



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES – MCTI
Comitê Interno de Governança – CIG-MCTI
6ª Reunião Ordinária

ATA DE REUNIÃO

DADOS DO COLEGIADO

Colegiado: Comitê Interno de Governança.

Ato de Criação: Portaria nº 4.301, de 12 de janeiro de 2021.

Ato de Designação dos membros: Art. 2º, Portaria nº 4.301, de 12 de janeiro de 2021.

Periodicidade das reuniões ordinárias: trimestralmente (Art. 5º).

Sigla: CIG-MCTI

DADOS DA REUNIÃO

Data: 21 de dezembro de 2022.

Horário: 09h30min.

Local: Sala dos Conselhos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, 5º Andar, Bloco E, Esplanada dos Ministérios, Brasília – DF.

Tipo: () Presencial () Videoconferência (x) Mista

PARTICIPANTES

Membros do Comitê (Presencial) – Conforme lista de presença.

Convidados da Reunião – Conforme lista de presença.

PAUTA DA REUNIÃO

1. Abertura.

2. Pauta:

- Cadeia de Valor Integrada (CVI-MCTI);
- Monitoramento dos Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos do PEI 2020-2023;

3. Encerramento.

RESUMO DA REUNIÃO

1. Abertura. A reunião foi iniciada às 09h35min pelo Sr. Sergio Freitas de Almeida, Secretário Executivo do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, que a presidiu, por solicitação do Ministro de Estado, Sr. Paulo Alvim. Após cumprimentar os presentes, o Sr. O Secretário Executivo apresentou a proposta de pauta sendo: Cadeia de Valor Integrada e Monitoramento dos Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos do PEI 2020-2023. Esclareceu a previsão de duração da reunião para uma hora e repassou a palavra ao Secretário-Executivo Adjunto Substituto, Sr. Johnny dos Santos.

2. Pauta. O Sr. Johnny contextualizou que o Comitê Interno de Governança (CIG-MCTI) possui um calendário de reuniões, no qual a última foi realizada em 23 de agosto e a derradeira tinha como previsão o início de dezembro. Visto que alguns assuntos que estavam em curso e no intuito de cumprir o ciclo de reuniões, essa reunião foi convocada para apresentar e discutir temas relevantes à Governança. Deu início a primeira pauta, apresentando a Cadeia de Valor Integrada do MCTI, explicou que o Órgão tinha uma Cadeia de Valor inicial relacionada ao planejamento estratégico. Revelou que com o apoio do Ministério da Economia - ME, por meio da Secretaria de Gestão no âmbito do programa TransformaGov, foi feita uma ampla discussão com toda a rede MCTI, onde concluiu-se o que seria apresentado da nova Cadeia de Valor, uma cadeia para a rede MCTI. Dando continuidade, lembrou que a apresentação seria feita para registro no Comitê de Governança, ressaltando que a partir de janeiro começa um novo governo, iniciando-se também um novo planejamento ao longo de 2023, onde os novos gestores poderiam fazer as devidas adequações. Passou a palavra ao Sr.

Danilo Fernandes, Coordenador de Gestão de Processos, para que pudesse apresentar todo o processo de construção da CVI-MCTI.

2.1. Cadeia de Valor Integrada (CVI-MCTI) - O Sr. Fernandes, cumprimentou a todos e se apresentou informando que atualmente está à frente da recém-criada Coordenação de Gestão de Processos, relatou que esta é uma área que faltava ao Ministério desde 2016, esclareceu que a Cadeia de Valor seria o ponto de partida para a atuação desta nova coordenação. Informou que participou de todo o processo de construção da Cadeia de Valor, como coordenador de planejamento e posteriormente como coordenador de gestão de riscos. Deu início apresentando o conceito da Cadeia de Valor, no qual explicitou que ela representa graficamente o conjunto dos principais macroprocessos e processos desenvolvidos pela Rede MCTI, além de declarar o valor público que se entrega à sociedade, possibilita identificar os serviços e processos prioritários para inovação e transformação, sendo um referencial estratégico organizacional. Explicou que os principais macroprocessos da consecução da missão do Ministério precisam estar representados fidedignamente na Cadeia de Valor, tanto na perspectiva de macroprocessos finalísticos, como nos macroprocessos gerenciais e de suporte, esses dois últimos comuns a toda a esplanada. Como referencial estratégico organizacional, explicou que o próprio planejamento estratégico deve se valer da Cadeia de Valor para definição de seus objetivos estratégicos. Apresentou as perspectivas de processos internos como condizentes aos macroprocessos gerenciais e alinhados aos macroprocessos de suporte. Além disso, destacou que todo o mapeamento de processo, otimização e automação vem em decorrência da análise da cadeia de valor, sendo possível identificar os principais processos da organização e a partir disso, ser desdobrado os processos de trabalho, atividades, tarefas, até o nível suficiente para representar toda funcionalidade do órgão. Destacou o normativo orientador que foi utilizado para fazer a alteração, a Instrução Normativa nº 24/2020, do Ministério da Economia, que traz um rol de elementos para instituição da gestão estratégica nos órgãos, sendo instruído ter uma Cadeia de Valor para a instituição. Com base nisso, o MCTI por meio do Departamento de Governança Institucional se valeu do programa “TransformaGov” para realizar a revisão da CVI-MCTI. Dando continuidade, explicou que a metodologia utilizada para conduzir os trabalhos com o apoio da consultoria executiva de profissionais do “TransformaGov” foi

primeiramente a criação de um grupo técnico de trabalho, composto por servidores da Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação (CGPA), até então Coordenação-Geral de Planejamento e Indicadores (CGPI), Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional e de Pessoas (CGDE) e Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Avaliação (CGGR), grupo esse que trabalhou embasados pelos normativos afetos à Ciência e Tecnologia, de modo a apresentar uma proposta de macroprocessos finalísticos às áreas técnicas do Ministério. Com o avanço dos trabalhos, percebeu-se que boa parte das unidades vinculadas ou unidades pesquisa dispunham de sua própria Cadeia de Valor, e que CNPq e CNEN estavam em processo de construção, o que motivou que a Cadeia de Valor proposta fosse integrada e representasse toda a Rede MCTI. Dessa forma, representantes de todas as unidades do MCTI, entidades vinculadas e unidades de pesquisa passaram a integrar o Grupo de Trabalho. Em sua apresentação expôs que após a integração desses atores ao grupo de trabalho, foi realizado um Workshop, que reuniu virtualmente toda a Rede MCTI. Esse encontro teve como objetivo promover alinhamento conceitual sobre a Cadeia de Valor e coletar informações sobre os macroprocessos do MCTI e de suas unidades vinculadas. Posteriormente, foi disponibilizado para todos os pontos focais que participaram do mencionado Workshop, uma entrevista on-line que teve como finalidade identificar nas unidades organizacionais os processos de trabalho finalísticos ou serviços ofertados, os processos gerenciais e de suporte. Esse trabalho de construção contou com (i) reuniões semanais entre os integrantes do Grupo de Trabalho e a Consultoria-Executiva do ME; (ii) reuniões com os pontos focais representantes das Unidades da Sede, Unidades de Pesquisa e Entidades Vinculadas que compõem o MCTI; (iii) workshops com os pontos focais; (iv) aplicação de entrevista, via google forms; (v) análise de todo o arcabouço normativo relativo à atuação finalística; (vi) reuniões de validação do resultado final da CVI com as Unidades; e (vii) validação do resultado final da CVI com o Diretor do Departamento de Governança Institucional, além disso o resultado desse trabalho foi disponibilizado via processo SEI para o amplo conhecimento de toda a rede MCTI. Foi apresentado então um fluxo de como foi feita a construção da CVI, sendo: 66 normativos analisados, 86 entrevistas respondidas, 241 serviços analisados, 7 Cadeias de Valor analisadas e mais de 60 reuniões. Foi feito o mapeamento do segmento dos usuários, quais são os agentes que estão envolvidos com os macroprocessos, mapeou os serviços e processos de trabalho, mapeou a proposta de valor,

mapeou os processos e recursos chave, os processos de trabalho de cada processo, a definição da missão da organização se deu no planejamento estratégico, mas está em consonância com os macroprocessos que foram definidos na CVI, chegando assim na diagramação de Cadeia de Valor. Apresentada a Cadeia de Valor Integrada graficamente, resultado alcançado dos trabalhos, e a apresentação gráfica da revisão dos macroprocessos finalísticos, chegou a um total de 3 macroprocessos, sendo o 1º: “Promoção da Ciência, Tecnologia e Inovação”; 2º: “Fomento de Ciência, Tecnologia e Inovação”; e 3º: “Pesquisa e Desenvolvimento Científico e tecnológico”. Foi trabalhado em conjunto com secretaria executiva um descritivo para cada macroprocesso, de modo a explicar o escopo desses macroprocessos. Como próximos passos e com a entrada em vigor da Coordenação de Gestão de Processos a construção de uma “Metodologia de Gestão de Processos” própria ao MCTI, calcada no BPM. Uma vez se tenha a metodologia aprovada, planeja-se realizar o detalhamento dos macroprocessos definidos na Cadeia de Valor em processos de trabalho, atividades e tarefas, para elencar quais são os processos prioritários para ter maior eficiência no alcance dos objetivos. Concluindo a apresentação, o Sr. Fernandes salientou que a construção da Cadeia de Valor foi feita com apoio de todas as unidades, com mais de 60 reuniões para chegar ao resultado apresentado com muita qualidade. Agradeceu a atenção de todos encerrando a apresentação. De forma a dar um fechamento para a pauta, o Sr. Johnny perguntou se haveria manifestações quanto ao projeto apresentado, como não houveram manifestações dos membros, deu seguimento a pauta prevista.

2.2. Monitoramento dos Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos do PEI 2020-2023 - O Sr. Johnny contextualizou que a pauta seguinte seria a do Monitoramento dos Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos. Ele explicou que foi instituído as estruturas de Governança, com um comitê que trata do assunto de Gestão de Riscos com representantes de todas as secretarias do MCTI. Lembrou da definição de uma metodologia própria do órgão, aprovada pelos membros do comitê, salientando sua divulgação para todas as unidades vinculadas ao MCTI. Disse ainda que foram executados três pilotos na área de Gestão de Riscos, rememorando os presentes sobre eles. Explicou ainda que na última reunião, ocorrida em 23 de agosto, foram apresentados os riscos estratégicos identificados. O Sr. Johnny prosseguiu informando que será apresentado na presente reunião um relatório em relação às medidas de tratamento que estão

sendo tomadas, sendo a primeira “Avaliação de Monitoramento” em relação ao tratamento dos riscos identificados pelas áreas. Em seguida, o Sr. Johnny agradece e passa a palavra ao Sr. Flávio Fonte-Boa. O Sr. Fonte-Boa agradeceu e cumprimentou a todos, se apresentando como Coordenador-Geral de Governança e Gestão de Riscos (substituto). Expressou seu contentamento com os resultados obtidos após dois anos de trabalho de construção e pela capacidade de dar suporte à tomada de decisão. Explicou ainda que se trata de uma Coordenação-Geral voltada para subsidiar a governança, exercida pelo comitê ali presente. O Sr. Fonte-Boa afirmou ser a gestão de riscos uma ferramenta relevante para subsidiar a tomada de decisão e que nessa reunião entregaria resultados com insumos bem relevantes para a gestão dos secretários ali presentes. Contextualizou quanto à estruturação onerosa, que contou com mais de 100 representantes das diversas unidades e secretarias vinculadas ao MCTI, que fizeram o levantamento dos riscos estratégicos, chegando à identificação de 62 riscos que podem impactar diretamente nos objetivos do Ministério. Reforçou que os riscos em questão foram validados pelo Comitê Técnico de Gestão de Riscos (CTGR-MCTI), avaliados pelo Ministro, e pelo presente Comitê Interno de Governança (CIG-MCTI), que foram então submetidos a gestão a quem é de competência no Ministério. A primeira parte da apresentação rememora o processo de identificação dos riscos estratégicos, explica, para embasar o melhor entendimento sobre o status das medidas que visam o controle desses riscos. Frisou que os 15 objetivos estratégicos que decorrem em riscos depurados, sendo que 34 destes riscos são associados aos resultados, 14 associados aos processos internos, 11 associados a pessoas e infraestrutura e 3 associados a orçamento. Em seguida demonstrou por gráfico que o Objetivo Estratégico de nº 6, relativo a atividades espaciais, é o que decorreu no maior nível de riscos durante a análise feita, com um total de 7 riscos todos elevados, apresentando o maior índice dentro da escala estabelecida. Apresentou também o objetivo de nº 3, relativo à atividade de inovação e empreendedorismo, também possui um nível de risco considerado elevado para sua consecução. Em seguida, passou pelos objetivos com níveis medianos de riscos: Objetivo Estratégico 2, relativo a educação científica e tecnológica e Objetivo Estratégico 12, relativo ao desenvolvimento de competências e captação de novos talentos, ou seja, da formação de conhecimento dos recursos humanos do MCTI. Na sequência chamou atenção aos objetivos estratégicos mais robustos, que possuem menor nível de exposição aos riscos. Destaca o Objetivo

Estratégico que aborda a questão orçamentária, que mesmo com riscos associados, possui medidas de tratamento que o equacionam, trazendo assim bom nível de previsibilidade. Abordou em seguida o Objetivo Estratégico relacionado às parcerias nacionais e internacionais, que possui avaliada uma pequena perspectiva de riscos, e o Objetivo Estratégico 13 que, pela sua própria natureza, sendo um subsídio para a inovação de processos, ele também incorre em poucos riscos. O Sr. Fonte-Boa oportunamente destacou que o material apresentado, que está à disposição de todos ali presentes, é uma ótima ferramenta para a avaliação e a tomada de decisão compartilhada. Na ocasião, o Sr. Marcelo Morales, Secretário de Pesquisa e Formação Científica, expressa um questionamento quanto ao Objetivo Estratégico 6, relativo ao estímulo do desenvolvimento das atividades espaciais no país. Questiona se o nível 94,8, apresentado em gráfico, se trata de a possibilidade do objetivo em questão dar errado. O Sr. Fonte-Boa então explica que a métrica utilizada no gráfico representa apenas o nível de risco que incorre em cada objetivo, podendo não ser materializado. Dando como exemplo o objetivo 6 que trabalha com 7 riscos potenciais de incorrer em sua não consecução total ou parcial, sendo que todos esses riscos possuem o nível elevado de ocorrência ou dano. Explica que a avaliação do nível parte da probabilidade da ocorrência dele, das consequências da ocorrência do risco, multiplicando os fatores e abatendo nas medidas de controle em vigor. Enfatiza ainda, que mesmo que essas medidas em vigor tirassem esse objetivo estratégico da iminência de ocorrerem dos seus riscos, ainda assim, ele possui um nível elevado de exposição e que esses riscos identificados incorrem em uma atenção para a construção de novas medidas para sua mitigação. O Sr. Morales pergunta se essa possibilidade de ocorrência foi alertada e qual a consequência disso. O Sr. Fonte-Boa explica que os riscos são uma possibilidade de ocorrência e que quando se percebe que existe uma fragilidade em sua contenção é necessário instaurar diversas medidas para sua prevenção ou mitigação. O Sr. Johnny então explica que é feito um balanço do impacto e da probabilidade dos riscos mantidos e identificados chegando assim a uma matriz. Ele fala que supostamente em um extremo, se um objetivo possuísse uma grande quantidade de riscos superelevados e sem controles, ele poderia até ser descontinuado ou excluído, pela baixa probabilidade de ser realizado. Explica ainda a possibilidade de ter, dentro de um mesmo objetivo, vários riscos elevados e outros menores, possibilitando assim o estabelecimento de medidas de tratamento cabíveis para esses riscos. Sendo assim, em

função da própria natureza da atividade espacial, o objetivo estratégico 6 foi identificado com o maior número de riscos elevados, aumentando assim seu nível de exposição, o que requer mais atenção, pois possui uma possibilidade maior de ocorrências e impactos mais fortes. Em seguida, o Sr. Fernandes explicou que o ideal é estabelecer diversas medidas de tratamento de forma a mitigar ou reduzir a criticidade dos riscos. Ele explica ainda que o monitoramento feito tem como foco os riscos de nível alto, principalmente porque são eles que trazem uma maior dificuldade à consecução do objetivo. O Sr. Morales questiona se a ideia ao identificar um risco elevado é de trazê-lo para um nível mais baixo, entendimento que foi confirmado pelo Sr. Fernandes. Tendo a palavra o Sr. Marcelo Meirelles, Secretário de Estruturas Financeiras e de Projetos, se coloca academicamente à disposição para evoluir o trabalho, argumenta que atua diretamente na área de riscos, e estes indicam o grau de incerteza para o atingimento do objetivo da organização. Confirmou a explicação do Sr. Johnny de que a medida do risco é da matriz de impacto e probabilidade, revelando o quanto aquele evento tem potencial para comprometer o objetivo da organização. Enfatizou que em seu entendimento de que toda matriz de risco tem um grau de subjetividade, mas questiona o motivo do objetivo relativo a atividades espaciais estar à frente dos outros objetivos no nível de risco. Explicou que se tratam de riscos autodeclarados, por setores envolvidos no tema. Relembrou que na última reunião realizada no CIG-MCTI, declarou que de suas reservas quanto a matriz, e tais reservas não eram referentes ao trabalho técnico feito pela unidade, e explicou que toda matriz de risco é definida com base no apetite de risco de uma organização, quem define este mesmo apetite é o CTGR-MCTI. O Sr. Meirelles ressaltou que uma vez definida essa matriz, deve ser feitas ações para avaliar o que de fato deve ser transferido, mitigado ou assumido, mas que o objetivo não pode ser mudado em função do risco, pois já está estabelecido. Em seguida, pontuou a importância de não desistir de um objetivo por conta de um risco muito alto e que a melhor medida para definir isso é a matriz, pois dessa forma se permite que a organização trabalhe em ações de redução de impacto ou probabilidade. Trouxe em seguida que em sua percepção o maior risco para o Ministério é o custeio, mas por se tratar de questões autodeclaradas, deve-se ter uma atenção maior quanto ao assunto. Oportunamente o Sr. José Gustavo Gontijo, Secretário de Empreendedorismo e Inovação, externou seu espanto da questão orçamentária não ter sido avaliada com um risco elevado, mesmo sendo

de maior importância. O Sr. Gontijo disse que a questão orçamentária garante a ocorrência de todos os objetivos da organização, e está em baixíssimo risco, algo a ser avaliado. O Sr. Johnny, respondeu dizendo que por ser um processo que se encontra em fase inicial, ainda em aprendizado, a tendência é de que os riscos sejam superestimados, e que à medida que esse processo é trabalhado, calibra-se os níveis de exposição dos riscos, inclusive pelo método decorrer da subjetividade. Ele pontuou que quando se adquire um maior nível de maturidade, o posicionamento se torna mais adequado, mas em um primeiro momento a tendência é de identificar riscos acima do nível real. O Sr. Gontijo expressa que do ponto de vista de gestão, talvez exista a necessidade de remontar o processo com base nas necessidades e na missão da organização, para dizer o que é o risco e avaliar a luz da missão do Ministério e balizado no apetite ao risco da instituição. Ressaltou ainda que há uma série de questões externas que podem influenciar. Ademais ressaltou que avaliar riscos relativos a atividades espaciais requer um pouco mais de precisão, por ser um tema extremamente subjetivo e genérico. Afirmou ainda que é necessário avaliar a periodicidade do cenário avaliado, desde o início da gestão até o momento atual, sendo assim possível ter um retrato mais preciso do que está sendo avaliado e da variação do risco no período, e que esse trabalho é de suma importância para novas e futuras gestões que estão por vir, permitindo uma análise mais justa e transparente do trabalho feito pela organização dentro de um período. O Sr. Johnny, retomou a palavra e esclareceu que dentro da gestão de riscos existem vários níveis e que o foco da presente reunião é identificar o que naquele momento ameaça a consecução dos objetivos estratégicos. Disse que existem diversos tipos de riscos, e que as medidas de controle focam justamente na prevenção de que tais tipos de riscos decorram. Explicou que existem projetos que demandam obrigatoriedade em sua consecução essa avaliação de riscos e existem projetos que permitem a desistência de sua implementação devido a quantidade de riscos envolvidos. Ressaltou ainda que o projeto de gestão de riscos visa dar esse suporte para as organizações que o executam. O Sr. Gontijo, agora com a palavra, faz menção ao objetivo estratégico 3, e questiona o nível de exposição do objetivo pelo fato da existência de grande investimento nesta área. Disse ainda que o relatório de gestão da SEMPI é baseado em coisas que não haviam sido feitas até o momento, e que falta essa percepção para a equipe que atuou no projeto. O Sr. Johnny, respondeu dizendo que independente de uma atividade obter

muitos riscos é possível que as entregas sejam feitas dentro do estipulado. Explicou que alguns riscos não se materializam como previsto, e outros foram devidamente tratados e administrados. O Sr. Gontijo, ressaltou então a importância da comunicação transparente com as áreas técnicas que são responsáveis pelo objetivo específico para que essas áreas saibam o motivo do índice alto de nível de exposição, e para que seja analisada com mais precisão e cuidado, permitindo que a área tome uma decisão de gestão e minimize os riscos envolvidos. O Sr. Johnny em seguida assegurou que a lista dos riscos do tema em questão foi estipulada pelas áreas técnicas de responsabilidade dos membros ali presentes durante as oficinas realizadas no decorrer da execução do projeto e que nenhum risco identificado foi determinado pela área técnica condutora do projeto. Disse que se trata de uma visão das unidades que identificaram os riscos e que sua adequação depende da maturidade obtida por elas. Voltou a enfatizar que por ser um processo inicial não se espera um nível de maturidade alto por parte das unidades na identificação dos riscos, que naturalmente o equilíbrio vem com a maturidade do trabalho feito no tema abordado. O Sr. Meirelles, agora com a palavra, disse que o documento analisado traz o desenvolvimento das atividades espaciais como passível de maiores riscos no Ministério, reforçando o conceito de risco, enfatizou que o maior empecilho para a área espacial hoje é o seu financiamento. Relembrou do macroprocesso de fomento, e se posicionou contra o uso do termo “fomento” por se tratar de um nome muito amplo para a definição de risco e que possibilita interpretações diferentes. O Sr. Fernandes oportunamente reforçou o declarado de que o documento apresentado foi proposto pelas áreas técnicas do órgão e que o escopo dos objetivos foi apresentado aos representantes de todas as áreas e que o nível de risco foi estabelecido por estes. Disse ainda que sempre existirá a necessidade de implementação de medidas e que é natural que o nível de risco mais alto, se dê naqueles objetivos que estão mais próximos da entrega à sociedade. Explicou que as medidas de tratamento são oriundas do entendimento dos representantes sobre as ações que seriam passíveis de implantar para a mitigação ou prevenção do risco. E pontuou que seria durante a construção do planejamento estratégico o período ideal para a identificação dos riscos estratégicos. Desse modo, se identificado um nível elevado de risco para uma determinada proposta de objetivo em construção, seria então trabalhado para ser mais robusto. O Sr. Meirelles pediu a palavra e externaliza seu entendimento que o primeiro a fazer é

estabelecer o apetite a riscos, pois ao definir objetivos, dependendo do seu nível de riscos, podem não ser integrados ao planejamento estratégico, que o problema em questão é que os objetivos foram estabelecidos antes de ser definido o apetite a risco. Então o Sr. Johnny, por oportuno, observou que o fato de ter bastantes riscos identificados não leva ao objetivo ser um problema, ressaltando a importância da identificação de todos os riscos para garantir a consecução do objetivo. Revelou ainda que a área espacial é muito complexa de ser trabalhada por possuir muitos riscos tecnológicos, regulatórios, de estrutura, parcerias e diversas questões externas que podem comprometer a sua consecução. Afirmou que ter diversos riscos envolvidos é algo aceitável e que o agravante é ignorar esses mesmos riscos e não os explicitá-los. Expôs que existem riscos internos e externos ao Ministério, e que ambos devem ser levados em consideração. O Sr. Gontijo afirmou, que em seu entendimento, a medida de controle “realização de concursos públicos” não deveria afetar os objetivos, e que se trata exclusivamente da gestão interna do Ministério. O Sr. Fernandes então explicou que mesmo por ser uma medida comum, o exemplo dado, afeta a todos objetivos, e que existe a necessidade de um risco estar exposto nos objetivos, ainda que a ação que enseje seja a mesma para todos os demais, e revelou que sua constatação não a torna responsabilidade das áreas técnicas envolvidas, mas da organização como um todo. O Sr. Johnny, retornando a palavra, disse que existem muitos riscos em que a unidade possui governabilidade e que devem ser priorizados para que não inviabilize a consecução, e ressaltou que o processo de maturação deste exercício demanda tempo, mas é importante identificar o que pode comprometer a realização dos objetivos e preventivamente, e estabelecer medidas para garantir a consecução e gerenciamento. Revelou a importância da capacidade de identificar riscos, a sua magnitude e da área técnica priorizar, dentro da concepção de risco oferecido, na consecução dos seus projetos. O Sr. Fonte-Boa, retornando a palavra, agradeceu as contribuições dos membros e afirmou estar atento aos pontos anotados. Enfatizou que como pesquisador entende o desconforto dos presentes quanto à subjetividade, e que o trabalho apresentado vem da aplicação de um instrumento metodológico em que se insere a subjetividade. Revelou que é importante entender que os riscos em questão não têm limite na gestão, sendo interno ou externo à organização. Disse ainda que houve interpretação diferente de orçamento e financiamento, explicando assim porque o orçamento tinha um nível de risco muito baixo devido a sua

elevada previsibilidade, sendo que a perspectiva do financiamento é mais variável. E ainda revelou que as próprias áreas técnicas, dentro de uma análise interna, foram gradativamente minimizando os riscos inerentes ao que é relativo à área espacial. Reforçou que por ser um processo novo ele tende a passar por uma evolução constante nos resultados apresentados. Dando continuidade a apresentação e indo ao monitoramento propriamente dito, o Sr. Fonte-Boa informou que para os 62 riscos foram levantadas possíveis medidas de controle, que são desde medidas de mitigação, até o monitoramento, bem como ações mais efetivas e robustas para controlar e contornar esses riscos. Foi realizado um filtro nas mais de 500 ações aventadas e retiradas as que não estavam em acordo com o regimento interno do Ministério, ou que extrapolavam a capacidade do MCTI para atuar, ou principalmente no prazo exíguo do PEI que vai até 2023, restando então 300 medidas que foram colocadas para o monitoramento. Essas medidas foram distribuídas conforme o regimento interno, retratando que algumas delas excedem a capacidade de um único departamento, tendo eles que trabalhar de forma articulada com outros setores, no entanto, a pelo menos uma unidade a medida foi atribuída, para que esta fosse responsável por informar o *status* da ação. Foram encaminhadas às Unidades planilhas com a relação das medidas de tratamento dos riscos para serem avaliadas e julgadas quanto à opção mais assertiva relativa ao seu *status*. Após o recebimento das planilhas, foi realizada uma extensa análise pela área técnica. Foi então apresentado um gráfico com a situação atual das ações, demonstrando que a maioria das ações estão operando no processo de mitigação/controle. Cerca de 5% das ações foram canceladas, algumas delas as áreas deixaram de se posicionar, muitas das vezes relataram não ter gestão sobre a ação proposta e outras que acreditaram haver vícios em sua construção, e, portanto, deveriam ser canceladas. Embora interpretadas como passíveis de ativação, cerca de 23% das ações não foram iniciadas. O Sr. Morales pediu a palavra e informou que a interpretar o gráfico, somando-se “não iniciada”, “em análise” e “cancelada”, somam 40%, questionando se esse valor não seria preocupante. O Sr. Fonte-Boa relatou que são medidas novas, e que pela perspectiva metodológica, nem deveríamos ter sido iniciadas nesse monitoramento, a grande maioria deveria estar “em análise” para implantação, explicando que foi uma surpresa que muitas delas já estavam iniciadas, pois eram medidas percebidas na identificação dos riscos e que já estão em implantação no monitoramento. Ainda em

resposta ao Sr. Morales, o Sr. Fonte-Boa ressaltou que o ponto “não iniciada” ressalta que ela não foi cancelada e pode estar sob análise sua implementação, a “não iniciada” pode vir a ser cancelada, ponderou, sendo preciso fazer o monitoramento de 3 em 3 meses para percepção do *status* de ativação. Ainda reiterou que são medidas novas, validando a percepção do Sr. Morales, e considerou que no próximo monitoramento poderá haver uma alteração significativa em prol das ações concluídas e em andamento, como informado em Nota Técnica constante ao processo de monitoramento que leva a percepção em consideração. O Sr. Morales concordou com justificativa, mas que ao interpretar somente o gráfico conforme apresentado, é passível de fazer a análise que ele fez, no entanto se dentro dos materiais, métodos e resultados, o que foi apresentado de que os 23% (não iniciadas) ou os 5% (canceladas) se deram por serem ações iniciais, avaliou compreensível. O Sr. Fernandes reforçou que a construção foi feita com várias áreas, e que algumas das áreas já desenvolveram atividades propostas por outras, por isso existem ações concluídas ou em andamento. O Sr. Morales concordou que com a explicação consegue ver o gráfico positivamente. O Sr. Meirelles pediu a palavra para fazer uma sugestão no qual informou que academicamente falando o termo “monitoramento” não seria adequado, onde sugeriu retirar o termo, por se tratar da implementação inicial. Insistiu que, ao invés de apresentar em gráfico, deveria ser feita apresentação na matriz de risco, com impacto e probabilidade, distribuindo os riscos em pontos, assim, essa forma de apresentação dos dados não daria essa interpretação conforme exposto pelo Sr. Morales. A partir do momento que é definida a matriz de risco, segundo sua visão, o passo seguinte seria definir as ações para tratar esses riscos identificados e na sequência reportar quais ações foram tomadas a partir da definição dos riscos, somente então se pode monitorar. Além disso, relatou ver de maneira otimista, onde acabado de fazer o levantamento de risco, foi identificado que muitas ações já foram realizadas ou estão sendo feitas, mas que quando se usa o termo “monitoramento” dá a ideia de que a AECI já revisou esses dados, solicitando a correção. Deu continuidade o Sr. Meireles, que reforçou o entendimento que risco não deve ser confundido com problema, declarando que problema já aconteceu, risco é um evento com grau de incerteza que pode comprometer o objetivo, reiterando mais uma vez a sugestão de retirada do termo “monitoramento”. O Sr. Johnny ressaltou que esse trabalho iniciou após a última reunião do Comitê no final de agosto, ou seja, menos de 90 dias.

Retornando a apresentação, o Sr. Fonte-Boa apresentou um gráfico onde consta a quantidade de medidas de tratamento e a quantidade de medidas canceladas que demonstra áreas em que foram levantados índices altos de riscos, as áreas se comprometeram mais em estabelecer medidas para o contingenciamento desses riscos, o que é justamente o propósito desta ferramenta, instigar a criação de medidas de gestão que possam dar sucesso às políticas públicas do Ministério. Trouxe que o cancelamento é um ajuste e esse ajuste deve incorrer mais vezes, e falou também que serão feitas novas rodadas de monitoramento e novas medidas serão suscitadas para o controle dos riscos, inclusive os riscos serão atualizados anualmente. O Sr. Gontijo sugeriu que as pessoas que forem participar, recebam treinamento, ainda, reconheceu que já foram ofertados cursos em Gestão de Riscos e que duas pessoas de sua equipe ligados à Lei de Informática fizeram, ressaltando a importância da capacitação para que a pessoa saiba o que é a análise de gestão de riscos. O Sr. Fernandes informou que antes da construção dos riscos, os participantes fizeram uma breve capacitação e que está como próximos passos um plano de capacitação para um maior número de servidores. O Sr. Fonte-Boa deu continuidade exemplificando riscos que decorreram em medidas efetivas de controle. No Objetivo 4, o risco: “Acentuação das desigualdades e assimetrias regionais no desenvolvimento e uso de tecnologias”, com 8 medidas de tratamento; e no Objetivo 3, o risco: “Barreiras para utilização dos instrumentos de apoio à inovação”, com também 8 medidas de tratamento. Para exemplo de suporte, apresentou os riscos com nível elevado, sendo aqueles acima do nível 15 em uma escala que pode chegar até 25. Ainda, evidenciou as medidas de tratamento chamando a atenção para o evento de risco: “Agravamento da crise de financiamento de P&D no país”, vinculado ao Objetivo 1 e “Contingenciamento orçamentário”, ligado ao Objetivo 15. Em relação ao Objetivo 3, o risco “Insuficiência de recursos econômicos, humanos e de infraestrutura para a efetivação das Políticas de Inovação nas UPs”, chamou a atenção para a medida partilhada da realização de concursos públicos para recomposição da força de trabalho, onde a área responsável avaliou que não teria implementação de gestão para isso; quanto ao Objetivo 6, destacou os riscos “Desarticulação das instituições espaciais no País”, “Perda de capacidade da indústria espacial nacional”, e “Perda de competências públicas e privadas em ciência, tecnologia, engenharia e aplicações espaciais”, embora seus riscos sejam elevados, as medidas para controlá-los estão em andamento. Em seguida, apresentou

algumas medidas de tratamento recorrentes, sendo: (i) aumento de recursos ou fontes de financiamento; (ii) capacitação interna e formação de recursos humanos; (iii) adequação de quadro de pessoal, seja com capacitação ou realocação; (iv) definição de prioridades; (v) estabelecimento ou revisão estratégias formalizadas; (vi) adequação de legislação e outros regulamentos; (vii) articulação com órgãos externos. Como próximos passos, apresentou que o monitoramento continuará sendo feito trimestralmente, além da atualização anual dos riscos. Como considerações finais ressaltou que a eficácia da gestão de riscos depende da incorporação nas práticas e processos da organização e que é um ativo relativamente novo para a gestão pública que atua de modo a estruturar as informações para subsidiar a tomada de decisão de nossos gestores e da alta administração, além de incentivar a comunicação contínua com as partes interessadas e realizar a integração com a estrutura de governança do órgão. Ressaltou ser necessária a detecção de mudanças no contexto externo e interno e a alteração dos riscos se fazem necessárias, é um trabalho contínuo, onde relatou que há 2 anos não existia no Órgão e que o Sr. Johnny trouxe esse implemento nos levando a um caminho promissor. Informou que em uma avaliação de diagnóstico do Ministério da Economia colocou alguns de nossos procedimentos como referência para a esplanada, inclusive a nossa Metodologia, demonstrando estar realizado por essa gestão a contribuição com um instrumento mais avançado para as próximas gestões, comprometendo-se a buscar o aperfeiçoamento com base no que foi dito pelos participantes, agradecendo, encerrou sua apresentação. O Sr. Johnny, agradeceu a apresentação, ressaltou que a temática é um assunto complexo, esclarecendo que risco é gerenciado diariamente e que ter isso sistematizado dentro de uma metodologia era uma dificuldade do MCTI. Validou alguns pontos falados pelos participantes como a importância da distinção entre risco e problema, trouxe a importância da clareza de que a listagem dos riscos são exatamente para que sejam tomadas as medidas de maneira preventiva, seja na fase de concepção ou implementação, ou dentro de um processo estabelecido para minimizar esses riscos. Retratou que o ponto de vista é positivo do trabalho feito, e que dentro da Governança isso foi cobrado por TCU e CGU, e que por se alinhar à melhoria do planejamento estratégico, controle de resultados, transparência, integridade e risco, ele imagina que essa temática deve prosseguir. Trouxe também a necessidade de capacitação e como ela será feita: pontuou a necessidade de capacitações com prática. Agradeceu a

todas as secretarias que colaboraram e agradeceu também todas as contribuições apresentadas durante a reunião, pois se mostraram bastante relevantes. O Sr. Morales também agradeceu e declarou ser importante a introdução, seguido das justificativas, a explicação da metodologia para fazer a discussão e chegar a ideia de que mitigar riscos não é um problema, informando ser a sua conclusão. O Sr. Fonte-Boa salientou ser importante saber os caminhos pelos quais andamos e que na Ciência e Tecnologia se trabalha com riscos elevados. Trouxe que foi feito um trabalho com projetos e que vê de bom grado que o Ministério não teme ingressar em áreas sensíveis e que temos que ter ciência dos riscos, mas eles não podem inibir nossos avanços e que é preciso entender os riscos identificados, incluir instrumentos de mitigação, de gestão e monitoramento para então avançar. Por fim, expressou que é preciso que a ciência, tecnologia e inovação se arrisquem para fazer entregas valorosas à sociedade.

3. Encerramento. Cumprindo-se a agenda e agradecendo a presença de todos, nada mais havendo a tratar, o Sr. Johnny Ferreira dos Santos, Secretário Executivo Adjunto, Substituto, declarou a reunião encerrada às 11h e 22 min.

Brasília, 21 de dezembro de 2022.

SERGIO FREITAS DE ALMEIDA

Secretário-Executivo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações –
Presidente (Substituto)

JOHNNY FERREIRA DOS SANTOS

Secretário-Executivo Adjunto Substituto - Membro Suplente

CARLOS ROGÉRIO ANTUNES DA SILVA

Secretário de Articulação e Promoção da Ciência Substituto – Membro
Suplente

MARCELO MARCOS MORALES

Secretário de Pesquisa e Formação Científica – Membro Titular

MARCELO GOMES MEIRELLES

Secretário de Estruturas Financeiras e de Projetos – Membro Titular

JOSÉ GUSTAVO SAMPAIO GONTIJO

Secretário de Empreendedorismo e Inovação – Membro Titular

ALEX FABIANO DE MAGALHÃES

Subsecretário de Unidades Vinculadas – Membro Titular



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Rogério Antunes da Silva, Secretário de Articulação e Promoção da Ciência substituto**, em 29/12/2022, às 16:30 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jose Gustavo Sampaio Gontijo, Secretário de Empreendedorismo e Inovação**, em 29/12/2022, às 16:55 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alex Fabiano Ribeiro de Magalhães, Diretor do Departamento de Unidades Vinculadas**, em 29/12/2022, às 17:04 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Freitas de Almeida, Secretário-Executivo**, em 29/12/2022, às 20:43 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Johnny Ferreira dos Santos, Secretário-Executivo Adjunto substituto**, em 30/12/2022, às 09:16 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Marcos Morales, Secretário de Pesquisa e Formação Científica**, em 30/12/2022, às 13:56 (horário oficial de Brasília), com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.mcti.gov.br/verifica.html>, informando o código verificador **10716684** e o código CRC **DD2EF680**.

Referência: Processo nº 01245.023570/2022-81

SEI nº 10716684