

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

Nº 6

Data: 23 de fevereiro de 2023

Horário: 8h - Teleconferência

Presentes:

| | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Cimar Azeredo Pereira | Presidente substituto |
| Cimar Azeredo Pereira | Diretor-Executivo substituto |
| Cimar Azeredo Pereira | Diretor de Pesquisas |
| Claudio Stenner | Diretor de Geociências |
| Carlos Cotovio | Diretor de Tecnologia da Informação |
| Carmen Danielle Macedo | Coordenadora-Geral do CDDI |
| Claudio Barbosa | Coordenador-Geral da CGOC |
| José André de Moura Brito | Coordenador-Geral substituto da ENCE |

Convidados:

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Ana Cristina Martins Bruno | DE/CGP |
| Hugo Leonnardo Gomides do Couto | DE/CGP/GES |
| Massashige Takiguchi | DE/CGP/GPEO |
| Maria do Carmo Dias Bueno | Coordenadora-Geral substituta do CDDI |
| Rose Mary Rodrigues | Técnica DE |

Relator: Sonia Val Dias

Chefe de Gabinete

Pauta:

1. Relatório de Desempenho da Estratégia - Avaliação Trimestral do Plano Estratégico Institucional 2022-2025 (Síntese dos resultados alcançados - janeiro a setembro de 2022)
2. Relatório de Desempenho da Estratégia - Avaliação Trimestral do Plano Estratégico Institucional 2022-2025 (Síntese dos resultados alcançados - 4º trimestre de 2022 e dados acumulados)
3. Resolução do Conselho Diretor Avaliação de Desempenho Institucional 2022 - homologa e divulga;
4. Resolução do Conselho Diretor Avaliação de Desempenho Institucional 2023 - define as metas e ações para o primeiro semestre de 2023.

Os Relatórios de Desempenho da Estratégia elaborados pela DE/CPG/GES e validados pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGOV), já efetuadas as alterações solicitadas pelas áreas que se manifestaram: CDDI, GAB, ENCE e CGOC para Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) com o Conselho Diretor, para acompanhamento da execução e do desempenho da estratégia, seus avanços, entraves e providências necessárias.

Antes de apresentar os relatórios, Ana Bruno, Coordenadora de Planejamento e Gestão da Diretoria-Executiva, fez uma breve contextualização do tema. Iniciou apresentando a Instrução Normativa SEGES/ME n.24, de 18/03/2020 que contém as diretrizes para elaboração, avaliação e revisão do Plano Estratégico Institucional. Destacou, primeiramente, o Art. 3º, que traz os elementos mínimos obrigatórios que devem estar contidos no Plano Estratégico Institucional (PEI). Relatou que desde 2016, o Plano Estratégico do IBGE foi elaborado considerando esses elementos e contendo a identidade estratégica (missão, visão, valores), objetivos estratégicos, organizados em três perspectivas do Mapa Estratégico, segundo o *Balanced Scorecard* adaptado para organizações públicas, e o desdobramento em projetos estratégicos. No entanto,

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

desde então, o IBGE avançou pouco na definição de indicadores e metas para acompanhar o alcance dos objetivos e no monitoramento regular da execução do plano, dos indicadores, das metas, projetos e entregas. Com a publicação da IN SEGES/ME n. 24/2020, foi dado um prazo aos órgãos para a inclusão dos elementos obrigatórios e, também, para a instituição dos ritos de monitoramento trimestral da estratégia por meio de indicadores (Art.7º, parágrafo único) e para a revisão e atualização do plano em periodicidade anual (Art. 5º). Ana Bruno chamou a atenção, também, para o fato de que a aprovação e o monitoramento de forma sistemática e contínua do plano estratégico institucional são responsabilidades do Conselho Diretor, instância máxima de governança do IBGE, conforme previsto no Decreto n. 9203, de 22/11/2017 e reforçado no Artigo 7º da IN SEGES/ME n.24/2020 (responsabilidade do Comitê Interno de Governança).

Ana Bruno lembrou, então, que para a aderência do IBGE à IN SEGES/ME n. 24/2020, foi solicitada ao Ministério da Economia a prorrogação do prazo de atendimento, considerando o contexto da pandemia e os esforços institucionais voltados para o planejamento do censo demográfico (nos anos de 2020 e 2021). Assim, no Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional (PGT IBGE), documento assinado em janeiro de 2021, pelo Presidente do IBGE e o Ministério da Economia, foram inseridas, entre outras, duas ações voltadas para a estratégia: a) revisar o plano estratégico para incluir os elementos mínimos obrigatórios, incluindo os indicadores e as metas (até 30 de abril de 2022); e b) implantar a sistemática de monitoramento e avaliação trimestral do plano estratégico pelo Comitê Interno de Governança (até 30 de julho de 2022).

Ana Bruno lembrou que publicar trimestralmente informações sobre objetivos, projetos, indicadores, metas e resultados é também uma exigência do TCU, sendo este conjunto de informações parte integrante da prestação de contas. Nos termos das alíneas “a” e “e” do inciso I do Art. 8º da IN TCU n. 84/2020, tais informações devem ser disponibilizadas no portal institucional, em até 30 dias após o término do primeiro trimestre do ano e atualizadas em até 30 dias após cada trimestre findo, para dar visibilidade e transparência à sociedade acerca das ações estratégicas em curso.

Ana Bruno lembrou também que o Relatório de Gestão (RG), outra peça da prestação de contas, tem também um capítulo destinado à Estratégia e a Decisão Normativa do TCU DN n. 198, de 23.03.2022 apresenta os elementos que essa seção deve conter, entre eles, a identificação dos objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas pactuadas, os resultados alcançados comparando-os com as metas e os objetivos.

Em seguida, fez uma apresentação do histórico da atualização da estratégia no IBGE e lembrou que a última atualização do plano havia sido feita em 2018 e, portanto, o plano estratégico institucional precisava ser revisado e atualizado, para que pudesse, então, passar a ser acompanhado.

Para inclusão dos elementos mínimos obrigatórios, incluindo os indicadores e metas, Ana Bruno lembrou que o plano estratégico institucional (PEI) foi revisado e atualizado pelo CGOV, no período de outubro de 2021 a março de 2022 e o documento foi aprovado pelo Conselho Diretor em abril de 2022, cumprindo então no prazo a primeira das ações sobre a estratégia pactuadas no PGT do IBGE. Ana destacou a importância de manter o PEI atualizado, como documento institucional norteador e pede ao Conselho Diretor o compromisso para envolvimento da Alta Administração na revisão anual do plano e sua atualização.

Ana Bruno, então, informou que esta primeira Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) com o Conselho Diretor visa o atendimento dos requisitos exigidos pela IN SEGES/ME n. 24/2020 e a implementação da segunda ação pactuada, cujo prazo foi repactuado com anuência do Ministério. Ana esclareceu que, a partir de agora, espera-se cumprir o rito de monitoramento trimestral da estratégia, regularmente. Para tanto, trimestralmente, a Gerência de Estratégia e Sustentabilidade da Coordenação de Planejamento e Gestão da Diretoria-Executiva (DE/CPG/GES) solicitará aos pontos focais o preenchimento das informações nas planilhas de controle elaboradas e disponibilizadas no Microsoft Teams, para que possa ser a

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

elaborado o Relatório de Desempenho da Estratégia (RDE), documento que consolida as informações sobre o desempenho da estratégia no trimestre findo. Trimestralmente, o Relatório será levado ao CGOV, na Reunião de Gestão Estratégica (RGE), para ciência e discussão em cada Unidade. Em seguida, será encaminhado ao Conselho Diretor, para agendamento da Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE). Nessa primeira reunião, considerando as dificuldades para o encerramento do Censo e a situação ainda interina do Presidente do IBGE e do Diretor-Executivo, o CGOV recomendou que a DE/CPG fizesse um relato simplificado, para ciência do Conselho Diretor acerca da situação da estratégia e da necessidade de instituição do rito de acompanhamento. Mas, posteriormente, devem participar dessa reunião os integrantes do CGOV, particularmente, os Diretores Adjuntos e, também, gestores convidados, para que façam a relatoria dos destaques do período relativos à cada Unidade, dos avanços e das questões críticas de interesse de acompanhamento pelo Conselho Diretor.

Ana Bruno relatou ao Conselho Diretor que nas duas Reuniões de Gestão Estratégica, realizadas em 21/12/2022 e em 01/02/2023 com o CGOV, o Comitê identificou a necessidade de revisão e ajustes no plano estratégico institucional, reflexão esta que deve ser liderada e patrocinada pelo Conselho Diretor, na maior brevidade possível.

Ana Bruno colocou, também, que a produção dos primeiros relatórios de acompanhamento da execução da estratégia por meio de indicadores é um grande avanço na gestão institucional, fruto de um esforço expressivo dos envolvidos. Os resultados em 2022 podem ter ficado abaixo da expectativa, tendo como justificativas o Censo Demográfico em campo e os atrasos na operação, agravados pelo número insuficiente de servidores do quadro efetivo para dar conta das iniciativas estratégicas planejadas e dos processos e ações cotidianas que asseguram o cumprimento da missão e das metas institucionais. Ana esclareceu que os processos de monitoramento e avaliação regulares da execução e do desempenho da estratégia são importantes, não somente para cumprimento de normativos legais, mas, sobretudo, representam uma oportunidade de análise e de discussão coletiva sobre a validade da estratégia vigente e sobre a adequação e a viabilidade de execução do plano. O acompanhamento de como a estratégia está sendo implementada, por meio de indicadores, contribuiu para gerar consenso quanto à necessidade de revisar a estratégia e seus principais componentes, para uma melhor adaptação do plano às condições atuais. Este é um importante momento de aprendizado estratégico institucional e de ganho de maturidade da gestão provocado e promovido pela instituição do rito de monitoramento da execução do plano estratégico.

Em seguida, destacou os objetivos desta RAE: apresentação geral do sumário executivo, da metodologia do trabalho e de uma síntese das análises dos trimestres findos. A RAE visa dar ciência ao Conselho Diretor sobre o status e os ajustes solicitados pelas Unidades no Plano Estratégico Institucional e, também, visa registrar as recomendações e diretrizes do Conselho Diretor para o próximo ciclo de monitoramento, visando o aperfeiçoamento do processo de gestão estratégica. Em outras palavras, trata-se do acompanhamento, pelo Conselho Diretor, da execução da estratégia planejada, seus avanços, entraves e necessidades de alterações, ajustes e providências.

Por fim, Ana apresentou um levantamento das informações que outros órgãos têm publicado no Portal. Em comum, todos têm publicado as atas das RAEs. Alguns publicam, também, o painel de indicadores e /ou o relatório de monitoramento. O Conselho Diretor poderá então decidir o que será publicado na Seção Transparência e Prestação de Contas do Portal Institucional, nesse momento e reforçou que o Relatório de Desempenho da Estratégia foi elaborado com detalhamento e contendo dados desagregados, para servir de instrumento de gestão e contribuir para a reflexão interna em cada Diretoria.

Ana finalizou sua fala dizendo que foram encaminhados dois relatórios, um com os resultados do terceiro trimestre de 2022 e outro com os resultados do quarto trimestre de 2022, que inclui, também, uma visão dos resultados acumulados. Tais documentos foram avaliados, respectivamente, pelo CGOV, em cada uma das reuniões de gestão estratégica citadas.

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

Em seguida, passou a palavra ao Hugo Couto, Gerente de Estratégia e Sustentabilidade da DE/CPG, para apresentar comentários sobre o rito de monitoramento instituído, sobre o conteúdo do capítulo de Estratégia do Relatório de Gestão 2022 e, ainda, para comentar, brevemente, a estrutura dos relatórios e os resultados.

Hugo Couto iniciou sua fala informando que, dada a necessidade de tratar, também, sobre o que seria publicado no Relatório de Gestão, seu objetivo era fazer um paralelo entre o que está sendo comunicado por meio do Relatório de Gestão e o que está nos Relatórios de Desempenho da Estratégia (RDE), inclusive porque os principais números estavam presentes nos dois documentos. Disse que apresentaria apenas o RDE referente ao quarto trimestre, que compila o resultado de todo o ano, e que isso permitiria fazer uma breve exposição da linha de raciocínio seguida para a sua construção e os resultados nele contidos. Exibindo o texto do Relatório de Gestão, detalhou o ciclo de gestão estratégica, que contém as seguintes etapas: a) o diagnóstico da situação institucional; b) a formulação do plano (com seus referenciais estratégicos e objetivos estratégicos, sendo que o alcance destes é aferido por indicadores e metas e se desdobram em projetos e entregas); c) a execução; d) o monitoramento e a avaliação trimestrais; e e) a revisão e a atualização do plano anuais. Assim, ressaltou que, terminada a execução do terceiro e do quarto trimestres de 2022, foram realizadas as fases de monitoramento e avaliação preliminar, no CGOV. No momento, está sendo realizada a avaliação desses dois trimestres de forma conjunta. Disse que, durante o monitoramento e avaliação, é natural que surjam questionamentos a respeito dos elementos que constituem o Plano Estratégico e que sejam identificadas necessidades de revisão e atualização. Com isso, ocorre um ciclo de melhoria contínua, pois tais informações da revisão e atualização retroalimentam o ciclo, permitindo fazer um novo diagnóstico da situação do IBGE, uma nova formulação e daí por diante.

Seguindo com a apresentação do conteúdo para o capítulo sobre a Estratégia no Relatório de Gestão 2022, Hugo mostrou que essa seção conterá os grandes números do Plano Estratégico, ou seja, quantos são os objetivos, os indicadores e metas, os projetos estratégicos e como ele se desdobram em entregas. Relatou, também, que, em 2022, foram monitorados 38 indicadores, 10 projetos e 124 entregas, correspondendo a um volume de informações considerável, a partir do qual se consegue extrair os principais resultados do desempenho da estratégia. 47% das metas, dos indicadores monitorados, foram alcançadas, o que pode ser considerado um bom resultado, dado que o ano de 2022 exigiu a concentração dos esforços do IBGE para a execução do Censo (em especial, por causa da prorrogação da coleta). Em relação aos projetos estratégicos, três deles foram concluídos no prazo, seis tiveram a solicitação de prorrogação do prazo de conclusão e um foi cancelado. Da mesma maneira, quanto às entregas dos projetos estratégicos, 49% delas foram concluídas dentro do prazo, algumas foram repactuadas ou canceladas, o que é um resultado compatível com outros órgãos. Disse que, para o próximo ciclo, será construído um indicador de resultado que fará a mediação da média do percentual de alcance dos resultados alcançados pelos indicadores em comparação com a meta planejada, permitindo aferir se o IBGE está próximo do alcance dos objetivos estratégicos, segundo o que foi planejado. O RG contém, ainda, o desdobramento da estratégia, ou seja, quais são os principais planos táticos e operacionais que se desdobram do Plano Estratégico do IBGE e, também, os resultados da Avaliação de Desempenho Institucional.

Passou, a seguir, a mostrar a estrutura do Relatório de Desempenho de Estratégia (RDE), mais analítico e que se destina a ser um documento interno para permitir o acompanhamento por parte das Unidades. Desse modo, o RDE não seria publicado no portal institucional, mas que essa decisão cabe ao Conselho Diretor, uma vez que apresenta um maior nível de detalhamento e desagregação, em particular o desempenho de cada Unidade. Apresentou a estrutura do RDE, que contém os seguintes itens: a) introdução; b) descrição da metodologia; c) Mapa Estratégico Sinalizado; d) visão de indicadores e metas; e) visão dos projetos estratégicos; f) visão das entregas dos projetos; g) avaliação; e h) conclusão. A partir do Mapa Estratégico Sinalizado, o relatório mostra que, no quarto trimestre, 40% das entregas foram concluídas no prazo, mas, observando o ano inteiro, foram 49% de entregas concluídas no prazo. Nos itens (d), (e) e (f), apresentou os resultados, de maneira detalhada, demonstrando que o RDE traz o relato das Unidades com os motivos determinantes para a não conclusão dos projetos ou entregas no prazo; para o

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

não atingimento das metas; e para eventuais solicitações de prorrogações de prazo, suspensões e cancelamentos. Inclusive, que tais motivos foram categorizados, com o objetivo de orientar a execução da estratégia para os próximos ciclos de monitoramento.

O Presidente substituto agradeceu e parabenizou o trabalho considerado de extrema qualidade. Considerou, contudo, que a visão de que o IBGE deixou de cumprir mais da metade das metas previstas pode impactar negativamente a imagem do órgão, mesmo que se tenha ciência de que o resultado é compatível com outras instituições (inclusive, com maior maturidade em gestão estratégica) e de que deve ser considerado o ambiente em que foi realizado esse trabalho, com carência de pessoal e durante a execução do Censo Demográfico. De todo modo, sugeriu que, com regularidade, o tema seja item de pauta da reunião do Conselho Diretor, para que se acompanhe as ações e se monitore as metas que possam não ser cumpridas. Considerou o relatório um avanço, mas pede aos especialistas que complementem a redação para dar clareza às justificativas e para inclusão das explicações necessárias para o adequado entendimento do resultado.

Decisão:

O Conselho Diretor considerou que, com essa 1ª Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), inicia-se no IBGE o rito de monitoramento da estratégia por meio de indicadores e que devam ser explicitadas, para os projetos e entregas que não avançaram como inicialmente planejado, as devidas justificativas.

Ficou acordado, também, que o acompanhamento da execução da estratégia seja discutido no CD, regularmente, de forma a que o colegiado tenha ciência das metas que poderão não ser alcançadas e possa definir diretrizes e orientar providências.

Deliberado também que será destacado no capítulo sobre a Estratégia no Relatório de Gestão 2022, além dos resultados da estratégia no exercício, também, as justificativas para as metas não cumpridas, principalmente, o adiamento do Censo Demográfico, o que fez com que precisassem ser adiados projetos e entregas previstas e o número insuficiente de servidores efetivos do quadro, o que dificulta o atendimento das crescentes demandas institucionais e a execução dos projetos estratégicos.

Além disso, deliberou-se, também, que na Seção Transparência e Prestação de Contas do Portal do IBGE serão incluídas as atas das RAEs e um Sumário Executivo que explique de forma resumida o resultado da estratégia, as justificativas para as metas não atendidas, firmando o compromisso com a continuidade desse trabalho, o que inclui a revisão e atualização do plano estratégico institucional e o monitoramento regular da estratégia pelas Unidades Setoriais e pelo Conselho Diretor.

Passando-se para os itens 3 e 4 da pauta sobre as Resoluções do Conselho Diretor quanto as metas institucionais segundo semestre 2022 e primeiro semestre de 2023, Massashige informou que este é um processo corriqueiro no qual, semestralmente, são definidas e avaliadas as metas cumpridas. Apresentou toda a legislação vigente sobre o tema, destacou que a avaliação de desempenho institucional tem relação com remuneração dos servidores e esclareceu que envolve os processos de homologação dos resultados alcançados no semestre anterior e de planejamento das metas para o semestre seguinte, basicamente vinculados à produção estatística e geocientífica institucional.

Os resultados de 2022 que estão sendo homologados foram definidos em função das metas do segundo semestre contidas na RCD 37/2022. Massashige esclarece que mensalmente é realizado um acompanhamento das metas, gerando um relatório que dá o panorama naquele mês e no transcorrer do semestre do alcance dos resultados. Desta forma, pode ser verificada a existência de alguma sinalização de problema ou alteração que mereça atenção maior ou uma decisão para correção dos rumos. No final do período, é elaborada a minuta de RCD que homologa os resultados do segundo semestre.

MEMÓRIA DE REUNIÃO DO CONSELHO DIRETOR (CD)

Ainda sobre os resultados alcançados, explicou que houve alteração no calendário da PNAD Contínua mensal. Em virtude da mobilização da estrutura de coleta das Superintendências Estaduais para a coleta do Censo Demográfico 2022, foi necessário estender o prazo de fechamento do banco de dados das entrevistas. Por esse motivo, o calendário das divulgações da PNAD Contínua mensal e trimestral foi revisado e a divulgação de um resultado postergada. Ainda assim, não houve alteração no resultado geral do IBGE, pois o resultado alcançado foi de 99,67% e, conforme legislação, um resultado acima de 95% representa o alcance de 100 pontos. Observou que o número elevado de atendimento se deu muito em função do início da coleta do Censo no segundo semestre, com o movimento da entrada da população para conferir o registro do recenseador e as inscrições do PSS feitas através do portal.

Para 2023, esclareceu que as metas institucionais propostas para o primeiro semestre foram definidas a partir do calendário de divulgações elaborado pelo CDDI e aprovado em 29 de dezembro pelo Conselho Diretor. A DE/CPG elaborou a minuta a partir de um recorte das metas consideradas para a avaliação de desempenho do primeiro semestre, sinalizadas no calendário de divulgação, e formaliza agora a minuta de RCD que está sendo trazida para avaliação no Conselho Diretor, após a validação das próprias diretorias.

Decisão: Serão publicadas as Resoluções do Conselho Diretor, homologando os resultados de 2022/2 e as metas para 2023/1.

Nada mais havendo a tratar, o Presidente substituto agradeceu e declarou encerrada a reunião, lavrando-se a presente Ata para os devidos efeitos.

Rio de Janeiro, 23 de fevereiro de 2023

Cimar Azeredo Pereira
Presidente substituto

Cimar Azeredo Pereira
Diretor-Executivo substituto

Cimar Azeredo Pereira
Diretor de Pesquisas

Claudio Stenner
Diretor de Geociências

Carlos Cotovio
Diretor de Tecnologia da Informação

Carmen Danielle Macedo
Coordenadora-Geral do CDDI

José André de Moura Brito
Coordenador-Geral substituto da ENCE

Claudio Barbosa
Coordenador-Geral da CGOC