTI no atendimento preciso aos requisitos de conformidade e padrões de regulamentações, na implantação e manutenção da gestão de segurança da informação, bem como ao alinhamento do MCom com a evolução da tecnologia e de seus riscos, identificando os fatores internos e externos que podem impactar no alcance dos objetivos do Ministério.

Considerando esse cenário, o Ministério, ao mesmo tempo em que reconhece avanços em relação ao aperfeiçoamento dos seus controles internos e mecanismos de governança de TI, continua somando esforços para a melhoria contínua de seus processos e serviços.

Tendo em vista o alinhamento das ações de TI às “Diretrizes Estratégicas para Comunicações”, a figura abaixo apresenta as principais iniciativas conduzidas pela CGTI que, na Cadeia de Valor MCom, suportam o eixo de “Governança e Gestão de TIC” em “Gestão e Suporte”.



Figura 15: Eixo de Governança e Gestão de TIC

Cadeia de Valor	
Gestão e Suporte - Governança e Gestão de TIC	
Principais iniciativas na área de TI	Principais resultados
<p><b>Prover serviços de apoio à gestão e à fiscalização de contratos de TI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento da governança, da integridade, da gestão estratégica e da gestão da informação;</li> <li>- Atendimento à necessidade do MCom de fornecer apoio aos gestores que compõem a cadeia decisória do papel das TIC no Ministério;</li> <li>- Aprimoramento dos processos de trabalho da unidade;</li> <li>- Aumento da produtividade dos servidores para que o foco do trabalho seja a gestão e a governança, e consequentemente o cumprimento dos objetivos e metas institucionais estabelecidos.</li> </ul>
<p><b>Estabelecer e implementar normas de governanças de TIC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração e revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação;</li> <li>- Elaboração e revisão do Plano de Segurança da Informação;</li> </ul>

Figura 16: Gestão e Suporte

## PGT TransformaGov

Além das ações apresentadas anteriormente, o Ministério firmou compromisso com o Ministério da Economia em novembro de 2020 para implementar o Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional – PGT, de acordo com o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, o chamado TransformaGov.

Este programa foi instituído pelo [Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020](#), com o intuito de avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da Administração Pública. Assim, por meio deste compromisso do MCom, foram estabelecidas 47 ações em 5 eixos (Governança e Gestão Estratégica, Pessoas, Informação Corporativa, Infraestrutura e Custeio e Inovação).



Figura 17: Eixos TransformaGov

## Cenário MCom 1º semestre/2022

Tendo em vista o escopo de ações desenvolvidas por meio do TransformaGov, o MCom apresentou, até o presente momento, o seguinte desempenho:

### Status das Tarefas



Figura 18: Status das tarefas TransformaGov

### Status das Tarefas por Eixo

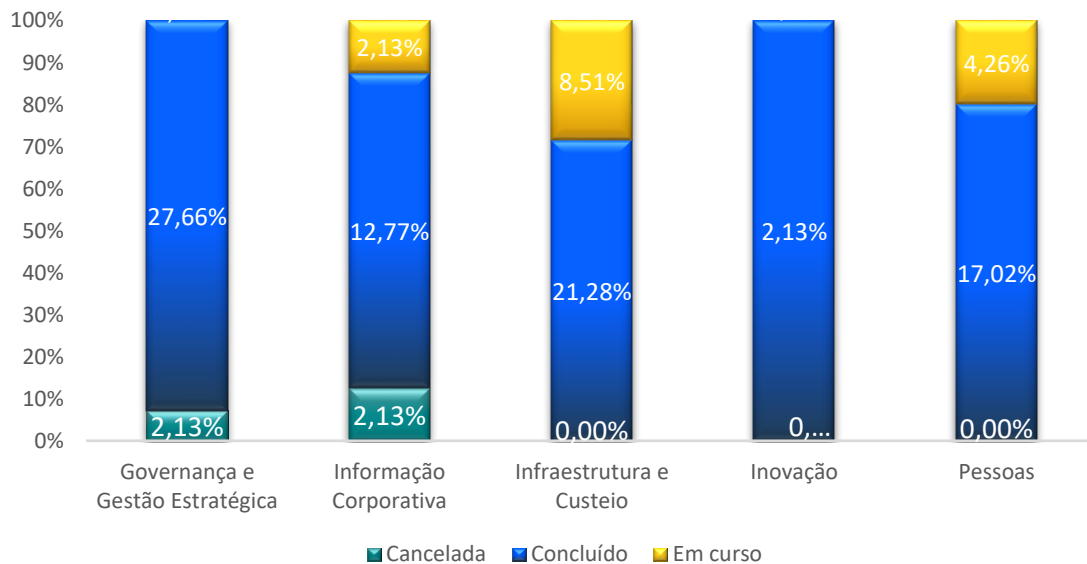


Figura 19: Status das Tarefas por eixo – TransformaGov

Em relação ao Questionário do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021 do TCU, em comparação de um ano para o outro, vemos a seguinte composição dos indicadores do MCom, a saber:

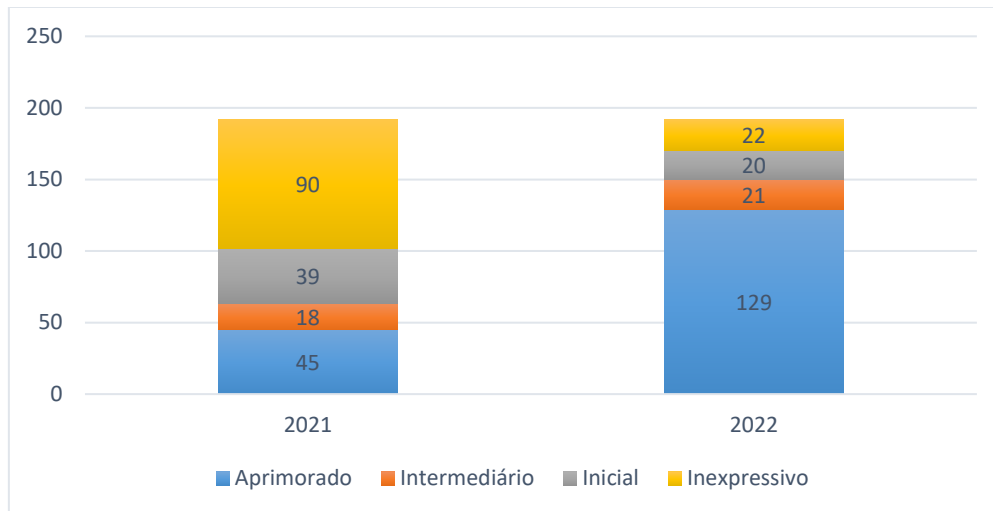


Figura 20: Comparativo do iGG 2021 e iGG 2022 do Ministério das Comunicações <sup>(1)</sup>.

Desta forma, o Ministério aumentou consideravelmente seu nível de governança, tendo quase dobrado seus indicadores do nível Aprimorado e diminuído em 71% seus indicadores em nível Inexpressivo.

Entretanto, em que pese os resultados apresentados em maio de 2022, o Ministério das Comunicações pretende aumentar seu nível de governança. Para isso, no Governa MCom foi determinada a implantação de planos de ação para as questões em que há necessidade de se incrementar a governança, com definição de responsáveis e prazo para execução, tendo como prazo limite até o fim de 2023.

O estabelecimento da governança baseado no planejamento estratégico institucional, no programa de integridade, na política de gestão

<sup>1</sup> Os indicadores do questionário “Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas” do Tribunal de Contas da União – TCU são tabelados em faixas de classificação:

0 a 14,9% - Inexpressivo  
 15 a 39,9% – Inicial  
 40 a 69,9% - Intermediário  
 70 a 100% - Aprimorado

de riscos e em controles internos faz com que os resultados se materializem em entregas efetivas à sociedade.

É mister salientar que dada a recente criação do Ministério e, conseqüentemente, do Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos, a política de gestão de riscos do MCom encontra-se em estágio inicial de implementação. Assim, diversas ações ainda deverão ser construídas ao longo do ano de 2022 e 2023, a saber:

- Pesquisa de maturidade dos servidores em gestão de riscos;
- Plano de comunicação; e
- Mapeamento de processos para priorização de gerenciamento de riscos.

Ainda, em 2022 foi publicada a Resolução CMG /MCOM N° 1/SEI, no qual foi declarado o apetite ao risco do Ministério, onde foi estabelecido o monitoramento do nível de risco baixo e priorizado o tratamento para mitigação dos riscos de nível médio, alto e extremo.

## Apresentação de resultados

A seguir, apresentam-se alguns dos resultados alcançados após as medidas tomadas a partir dos itens do plano de ação do MCom e a evolução dos seus respectivos indicadores.

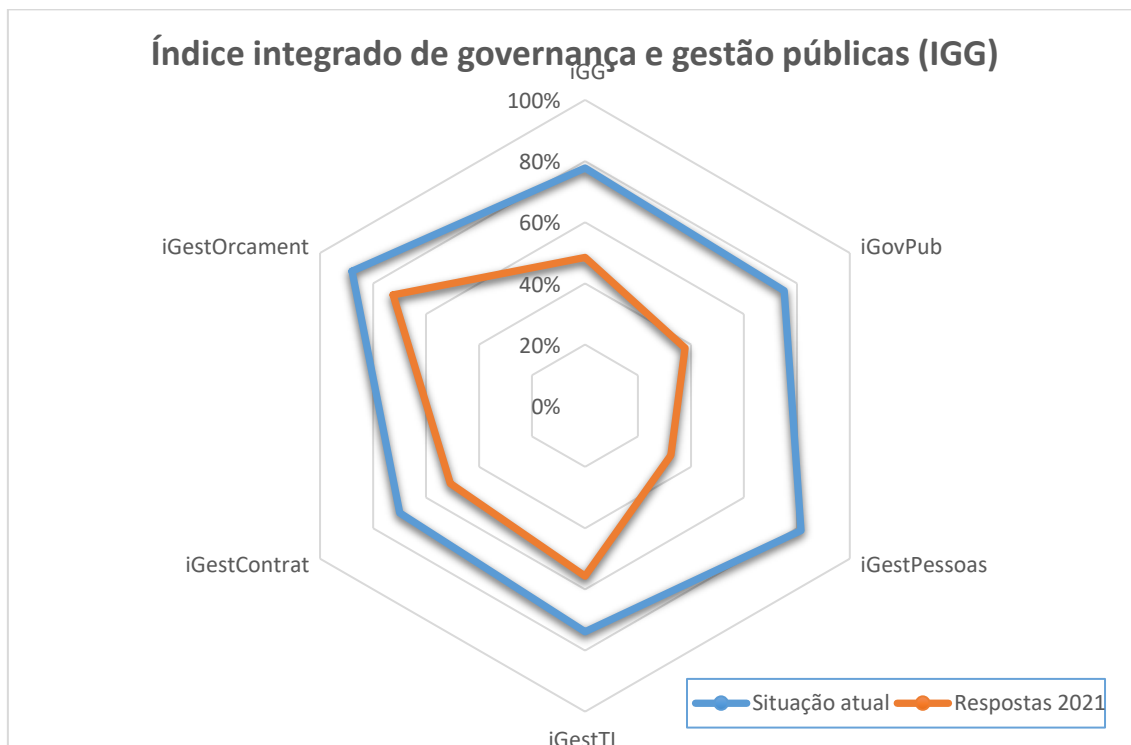


Figura 21: Evolução geral dos indicadores radar



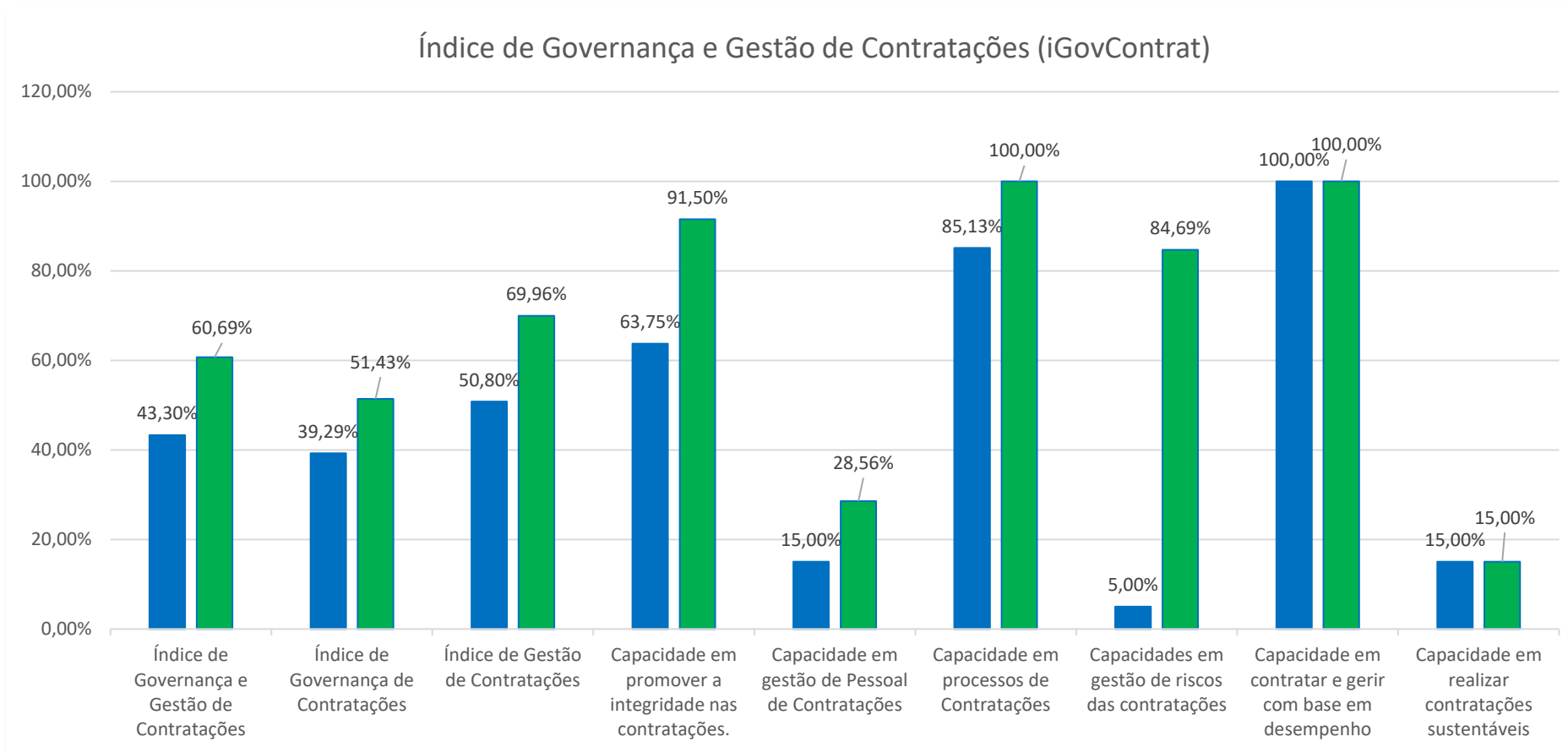


Figura 22: iGovContrat – Comparativo 2021-2022

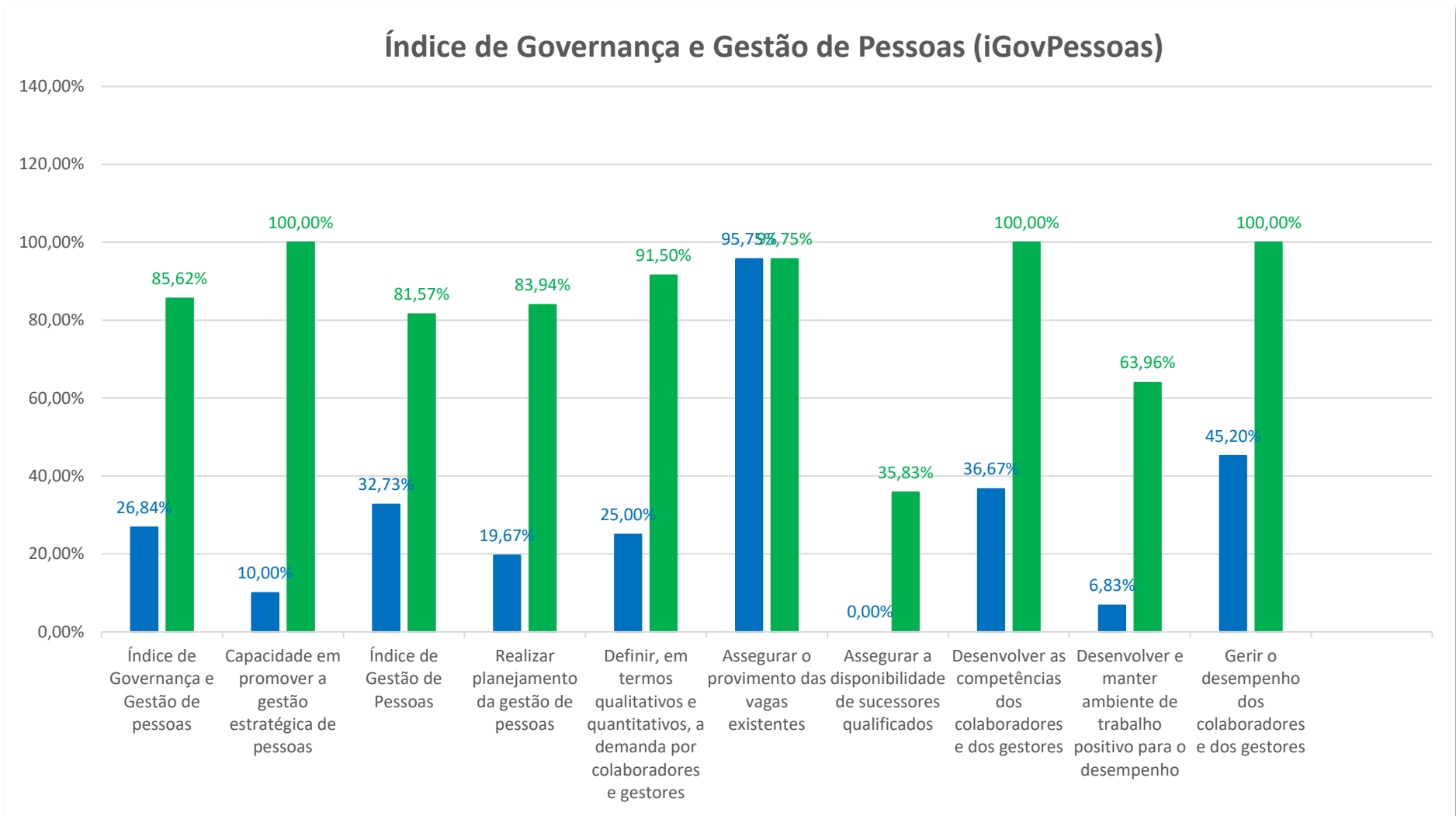


Figura 23: iGovPessoas – Comparativo 2021-2022

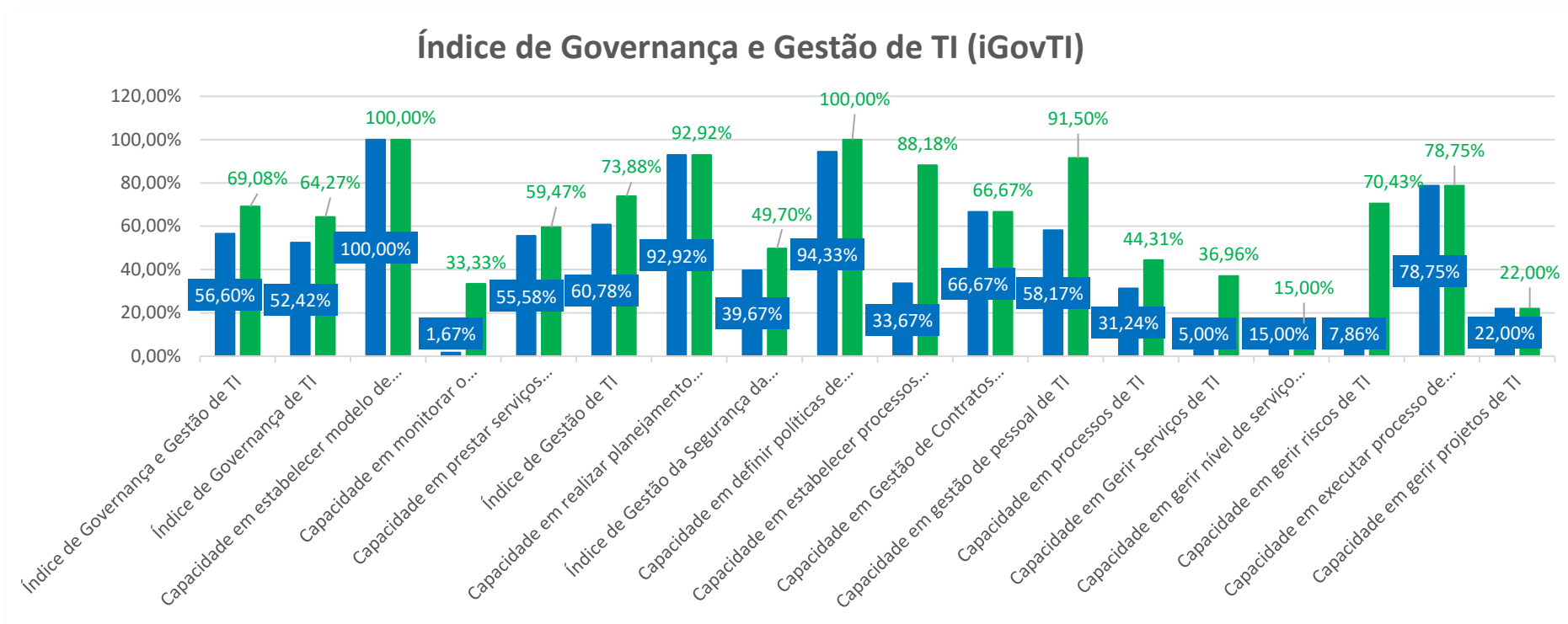


Figura 24: iGovTI – Comparativo 2021-2022

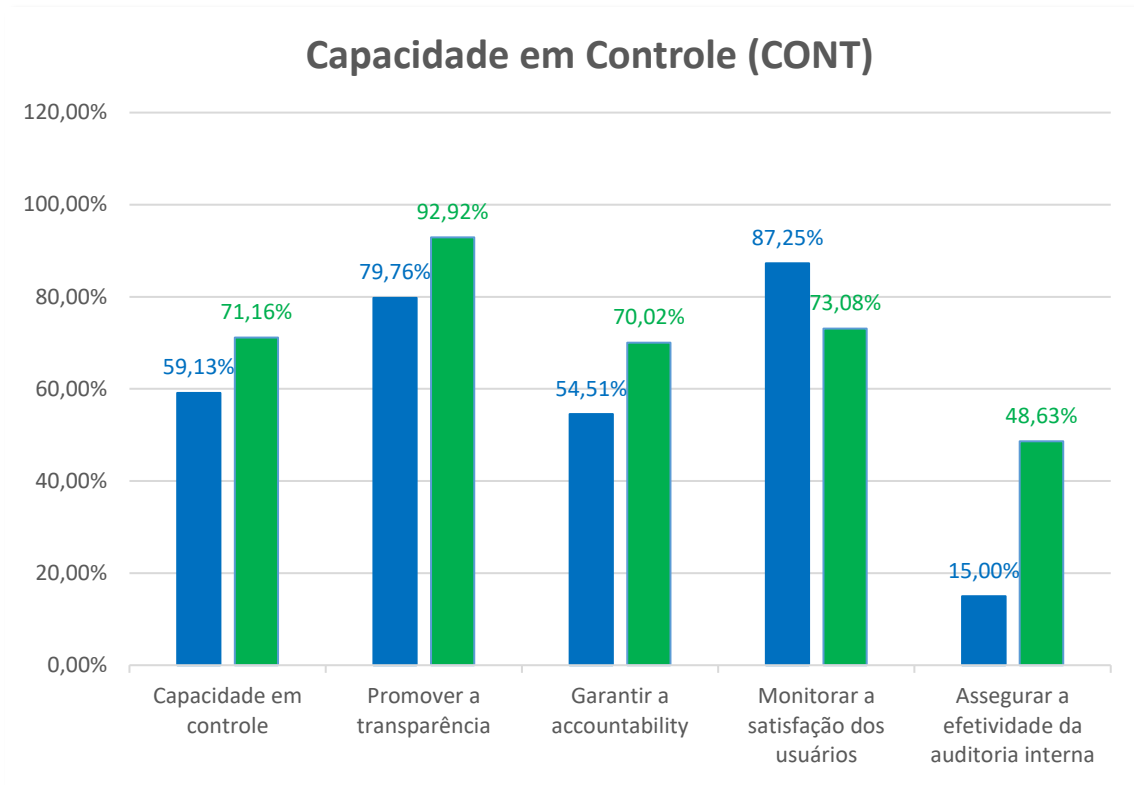


Figura 25: Capacidade em Controle – Comparativo 2021-2022

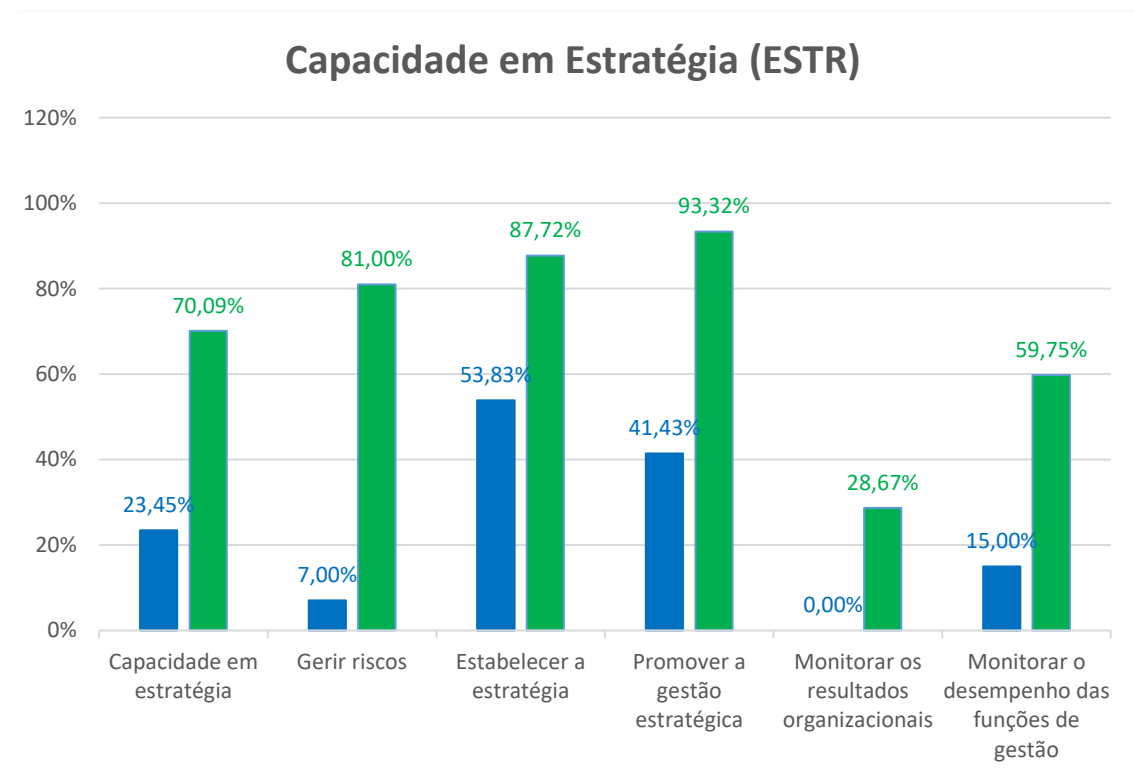


Figura 26: Capacidade em Estratégia – Comparativo 2021-2022

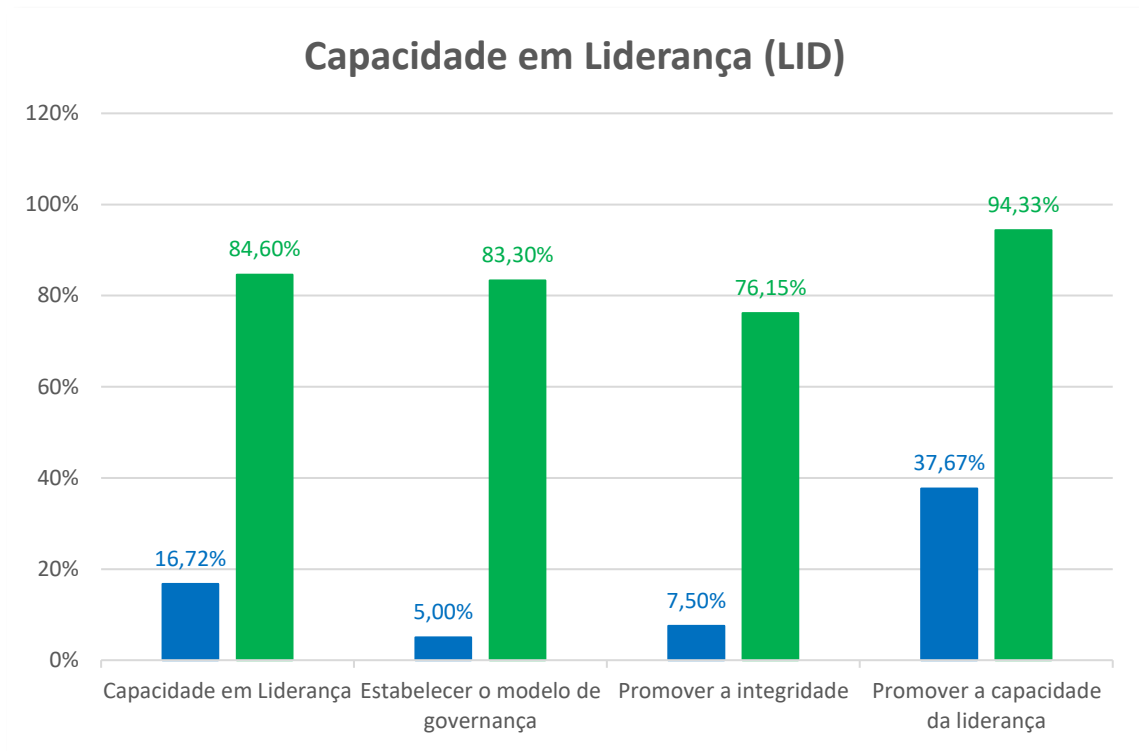


Figura 27: Capacidade em Liderança – Comparativo 2021-2022

## Monitoramento

A avaliação e o monitoramento da governança contribuem para que qualquer instituição produza o maior valor possível com os recursos que ela tem. Dispor de mecanismos específicos para avaliar e monitorar a evolução da governança é imprescindível para se obter um diagnóstico fidedigno.

### **Apresentação de Resultados - BI PEI**

Como forma de monitoramento, avaliação, prestação de contas e análise de dados, focando nas melhores práticas de gestão estratégica, os resultados do Planejamento Estratégico Institucional – PEI são apresentados por meio de painel gerencial denominado BI PEI, construído através da ferramenta *Microsoft PowerBI*.

Esta ferramenta de *Business Intelligence* (BI) é a mais conhecida e utilizada atualmente e permite que os gestores do Ministério façam acompanhamento do nível estratégico e tático para fins de análise do alcance dos objetivos com base nos resultados apresentados pelos indicadores estratégicos, bem como possibilita verificar o andamento e os avanços relacionados aos programas e iniciativas executadas. O BI PEI conta com informações quantitativas e qualitativas, apresentando gráficos dos resultados alcançados.

Ao final de cada ano, as informações apresentadas pelas unidades no âmbito do planejamento estratégico são utilizadas como fonte fundamental para a elaboração do Relatório de Gestão do Ministério.

Essa prática converge com a busca constante de ampliação da transparência ativa e da prestação de contas para a sociedade acerca do avanço dos trabalhos de maior relevância do Ministério, bem como reduz a oneração da força de trabalho das unidades da pasta no processo de elaboração dos relatórios institucionais. Futuramente, o BI PEI promoverá a integração com o BI Orçamento, promovendo a ligação entre as dimensões estratégicas, táticas e operacionais.

## **Monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e Governa MCom**

O monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional no MCom é realizado continuamente pelas unidades, sendo apresentados os resultados trimestralmente na Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE ao Comitê Ministerial de Governança – CMG.

A cada trimestre, o monitoramento do PEI é apresentado e debatido no âmbito do Comitê para ciência e tomadas de decisões estratégicas pela Pasta. No entanto, mensalmente, os membros do Comitê Técnico de Governança – CTG promovem o monitoramento das entregas de cada iniciativa.

Nessas reuniões também são discutidos, especialmente, os avanços e dificuldades relacionadas a programas e iniciativas desenvolvidas pelas unidades, com a definição de providências e correções de rumo para melhor alcance dos objetivos e metas do PEI.

Tendo em vista que os planos de ação do Governa MCom estão, em grande parte, diretamente relacionados ao Planejamento Estratégico e aos resultados do Ministério, seu monitoramento seguirá os padrões, e diretrizes de apresentação de resultados já adotados para o PEI.

Os planos de ação, com respectivos prazos e responsáveis, são monitorados mensalmente tendo como referência a evidência de sua realização para determinação da conclusão do plano.

Os resultados gerais comporão o painel de gestão (*PowerBi*) com a demonstração dos resultados obtidos a cada trimestre.

## Referências

1. BRASIL. Relatório de Gestão 2021. Ministério das Comunicações. (2022)
2. BRASIL. Guia Orientativo para Elaboração de Avaliação de Resultado Regulatório – ARR. Ministério da Economia. (2022)
3. BRASIL. 10 Passos para a Boa Governança. 2ª ed. Tribunal de Contas da União. (2021)
4. BRASIL. Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e Outros Entes Jurisdicionados ao TCU. 3ª ed. Tribunal de Contas da União. (2021)
5. BRASIL. Implantação do Programa de Governança do Ministério das Comunicações – Governa MCom. Relato técnico para o IX Encontro Brasileiro de Administração Pública. Ministério das Comunicações. (2022)
6. BRASIL. 8 Passos para um CMG + Eficiente. Casa Civil da Presidência da República. (2022)
7. BRASIL. Caderno do Planejamento Estratégico Institucional 2021-2023. Ministério das Comunicações. (2021)
8. BRASIL. Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 2ª ed. Tribunal De Contas Da União. (2014)
9. BRASIL. Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021. Tribunal De Contas Da União. (2021)
10. BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.
11. BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.
12. BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.
13. BRASIL. Portaria ME nº 778, de 4 de abril de 2019.
14. BRASIL. Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019.



15. BRASIL. Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020.
16. BRASIL. Decreto nº 10.462, de 14 de agosto de 2020.
17. BRASIL. Lei nº 14.074, de 14 de outubro de 2020.
18. BRASIL. Portaria MCom nº 1.453, de 23 de novembro de 2020.
19. BRASIL. Portaria MCom nº 1.532, de 1º de dezembro de 2020.
20. BRASIL. Portaria MCom nº 2.013, de 17 de fevereiro de 2021.
21. BRASIL. Portaria MCom nº 2.120, de 4 de março de 2021.
22. BRASIL. Portaria nº 2126/2021/SEI-MCom, de 4 de março de 2021.
23. BRASIL. Portaria nº 67/SEI-MCom, de 4 de março de 2021.
24. BRASIL. Portaria MCom nº 2.258, de 24 de março de 2021.
25. BRASIL. Portaria MCom nº 2.650, de 18 de maio de 2021.
26. BRASIL. Portaria MCom nº 185, de 1º de junho de 2021.
27. BRASIL. Decreto nº 10.747, de 13 de julho de 2021.
28. BRASIL. Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021.
29. BRASIL. Portaria MCom nº 3.481, de 30 de agosto de 2021.
30. BRASIL. Portaria nº 3.525, de 3 de setembro de 2021.
31. BRASIL. Portaria MCom nº 4.090, de 16 de novembro de 2021.
32. BRASIL. Portaria MCom nº 4.093, de 17 de novembro de 2021.
33. BRASIL. Portaria MCom nº 481, de 22 de novembro de 2021.
34. BRASIL. Portaria Interministerial/SEDGG/ME/MCOM Nº 15.180, de 29 de dezembro de 2021.
35. BRASIL. RESOLUÇÃO CTIR nº 1/2021/SEI-MCTIC.
36. BRASIL. Portaria 5790/2022.

37. BRASIL. Código de Conduta da Alta Administração Federal.
38. BRASIL. Plataforma Fala.Br. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/>.
39. Ministério das Comunicações. DFT – Dimensionamento de Força de Trabalho – em 2020/2021.
40. Ministério das Comunicações. Levantamento de Necessidade Capacitação – LNC.
41. Ministério das Comunicações. Metodologia de Gestão de Riscos do MCom.
42. Ministério das Comunicações. Plano Anual.
43. Ministério das Comunicações. Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP.
44. Ministério das Comunicações. Plano de Integridade do MCom.
45. Ministério das Comunicações. Programa de Integridade do MCom.
46. Ministério das Comunicações. Relatórios de Gestão da Ouvidoria.