



GUIA PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (GPPEI)



COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO





GUIA PRÁTICO DE **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (GPPEI)**



Brasília, maio de 2025

FICHA TÉCNICA

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI)

Ministra de Estado

Esther Dweck

Secretária-Executiva

Cristina Kiomi Mori

Secretário de Serviços Compartilhados

Cilair Rodrigues de Abreu

Diretora de Gestão Estratégica

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenador-Geral de Estratégia e Projetos

Adriano Caetano Santos

Equipe da Coordenação-Geral

de Estratégia e Projetos

Adriano Caetano Santos

Aline Ferreira dos Santos

Ana Luiza Ribeiro Guedes Bueno

Fernando Henrique Lima Martins Chixaro

Julio Cesar de Vasconcelos

Leonardo Dantas de Araújo

Letícia Campos Guedes

Luiz Eduardo Rodrigues Alves

Diretora Nacional do Projeto BRA/21/011

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

Coordenadores Nacionais do

Projeto BRA/21/011

Marcela Campos Martins

Equipe de apoio ao Projeto BRA/21/011

Fernanda Cleo

Jainara Martins

Oziel Oliveira

Contato: cgesp@gestao.gov.br

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD)

Representante Residente

Claudio Providas

Representante Residente Adjunta

Elisa Calcaterra

Representante Residente Assistente

Maristela Baioni

Coordenador da Unidade Desenvolvimento

Socioeconômico Inclusivo

Cristiano Prado

Oficiais de Programa da Unidade de

Desenvolvimento Socioeconômico Inclusivo

Maria Teresa Amaral Fontes e Mônica Azar

Associada de Programa

Michelle Santos

Gerentes de Projetos

Guilherme Berdú, Luciana Brant

Mayra Almeida e Thaís Pires

Assistentes de Projetos

Henrique Lacerda, Juan Daniel Ordonez,

Karen Barros e Manuela Oliveira

Núcleo de Produção

Roberto Astorino, Manoel Salles

e Estevão Ramaldes

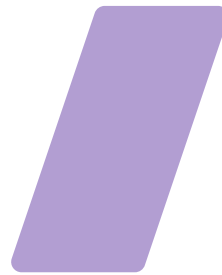
Contato: dsi.br@undp.org

O conteúdo deste documento inclui parte dos produtos elaborados pelo consultor Jackson De Toni no âmbito do PROJETO BRA/21/011 — Fortalecimento de capacidades para modernização e aprimoramento da gestão estatal da Uniao, firmado entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD Brasil) e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) do Governo Brasileiro. As visões e as conclusões apresentadas nesse documento não representam, necessariamente, a perspectiva do PNUD.

SUMÁRIO

BOAS-VINDAS	7
INTRODUÇÃO.....	9
MÓDULO 01 — INAUGURAR E INTEGRAR.....	10
Passo 01 — Definir a Demanda e Planejar o Planejamento.....	10
Passo 02 — Fazer a integração com outros instrumentos relevantes.....	14
MÓDULO 02 — PLANEJAR.....	23
Passo 01 — Elabore a Cadeia de Valor	24
Passo 02 — Elabore a Análise Ambiental	26
Passo 03 — Construa o Referencial Estratégico	29
Passo 04 — Defina as Métricas Estratégicas	31
Passo 05 — Desenhe a Carteira de Iniciativas e Entregas	32
MÓDULO 03 — MONITORAR E AVALIAR	42
Passo 01 — Planejar e implementar o Monitoramento do Plano e da Estratégia	42
Passo 02 — Implementar a Avaliação do Plano e da Estratégia	46
Passo 03 — Implementar a Estratégia de Comunicação	48
Passo 04 — Planejar a Revisão e Avaliação da Estratégia	49
ANEXO — CAIXA DE FERRAMENTAS	59





BOAS-VINDAS AO NOSSO GUIA PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL!

É com grande alegria que apresento o Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional (GPPEI), um instrumento que reflete nosso compromisso com a excelência na gestão e com a contínua modernização dos serviços públicos. Este guia foi cuidadosamente elaborado para ser um roteiro claro e objetivo para o planejamento e a gestão estratégica.

O GPPEI surge como uma resposta à necessidade de alinhamento metodológico entre as diversas instituições que integram a Administração Pública Federal, para que todas caminhem na mesma direção. Este guia nos proporcionará uma linguagem comum, otimizando o uso de recursos e evitando a sobreposição de esforços, para que possamos entregar valor à sociedade de forma cada vez mais eficiente.

Além disso, o GPPEI nos permitirá medir com precisão o impacto de nossas entregas, conectando o trabalho de cada unidade aos objetivos estratégicos da instituição. Essa capacidade de mensuração é crucial em momentos-chave, como no início de mandatos, na elaboração de planos plurianuais e na definição de propostas orçamentárias, assegurando que nossas ações estejam sempre alinhadas com as prioridades do governo e com as necessidades da população.

Este guia é mais do que um conjunto de ferramentas e técnicas; é um convite à reflexão e à inovação, na medida em que nos encoraja a modernizar continuamente a prestação de serviços públicos, a aumentar a confiança da sociedade e a aprimorar os mecanismos de participação e controle social.

Convido cada um de vocês a explorar o GPPEI, a adaptá-lo à sua realidade e a utilizá-lo como um guia prático em suas atividades diárias. Tenho plena confiança de que, com este instrumento, construiremos um futuro ainda mais promissor para nossa instituição e para o Brasil.

Wanessa Queiroz

Diretora de Gestão Estratégica



INTRODUÇÃO

O **Guia Prático de Planejamento Estratégico Institucional** organiza um conjunto de conceitos, ferramentas, instrumentos e técnicas de aplicação para apoiar o processo de planejamento e gestão estratégica nas organizações da Administração Pública Federal.

O GPPEI, escrito em linguagem simples e didática, reúne as informações necessárias para dar suporte prático e concreto ao “como fazer” em cada passo ou módulo do planejamento e da gestão estratégica. Neste sentido o guia tem o objetivo de:

1. Apoiar o **maior alinhamento metodológico** entre as diversas unidades organizacionais fornecendo um roteiro acessível e detalhado dos passos metodológicos necessários. Por exemplo, imaginemos uma área governamental onde, além do órgão da administração direta, estejam vinculados órgãos da administração indireta (autarquias, empresas públicas, fundações) e entidades de colaboração (organizações sociais). Neste caso, para garantir a unidade de propósito, otimizar o uso de recursos e sobretudo assegurar a complementaridade e evitar sobreposições, é fundamental que todas as entidades adotem um roteiro metodológico semelhante.
2. Contribuir para **medir o impacto das entregas** das unidades organizacionais e o quanto estas contribuem para o alcance e cumprimento das metas estratégicas da instituição. Esta dimensão se torna muito importante e ganha relevância em momentos específicos. Por exemplo, no início dos mandatos, no período de preparação dos planos plurianuais, na definição da proposta orçamentária (PLO), entre outros.
3. Auxiliar os gestores a **modernizarem continuamente a prestação de serviços públicos** de qualidade para a população, aumentando a confiança da sociedade e aperfeiçoando os instrumentos de participação e controle social.

Esperamos que o guia possa contribuir efetivamente para que você construa um roteiro de trabalho e um fio lógico mais adequado à realidade da sua organização e às expectativas dos gestores.

MÓDULO 01 — INAUGURAR E INTEGRAR

Neste Módulo você terá condições de responder às seguintes indagações:

1. Quem vai coordenar o processo, organizar e implementar as atividades?
2. Qual é a estrutura da proposta básica de realização do planejamento?
3. Quais são as interfaces (outras agendas) que deverão ser integradas ao longo do processo?
4. Como a elaboração e divulgação do plano será feita na organização e para os parceiros?
5. Como a alta direção vai aprovar o processo? Quais diretrizes devem orientar todas as atividades?

Passo 01 — Definir a Demanda e Planejar o Planejamento

Objetivo

Todo o processo de planejamento estratégico institucional em nível estratégico precisa do envolvimento direto, pessoal e intransferível da direção da organização, sob pena de resultar em uma peça burocrática de baixa relevância. O primeiro objetivo é então envolver a alta direção.

Um segundo objetivo é planejar, pactuar e validar **COMO** será feito, deixando claras as expectativas dos envolvidos e legitimando o esforço organizacional que será realizado: cronograma de reuniões, pesquisa, gasto de recursos para eventuais consultorias, escolhas críticas e avaliação da trajetória da instituição, entre outras.

O que vai ser feito

1. O planejamento estratégico de uma organização é antes de tudo uma oportunidade, que pode ter origem num dispositivo legal, como na vontade dos gestores. Independente da origem, a demanda precisa ser bem definida para evitar constrangimentos futuros;

2. **Definir a equipe de planejamento:** o gestor designado para coordenar o processo deve ter uma equipe mínima composta por servidores do quadro técnico da instituição, mas com respaldo político e institucional da alta direção. O ideal é um perfil mais generalista com competências fortes no manejo de ferramentas e técnicas colaborativas, moderação de grupos e planejamento organizacional. Os componentes devem ter facilidade para transitar em toda a instituição para mobilizar e engajar os diversos setores;
3. Definida a equipe de Planejamento, é importante marcar um evento com a direção da instituição, pode ser um workshop ou reunião. Este alinhamento prévio é essencial;
4. O objetivo deve ser uma **escuta ativa**¹ da equipe de planejamento para captar as expectativas da direção em relação ao processo;
5. É importante que ao final do evento, as expectativas da direção estejam claras e escritas em cartelas e Post-its™ para validação de todos. Essas informações vão ajudar a equipe de planejamento a organizar todo o processo; e
6. É desejável que se produza uma memória (uma ata resumida) das principais orientações da alta direção, sobretudo quanto a:
 - a. Quais metodologias serão utilizadas;
 - b. Se a equipe poderá contar com apoio especializado externo (consultorias);
 - c. O cronograma geral de atividades e a data-limite para entrega do relatório final;
 - d. Qual a profundidade da participação e envolvimento dos funcionários; e
 - e. Qual será o ponto focal na direção para encaminhamento de questões mais cotidianas durante o processo.



Ver Caixa de Ferramentas

1. A escuta ativa é uma habilidade de comunicação essencial que vai além de simplesmente ouvir; trata-se de compreender, processar e responder de forma empática ao que o interlocutor está expressando, tanto verbal quanto não verbalmente. Envolve atenção plena, onde o ouvinte se concentra totalmente na mensagem, evitando distrações e julgamentos, e valida as emoções e perspectivas do outro.

Ferramenta sugerida

BRAINSTORMING

Objetivo

Utilizar em reunião com a direção e gestores e no Grupo de Planejamento, para identificar expectativas e observações relevantes da direção sobre o processo de planejamento estratégico. Analisar a viabilidade destas expectativas e validar o resultado para subsidiar a organização do processo. Por exemplo, caso a direção demande um planejamento participativo, a preparação do processo deve incluir eventos, instrumentos e ambientes para facilitar a participação dos servidores no processo. Esse aspecto deve ser detalhado no momento do planejamento das atividades, como a definição de cronogramas de reuniões, conteúdos na página interna da instituição ou questionários e entrevistas com servidores, por exemplo.

Perguntas que orientam o fio-condutor da atividade:

1. O que queremos — como instituição — com este planejamento estratégico?
2. Qual será nosso comprometimento pessoal com este processo?
3. Quais as diretrizes institucionais e estratégicas que devem orientar todo o processo?

Tempos

Preparação: 30 minutos para organização dos painéis presenciais ou em ambiente digital.

Execução: 2h a 3h dependendo do tamanho e complexidade da instituição.

Equipes

Todo o grupo de planejamento deve participar, em especial gerentes e dirigentes da instituição, são fundamentais.

Materiais/Recursos

Post-its™, cartões de Insight, canetas, canetas para quadro branco de várias cores e Papel A0 (ou rolo de papel). Em ambientes remotos, é essencial o manejo de quadros digitais, como o MIRO ou o MURAL.

Pontos de atenção

- As contribuições são pessoais e não devem ser julgadas, depois que vão para o painel pertencem ao grupo todo; e

- O moderador deve conduzir os debates de modo a aglutinar ideias semelhantes e distinguir ideias conflitantes para reflexão do grupo.

Passo a passo

- Defina a pauta da reunião e valide com a direção;
- Prepare a reunião: ambiente, local, materiais, convocatória, duração, dinâmica interna etc.;
- Providencie o registro de toda a reunião: gravação, relatórios e memórias;
- Defina como será a moderação ou facilitação da reunião (presencial ou remota);
- Caso necessário, organizar entrevistas individuais com dirigentes da organização, principais “clientes” dos serviços prestados, caso houver, e de órgãos supervisores, para mapear as expectativas mais detalhadamente;
- É importante identificar os marcos regulatórios e legais relevantes que podem criar condicionalidades para o planejamento, por exemplo, definir iniciativas obrigatórias ou problemas que precisam entrar na reflexão do grupo;
- Produza um relatório final que será base para a organização do planejamento; e
- Um ponto de atenção sobre contratação de consultorias externas: procure se informar junto a outras organizações públicas sobre consultorias, referências, base de contratações anteriores e conversar com a área de contratos e licitações sobre a melhor estratégia (geralmente técnica e preço).

Pronto! Agora você — como Facilitador, já tem uma ideia das expectativas da demanda dos gestores e tem condições de organizar o processo de planejamento, o que implica no mínimo em:

- Definir um cronograma de reuniões e oficinas de acordo com a metodologia adotada, seus participantes e objetivos; *[Ver Caixa de Ferramentas]*
- Definir a divulgação do processo para a organização e convidar todos os envolvidos; e
- Providenciar todos os materiais e condições gerais para realizar os eventos: ambiente físico, templates, painéis e Post-its™, apoio de outros facilitadores, etc.

Passo 02 — Fazer a Integração com outros Instrumentos Relevantes

Objetivo

Mapear previamente quais dispositivos legais, programas, diretrizes e agendas do Governo devem estar no radar do Grupo de Planejamento para integrar, compatibilizar, considerar e garantir maior alinhamento e coordenação dentro do governo.

A integração de todo o processo de planejamento estratégico deve ser **previamente planejada** e refletida pelo grupo de planejamento. Assim, em cada módulo ou passo, as devidas **conexões e articulações** podem ser realizadas.

Esse procedimento implica em

1. identificar os instrumentos ou dispositivos que demandam integração e
2. alinhar com o processo de planejado.

O que vai ser feito

1. Identificar marcos regulatórios ou processos administrativos com **conexão potencial** com os passos e etapas do planejamento estratégico;
2. Identificar quais os pontos de conexão e articulação.
3. Os processos que devem ser analisados para integração do Planejamento Estratégico Institucional com os marcos regulatórios do governo federal são:
 - a. Plano Plurianual
 - b. Estratégia Nacional de Longo Prazo
 - c. Orçamento Geral da União
 - d. Agenda 2030 — ODS
 - e. Planos Setoriais abrangentes (caso houver)²

2. Algumas áreas do governo federal, por força legal, possuem planejamentos e estratégias específicas, como é o caso do Plano Nacional de Educação, do Plano Nacional de Saúde, ou da Estratégia Nacional de Governo Digital. Nestes casos a equipe de planejamento deverá fazer uma leitura atenta para evitar conflitos e garantir a integração e alinhamento.

Ferramentas sugeridas

MATRIZ DE INTEGRAÇÃO DE INSTRUMENTOS

Objetivo

Construir um quadro, uma matriz, onde estejam MAPEADOS e IDENTIFICADOS os PONTOS de ATENÇÃO nos marcos legais, processos administrativos e regulações que possam contribuir, inspirar ou interferir no processo de planejamento estratégico.

Tempos

Preparação: 30 minutos para organização dos painéis presenciais ou em ambiente digital.

Execução: 2h a 3h dependendo do número de participantes e da complexidade do instrumento a ser integrado.

Equipes

Todo o grupo de planejamento deve participar, em especial gerentes e dirigentes.

Materiais/Recursos

Post-its™, cartões de Insight, canetas, canetas para quadro branco de várias cores e Papel A0 (ou rolo de papel). Em ambientes remotos, é essencial o manejo de quadros digitais, como o MIRO ou o MURAL.

Pontos de atenção

- As contribuições são pessoais e não devem ser julgadas, depois que vão para o painel pertencem ao grupo todo; e
- O moderador deve conduzir os debates de modo a aglutinar ideias semelhantes e distinguir ideias conflitantes para reflexão do grupo.

Passo a passo

- Identificação e escolha do instrumento que demanda integração potencial com o PEI;
- Análise detalhada dos documentos relacionados;
- Identificação dos **PONTOS DE ATENÇÃO**;
- Sugestões para cada ponto de atenção dos encaminhamentos a serem realizados.

Exemplo das tarefas para o desenho de uma Matriz de Integração com PPA 2024 – 2027

MÓDULOS DO GPPEI	PONTOS DE ATENÇÃO	TAREFAS PARA INTEGRAÇÃO
Inaugurar	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as Diretrizes Estratégicas e Macrotendências do PPA (Visão de Futuro, Valores, Diretrizes, Eixos Temáticos, Objetivos Estratégicos) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre o alinhamento das diretrizes da organização com aquelas do PPA. • Evitar conflitos e contradições entre os objetivos estratégicos das instituições e os do Plano Plurianual.
Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear todos os 88 programas do PPA que se relacionam com a as Diretrizes e o Portfólio da Instituição • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar pontos de contato, relações de articulação e conexão potencial com o PPA.
Monitorar e Avaliar	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear os indicadores utilizados pelo PPA • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar como inspiração para montar o quadro de métricas estratégicas do PEI.

As tarefas listadas servem como “lembretes” ou “alertas” para o Grupo de Planejamento e Facilitadores incluir ou colocar em debate quando estes temas aparecerem ao longo do desenrolar da metodologia e seus passos.

QUADRO RESUMO

MÓDULO 01 – INAUGURAR E INTEGRAR				
O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
<ul style="list-style-type: none"> Organize o planejamento do processo todo 	<ul style="list-style-type: none"> Formação da Equipe ou Força Tarefa; Entendimento e adaptação dos guias e roteiros sugeridos para realização do processo; e Proposta de Cronograma físico das atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Brainstorming</i> Estruturado: alinhar as expectativas com alta direção; e Estruturar a proposta em apresentação (PPT ou outro). 	<ul style="list-style-type: none"> A proposta a ser pactuada e validada pela direção deve conter, no mínimo: objetivos do PEI, resultados esperados, proposta metodológica, cronograma de atividades, setores/servidores envolvidos e custos, caso houver; e Organizar reuniões de sensibilização e apresentação da proposta, já validada pela direção, para todos os servidores, em especial para gestores intermediários (diretores, gerentes, coordenadores etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> O planejamento do PEI é uma tarefa quase exclusiva do Grupo de Planejamento e da alta direção; e Não amplie em demasia o número de envolvidos nesta tarefa, o que poderá dificultar o debate.
<ul style="list-style-type: none"> Obtenha o compromisso e adesão da Alta Direção 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de uma proposta aberta e flexível (geral) de realização do PEI; e O grupo de planejamento organiza um workshop com a alta direção cujo objetivo é apresentar a dinâmica do GPPEI e os resultados esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilização do Comitê de Governança Interna; Envolvimento da Assessoria direta da alta direção, em especial áreas relacionadas à gestão, controle e monitoramento; e Construa uma apresentação curta, objetiva e didática sobre todo o processo evidenciando os resultados e benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> Um <i>workshop</i> de alinhamento das expectativas pode ser organizado com a seguinte pauta: apresentação dos objetivos e justificativas do PEI, apresentação da dinâmica e cronograma, distribuição dos papéis e responsabilidades e resultados esperados; Importante produzir uma resolução interna divulgada através de intranet, por exemplo contendo: anúncio do processo, resumo da dinâmica, resultados desejados e canais de comunicação com os envolvidos; e Um email institucional específico é recomendável. 	<ul style="list-style-type: none"> Evite utilizar uma linguagem excessivamente técnica com os gestores; Seja didático e objetivo; O foco deve ser em dois aspectos: (1) o esforço necessário e (2) os resultados previstos; Expectativas alinhadas com a alta direção são essenciais para o processo todos; e Evite que a adesão da direção, diretores e coordenadores seja apenas formal e superficial.



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
<ul style="list-style-type: none"> • Faça entrevistas preparatórias para escuta e alinhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário com roteiro aberto para realizar a entrevista; • Lista de entrevistados; e • Entrevistas agendadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilize aplicativos colaborativos para registrar as perguntas e respostas, como o "<i>Google forms</i>", ou "<i>Google docs</i>"; • Há vários aplicativos gratuitos que fazem a transcrição das entrevistas; e • Você pode utilizar dispositivos de IA para organizar o texto ou iterizar as respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faça um roteiro aberto, com poucas perguntas amplas; • O objetivo é saber quais as expectativas dos gestores com o PEI e utilizar a informação para ajustar a metodologia, as ênfases e ritmos do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental é ter uma boa capacidade de escuta, deixar o entrevistado falar livremente; • Deixe claro a condição de sigilo para deixar o entrevistado à vontade; • Não faça muitas perguntas, o que importa é a qualidade; e • Lembre-se: o foco é identificar expectativas para alinhar o processo.
<ul style="list-style-type: none"> • Desenhe um plano de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo validado pela direção; • Documento básico de planejamento do PEI; e • Calendário e Cronograma validado e definido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de email institucional; • Desenho de página na Intranet; • Produção de "<i>teasers</i>" digitais para divulgação do processo; • Criação de link para interação com os participantes; e • Produção de um "release" ou boletim digital periódico sobre o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A assessoria/coordenação de comunicação deve ser parte importante do apoio ao processo; • Os canais de comunicação devem ser didáticos, criativos e atraentes para motivar o envolvimento dos participantes; • Há muitos instrumentos disponíveis para comunicar o progresso do PEI, em especial os meios digitais; e • Valorize depoimentos, testemunhos e entrevistas diretas com participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A linguagem simples e o didatismo são essenciais no processo comunicativo; • Sem interação com participantes, dificilmente haverá motivação e engajamento; • Evite conteúdos muito formais ou "chapa branca", seja realista e pragmático; e • As peças de comunicação devem ser sempre validadas previamente pelo grupo de planejamento, para garantir padronização das mensagens.



INTEGRAÇÃO COM OUTROS INSTRUMENTOS				
O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
<ul style="list-style-type: none"> Organize a integração com outros instrumentos 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento dos instrumentos diretamente relacionados ao escopo da instituição e os objetivos do planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise documental; Matriz de relacionamento entre os instrumentos; O instrumento mais importante para integrar o planejamento institucional é o Plano Plurianual, dada sua amplitude, complexidade, vigência legal e abrangência institucional; e A Lei Orçamentária é outro instrumento importante, mas mais restrito. 	<ul style="list-style-type: none"> O Grupo de Planejamento pode montar uma matriz de relacionamento onde são combinados categorias dos instrumentos com as equivalentes do PEI; Por exemplo, O PPA tem dezenas de programas, todo programa tem objetivos, metas e indicadores. O GP pode organizar as informações estabelecendo, por exemplo, uma escala com a intensidade da interface entre os elementos: Alta, média ou Baixa (ou escala numérica); Evidentemente os elementos do instrumento analisado que apresentarem alto potencial de integração devem ser objeto de reflexão do Grupo de Planejamento; e Construção de uma Tabela contendo os principais pontos de atenção e a interface com o planejamento da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> Evitar "copiar" ou simplesmente adaptar mecanicamente os elementos do instrumento a ser integrado. O essencial é um processo criativo e reflexivo para que as políticas públicas sejam cada vez mais coordenadas, com menos zonas de sobreposição e menos lacunas; e Em relação à integração com a gestão orçamentária é altamente recomendável, dada a tecnicidade do tema, que o Grupo de Planejamento articule com a Unidade Orçamentária local, alguma forma de parceria sistemática.



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
<ul style="list-style-type: none"> Integre a estratégia do plano com as agendas internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeamento dos instrumentos internacionais importantes; e Mapeamento da Agenda 2030 (ODS). 	<ul style="list-style-type: none"> Análise documental; e Matriz de relacionamento entre os instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> A Agenda 2030 é focada em métricas de performance dos 17 ODS, com um total de 256 indicadores; O Grupo de Planejamento pode fazer uma varredura nos ODS e seus indicadores para selecionar um conjunto objetivo e pequeno de itens com relação direta com o Mapa Estratégico do planejamento institucional; A partir desta correlação, pode-se elaborar notas explicativas e sinalizar o alinhamento com a agenda internacional mais importante na atualidade; e A Construção de uma Tabela contendo os principais pontos de atenção e a interface com o planejamento da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> É importante não adaptar mecanicamente a Agenda 2030 para “enxertar” partes dela nos documentos do Planejamento; Selecione primeiro os ODS mais diretamente impactados pelo escopo do PEI e da missão institucional; Use o Mapa Estratégico como “bússola” para mapear os registros importantes; e Na sequência, compare os indicadores e metas utilizadas com aqueles constantes nos ODS.



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
<ul style="list-style-type: none"> Comunique o andamento do processo 	<ul style="list-style-type: none"> Matrizes de interface (de/para) entre os instrumentos selecionados e as fases, etapas e processos do Planejamento Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar os documentos do planejamento para sinalizar os pontos de alinhamento e integração. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de Notas Explicativas específicas para cada ponto de alinhamento, por exemplo, uma relação direta e conceitual entre metas, objetivos e indicadores dos instrumentos e do PEI, demonstrando a sinergia e a dimensão colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> É importante utilizar as formas de comunicação para contribuir com a legitimação e visibilidade do Planejamento Estratégico, demonstrando sua conexão, sinergia e esforço de coordenação com os macroprocessos de planejamento e gestão estratégica do governo, sobretudo o PPA.
<ul style="list-style-type: none"> Fontes para aprimoramento e capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> Como Fazer Reuniões Produtivas. Curso EVG/ENAP: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/790 Habilidades para Solucionar Problemas. Curso EVG/ENAP: https://www.escolavirtual.gov.br/curso/600 Trilha de formação autoinstrucional em planejamento estratégico, gestão e formulação da estratégia, ENAP: https://sites.google.com/enap.gov.br/estrategia-e-planejamento Distinção entre Estratégia, Tática e Operação, ENAP: https://drive.google.com/file/d/12N95s6-0kyoFjGZ-qbkXRSAYg0o30reH/view Conteúdo para integração: PPA Federal 2024 — 2027: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/plano-plurianual/paginas/paginas-ppa-2024-2027/lei-do-ppa Manual Técnico do Orçamento, contribui para entender a dinâmica orçamentária: https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2025:mto2025.pdf Estratégia Federal de Desenvolvimento: https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/Brasil2050 Agenda 2030 — Objetivos do Desenvolvimento Sustentável: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods 			





MÓDULO 02 – PLANEJAR

Neste Módulo você terá condições de responder às seguintes indagações:



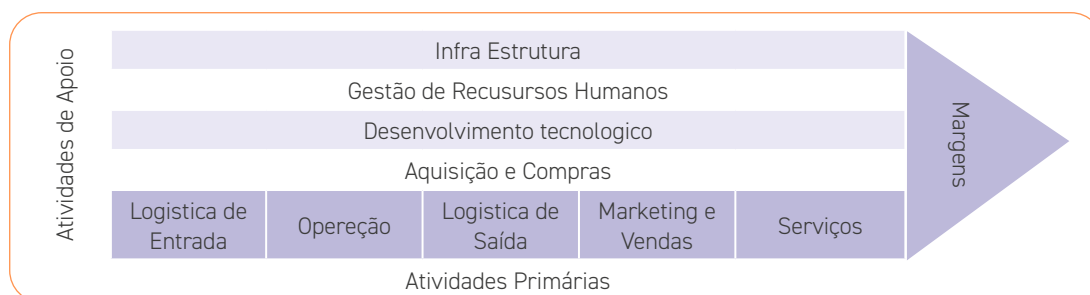
Este módulo é central para o planejamento estratégico institucional e a gestão estratégica. Neste momento vamos construir **CINCO grandes passos** para estruturar a estratégia da instituição:

1. a elaboração da **Cadeia de Valor**
2. a **Análise Ambiental**
3. o **Referencial Estratégico** e
4. a **Carteira de Projetos**

Vamos abordar cada passo com mais detalhe a seguir.

Passo 01 — Elabore a Cadeia de Valor

Exemplo:



Objetivo

A Cadeia de Valor é uma reflexão sobre todos os produtos e serviços finalísticos que a instituição gera para seus clientes (cidadãos, consumidores, etc.), os beneficiários finais dos serviços públicos e os macroprocessos internos que garantem a implementação destes produtos e serviços.

Por exemplo, numa Secretaria Municipal da Saúde, as atividades finalísticas podem ser: provimento de serviços para a saúde básica, campanha de vacinação, oferta de leitos em hospitais, atendimento dos postos de saúde, etc. Os processos finalísticos poderiam ser: gestão do pessoal da secretaria, infraestrutura disponível, gestão financeira e orçamentária, e assim por diante.


A Cadeia de Valor é um poderoso instrumento para diagnóstico da organização e identificação de pontos fortes e fracos.

O que vai ser feito

1. Devemos **listar todas as entregas**, produtos e serviços, que impactam diretamente o público beneficiário da instituição, os "clientes" ou usuários finais;
2. Em seguida devemos fazer uma **breve descrição** de cada um destes produtos e serviços para que não haja ambiguidade sobre o que, de fato, a instituição faz;
3. A seguir, **todos os processos** mais importantes devem ser mapeados também. Lembre-se que um processo é uma atividade contínua que mobilizar recursos e gera produtos e serviços;
4. Finalmente procure **organizar o diagrama da Cadeia de Valor** de uma forma didática, lógica e inteligível. Existem muitos exemplos e formatos disponíveis. O importante é que fiquem claras as grandes entregas da instituição para todos os que utilizam seus produtos e serviços, sejam clientes internos no governo ou usuários finais na sociedade (beneficiários); e
5. A Cadeia de Valor é a base do entendimento de como a organização existe e funciona, por isso é importante apresentar com clareza eventuais fragilidades, falhas ou debilidades existentes.

Ferramenta sugerida

CADEIA DE VALOR

 Ver Caixa de Ferramentas

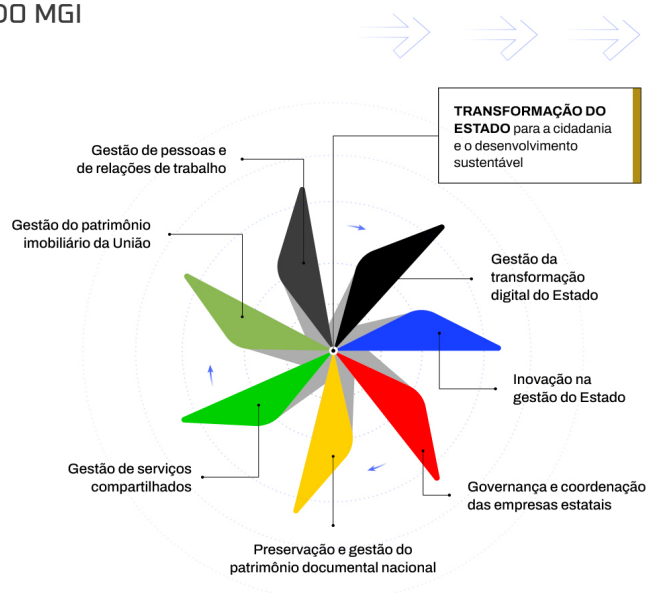
Objetivo

Construir o diagrama da Cadeia de Valor que retrata como a instituição está hoje, o que ela está fazendo, que produtos, bens ou serviços ela está gerando, produzindo ou garantindo para resolver problemas da sociedade e atender seus “clientes” internos no governo.

O fundamental é construir uma representação visual e didática que é um grande “retrato” da instituição. Você pode, se houver tempo e for necessário, fazer uma breve descrição ou legenda para cada elemento da cadeia de valor.

Ao final você terá um diagnóstico visual, resultado do debate participativo, que permite ver e apreciar toda a relevância da organização, mas também eventuais pontos ou lacunas que deverão ser objeto de reflexão no planejamento.

CADEIA DE VALOR DO MGI



VALORES PÚBLICOS GERADOS



Passo 02 — Elabore a Análise Ambiental

Objetivo

A análise ambiental é um processo sistemático que avalia as interações entre uma organização e o meio ambiente em que opera. Esse processo envolve a identificação, compreensão e avaliação dos fatores ambientais que influenciam as atividades, operações e estratégias da organização. Ou seja, é preciso compreender como a instituição está inserida nos diversos ambientes onde ela interage dentro do governo, com outras instituições governamentais, com o setor privado, com a sociedade e assim por diante.

O que vai ser feito

1. A análise ambiental deve identificar as **oportunidades e ameaças** para os objetivos e a missão da organização no período futuro no qual o plano será implementado. Os **pontos fortes e fraquezas** da organização também precisam ser identificados;
2. Os participantes do planejamento serão convidados a refletir sobre os **ambientes e contextos** em que a instituição está inserida;
3. O processo segue metodologias colaborativas, onde cada um aponta informações que um moderador ou facilitador acolhe, sistematiza e adiciona aos painéis juntamente com as demais contribuições;
4. A análise ambiental pode contar com a colaboração de consultores ou grupos especializados sobre temas de interesse. Por exemplo, informações estatísticas, mapeamento de tendências e cenários, análise de conjuntura econômica e social e assim por diante;
5. Nesse momento pode-se também, fazer uma análise (avaliação) do ciclo anterior de planejamento, identificando pontos positivos e negativos e
6. Recomenda-se utilizar a ferramenta **SWOT e PESTEL** para realização da análise ambiental.



Ver Caixa de Ferramentas

ANÁLISE SWOT

Objetivo

A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para avaliar a posição de uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo. A característica mais marcante da SWOT é a representação sintética e a visualização de processos que são opostos e complementares, permitindo *insights* criativos, tanto sobre a visualização de problemas, quanto de soluções possíveis. A SWOT utiliza técnicas de *brainstorming* estruturadas.

Exemplo:



ANÁLISE PESTEL

Objetivo

A Análise PESTEL é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para avaliar fatores externos que podem impactar uma organização. A característica mais marcante é que a ferramenta abrange todas as dimensões mais importantes que podem afetar a implementação da estratégia da instituição. A sigla PESTEL refere-se a seis dimensões de análise:

Exemplo:



- Política: Políticas governamentais, estabilidade política, legislação;
- Econômica: Indicadores econômicos como inflação, PIB, desemprego;
- Social: Demografia, educação, cultura, comportamentos sociais;

- Tecnológica: Inovação, infraestrutura tecnológica, acessibilidade;
- Ecológica: Sustentabilidade, legislação ambiental, mudanças climáticas; e
- Legal: Regulações, leis trabalhistas, tributação.

Essa análise é útil para compreender a complexidade de fatores do ambiente externo e orientar decisões estratégicas.

Passo 03 — Construa o Referencial Estratégico

Objetivo

A definição do referencial estratégico consiste em estabelecer um conjunto claro de diretrizes, valores e objetivos que orientam a atuação de uma organização em direção a uma visão de futuro, a uma situação desejada num horizonte determinado de tempo. Esse tempo pode ser o ciclo da gestão, 4 anos, ou mais, se o que se quiser é uma estratégia de longo prazo. Esse referencial serve como uma bússola, guiando as decisões e ações da organização pública em direção a um futuro desejado. Ele abrange a visão, a missão, os valores e os objetivos estratégicos, proporcionando um entendimento comum entre todos os membros da organização sobre o que se espera alcançar e como isso deve ser feito.

O que vai ser feito

1. O grupo de planejamento deve elaborar a Visão de Futuro, a Missão, os Valores e os Objetivos Estratégicos da organização;
2. A **Visão de Futuro** estrutura uma narrativa aspiracional, ou seja, um desejo ambicioso e ousado capaz de expressar a relevância da organização no futuro. Preste atenção para uma redação objetiva, em linguagem direta e clara, didática e assertiva;
3. A **Missão institucional** define o caminho para atingir a visão. Ela define o propósito da organização, ou seja, a razão de sua existência, sua vocação para atender as demandas da sociedade;
4. Os **valores** são os princípios e crenças que mantém o clima organizacional saudável e cooperativo e os servidores engajados na missão e visão de futuro da instituição;
5. Os **objetivos estratégicos** são essenciais para o cumprimento da missão. Eles expressam o impacto e os resultados na solução dos problemas da sociedade e definem o propósito da organização em diferentes dimensões, na área finalística e na área meio; e
6. Ao final o Grupo vai desenhar um **Mapa Estratégico** que irá orientar a elaboração dos projetos, enfrentar as ameaças e pontos fracos e aproveitar as oportunidades e consolidar os pontos fortes da instituição no próximo período.

Ferramentas sugeridas

O MAPA ESTRATÉGICO



Ver Caixa de Ferramentas

Objetivo

A construção de um **Mapa Estratégico** sintetiza visualmente — num quadro ou matriz — a definição da visão de futuro, da missão, dos valores e dos objetivos mais importantes que a instituição vai construir no período de implementação do planejamento. Os objetivos no Mapa podem ser organizados por camadas, vinculados diretamente à missão, estão os objetivos relacionados às entregas, aos produtos e serviços para a sociedade. Em seguida, os objetivos intermediários relacionados, por exemplo, a entregas para outros órgãos do governo. Finalmente vem a camada dos objetivos das áreas de suporte, como os processos internos, a infraestrutura e a aprendizagem organizacional. A ideia de que o mapa tenha uma lógica interna, conectando todos os objetivos estratégicos.

MAPA ESTRATÉGICO MGI 2023-2027

MISSÃO

AMPLIAR E QUALIFICAR A GESTÃO, OS SERVIÇOS E AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS para a sociedade e a administração pública, apoiando e potencializando a inovação e o fortalecimento das capacidades do Estado.

VISÃO

ATUAR COMO LIDERANÇA DA TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO, fundada nos valores democráticos, para a promoção da inovação em políticas públicas que impulsionem o desenvolvimento sustentável e o pleno exercício da cidadania.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

PROMOVER A INOVAÇÃO, A MELHORIA DA GESTÃO E DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS em articulação com instituições da administração pública federal, cooperação federativa com estados e municípios e diálogo com a sociedade

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

VALORIZAR AS SERVIDORAS E OS SERVIDORES PÚBLICOS PARA PLENO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES e melhoria da qualidade do serviço prestado, aprimorando concursos e carreiras, promovendo a profissionalização da burocracia e a democratização das relações de trabalho

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

APERFEIÇOAR MODELOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS e parcerias públicas como instrumentos de indução ao desenvolvimento inclusivo e sustentável do país

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

FORTALECER AS EMPRESAS ESTATAIS, COM ADEQUADA GOVERNANÇA CORPORATIVA, revalorizando a propriedade pública e seu papel no desenvolvimento inclusivo e sustentável do país

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

CONSOLIDAR E GERIR A INFRAESTRUTURA NACIONAL DE DADOS para facilitar a governança, a integração e o uso de dados nas políticas públicas com segurança, respeito à privacidade e à proteção das informações

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

LIDERAR E PROMOVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL da administração pública, em cooperação federativa, com segurança, transparência e foco nas pessoas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

APRIMORAR O USO E A DESTINAÇÃO DO PATRIMÔNIO DA UNIÃO por meio da gestão participativa, racional, socioambientalmente justa, priorizando o atendimento às políticas públicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

APRIMORAR OS PROCESSOS E SERVIÇOS DE GESTÃO PATRIMONIAL, com transformação digital e foco nas pessoas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

FORMAR E DESENVOLVER AS COMPETÊNCIAS DOS AGENTES PÚBLICOS, necessárias para melhor servir à sociedade, com agilidade e inovação adaptadas aos contextos dinâmicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

CONSOLIDAR O SISTEMA DE IDENTIFICAÇÃO E IMPLANTAR A CARTEIRA DE IDENTIDADE NACIONAL em todo o país, ampliando o acesso aos serviços públicos e a confiança na relação com a população

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

AMPLIAR O ACESSO AOS DOCUMENTOS, POR MEIO DO FORTALECIMENTO da gestão de documentos e arquivos, assegurando o direito à informação e à memória do país

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

APERFEIÇOAR ESTRUTURAS DE ATUAÇÃO GOVERNAMENTAL, modelos de governança e gestão para mais e melhores políticas públicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13

PROVER SERVIÇOS DE SUPORTE COMPARTILHADOS e difundir soluções de alta qualidade para toda administração pública federal

VALORES



COLABORAÇÃO



DEMOCRACIA



DIVERSIDADE



INTEGRIDADE



PARTICIPAÇÃO



QUALIDADE



SUSTENTABILIDADE

Passo 04 — Defina as Métricas Estratégicas

Objetivo

A construção das métricas estratégicas é um processo sistemático de definição e implementação de **indicadores e metas** que permitem a avaliação do desempenho organizacional em relação a objetivos e metas pré-estabelecidas. Essas métricas são ferramentas essenciais para a gestão estratégica, pois oferecem uma visão clara sobre o progresso da instituição e auxiliam na identificação de áreas que demandam melhorias. Elas podem abranger diversos aspectos da organização, incluindo métricas financeiras, operacionais, de qualidade dos serviços e de satisfação do cliente. Indicadores são ferramentas que permitem observar, identificar e medir aspectos ligados ao progresso de um determinado foco, que na gestão estratégica pode ser um objetivo, um processo ou um projeto.

O que vai ser feito

1. Para cada objetivo estratégico do Mapa elaborado, deverá existir pelo menos um **indicador** e **uma meta**;
2. O **indicador** é como uma régua que mensura, que mede, o quanto a instituição se aproximará ou afastando do objetivo ao longo do tempo;
3. Se houver um quadro de indicadores do ciclo anterior do planejamento este poderá ser o ponto de partida;
4. Como o tema dos indicadores é bem mais técnico, o grupo de planejamento pode designar uma força tarefa menor para analisar a situação e apresentar uma proposta; e
5. O facilitador deve apresentar uma proposta de indicadores ao grupo, cuidando para que todos entendam a importância e o papel de um bom indicador para ajudar a gestão estratégica da instituição.

Ferramentas sugeridas

PAINEL DE INDICADORES



Ver Caixa de Ferramentas

Objetivo

O Painel de Indicadores é um conjunto organizado e sistemático de indicadores para cada um dos objetivos estratégicos do Mapa Estratégico. Cada objetivo também deve ter uma meta clara, simples, alcançável e desafiadora que pode ser desmembrada para cada ano, regionalizada ou setorializada.

Passo 05 — Desenhe a Carteira de Iniciativas e Entregas

Objetivo

Cada objetivo estratégico deve ser alcançado por meio de projeto, programas, ações e iniciativas da instituição ao longo do período de planejamento. Um projeto é uma série de atividades interligadas, com prazo definido e direcionadas para atingir um objetivo específico, que pode ser o desenvolvimento de um produto, serviço ou um resultado único. Grandes inovações são geralmente obtidas por meio de projetos. Iniciativas voltadas a alterar aspectos da realidade social ou a melhorar significativamente processos internos, com impacto direto na estratégia organizacional, devem ser formalizadas como projetos estratégicos.

O que vai ser feito

1. O facilitador neste momento, poderá dividir o grupo em equipes menores, onde cada equipe vai preparar uma proposta de iniciativas relacionadas aos objetivos que se relacionam com sua atuação, área ou coordenação dentro da instituição;
2. Cada equipe menor vai adotar um modelo (uma ferramenta) para produzir uma proposta que será apresentada em plenária;
3. Na oficina de planejamento nem sempre é possível ver e debater todos os detalhes de um projeto. Por exemplo, questões orçamentárias normalmente são ajustadas posteriormente;
4. É importante que o facilitador organize as informações sobre os projetos atuais da organização e, se possível, um inventário organizado dos seus produtos e resultados ao longo do último ciclo de planejamento. O inventário de projetos em andamento é o ponto de partida para pensar a atualização do portfólio estratégico para os próximos anos; e
5. Ao final do processo haverá um portfólio pronto, ou seja um conjunto de projetos ou iniciativas que orientarão a agenda de trabalhos de todas as áreas da instituição e serão monitorados pela equipe de gestão específica.

Ferramentas sugeridas

MODELO LÓGICO




Ver Caixa de Ferramentas

Objetivo

O objetivo do Quadro Lógico é estruturar um modelo (um template) que padronize a reflexão das equipes de planejamento para o desenho das partes fundamentais de um projeto, ou seja, de ações normativas que serão implementadas para alcançar os objetivos do Mapa Estratégico e assim produzir resultados e impactos que juntos contribuirão para o alcance da missão e da visão de futuro da instituição. O quadro lógico é composto por Objetivos, Indicadores, Meios de Verificação e Suposições (ou Riscos).

Exemplo:

	DESCRIÇÃO	INDICADORES	FONTES DE VERIFICAÇÃO	PRESSUPOSTOS
IMPACTO				
OBJETIVOS				
RESULTADOS				
ATIVIDADES				



Observação:

Existem diversas ferramentas que podem ser empregadas para desenhar projetos ou programas numa oficina de planejamento. Aqui recomendamos o Quadro Lógico que é a mais prática. Mas há outras. Uma delas é o "5W2H", muito simples e prática. Outra, mas demorada e sofisticada, é o "Termo de Abertura de Projeto". Todas elas disponíveis na Caixa de Ferramentas. O Canvas de Projeto é alternativamente, uma ferramenta útil para o desenho de projetos, ele é mais simplificado e leva menos tempo que o Quadro Lógico.

QUADRO RESUMO

MÓDULO 02 – PLANEJAR				
O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
Desenhar a Cadeia de Valor (CV) <ul style="list-style-type: none"> • Produtos e Serviços para a sociedade; • Macroprocessos identificados; e • Dimensões finalísticas e de suporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Grupo de Planejamento deve estar formalmente constituído; • Cronograma de reuniões do PEI já aprovado pelo Comitê de Gestores e Alta Direção; • Clareza sobre quais os objetivos, produtos, serviços e entregas que a instituição gera para a sociedade; • Identificar os macroprocessos necessários envolvidos em cada produto ou entrega; e • Identificar as dimensões necessárias: finalísticas ou primárias, de apoio, governança, infraestrutura etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • O Grupo de Planejamento, com base nos materiais já produzidos (entrevistas, análise documental, análise regulatória, planejamento anterior, etc.) deve produzir uma minuta inicial da Cadeia de Valor para iniciar o processo; • Pode-se utilizar <i>brainstorming</i> estruturado para validar uma proposta inicial junto ao Comitê Gestor e depois, à Alta Direção; e • A CV é uma ferramenta de diagnóstico, por isso, necessariamente ela vai expor gargalos, processos fragilizados e pouco estruturados ou até entregas e produtos que podem ser polêmicos, desatualizados ou questionáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cocriação como o <i>brainstorming</i> ou a SWOT são úteis para gerar ideias e fomentar reflexão inovadora; • Ferramentas de trabalho colaborativo remoto como MIRO, MURAL ou MENTIMETER podem auxiliar o debate no grupo; e • Neste processo, como nos demais, é fundamental planejar as oficinas participativas, alinhando as expectativas com os moderadores ou facilitadores, externos ou da própria equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco da CV são produtos e serviços para o cidadão, que impactam problemas complexos, reais e graves da sociedade; • Não apresente uma proposta de CV diretamente à alta direção, sem passar pelas instâncias intermediárias e processos de escuta e consulta; • Não tente fazer um Diagrama Visual da Cadeia de Valor que "explique tudo", que "caiba tudo". Isso vai retirar a eficácia comunicacional e dispersar o foco de atenção no que realmente importa; e • O contrário também é equivocado, um diagrama hiper simplificado ajuda pouco a entender os nexos causais internos da instituição e o que deve ser mudado ou aprimorado.



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
Construir a Análise Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> A Análise Ambiental visa estruturar uma visão sistêmica consistente sobre problemas e oportunidades; e O Grupo de Planejamento deve preparar uma reflexão prévia e provisória sobre cenários e tendências. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas com gestores e clientes da instituição; Análise da literatura sobre o campo de atuação da organização; Benchmarking; Análise PESTLE (ou PESTAL) Análise SWOT estruturada; Análise de Cenários, Tendências e Prospectivas; Utilizar a ferramenta GUT para hierarquizar variáveis; Em alguns casos, estudos sobre cenários e tendências feitos por <i>thinktanks</i> ou órgãos de pesquisa podem ser consultados; e Caso necessário, pode-se organizar uma rodada com especialistas para sistematizar o mapa de problemas e oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Esse momento pode envolver um conjunto mais amplo de servidores da instituição, como representantes das diversas áreas; Procure planejar bem o uso das ferramentas com processos bem estruturados de moderação e facilitação de grupo; Ferramentas como SWOT e PESTLE precisam de preparação e moderação de grupo altamente criativas para ter uma escuta ativa e captar as percepções do grupo; e O Grupo de Planejamento deve organizar, se for o caso, rodadas sucessivas e aproximativas de debate, síntese e encaminhamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilize a Cadeia de Valor para identificar quais são as variáveis da conjuntura, interna e externa ao governo, mais importantes para realizar uma análise situacional; Lembre-se que a análise situacional é focada no entendimento dos problemas, sua explicação (causas, sintomas e consequências) e com base nisso que os objetivos estratégicos são desenhados posteriormente (Árvore do Problema se converte em Árvore de Objetivos); A análise situacional é sempre posicionada, isto é, você deve identificar vieses cognitivos que podem distorcer a percepção dos grandes problemas; e O processo de validação superior (gestores e alta direção é essencial).



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
Desenhar o Referencial Estratégico <ul style="list-style-type: none"> Mapa Estratégico Objetivos Estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração e validação da Cadeia de Valor; Elaboração e validação da Análise Ambiental (situacional); Elaboração e validação das diretrizes estratégicas da organização, alinhadas com os macroprocessos normativos do governo federal (PPA, Estratégia de Desenvolvimento, Planos Setoriais, etc.); e Inventário crítico, estruturado e exaustivo da carteira de projetos realizada no último ciclo de planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> O Mapa Estratégico (BSC) é a principal ferramenta para estruturar o quadro de objetivos estratégicos e seus descritores; A matriz normativa dos Programas, Projetos e Iniciativas pode ser trabalhada com diversas ferramentas: Estrutura Analítica do Projeto (EAP — PMI), Matriz do Modelo lógico etc.; e Formulário de Proposta de novas iniciativas e projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> A elaboração do Mapa Estratégico exige, a partir de uma Missão e Visão de longo prazo, a organização dos diversos objetivos da instituição nas várias dimensões possíveis do mapa (sociedade, governo, conhecimento, infraestrutura etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> O Mapa Estratégico não é uma panaceia, ele tem o maior mérito em focar a organização em poucos objetivos, garantir um nexo de causalidade entre meios e fins e visibilidade didática para servidores e quadros intermediários; e Deve-se evitar "congelar" o Mapa, a cada conjuntura crítica ou revisão da estratégia, ele pode e deve ser atualizado.
Definir as Métricas da Estratégia <ul style="list-style-type: none"> Painel de Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> Cadeia de Valor validada; Análise Ambiental/Situacional validada; e Mapa Estratégico pronto e validado. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Benchmarking</i> de Indicadores de instituições governamentais equivalentes; e Ficha dos Indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Em geral os indicadores são métricas pensadas para acompanhar o alcance dos objetivos, por isso estão vinculados às metas de cada objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Fundamental é bom senso entre o número de indicadores, sua relevância e os custos organizacionais e institucionais para sua gestão; Prefira sempre poucos indicadores e relevantes, utilizando os critérios da literatura especializadas; e Os indicadores são essenciais para os momentos de Revisão e Análise da Estratégia (RAEs).



O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
Construir a Carteira de Entregas <ul style="list-style-type: none"> Projetos Executivos validados 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa Estratégico pronto, validado e detalhado; Inventário e balanço da carteira de projetos do ciclo anterior; e Análise pelo Grupo de Planejamento da viabilidade (<i>checklist</i>) dos projetos em execução ou concluídos do ciclo anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Gerenciamento de Projetos do PMI (<i>PMBOK</i>); Modelo do Quadro Lógico; e Modelo adotado pelo desenho normativo do PPA federal. 	<ul style="list-style-type: none"> O Grupo de Planejamento deve operar como um filtro, selecionando os projetos de maior eficiência, eficácia, efetividade e impacto nos problemas e objetivos do Mapa Estratégico; e O <i>Checklist</i> do Guia Executivo de Avaliação ex ante é um bom método prático para avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> O momento de definir o que a instituição vai fazer talvez seja o mais politicamente delicado, pois em última instância, define a alocação orçamentária, a visibilidade e o volume de trabalho de cada área da organização; Os critérios de análise têm que ser definidos previamente, com clareza e transparência, inclusive as prioridades políticas da direção; O Grupo de Planejamento deve evitar constrangimentos para a Alta Direção ou o Comitê de Gestores no debate da carteira de projetos prioritários; e Deve-se lembrar que a carteira não é estática, imutável e definitiva até o fim do ciclo. A cada momento de revisão do plano ou de conjunturas críticas a Direção deve ter autoridade para remanejar o plano e corrigir os rumos.





A Escola Nacional de Administração Pública, a ENAP, produziu um conjunto de cursos disponíveis autoinstrucionais denominados "TRILHAS DE APRENDIZAGEM". As trilhas são estruturadas para que você possa organizar o ritmo, as necessidades e os formatos mais adequados para acessar os conteúdos selecionados. A seguir indicaremos as trilhas que mais contribuem para esse momento do planejamento, além de outras oportunidades de capacitação.

Visão de Futuro

Ao percorrer esta trilha, você terá acesso a diversos materiais que te ajudarão a desenvolver a competência "Visão de futuro". Esta competência pode ser definida como a capacidade para imaginar e prospectar futuros, traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato. Ela é fundamental para a definição do REFERENCIAL ESTRATÉGICO do planejamento. <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/267>

Estratégia e Planejamento

A trilha de aprendizagem Estratégia e Planejamento apresenta um conjunto estruturado de conhecimentos teóricos e práticos que permitem a você uma oportunidade ímpar para refletir e agir sobre o sentido de seu trabalho e da instituição pública em que atua, na construção de um país economicamente mais desenvolvido, socialmente inclusivo e ambientalmente sustentável, como preconizam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Ela vai ajudar você a entender melhor a formulação da Cadeia de Valor, da Visão Estratégica, e da análise de problemas. <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/181>

Inovação e Mudança

O processo de planejamento e gestão estratégica é a melhor oportunidade que temos de "sair da caixa", isto é, usar a criatividade e a inovação para repensar o modo como nossas instituições funcionam, suas entregas para a sociedade e como podemos melhorar nossos processos de trabalho. Essa competência pode ser definida como a capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas; de adotar novos insights à sua ação; de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua; e de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros. <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/182>



<p>Fontes para aprimoramento e capacitação</p>	<p>Desenvolvimento Sustentável e Ferramentas para a formulação de políticas públicas</p> <p>O portfólio de projetos representa as apostas estratégicas que o governo faz para resolver os problemas da sociedade. O momento de fazer decide tudo, por isso é tão importante na reflexão do planejamento estratégico.</p> <p>Essa trilha de Aprendizagem possibilita que você possa analisar o panorama atual e futuro da sustentabilidade como projeto de governo, conhecer a agenda, os debates e as políticas fomentadas, além de identificar os desafios e oportunidades presentes na conjuntura nacional e mundial.</p> <p>O planejamento estratégico pode contribuir para a disseminação e para a promoção de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento humano e sustentável. https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/128</p>
<p>Exemplos de aplicação de acordo com os PASSOS desse MÓDULO:</p>	<p>Exemplos de utilização da ferramenta da CADEIA de VALOR (Passo 01)</p> <p>Planejamento Estratégico do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e combate à Fome</p> <p>A cadeia de valor é uma ferramenta fundamental para visualizar os processos e entregas da instituição, sobretudo como estão articulados e interligados com os macroprocessos e como contribuem para a geração de valor público. Veja esse exemplo. https://mds.gov.br/webarquivos/MDS/2_Acoes_e_Programas/Governanca/Planejamento_Estrategico_Institucional/Cadeia_de_Valores/Links/Cadeia_Valores_Estendida_MDS.pdf</p> <p>Planejamento Estratégico do Ministério de Gestão e da Inovação em Serviços Públicos</p> <p>Outro exemplo de como articular as principais entregas, serviços, produtos e processos para a geração de valor público. Veja o exemplo aqui do MGI. https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/cadeia-de-valor-do-mgi</p> <p>Planejamento Estratégico da ENAP</p> <p>Veja um exemplo bastante detalhado de desenho de uma Cadeia de Valor a partir das várias perspectivas colocadas no Mapa Estratégico. Veja no exemplo. https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3928/1/Cadeia_de_valor.pdf</p> <p>Exemplos de utilização das ferramentas da ANÁLISE AMBIENTAL (Passo 02)</p> <p>Plano Nacional da Saúde (PNS) 2024 – 2027</p> <p>Observe o capítulo 2, Análise Situacional, as variáveis estratégicas utilizadas para descrever a situação-problema e as conclusões a partir disso. A profundidade da análise e a identificação de um diagnóstico profundo dos serviços, do repertório de entregas e um inventário dos programas em andamento. Tudo isso é crucial para o pensamento estratégico. https://www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-do-sus/instrumentos-de-planejamento/pns/plano-nacional-de-saude-pns-2024-2027/view</p> <p>Plano Estratégico da Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), MRE 2024 – 2027</p> <p>Alinhado ao Plano Plurianual e ao Programa de Trabalho aprovado no Conselho de Administração, a FUNAG, atualizou seu plano estratégico e utilizou a ferramenta do SWOT e da Cadeia de Valor, a partir da página 11. Vale a pena conferir. https://www.gov.br/funag/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/funag-lanca-plano-estrategico-institucional-2024-2027</p>



Exemplos de utilização das ferramentas do REFERENCIAL ESTRATÉGICO (Passo 03)

Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual

Veja a definição de eixos estratégicos que desdobram a política nacional. Cada eixo possui uma contextualização que ajuda a entender seu sentido e significado maior e é desdobrado em ações conexas que tem forte sentido normativo. <https://www.gov.br/propriedade-intelectual/pt-br/assuntos/estrategia-nacional-de-propriedade-intelectual/eixos-estrategicos>

Plano Nacional de Energia 2050

O uso de cenários é valioso instrumento para pensar estrategicamente (Missão e Visão de Futuro) e o próprio Mapa Estratégico. Neste exemplo, veja o capítulo "Produção e Uso de Energia" para identificar como o Ministério das Minas e Energia construiu cenários e como, em função disso, estabelece as diretrizes e estratégias para o futuro. <https://www.gov.br/mme/pt-br/assuntos/secretarias/sntep/publicacoes/plano-nacional-de-energia/plano-nacional-de-energia-2050/relatorio-final/relatorio-final/relatorio-final-do-pne-2050.pdf/view>

Mapa Estratégico do Ministério do Planejamento e Orçamento

O Mapa Estratégico sintetiza os principais objetivos e o encadeamento lógico entre eles. É uma peça fundamental para orientar a elaboração de projetos e organizar os macroprocessos internos da instituição. Veja o exemplo aqui do MPO. <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/comite-ministerial-de-governanca/planejamento-estrategico-e-institucional-pei-1/mapa-estrategico>

Planejamento Estratégico do Ministério Público

A definição de uma missão clara, uma visão de futuro desafiadora e valores associados é fundamental para o desenho adequado do Mapa Estratégico. Veja o exemplo deste planejamento, a partir da página 21. <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2019/Final-LivretoCNMP-PlanejamentoEstrategico.pdf>

Planejamento Estratégico do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional 2023 – 2027

O Mapa Estratégico articula a Visão de Futuro e a Missão com as diversas áreas de atuação da instituição. Veja o exemplo do MDIR. <https://www.gov.br/mdr/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-do-mdr>



Exemplos de utilização das ferramentas das MÉTRICAS ESTRATÉGICAS (Passo 04)

Planejamento Estratégico da Advocacia-Geral da União 2024-2027

As métricas estratégicas são réguas que permite mensurar e acompanhar a performance da instituição no alcance de diretrizes, objetivos e metas do planejamento. Veja aqui o exemplo do quadro de indicadores da AGU. <https://www.gov.br/agu/pt-br/governanca/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2024-2027/indicadores-e-metas-estrategicas>

Mapa de Indicadores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária

O conjunto de métricas e indicadores necessários para monitorar a performance da instituição pode ser desenhado e evidenciado por meio de painéis utilizando programas de Business Intelligence (BI), a partir das bases de dados disponíveis. Veja o exemplo do Painel de Monitoramento da ANVISA. <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202310/anvisa-cria-painel-de-monitoramento-da-agenda-regulatoria>

Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021 – 2026

O poder judiciário tem avançado muito na prática de planejamento e gestão estratégica. Veja aqui o um exemplo do Conselho Nacional de Justiça com a relação de indicadores e métricas da estratégia nacional. <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/monitoramento-e-avaliacao-da-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/indicadores-de-desempenho/>

Dashboard de indicadores

Exemplos de utilização da ferramenta da CARTEIRA DE INICIATIVAS E PROJETOS (Passo 05)

Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)

O portfólio de ações e iniciativas estratégicas está claramente definido aqui, associado a cada eixo da estratégia geral e a cada objetivo. <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/estrategia-digital-aco-es-2022-2026>

Plano Nacional de Cultura

No planejamento o princípio participativo é central para assegurar transparência, responsabilização e controle social. Na visão estratégica é importante criar mecanismos e instrumentos de consulta e canais de comunicação. Veja aqui como foi organizado um canal de participação, seu formato e lógica interna. <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/plano-nacional-de-cultura/pnc>

Planejamento Estratégico do Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional 2023 – 2027

Veja-se um dos Cadernos Estratégico “Subeixo: Planejamento Regional e Ordenamento Territorial” do planejamento, onde constam a relação de iniciativas (página 9), vinculadas a cada meta do Mapa Estratégico. <https://www.gov.br/mdr/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico-institucional/3Cad.EstrategicoPlanejamentoReg.eOrdenamentoTerritorialVrs.Finaleformatada.pdf>

MÓDULO 03 – MONITORAR E AVALIAR

Neste módulo você terá condições de responder às seguintes indagações:

1. Como vamos acompanhar a implementação do que foi planejado?
2. Como vamos avaliar os resultados e impactos para ajustar o plano?
3. Como vamos revisar periodicamente o plano para atualizar sua relevância?

Passo 01 – Planejar e Implementar o Monitoramento do Plano e da Estratégia

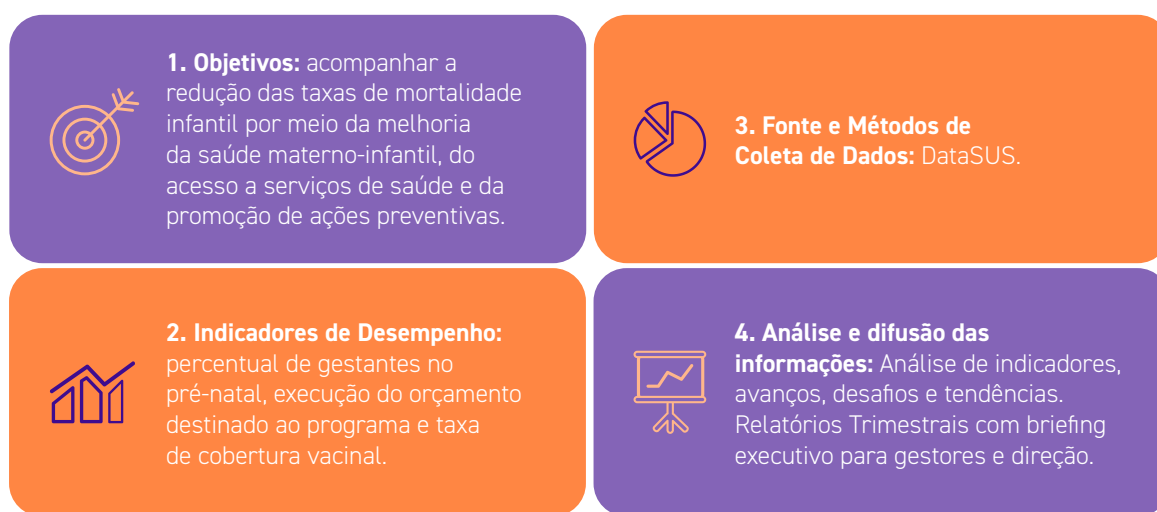
Objetivo

O monitoramento é essencial na fase de implementação da estratégia. Monitorar é sinônimo de controlar, acompanhar, verificar. A Equipe de Planejamento deve desenhar uma estratégia de monitoramento capaz de fornecer em tempo hábil, todas as informações necessárias para que os gestores e a alta direção possam celebrar as conquistas do planejamento, mas sobretudo, promover os ajustes necessários. O monitoramento também é essencial para a prestação de contas dos gastos, como acontece em relação a órgãos de controle e repasse de convênios, por exemplo. Uma estratégia de monitoramento deve conter:



1. **Objetivos:** qual é o propósito? O que precisa ser monitorado? Quais informações são necessárias?
2. **Indicadores de Desempenho:** quais indicadores de desempenho serão utilizados.
3. **Fontes e Métodos de Coleta de Dados:** Quais as fontes das informações? Como serão acessadas, sistematizadas e interpretadas?
4. **Análise e difusão das informações:** como serão produzidos os relatórios de monitoramento? Em qual formato, periodicidade e público-alvo?

Um **exemplo:** Monitoramento do Programa de **Combate à Mortalidade Infantil**.




O que vai ser feito

1. Identifique no **Mapa Estratégico (Módulo 02 – Planejar)** os indicadores (Métricas) mais importantes que devem ser monitorados e suas metas;
2. Defina na equipe as responsabilidades pela coleta de dados, sistematização, interpretação e produção dos relatórios periódicos; lembre-se que a **matriz de métricas** (Módulo 02) é essencial para acompanhar a execução do plano e da estratégia, isto é, monitorar os resultados;
3. Defina os procedimentos para análise e interpretação das informações e divulgação para as partes envolvidas no planejamento (servidores, gestores e direção): quem é o responsável, prazo de execução, objetivos etc.; e
4. O Facilitador deve **planejar COMO o plano será monitorado**. Há diferentes camadas ou tipos de monitoramento. A primeira camada é monitorar a evolução dos Objetivos do Mapa Estratégico (Missão, Visão, Objetivos, Indicadores e Metas). A segunda camada é o monitoramento de projetos/Programas/Iniciativas. Cabe ao Grupo de Planejamento, fazer a conexão entre estas duas camadas, ou seja, saber se as entregas dos projetos e programas estão contribuindo, ou não, com o alcance dos objetivos estratégicos.

Ferramentas sugeridas

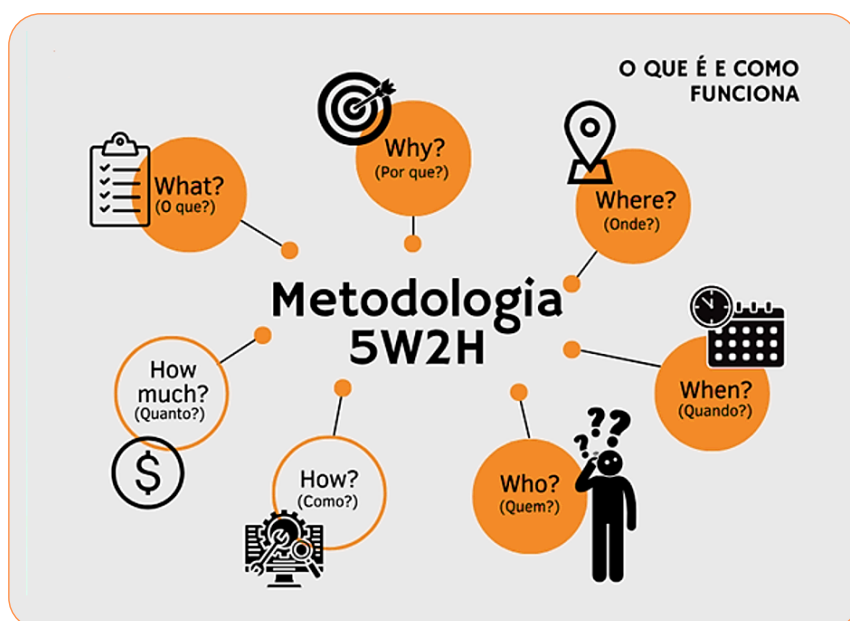
5W2H

Ficha de Indicadores

 Ver Caixa de Ferramentas

Objetivo

Ferramenta útil para **Planejar o sistema de monitoramento**, definir o que tem que ser feito, como, quais tarefas, os responsáveis etc. Organizar tarefas de modo simples e rápido, por meio da definição de sete questões básicas que envolvem a execução de projetos. Use esta ferramenta para planejar tarefas e distribuir responsabilidades.



Exemplo:

Tarefa: "Planejar o Monitoramento do Programa de combate à mortalidade infantil".

Pergunta	Resposta
What (O quê?)	Planejar o monitoramento do Programa de combate à mortalidade infantil, estabelecendo indicadores, métodos de coleta de dados e análise de resultados.
Why (Por quê?)	Garantir que o programa esteja sendo eficaz na redução da mortalidade infantil, identificar pontos de melhoria e assegurar o uso eficiente dos recursos disponíveis.
Who (Quem?)	Equipe de saúde pública, estatísticos, epidemiologistas, gestores do programa, profissionais da atenção primária e especialistas em monitoramento e avaliação.
Where (Onde?)	Unidades de saúde, maternidades, hospitais, áreas de maior vulnerabilidade e locais onde o programa está sendo implementado.
When (Quando?)	O planejamento deve ser feito antes da implementação do programa, com monitoramento contínuo (mensal, trimestral e anual) para ajustes conforme necessário.
How (Como?)	Definição de indicadores (ex: taxa de mortalidade infantil, cobertura vacinal, acesso ao pré-natal), coleta de dados por sistemas de informação, visitas a campo, entrevistas com profissionais e análise estatística dos resultados.
How much (Quanto custa?)	O custo envolverá recursos humanos (equipe de monitoramento), tecnologia (sistemas de informação e análise de dados) e logística (deslocamentos, treinamentos, materiais).

Passo 02 — Implementar a Avaliação do Plano e da Estratégia

Objetivo

A avaliação no contexto do planejamento estratégico institucional é o momento de identificar se as ações, iniciativas e projetos planejados realmente estão produzindo os efeitos esperados e **impactando as causas críticas** dos problemas identificados. A avaliação pode acontecer antes ou depois da execução dos projetos.

O que vai ser feito

1. A partir do sistema de monitoramento, identifique os **processos a serem avaliados** e as **informações disponíveis** sobre os indicadores utilizados no acompanhamento da política pública (Objetivos Estratégicos, Metas, Resultados esperados dos Projetos, etc.);
2. Defina os **objetivos da avaliação**: para relatórios de gestão, órgãos de controle, renovação do ciclo de gestão, revisão do planejamento ou outro;
3. Identifique a **metodologia mais adequada** de avaliação: avaliação de processo, de resultado, de impacto, ex ante, ex post etc.; e
4. Estabeleça **quais as perguntas avaliativas**: o projeto atingiu os resultados? A relação custo-benefício foi adequada? Os impactos esperados nas causas dos problemas foram verificados? Há evidências que validam os resultados esperados?

Ferramentas sugeridas

Ao contrário dos módulos e passos anteriores, a atividade de avaliação de resultados ou de impactos do plano estratégico não tem ferramentas específicas, mas metodologias e protocolos mais complexos que devem ser estudados e adaptados em cada caso.

Guia de Avaliação Executiva Ex Ante

Recomendado para análise de viabilidade de programas, projetos e iniciativas, **antes da sua implementação**.

Guia de Avaliação Executiva Ex Post

Recomendado para análise de resultados, processos e impactos dos programas, projetos e iniciativas **após sua implementação**.

Observação importante: a avaliação dos resultados da implementação do plano ou de uma estratégia requer conhecimentos mais especializados. Ela acontece somente no final de um ciclo de execução do plano e da estratégia, que pode ser ao final de cada ano ou de um ciclo de gestão

de quatro anos, por exemplo. A recomendação é que a Equipe de Planejamento busque ajuda especializada para essa tarefa.

Objetivo

Avaliar os resultados, os processos e eventualmente os impactos dos projetos, programas e iniciativas. A avaliação pode também ter um escopo ampliado, como por exemplo, examinar se os objetivos do Mapa Estratégico foram atingidos e investigar as causas de eventuais insucessos ou desvios.

Passo a passo

1. **Definir o escopo da avaliação:** Determine os objetivos, indicadores e a abrangência do projeto (ou do objetivo ou resultados) a ser avaliado;
2. **Coletar dados relevantes:** Levante informações quantitativas e qualitativas sobre o desempenho e os resultados do projeto / objetivos / resultados;
3. **Comparar os resultados com os objetivos:** Analise se as metas planejadas foram alcançadas e identifique desvios e possíveis causas. Normalmente problemas associados à implementação tais como: orçamento insuficiente, contingenciamento de recursos, problemas jurídicos na elaboração de convênios e contratos, problemas na prestação de contas, fatores externos como condições climáticas ou situação econômica, etc.;
4. **Avaliar impactos e sustentabilidade:** Verifique os efeitos gerados no público-alvo e a continuidade das mudanças promovidas;
5. **Identificar lições aprendidas:** Registre boas práticas, desafios e áreas de melhoria para futuros projetos; e
6. **Elaborar e disseminar o relatório:** Documente os achados e compartilhe os resultados com os stakeholders e a sociedade.

Passo 03 — Implementar a Estratégia de Comunicação

Objetivo

Comunicar e divulgar para toda a organização os resultados da implementação do planejamento estratégico. A comunicação em si deve ser planejada, pois ela é vital para o engajamento, participação e transparência de todo o processo. Além disso, a comunicação do monitoramento, avaliação e revisão do plano estratégico é um requisito de transparência e publicidade, valores essenciais na administração pública.

O que vai ser feito

1. **Definir os objetivos da estratégia:** por exemplo, o que queremos comunicar? Para qual público? Em que circunstâncias? Utilizando quais mecanismos ou instrumentos? A comunicação pretende somente informar ou, além disso, poderá ser uma ferramenta de divulgação externa da instituição, conteúdo para aprendizagem e capacitação ou outro qualquer?
2. **Definir o público-alvo:** quem deve receber os comunicados? Com qual objetivo? As informações se destinam ao público interno ou externo? Qual a linguagem a ser utilizada para cada público? Que tipo de formato será mais adequado?
3. **Definir o tipo de mensagem:** quais são as mensagens e conteúdos principais? Como usar uma linguagem acessível, clara, inclusiva e simples nas mensagens?
4. **Canais de Comunicação:** quais os meios de comunicação mais adequados, oportunos e convenientes? Como vamos utilizar as redes sociais da instituição para divulgar o plano e seus resultados? Os portais institucionais e a intranet serão utilizados para divulgar o planejamento? Podemos construir dashboards (BI) para divulgação pública de resultados? Vamos utilizar mídias tradicionais (rádio, TV, jornais)? Vamos organizar eventos públicos de divulgação como workshops, cafés-da-manhã, audiências públicas?
5. **Definir Cronograma e Orçamento:** as ações de comunicação podem adquirir um valor significativo. É importante definir os produtos e resultados e colocar estas entregas numa linha de tempo prospectiva.
6. **Alinhamento interno:** a comunicação trabalha com símbolos e imagens da instituição, por isso, é importante alinhar previamente toda a estratégia com a direção.

Você poderá usar a **ferramenta 5W2H** para estruturar uma estratégia mínima de comunicação, definindo o que deverá ser feito, quando e como.

5W2H



Ver Caixa de Ferramentas

Exemplo: "Planejar a Produção do Relatório de Indicadores".

Pergunta	Descrição
What? (O quê?)	Planejar e estruturar a produção do relatório de indicadores, definindo quais métricas serão analisadas e como serão apresentadas.
Why? (Por quê?)	Para fornecer informações estratégicas e baseadas em dados que auxiliem na tomada de decisões e no acompanhamento do desempenho da organização.
Who? (Quem?)	Responsáveis pela coleta de dados (analistas), equipe de estatística ou BI, equipe de comunicação para layout do relatório e gestores para validação.
Where? (Onde?)	A produção será realizada internamente na organização, com possíveis reuniões presenciais e virtuais. O relatório poderá ser disponibilizado em formato digital e/ou impresso.
When? (Quando?)	O planejamento deve ser concluído até [data limite definida]. O relatório final deve estar pronto até [data de entrega definida], com atualizações periódicas conforme necessário.
How? (Como?)	Definição de indicadores-chave (KPIs), coleta de dados em sistemas internos e externos, análise e validação dos dados, estruturação do relatório em um formato acessível e visualmente compreensível.
How much? (Quanto custa?)	Custos relacionados a horas de trabalho das equipes envolvidas, possíveis licenças de software de análise e design, impressão (se aplicável) e eventuais consultorias.

Passo 04 — Planejar a Revisão e Avaliação da Estratégia

Objetivo

A revisão da estratégia é um momento especial e só acontece depois de determinado período, como por exemplo, o fechamento de um ano e a necessidade de elaborar relatórios de gestão ou de prestação de contas. Também em momentos importantes como é a elaboração de uma proposta orçamentária ou de um programa do PPA. A RAE (**Revisão e Avaliação da Estratégia**) acontece periodicamente e seu objetivo é fazer uma atualização do Mapa Estratégico, incluindo seus objetivos, indicadores, metas e projetos. Em alguns casos a RAE pode envolver a revisão do portfólio de projetos, por exemplo, acrescentar novos projetos, modificar as entregas ou alterar metas e indicadores operacionais.

O que vai ser feito

1. Organização das informações sobre monitoramento e avaliação da implementação do planejamento no período (um ano, ciclo de gestão etc.);
2. É importante acessar e analisar relatórios de monitoramento e avaliação caso existam, sobre a performance da organização em relação aos Objetivos do Mapa Estratégico e na execução dos projetos;

3. Preparação de um Relatório de RAE que deverá subsidiar o debate entre a Equipe de Planejamento e a direção da instituição. O Relatório deverá conter no mínimo:
 - a. Um relato do monitoramento dos resultados do período em relação ao que foi planejado, baseado nos indicadores e evidências;
 - b. Se Objetivos e Metas foram alcançados e qual impacto foi produzido, conforme a avaliação realizada;
 - c. Medidas propostas ajustadas para resolver eventuais problemas identificados na implementação do plano e da estratégia;
4. Preparação e realização de um evento de debate com a alta direção para debate dos resultados, eventuais ajustes e atualização do Mapa Estratégico; e
5. Encaminhamentos gerenciais para executar pela Equipe de Planejamento: por exemplo, redefinição de um objetivo, realocação de equipes técnicas nos projetos, encerramento ou criação de novos projetos, redefinições no orçamento etc.

Ferramentas sugeridas

Reuniões de Revisão e Avaliação da Estratégia — RAE



Ver Caixa de Ferramentas

Objetivo

As reuniões de RAE são momentos especiais onde a equipe de planejamento apresenta os resultados de um ciclo de planejamento e implementação. Elas ocorrem com periodicidades diferentes (trimestral, semestral, anual), a depender da escolha da instituição. Nestas reuniões há uma análise da estratégia (em especial do **Mapa Estratégico**). É a oportunidade que a organização tem de confirmar a estratégia ou fazer algum ajuste, por exemplo, uma mudança de objetivos, o detalhamento de uma métrica estratégica ou alterações nos indicadores. É um momento também de fazer um balanço e avaliação do que foi planejado, em relação ao que foi executado e os resultados obtidos.

Passo a passo

- **Definir objetivos da reunião:** Estabeleça o propósito claro da RAE, como avaliar indicadores, metas e projetos estratégicos. Não é aconselhável revisar todo o Mapa Estratégico (Visão, Missão, Valores, Objetivos Estratégicos e Projetos Estratégicos) numa única reunião, dada a complexidade e a energia necessária em termos de concentração e debates internos;
- **Planejar a pauta:** Organize os temas prioritários a serem discutidos, alinhados ao planejamento estratégico e prepare os materiais para subsidiar previamente os participantes (apresentações, briefings executivos, relatórios etc.);
- **Coletar e organizar dados:** Para todos os itens que constam na pauta, reúna informações sobre desempenho, desafios e resultados das ações estratégicas. Por exemplo, se o Objetivo Estratégico "*Capacitar a organização em Inteligência Artificial*" for debatido reúna informações sobre todas as ações, metas, indicadores associados a esse objetivo como por exemplo: número de servidores capacitados, conteúdos ministrados, aplicação prática dos conteúdos, casos de uso, etc.;
- **Convocar os participantes:** Envolver gestores, líderes e equipes diretamente ligados à execução do planejamento, sobretudo a direção deve estar envolvida, se a RAE estiver focada na revisão do Mapa Estratégico;
- **Conduzir a reunião:** Apresente os dados, promova o diálogo estratégico e identifique oportunidades de ajuste. Planeje a facilitação e moderação da reunião previamente: quais materiais de exibição serão utilizados? Que dinâmicas de grupo serão aplicadas? Como está organizado o cronograma dos eventos? Qual a distribuição de tarefas da Equipe de Planejamento?
- **Tomar decisões e registrar encaminhamentos:** Formalize ações corretivas, ajustes ou redefinições estratégicas. É importante o registro das reuniões de RAE. Uma ajuda-memória, ou ata simples, pode ser elaborada, com ênfase nas decisões, encaminhamentos, prazos e responsáveis; e
- **Monitorar a implementação:** Acompanhe a execução das decisões tomadas e prepare-se para futuras revisões.

QUADRO RESUMO

MÓDULO 03 – MONITORAR E AVALIAR				
O produto esperado	Quais são os pressupostos necessários	Quais as Ferramentas e Técnicas sugeridas para desenho do produto	Como usar as ferramentas e técnicas para gerar o produto esperado	Como evitar ou mitigar equívocos mais frequentes
MONITORAR				
Planeje o monitoramento da implementação do plano	<ul style="list-style-type: none"> Conclusão do Processo Planejar; Definição clara do Modelo Lógico de cada Objetivo do Mapa Estratégico; Validação do Portfólio de Projetos; e Linhas de base definidas para cada indicador. 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento de coleta, registro e processamento das informações; Recomenda-se — em colaboração com a área de TI — utilizar softwares que operam como plataformas cooperativas <i>on line</i> para conectar a rede e gestores que devem alimentar o sistema com informações periodicamente (existem muitos disponíveis); Sistemática de reuniões de consolidação e divulgação dos indicadores; e Pode-se utilizar uma matriz de priorização multicritério para definir quais são os produtos, resultados, metas e objetivos a serem monitorados, bem como os respectivos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões de RAE (Reunião de Avaliação da Estratégia) podem ser utilizadas para produção de relatórios de monitoramento; e Recomenda-se reuniões trimestrais ou semestrais. 	<ul style="list-style-type: none"> Aqui “menos é mais”, recomenda-se escolher poucos indicadores, metas, objetivos, produtos e resultados (o que depende do nível ou camada de monitoramento); O fundamental é fazer das ferramentas de monitoramento (relatórios, dashboards, quadros) ajudarem a qualificar o processo decisório da instituição; Sem monitoramento durante a implementação, não há como fazer avaliação ex post; Deve-se prever iniciativas para capacitar gestores dos projetos para operar e alimentar os sistemas de informação; e Quanto mais qualificada a informação inserida nos sistemas de monitoramento, menor a necessidade de auditorias e retrabalho.



MONITORAR				
Comunique os resultados do monitoramento e elaborar relatórios	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de monitoramento concluído e em execução; e Relatórios de monitoramento validados pelo Grupo de Planejamento. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dashboard</i> (Quadro) de indicadores desenhado no ambiente de intranet (e eventualmente para divulgação externa); e Utilização dos canais disponíveis para divulgação dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Deve-se especializar — com o apoio da área de comunicação — funções específicas para garantir a divulgação interna e externa dos avanços da implementação da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Os indicadores e dados não falam por si, precisam ser interpretados, analisados e avaliados; A comunicação interna difere da externa; A primeira funciona como fator de transparência, mobilização e engajamento; É importante celebrar todas as entregas bem-sucedidas; A comunicação externa é fundamental para o controle social e a imagem pública da instituição; e Toda informação externa deve ser previamente validada pelo Grupo de Planejamento.
AVALIAR				
Planeje e implemente a avaliação da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de monitoramento em funcionamento; e Geração de Relatórios de monitoramento da carteira de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios Gerenciais com informações estruturadas sobre o alcance das metas, objetivos e indicadores de cada objetivo do Mapa Estratégico; e A literatura especializada de avaliação disponibiliza inúmeras técnicas avaliativas e <i>softwares</i> estatísticos que podem ser úteis. 	<ul style="list-style-type: none"> O Grupo de Planejamento deve adotar uma estratégia de avaliação, um desenho de avaliação, envolvendo a escolha das técnicas e perguntas avaliativas adequadas às possibilidades (avaliação <i>ex ante</i>, <i>ex post</i>, avaliação de resultados, avaliação de impacto, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação é um processo de julgamento do mérito da implementação da estratégia, por isso deve ser validada pela Direção e pelo Comitê de Gestores; Toda avaliação deve ter o propósito de aprendizagem organizacional. Erros e insucessos são fontes de conhecimento e qualificação do ciclo de planejamento; Deve-se ter muita atenção na utilização de sistemas de monitoramento e avaliação para alimentar sistemas de avaliação de desempenho individual e das equipes; e A avaliação de impacto nem sempre é possível ou necessária.



AVALIAR				
Realize reuniões de avaliação da estratégia e elabore relatórios gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de monitoramento em funcionamento; e Calendário de Avaliações validado. 	<ul style="list-style-type: none"> Canais de divulgação disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> As reuniões de avaliação devem ser rigorosamente planejadas, nas suas pautas, coordenação e dinâmica; Os grupos de avaliação devem ser compatíveis com as alçadas ou camadas de avaliação: operacional, tática ou estratégica, seguindo as hierarquias da organização; e Os relatórios devem ser customizados para diferentes públicos: briefings executivos para a alta direção e relatórios mais detalhados para gestores operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> O envolvimento da alta direção e dos gestores diretos dos projetos e programas é fundamental nas reuniões de avaliação; e A avaliação externa (de terceiros ou consultores) pode ser útil, mas não dispensa reuniões de autoavaliação. O ideal é combinar os dois processos.
REVISAR				
Planeje a revisão da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de monitoramento em funcionamento; e Avaliações Sistematizadas e Validadas. 	<ul style="list-style-type: none"> A RAE é o instrumento/ processo mais importante para este produto. 	<ul style="list-style-type: none"> O Grupo de Planejamento deve definir um protocolo para o planejamento e preparação das RAEs: objetivos, pautas, documentos preparatórios, definição de agendas, coordenação, dinâmica da reunião, preparação prévia, lista de convidados, memória e relatoria, encaminhamentos, divulgação dos resultados, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> A revisão da estratégia é um processo intensivo em capital político, isto é, as decisões devem ser compatíveis com o nível de autoridade e responsabilidade da natureza e profundidade das mudanças; e Organizações em ambientes mais estáveis poderão adotar um protocolo mais incremental, enquanto outras poderão fazer ajustes mais radicais e estruturais.



REVISAR				
Elabore relatórios	<ul style="list-style-type: none"> Realização da RAE; e Memória sistematizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios e memórias das RAEs, sobretudo seus encaminhamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Há disponíveis diversos softwares que transcrevem áudios e IA pode ser utilizada para organizar e sistematizar as informações no formato executivo. 	<ul style="list-style-type: none"> O Relatório derivado da RAE é a matéria prima básica para ajustes na estratégia e documentação da trajetória de implementação; e São fontes importantes de aprendizagem para o desenho e planejamento do próximo ciclo de planejamento.
DIVULGAR				
Planeje a divulgação de relatórios	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios Gerenciais sistematizados: Monitoramento, Avaliação e Revisão do Planejamento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de divulgação diversos: reuniões, documentos, relatórios, páginas na web etc. 	<ul style="list-style-type: none"> A área de comunicação deve responsabilizar-se pelo desenho de uma estratégia de divulgação: conteúdos, linguagem, público-alvo, mecanismos de feedback, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> O processo de comunicação deve garantir a transparência do processo, o engajamento das partes interessadas e a geração de conteúdo para múltiplas finalidades: relatórios de gestão, prestação de contas, demandas dos órgãos de controle etc.; e Considerando a complexidade e abrangência do processo todo, é fundamental garantir padronização dos dados e uniformidade das informações.





Trilhas e Cursos da ENAP:

Comunicação:

- Comunicação Estratégica: <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/263>
- Uso de Mídias Sociais na Comunicação Institucional: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/445>
- Estratégias de Marketing Digital para a Administração Pública: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/806>
- Storytelling com Dados para a Comunicação: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/815>
- Comunicação Pública e Comunicação de Governo: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/488>

Monitoramento e Avaliação

- Análise Ex Ante de Políticas Públicas: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/142>
- Avaliação Ex Post de Políticas Públicas: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/561>
- Avaliação Estratégica de Governo: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/483>
- Elaboração e Avaliação do PPA: bases conceituais: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/519>
- Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/98>
- Modelo Lógico Aplicado ao PPA: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/948>
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/604>

Estratégia

- Estratégia e Planejamento: <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/181>
- Planejamento Estratégico para Organizações Públicas: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107>
- Gestão Estratégica do Plano de Governo no dia a dia: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/496>
- Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/768>
- Gestão Estratégica com BSC — Fundamentos: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/103>

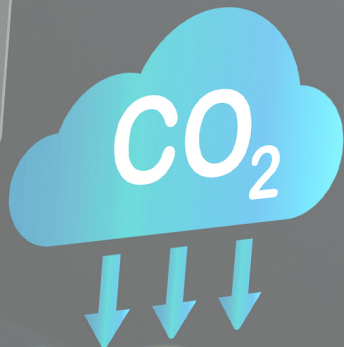


Exemplos de Sistemas de monitoramento no setor público

- PNDR monitoramento
- <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-regional/nucleo-de-inteligencia-regional/nucleo-de-inteligencia-regional-gt1-gtma-1>
- Sistema de Informações do Programa Nacional de Imunização
- <http://pni.datasus.gov.br/apresentacao.asp>

Fontes Selecionadas de Informação sobre Monitoramento e Avaliação

- Conselho de Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas (CMAP): <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/cmap>
- Avaliação Ex Post de Políticas Públicas: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/561>
- Guia de Monitoramento do MDS: https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/pesquisas/documentos/relatorio/relatorio_227.pdf
- Elaboração e Avaliação do PPA: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/519>
- Avaliação de Impacto na Prática, Banco Mundial: https://rbma.site/mdocs-posts/avaliacao_de_impacto_na_pratica_banco_mundial/
- Diretrizes para a prática de Avaliação no Brasil: https://rbma.site/wp-content/uploads/2021/02/Diretrizes-para-a-pratica-de-avaliacao-no-Brasil_20ago20.pdf
- Avaliação de Impacto de Políticas Públicas
- https://www.youtube.com/watch?v=HHhAQ4yAstM&ab_channel=JacksonDeToni
- Guia Referencial para Construção de Indicadores: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6154/1/GR%20Construindo%20e%20Analisando%20Indicadores%20-%20Final.pdf>
- Como Elaborar o Modelo Lógico (texto e roteiro): <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5767>
- Avaliação de políticas públicas: método e relevância https://www.youtube.com/watch?v=zTiXEiBWf4&t=2437s&ab_channel=NexoJornal
- Oportunidades e Iniciativas INSTRUMENTOS PARA O de MONITORAMENTO de Inclusão PROGRAMAS: <https://fpabramo.org.br/acervosocial/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Curso-SAGI-MDS-Monitoramento-de-Programas-Sociais.pdf>





Anexo

CAIXA DE FERRAMENTAS

**Técnicas e Instrumentos para o
Planejamento Estratégico Institucional**

ORIENTAÇÃO GERAL

As ferramentas e técnicas utilizadas no planejamento estratégico institucional e na gestão estratégica são roteiros que facilitam a organização da informação e a sistematização de ideias. De forma alguma podem substituir o debate e a reflexão do grupo de planejamento ou da instituição sobre os problemas, desafios e estratégias a serem adotadas. Por isso é importante saber qual é o mecanismo de funcionamento da ferramenta, conhecer seu potencial e limitações para poder adaptar seu uso em cada caso, momento, processo ou fase do planejamento.

Aqui estão apresentadas algumas das técnicas e ferramentas mais utilizadas. Todas demandam planejamento e preparação para aplicação concreta, desde as condições ambientais (salas, sistemas de cooperação *on-line*), até os processos de moderação/facilitação e condução do grupo.

Se quiser conhecer mais sobre processos de facilitação, visite o site da ENAP pelo link <https://www.enap.gov.br/es/acontece/noticias/facilitadores-de-processos-colaborativos-melhoram-o-ambiente-de-inovacao>.

Uma Caixa de Ferramentas é útil para:

- **Estruturação do Processo:** fornece um roteiro lógico e organizado para conduzir todas as etapas do planejamento, garantindo coerência e alinhamento com os objetivos institucionais.
- **Facilitação da Tomada de Decisão:** oferece modelos e metodologias que auxiliam dirigentes e equipes a analisarem cenários, definir prioridades e tomar decisões mais fundamentadas.
- **Padronização e Qualidade:** garante consistência na aplicação de técnicas e no registro das informações, reduzindo ambiguidades e assegurando que todos os envolvidos sigam a mesma abordagem metodológica.
- **Apoio à Participação e Engajamento:** disponibiliza ferramentas interativas e colaborativas (como mapas estratégicos, matrizes SWOT e painéis de indicadores), incentivando a participação ativa dos *stakeholders* no processo.
- **Otimização do Tempo e dos Recursos:** agiliza a condução das atividades ao fornecer templates prontos para análise, definição de metas, monitoramento de desempenho e comunicação dos resultados.
- **Facilidade de Monitoramento e Avaliação:** permite acompanhar o progresso da implementação do planejamento estratégico, ajustando ações conforme necessário, com base em indicadores e *feedbacks* estruturados.

ENTREVISTA COM DEMANDANTE

1. O que é?

O processo de organização de um planejamento estratégico institucional numa instituição pública exige preparação meticulosa, adaptação das metodologias e flexibilização para construir um fio lógico que atenda as demandas concretas da organização. O facilitador deve promover um primeiro encontro para mapear as demandas, entender a situação da instituição, seu contexto, dilemas e perspectivas. A capacidade de escuta ativa é fundamental, pois as propostas de realização de oficinas, as dinâmicas a serem utilizadas, a preparação dos locais e ambientes de trabalho, os equipamentos e materiais a serem utilizados e o dimensionamento correto do tempo, dependem destas informações.

A entrevista complementa a análise de documentos da instituição, como leis, decretos, relatórios de gestão, de monitoramento e avaliação, para a preparação da proposta de planejamento.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

A seguir você tem um roteiro de perguntas que pode organizar a primeira conversa entre os facilitadores e a organização demandante.

Objetivo da Instituição com o Planejamento Estratégico

- Qual o motivo principal para realizar o planejamento estratégico?
- Há algum problema específico que motivou a elaboração do plano ou sua revisão (mudanças no contexto, baixo desempenho, desalinhamento)?
- Qual o nível de profundidade esperado (ajustes pontuais ou revisão completa)?

Escopo e Formato do processo

- A elaboração do Plano seguirá todos os passos metodológicos previstos?
- Se a demanda for só para revisão do Plano, quais partes do planejamento estratégico serão revisadas (missão/visão, objetivos estratégicos, iniciativas, indicadores)?
- Haverá inclusão de novos elementos estratégicos (ex.: novas prioridades, áreas ou temas)?
- As oficinas ocorrerão de maneira presencial, remota ou híbrida? Há alguma restrição?

Participação e Maturidade da Equipe

- Quantas pessoas participarão do processo de elaboração ou revisão do Plano?
- Quem são os principais envolvidos (gestores, técnicos, *stakeholders* externos)?
- Qual o nível de maturidade da equipe com planejamento estratégico (experientes, intermediários ou iniciantes)? Eles já participaram de processos semelhantes antes?

- Há resistência ou desafios específicos entre os envolvidos (ex.: engajamento, visão desalinhada)?

Disponibilidade e Recursos

- Qual o prazo disponível para concluir o planejamento ou a sua revisão?
- Há ferramentas ou sistemas que podem ser usados (painéis de BI, softwares de gestão estratégica)?
- Haverá suporte de outras áreas (ex.: comunicação, TI, consultoria)?

Dados e Documentação

- O planejamento estratégico anterior está documentado e acessível? Se for revisão a documentação do plano atual está acessível?
- Os indicadores de desempenho (KPIs) e dados das metas estão atualizados? Se não, quem pode nos ajudar a reunir as informações?
- Existe uma análise de desempenho das iniciativas e resultados recentes?
- Quais fontes de dados serão usadas para revisar o contexto interno e externo?

Processo de Validação

- Como as decisões sobre a elaboração do Plano Estratégico serão tomadas?
- No caso de Revisão, como as decisões sobre ajustes serão tomadas (consenso, votação, decisão do demandante)?
- Devemos incluir momentos de validação com a equipe ou outras partes interessadas ao longo do processo?
- Quais entregáveis são esperados ao final da revisão (relatório, apresentação, planilha... atualização no sistema)?

Comunicação

- Há necessidade de criar um plano de comunicação para compartilhar os resultados da elaboração do plano ou de sua revisão?
- Quem será responsável por aprovar e disseminar as mudanças?

Resultados Esperados

- Qual o resultado desejado com a elaboração do plano estratégico ou sua revisão (ex.: mais alinhamento, metas mais claras, melhor monitoramento)?

- Há expectativas específicas quanto ao impacto da elaboração do plano ou de sua revisão na execução da estratégia?

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

Na verdade, essa entrevista ocorre antes mesmo de iniciar as fases de planejamento. Podemos considerar que a entrevista com o demandante é pré-operacional, no sentido de que ela fornece os insumos imprescindíveis para organizar toda a proposta de planejamento antes que seja apresentada e validada pela direção da instituição.

A entrevista inicial entre o facilitador e o demandante do planejamento estratégico institucional no setor público é fundamental para alinhar expectativas, compreender o contexto organizacional e identificar as condições reais para a realização das atividades planejadas. Nesse momento, são mapeados recursos disponíveis, restrições institucionais, interesses dos *stakeholders* e eventuais desafios que possam impactar o processo. Além disso, essa etapa permite definir objetivos claros, estabelecer prioridades e garantir que a metodologia adotada seja adequada à cultura e estrutura da instituição, aumentando assim a efetividade e a viabilidade do planejamento estratégico.

Cinco habilidades de escuta ativa:

- **Atenção plena:** Manter foco total no interlocutor, evitando interrupções e distrações, demonstrando interesse genuíno pelo que está sendo dito.
- **Parafraseamento:** Reformular e repetir, com outras palavras, as informações recebidas para confirmar a compreensão e garantir que a mensagem foi corretamente interpretada.
- **Uso de Perguntas Abertas:** Fazer perguntas que incentivem respostas mais detalhadas e reflexivas, permitindo que os dirigentes expressem suas percepções, desafios e expectativas com profundidade.
- **Leitura da Comunicação Não Verbal:** Observar gestos, expressões faciais e tom de voz para captar nuances da mensagem que podem não estar explícitas no discurso verbal.
- **Validação e Empatia:** Demonstrar compreensão e acolhimento das preocupações e perspectivas do dirigente, reforçando um ambiente de confiança e abertura para o diálogo.

Fontes adicionais:

Pesquisa qualitativa com entrevistas semi estruturadas



PESQUISA QUALITATIVA

CADEIA DE VALOR

1. O que é?

A cadeia de valor é uma ferramenta analítica que descreve as atividades e processos necessários para criar valor em uma organização. Originalmente desenvolvida por Michael Porter, ela identifica como os recursos e atividades de uma instituição contribuem para entregar produtos ou serviços que atendam às necessidades de seus usuários ou beneficiários. No setor público, o foco está em gerar valor público, como bem-estar social, eficiência e atendimento às políticas públicas.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Identificação dos objetivos estratégicos:**
 - Entender qual valor a instituição pública pretende gerar para a sociedade.
- **Mapeamento das atividades principais e de suporte:**
 - Atividades principais: diretamente relacionadas à entrega de serviços ou produtos (e.g., planejamento, execução de políticas, fiscalização).
 - Atividades de suporte: dão suporte às principais, como tecnologia, gestão de recursos humanos e finanças.
- **Definição de fluxos e processos:**
 - Determinar como as atividades estão conectadas para entregar o valor público.
- **Análise de eficiências e ineficiências:**
 - Identificar gargalos ou processos que podem ser melhorados.
- **Adoção de indicadores de desempenho:**
 - Medir o impacto das atividades na geração do valor público esperado.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

A cadeia de valor pode ser usada em diferentes etapas do planejamento:

- **Diagnóstico inicial:** Para entender como as atividades da instituição estão organizadas e onde há falhas ou duplicidades que comprometem a entrega de valor;
- **Definição de estratégias:** Auxilia na priorização de ações que contribuem diretamente para os objetivos institucionais;

- **Execução e monitoramento:** Identifica pontos críticos para alocar recursos de forma eficiente e acompanhar o impacto das ações no valor público; e
- **Avaliação de resultados:** Verifica se a entrega final gerou o impacto planejado, considerando as atividades e processos mapeados.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

Sistema de Saúde Pública:

- **Descrição:** Em uma secretaria de saúde, a cadeia de valor pode mapear desde o planejamento de campanhas de vacinação (atividades principais) até a gestão de insumos e capacitação de equipes (atividades de suporte).
- **Impacto:** Reduzir desperdícios e aumentar a eficiência no atendimento à população.

Tribunal de Justiça:

- **Descrição:** Mapeamento das etapas de um processo judicial, desde a entrada do caso (atividades principais) até os serviços de TI e gestão de pessoal que dão suporte.
- **Impacto:** A cadeia de valor pode identificar gargalos que atrasam o julgamento e propor soluções para acelerar os processos.

Gestão de Educação Básica:

- **Descrição:** Uma secretaria de educação pode usar a cadeia de valor para organizar a entrega de material didático, capacitação de professores e transporte escolar, alinhando essas atividades às metas de qualidade da educação.
- **Impacto:** Melhorar o desempenho escolar ao identificar etapas críticas para intervenções.

Agência de Meio Ambiente:

- **Descrição:** Mapeamento de atividades como licenciamento ambiental, fiscalização e monitoramento de áreas protegidas.
- **Impacto:** Tornar os processos mais ágeis e acessíveis, beneficiando tanto a sociedade quanto o meio ambiente.

ANÁLISE SWOT

1. O que é?

A Análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para avaliar a posição de uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo. A característica mais marcante da SWOT é a representação sintética e a visualização de processos que são opostos e complementares, permitindo *insights* criativos, tanto sobre a visualização de problemas, quanto de soluções possíveis. A SWOT utiliza técnicas de *brainstorming* estruturadas. O objetivo é identificar:

- **Pontos fortes (*Strengths*):** Recursos e capacidades internas que dão vantagem competitiva;
- **Fraquezas (*Weaknesses*):** Limitações ou deficiências internas que precisam ser superadas;
- **Oportunidades (*Opportunities*):** Fatores externos favoráveis que podem ser aproveitados; e
- **Ameaças (*Threats*):** Riscos externos que podem impactar negativamente a organização.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir o objetivo do planejamento:** Especificar o que se pretende alcançar (ex.: melhorar a prestação de serviços ou implementar uma nova política).
- **Coleta de dados internos e externos:**
 - **Pontos fortes:** Avaliar recursos humanos, orçamentários, tecnológicos e práticas bem-sucedidas.
 - **Fraquezas:** Identificar gargalos, processos ineficientes, falta de pessoal ou recursos.
 - **Oportunidades:** Analisar mudanças legais, avanços tecnológicos, parcerias potenciais.
 - **Ameaças:** Monitorar restrições econômicas, crises políticas, demandas crescentes da população.
- **Consulta a *stakeholders*:** Envolver gestores, servidores, e cidadãos para obter perspectivas diversas.
- **Elaboração do diagnóstico estratégico:** Com base nos dados coletados, priorizar ações para maximizar forças e oportunidades, mitigar fraquezas e prevenir ameaças.
- **Implementação e monitoramento:** Aplicar as estratégias definidas e revisá-las periodicamente.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase inicial do planejamento estratégico ou tático:** Durante o diagnóstico situacional, para compreender o ambiente interno e externo.
- **Revisões estratégicas:** Em momentos de reavaliação de políticas, programas ou projetos já em andamento.
- **Monitoramento contínuo:** Sempre que necessário identificar mudanças no ambiente que exijam ajustes nas estratégias.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Saúde Pública:**
 - **Pontos fortes:** Profissionais qualificados e programas de vacinação bem estruturados.
 - **Fraquezas:** Infraestrutura hospitalar deficiente e falta de equipamentos.
 - **Oportunidades:** Parcerias com ONGs e financiamentos internacionais.
 - **Ameaças:** Surtos epidemiológicos e restrições orçamentárias.
 - **Exemplo de aplicação:** Planejar a ampliação de leitos hospitalares aproveitando oportunidades de financiamento externo enquanto prioriza ações para corrigir fraquezas.
- **Educação:**
 - **Pontos fortes:** Professores capacitados e políticas de incentivo à formação.
 - **Fraquezas:** Escolas com infraestrutura inadequada.
 - **Oportunidades:** Adoção de novas tecnologias educacionais.
 - **Ameaças:** Evasão escolar em áreas vulneráveis.
 - **Exemplo de aplicação:** Implementar plataformas digitais para alcançar alunos em regiões remotas.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Pontos fortes:** Programas de preservação existentes.
 - **Fraquezas:** Fiscalização insuficiente.

- **Oportunidades:** Disponibilidade de financiamentos internacionais para projetos sustentáveis.
 - **Ameaças:** Avanço do desmatamento e mudanças climáticas.
 - **Exemplo de aplicação:** Desenvolver um projeto de reflorestamento com recursos de organismos internacionais.
- **Transporte Urbano:**
 - **Pontos fortes:** Frota pública em expansão.
 - **Fraquezas:** Falta de manutenção regular nos veículos.
 - **Oportunidades:** Parcerias público-privadas para modernização da frota.
 - **Ameaças:** Crescimento populacional acelerado sem infraestrutura correspondente.
 - **Exemplo de aplicação:** Planejar uma rede de transporte integrada com investimentos privados e mitigação dos impactos da superlotação.

Diagrama padrão/exemplo



Fontes adicionais:

ASANA: Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la



FONTES ADICIONAIS

ANÁLISE PESTEL

1. O que é?

A Análise PESTEL é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para avaliar fatores externos que podem impactar uma organização. A característica mais marcante é que a ferramenta abrange todas as dimensões mais importantes que podem afetar a implementação da estratégia da instituição. A sigla PESTEL refere-se a seis dimensões de análise:

- **Política:** Políticas governamentais, estabilidade política, legislação.
- **Econômica:** Indicadores econômicos como inflação, PIB, desemprego.
- **Social:** Demografia, educação, cultura, comportamentos sociais.
- **Tecnológica:** Inovação, infraestrutura tecnológica, acessibilidade.
- **Ecológica:** Sustentabilidade, legislação ambiental, mudanças climáticas.
- **Legal:** Regulações, leis trabalhistas, tributação.

Essa análise é útil para compreender a complexidade de fatores do ambiente externo e orientar decisões estratégicas.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir o objetivo da análise:** Identificar como os fatores externos podem influenciar a implementação de políticas, programas ou projetos públicos.
- **Coletar informações sobre cada dimensão:**
 - **Político:** Avaliar a estabilidade do governo, políticas públicas e prioridades governamentais.
 - **Econômico:** Analisar orçamento disponível, restrições fiscais, custos operacionais.
 - **Social:** Examinar demandas da população, mudanças demográficas e desigualdades sociais.
 - **Tecnológico:** Identificar oportunidades de digitalização de serviços, modernização de equipamentos.
 - **Ecológico:** Verificar requisitos de sustentabilidade e impacto ambiental.
 - **Legal:** Monitorar mudanças em legislações que afetam a operação ou as metas da instituição.

- **Análise cruzada dos fatores:** Identificar como os fatores interagem e quais têm maior impacto na organização.
- **Incorporar *stakeholders*:** Consultar especialistas, gestores e cidadãos para validar a análise.
- **Utilizar os insights:** Incorporar os resultados no planejamento estratégico e na formulação de políticas públicas.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase inicial do planejamento estratégico:** Durante o diagnóstico situacional, para mapear o ambiente externo.
- **Avaliação de políticas públicas:** Antes de implementar projetos, para prever como fatores externos podem influenciar o sucesso.
- **Revisão de estratégias:** Em momentos de mudança significativa no contexto político, econômico ou social. Pode ser revisado nos momentos de revisão e avaliação da estratégia (RAE).

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Saúde Pública:**
 - **Político:** Mudança de governo com priorização da saúde básica.
 - **Econômico:** Orçamento reduzido devido a crises econômicas.
 - **Social:** Envelhecimento populacional gerando maior demanda por serviços.
 - **Tecnológico:** Uso crescente de telemedicina.
 - **Ecológico:** Necessidade de descarte correto de resíduos hospitalares.
 - **Legal:** Novas regulamentações para medicamentos genéricos.
 - **Exemplo de aplicação:** Planejar a expansão de programas de telemedicina considerando restrições orçamentárias e regulamentações legais.
- **Educação:**
 - **Político:** Políticas para reduzir a evasão escolar.
 - **Econômico:** Impacto da inflação no custo de materiais escolares.
 - **Social:** Aumento da demanda por ensino inclusivo.

- **Tecnológico:** Popularização de plataformas digitais.
- **Ecológico:** Incentivo a práticas de educação ambiental.
- **Legal:** Lei que estabelece metas para inclusão de alunos com deficiência.
- **Exemplo de aplicação:** Desenvolver cursos online inclusivos, alinhados às políticas governamentais e às necessidades sociais.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Político:** Compromissos internacionais para redução de emissões.
 - **Econômico:** Oportunidades de captação de recursos via fundos climáticos.
 - **Social:** Pressão de ONGs e da sociedade para maior proteção ambiental.
 - **Tecnológico:** Uso de tecnologias de monitoramento remoto.
 - **Ecológico:** Conservação de biomas ameaçados.
 - **Legal:** Novas leis sobre reflorestamento obrigatório.
 - **Exemplo de aplicação:** Criar um plano de reflorestamento com tecnologias modernas e financiado por recursos externos.
- **Transporte Urbano:**
 - **Político:** Incentivo ao transporte público para redução de emissões.
 - **Econômico:** Parcerias público-privadas para expansão de redes.
 - **Social:** Aumento da demanda devido ao crescimento urbano.
 - **Tecnológico:** Implementação de bilhetagem eletrônica.
 - **Ecológico:** Adesão a práticas de transporte sustentável.
 - **Legal:** Normas de acessibilidade obrigatória nos veículos.
 - **Exemplo de aplicação:** Implantar um sistema de transporte sustentável com veículos elétricos e bilhetagem digital.

Diagrama Padrão/exemplo:



Fontes adicionais:

*TREASY: O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel?
Contamos tudo aqui!*



FONTE ADICIONAIS

MAPA ESTRATÉGICO

1. O que é?

O Mapa Estratégico é uma ferramenta derivada da metodologia conhecida como *Balanced Scorecard*, o BSC. É um recurso visual que organiza e comunica os objetivos estratégicos de uma instituição em forma de diagramas ou gráficos. Ele apresenta a relação entre esses objetivos, agrupados em diferentes perspectivas (como financeira, processos internos, aprendizado e inovação, e impacto na sociedade). A ferramenta é amplamente utilizada para alinhar ações, medir desempenho e garantir que todos os esforços organizacionais estejam voltados para a missão e visão da instituição.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

A criação de um Mapa Estratégico em uma instituição pública envolve os seguintes passos:

- **Definição da Missão, Visão e Valores:**
 - Estabelecer claramente o propósito, o objetivo de longo prazo e os princípios que guiam a instituição.
- **Identificação de Objetivos Estratégicos:**
 - Listar os principais objetivos que a instituição precisa alcançar para cumprir sua missão e visão.
- **Agrupamento em Perspectivas:**
 - Adotar perspectivas que se alinhem ao modelo público, como:
 - Impacto na Sociedade: Resultados para os cidadãos.
 - Processos Internos: Melhoria na execução de políticas públicas.
 - Gestão de Recursos: Uso eficiente de orçamento e ativos.
 - Capacitação Institucional: Desenvolvimento de pessoas, tecnologia e estrutura organizacional.
- **Estabelecimento de Relações Causais:**
 - Mostrar como os objetivos estão conectados, formando uma cadeia lógica (exemplo: investimentos em capacitação melhoram processos internos, que, por sua vez, aumentam o impacto na sociedade).

- **Criação de Indicadores e Metas:**

- Vincular indicadores mensuráveis a cada objetivo para acompanhar o progresso.

- **Validação e Comunicação:**

- Validar o mapa com os *stakeholders* e comunicar aos servidores públicos para alinhamento institucional.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase de Diagnóstico:** Para identificar as prioridades estratégicas e entender a relação entre diferentes áreas e processos da instituição.
- **Fase de Formulação de Estratégias:** Durante a definição de metas e objetivos, o Mapa Estratégico ajuda a garantir alinhamento entre as ações planejadas e os resultados esperados.
- **Fase de Monitoramento e Avaliação:** Utilizado como referência para medir o desempenho da instituição e ajustar as ações para alcançar os objetivos.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Tribunal de Contas:**

- **Descrição:** Um Tribunal de Contas pode criar um Mapa Estratégico com objetivos como aumentar a transparência pública (impacto na sociedade), otimizar os processos de auditoria (processos internos) e melhorar a capacitação de auditores (capacitação institucional).
- **Resultado:** Melhor gestão de recursos públicos e aumento da confiança da sociedade na instituição.

- **Secretaria de Educação:**

- **Descrição:** A secretaria utiliza o mapa para alinhar objetivos como a redução da evasão escolar (impacto na sociedade), implementação de sistemas digitais de gestão escolar (processos internos), e capacitação de professores em metodologias ativas (capacitação institucional).
- **Resultado:** Melhoria na qualidade da educação e no desempenho dos alunos.

- **Agência Reguladora de Transportes:**

- **Descrição:** Um mapa pode priorizar a melhoria da infraestrutura rodoviária (impacto na sociedade), aumentar a eficiência na fiscalização de contratos (processos internos) e implantar tecnologias de monitoramento em tempo real (capacitação institucional).

- **Resultado:** Redução de acidentes e aumento da segurança no transporte.

- **Instituto Nacional do Seguro Social (INSS):**

- **Descrição:** Um mapa pode abordar objetivos como reduzir o tempo de análise de benefícios (impacto na sociedade), digitalizar os processos de atendimento (processos internos) e treinar os servidores em novos sistemas (capacitação institucional).

- **Resultado:** Atendimento mais rápido e eficiente aos segurados.

Diagrama padrão/exemplo

Mapa Estratégico do MGI



Fonte: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrategia-institucional/planejamento-estrategico>

METAS SMART

1. O que é?

Metas SMART são objetivos formulados de forma estruturada para serem **específicos (Specific)**, **mensuráveis (Measurable)**, **alcançáveis (Achievable)**, **relevantes (Relevant)** e **temporais (Time-bound)**. Essa técnica ajuda a melhorar o planejamento e a execução de projetos, garantindo maior clareza e foco nos resultados. O acrônimo — que significa “esperto, inteligente” em inglês — funciona como uma “regra de bolso” para que não esqueçamos as dimensões mais importantes da reflexão normativa. O mesmo raciocínio serve para definir objetivos. No setor público, as metas SMART são utilizadas para alinhar esforços, otimizar recursos e garantir a prestação de contas à sociedade.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir a meta de forma específica (Specific):**
 - Descrever claramente o que se deseja alcançar, evitando generalidades.
 - Exemplo: “Reduzir a taxa de evasão escolar no ensino médio em escolas públicas”.
- **Garantir que seja mensurável (Measurable):**
 - Estabelecer indicadores e critérios que permitam monitorar o progresso e os resultados.
 - Exemplo: “Reduzir a taxa de evasão escolar em 10%”.
- **Assegurar que seja alcançável (Achievable):**
 - Verificar se a meta é realista, considerando os recursos e limitações existentes.
 - Exemplo: “Implementar estratégias viáveis como programas de monitoramento e incentivos para os estudantes”.
- **Certificar que seja relevante (Relevant):**
 - Garantir que a meta esteja alinhada com os objetivos estratégicos da instituição.
 - Exemplo: “Contribuir para a melhoria da educação e o aumento da qualificação da força de trabalho”.

- **Definir um prazo (*Time-bound*):**
 - Determinar um período específico para a realização da meta.
 - Exemplo: "Reduzir a taxa de evasão escolar em 10% até o final do próximo ano letivo".
- **Planejar ações e monitoramento:**
 - Detalhar os passos necessários para atingir a meta e definir responsáveis pelo monitoramento.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Na definição de objetivos estratégicos:** Para estabelecer metas claras e práticas alinhadas às políticas públicas.
- **Durante a elaboração de planos táticos e operacionais:** Para desdobrar os objetivos estratégicos em metas mais específicas para equipes e setores.
- **Na fase de monitoramento e avaliação:** Para verificar o alcance das metas e ajustar estratégias conforme necessário.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Meta SMART:** "Aumentar o índice de alfabetização de adultos em 15% no município até o final de 2025, oferecendo cursos gratuitos nas escolas públicas locais".
 - **Relevância:** Contribuir para a inclusão social e melhoria da qualidade de vida.
 - **Ações:** Capacitação de professores, campanhas de sensibilização e criação de polos de educação de jovens e adultos.
- **Saúde Pública:**
 - **Meta SMART:** "Reduzir em 20% a taxa de mortalidade por doenças cardiovasculares na população acima de 50 anos em até dois anos, por meio de campanhas educativas e ampliação do acesso a exames preventivos".
 - **Relevância:** Alinhar-se às metas nacionais de saúde e melhorar a qualidade de vida da população.

- **Ações:** Parcerias com unidades de saúde, programas de exercícios físicos e palestras sobre hábitos saudáveis.
- **Infraestrutura Urbana:**
 - **Meta SMART:** "Construir 10 km de ciclovias em áreas urbanas até o final de 2024, promovendo transporte sustentável e seguro".
 - **Relevância:** Melhorar a mobilidade urbana e reduzir emissões de gases de efeito estufa.
 - **Ações:** Planejamento integrado com órgãos de transporte, diálogo com comunidades locais e licitação pública.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Meta SMART:** "Aumentar em 30% a coleta seletiva de resíduos sólidos até o final de 2026, por meio de campanhas educativas e ampliação dos pontos de coleta".
 - **Relevância:** Reduzir impactos ambientais e aumentar a sustentabilidade.
 - **Ações:** Parcerias com cooperativas de reciclagem, campanhas de conscientização e investimentos em infraestrutura.

Fontes adicionais:

Ministério dos Esportes: Duas palavrinhas sobre definição de metas



MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES

SEBRAE: Guia completo para definir metas SMART



SEBRAE

TÉCNICA OKR

1. O que é?

OKR (*Objectives and Key Results*) é uma metodologia de definição de objetivos e resultados-chave usada para alinhar esforços e monitorar o progresso em organizações. Os OKR resultam quase sempre de um planejamento estratégico e constroem uma narrativa sucinta, pragmática e objetiva, baseada na visão de futuro da organização. Diferem-se dos KPIs (*Key Performance Indicators*), pois estes são mais utilizados para medir o desempenho operacional, o monitoramento contínuo e as rotinas centrais da instituição.

- **Objetivos (O):** Declarações inspiradoras e qualitativas que descrevem o que se deseja alcançar.
- **Resultados-chave (KR):** Medidas específicas e quantitativas que indicam se o objetivo foi atingido.

No setor público, os OKRs são usados para estabelecer metas claras, alinhadas a políticas públicas e acompanhar a execução de programas e projetos com base em métricas de desempenho.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir objetivos estratégicos:**
 - Estabelecer metas amplas e inspiradoras que estejam alinhadas às diretrizes do plano estratégico ou às políticas públicas.
 - Exemplo: “Melhorar a mobilidade urbana na cidade.”
- **Identificar resultados-chave:**
 - Especificar indicadores mensuráveis que mostrem o progresso em direção ao objetivo.
 - Exemplo: “Reduzir o tempo médio de deslocamento em 20% nos próximos dois anos.”
- **Envolver diferentes níveis da instituição:**
 - Traduzir os objetivos estratégicos em OKRs para equipes ou departamentos específicos.
 - Exemplo: A equipe de transporte público pode ter como objetivo: “Expandir a frota de ônibus em 30% até o próximo ano.”

- **Estabelecer ciclos de avaliação:**
 - Revisar os OKRs regularmente (trimestral, semestral ou anual) para monitorar o progresso e ajustar as metas se necessário.
- **Comunicar os OKRs:**
 - Garantir que todos os servidores, gestores e partes interessadas compreendam os objetivos e resultados esperados.
- **Avaliar desempenho e aprendizado:**
 - Após o ciclo, avaliar se os OKRs foram atingidos, identificar barreiras e planejar melhorias para o próximo ciclo.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Na fase de planejamento estratégico:** Para alinhar os objetivos institucionais com os resultados esperados.
- **Durante a implementação de programas e projetos:** Para acompanhar o progresso e garantir que as equipes estejam direcionadas às metas estabelecidas.
- **Na fase de monitoramento e avaliação:** Para medir os resultados alcançados, identificar gargalos e promover ajustes no planejamento.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Objetivo:** “Melhorar a qualidade do ensino fundamental no município.”
 - **Resultados-chave:**
 - Aumentar a nota média das escolas no IDEB em 15% até o final do ciclo educacional.
 - Capacitar 80% dos professores com cursos de formação continuada nos próximos 12 meses.
 - Reduzir a taxa de evasão escolar em 10% no próximo ano.
- **Saúde Pública:**
 - **Objetivo:** “Ampliar o acesso a cuidados de saúde primários na região.”

- **Resultados-chave:**
 - Construir 5 novas unidades básicas de saúde (UBS) até o final do ano.
 - Contratar 50 profissionais de saúde até o próximo semestre.
 - Aumentar o número de consultas realizadas em 25% no período de 12 meses.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Objetivo:** “Promover a sustentabilidade ambiental no município.”
 - **Resultados-chave:**
 - Plantar 50 mil árvores em áreas degradadas até o final do próximo ano.
 - Reduzir em 30% a geração de resíduos sólidos enviados a aterros sanitários até 2025.
 - Implementar programas de educação ambiental em 80% das escolas públicas em um ano.
- **Infraestrutura Urbana:**
 - **Objetivo:** “Melhorar a mobilidade urbana e a acessibilidade.”
 - **Resultados-chave:**
 - Construir 15 km de ciclovias e ciclofaixas até o próximo ano.
 - Implantar semáforos inteligentes em 50 cruzamentos prioritários no centro urbano.
 - Aumentar a satisfação dos usuários do transporte público em 20% nos próximos dois anos, com base em pesquisas.

Fontes adicionais:

OKRs no Setor Público — Estratégia Orientada a Resultados



OKRS NO SETOR PÚBLICO

GRÁFICO DE GANTT

1. O que é?

O Gráfico de Gantt é uma ferramenta de gestão de projetos que organiza atividades em um cronograma visual. Ele exibe as tarefas de um projeto ao longo do tempo, com cada tarefa representada por uma barra horizontal, indicando seu início, duração e término. Essa técnica facilita o acompanhamento do progresso e o gerenciamento de recursos.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir o objetivo do projeto:** Identificar claramente o que se pretende realizar, como implementar uma nova política pública ou entregar um serviço.
- **Listar as atividades:** Dividir o projeto em tarefas menores e mais gerenciáveis.
- **Estabelecer prazos e dependências:** Determinar a duração de cada tarefa e identificar quais atividades dependem de outras para começar ou terminar.
- **Atribuir responsabilidades:** Designar equipes ou indivíduos responsáveis por cada atividade.
- **Criar o gráfico:** Utilizar ferramentas específicas (como *Microsoft Project*, Excel, ou *softwares* de gestão como *Trello*) para criar o cronograma, representando as tarefas em barras horizontais.
- **Monitorar e ajustar:** Atualizar o gráfico regularmente para acompanhar o progresso, identificar atrasos e ajustar prazos ou recursos, se necessário.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Planejamento detalhado de projetos:** Ideal na fase de estruturação, quando as atividades, prazos e responsáveis precisam ser definidos.
- **Execução e monitoramento:** Durante a implementação, para acompanhar o andamento do projeto e gerenciar recursos.
- **Acompanhamento e avaliação:** Útil para avaliar se o projeto está seguindo o cronograma e identificar pontos críticos.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Projeto:** Implementação de um programa de ensino tecnológico em escolas públicas.
 - **Atividades:**
 - Capacitação de professores (2 meses).
 - Instalação de laboratórios de informática (4 meses).
 - Desenvolvimento do material didático digital (3 meses).
 - Lançamento e monitoramento do programa (1 mês).
 - **Aplicação do *Gráfico de Gantt*:** Visualizar a sequência das tarefas e acompanhar a instalação dos laboratórios em cada escola.
- **Saúde Pública:**
 - **Projeto:** Campanha de vacinação em larga escala.
 - **Atividades:**
 - Aquisição de vacinas (1 mês).
 - Treinamento de profissionais de saúde (15 dias).
 - Planejamento logístico e distribuição (1 mês).
 - Vacinação da população por faixa etária (6 meses).
 - **Aplicação do *Gráfico de Gantt*:** Gerenciar prazos para cada etapa e garantir a entrega das vacinas dentro do cronograma.
- **Infraestrutura Urbana:**
 - **Projeto:** Construção de uma nova via de transporte público.
 - **Atividades:**
 - Aprovação de licenças ambientais (3 meses).
 - Licitação para contratação de empresas (2 meses).

- Execução das obras (12 meses).
- Inspeção e entrega final (1 mês).
- **Aplicação do *Gráfico de Gantt*:** Monitorar o progresso das obras e alinhar as etapas de licitação e aprovação de licenças.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Projeto:** Implantação de um programa de coleta seletiva em uma cidade.
 - **Atividades:**
 - Sensibilização da comunidade (2 meses).
 - Distribuição de coletores (1 mês).
 - Implementação do sistema de coleta (3 meses).
 - Avaliação e ajustes do programa (1 mês).
- **Aplicação do *Gráfico de Gantt*:** Coordenar as ações de sensibilização e distribuição para garantir o início da coleta no prazo estipulado.

O MODELO LÓGICO

1. O que é?

O **Modelo Lógico** é uma ferramenta de planejamento e avaliação que descreve a relação entre os recursos (entradas), atividades, produtos, resultados e impactos de um programa ou projeto. Ele oferece uma visão clara e estruturada de como um programa funciona, identificando o caminho lógico para alcançar os objetivos desejados. A base que fundamenta um modelo ou quadro lógico é uma teoria da mudança, ou seja, uma estrutura conceitual lógica que dá sentido às fases do modelo, da explicação do problema até os impactos previstos pelos projetos e programas. O modelo lógico é frequentemente apresentado como um diagrama ou tabela, ajudando a alinhar expectativas entre gestores, equipes e *stakeholders*.

Já o **Quadro Lógico**, da mesma forma que o modelo lógico, é um instrumento de planejamento estratégico usado no setor público para estruturar e organizar projetos de forma clara e lógica. Ele estabelece os objetivos gerais e específicos, os resultados esperados, as atividades necessárias e os indicadores de monitoramento, vinculando recursos e prazos. Facilita o alinhamento entre metas, estratégias e ações, promovendo transparência, eficiência e acompanhamento eficaz da execução e dos impactos. A diferença está mais no grau de detalhamento e na descrição dos componentes.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir o objetivo geral:** Estabelecer o propósito do programa ou projeto (e.g., reduzir a evasão escolar, melhorar o saneamento básico).
- **Identificar os componentes principais:**
 - **Entradas (*inputs*):** Recursos necessários, como orçamento, equipe, infraestrutura.
 - **Atividades:** Ações específicas realizadas para alcançar os objetivos, como campanhas, capacitações, construção de obras.
 - **Produtos (*outputs*):** Resultados diretos das atividades, como materiais produzidos, serviços oferecidos, eventos realizados.
 - **Resultados (*outcomes*):** Efeitos de curto e médio prazo para os beneficiários, como aumento de escolaridade, melhoria na saúde pública.
 - **Impacto:** Efeitos de longo prazo, como redução da pobreza, crescimento econômico ou melhoria na qualidade de vida.
- **Elaborar o diagrama ou tabela:** Representar as relações entre entradas, atividades, produtos, resultados e impacto.

- **Definir indicadores de monitoramento:** Criar métricas para avaliar o progresso em cada etapa.
- **Engajar *stakeholders*:** Envolver partes interessadas (cidadãos, gestores, parceiros) para validar o modelo lógico.
- **Implementar e monitorar:** Aplicar o modelo como guia durante a execução e usá-lo para revisar o desempenho do projeto.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase de concepção do projeto ou programa:** Para estruturar e planejar ações com clareza e alinhamento.
- **Fase de implementação:** Para acompanhar se as atividades estão gerando os resultados esperados.
- **Avaliação e melhoria:** Para revisar o desempenho do programa e identificar ajustes necessários.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Projeto:** Reduzir a evasão escolar no ensino médio.
 - **Modelo Lógico:**
 - **Entradas:** Orçamento, professores capacitados, transporte escolar.
 - **Atividades:** Realizar campanhas de conscientização, criar programas de bolsas, oferecer transporte gratuito.
 - **Produtos:** Alunos inscritos em programas de incentivo, material distribuído, campanhas realizadas.
 - **Resultados:** Redução de 20% na evasão escolar em 2 anos.
 - **Impacto:** Aumento do índice de escolaridade e empregabilidade no longo prazo.
- **Saúde Pública:**
 - **Projeto:** Melhorar a vacinação infantil.
 - **Modelo Lógico:**

- **Entradas:** Estoque de vacinas, equipe médica, infraestrutura de postos de saúde.
 - **Atividades:** Realizar mutirões de vacinação, campanhas de conscientização, visitas domiciliares.
 - **Produtos:** Vacinas aplicadas, famílias visitadas, materiais informativos distribuídos.
 - **Resultados:** Aumento de 30% na cobertura vacinal em um ano.
 - **Impacto:** Redução de doenças evitáveis na população infantil.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Projeto:** Reflorestar áreas desmatadas em uma região.
 - **Modelo Lógico:**
 - **Entradas:** Recursos financeiros, mudas de árvores, equipes técnicas.
 - **Atividades:** Preparação do solo, plantio de árvores, monitoramento do crescimento.
 - **Produtos:** Área reflorestada, espécies plantadas.
 - **Resultados:** Melhoria na cobertura vegetal e na biodiversidade em 3 anos.
 - **Impacto:** Redução da erosão do solo e melhor regulação do clima local.
- **Saneamento Básico:**
 - **Projeto:** Ampliar o acesso ao saneamento básico em comunidades rurais.
 - **Modelo Lógico:**
 - **Entradas:** Recursos financeiros, materiais de construção, equipes técnicas.
 - **Atividades:** Construção de fossas sépticas, capacitação da comunidade sobre higiene.
 - **Produtos:** Fossas sépticas construídas, treinamentos realizados.
 - **Resultados:** Redução de doenças relacionadas à falta de saneamento em 2 anos.
 - **Impacto:** Melhoria da qualidade de vida e aumento da produtividade econômica local.

ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS

1. O que é?

A Análise das Partes Interessadas é uma técnica usada para identificar, compreender e priorizar indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse, influência ou impacto em relação a um projeto, programa ou política pública. O objetivo é engajar os *stakeholders* adequadamente, minimizar resistências e alinhar esforços para o sucesso das iniciativas. A análise de atores é fundamental para desenhar a estratégia do PEI. Identificar potenciais adversários, opositores, parceiros e aliados é condição essencial para desenhar as iniciativas que ampliarão a viabilidade do plano, sejam eles atores governamentais ou não. O Mapa de Empatia, ferramenta típica dos métodos ágeis, persegue objetivos semelhantes, embora seja voltado para a dinâmica empresarial e o mercado. No Mapa de empatia identifica-se desejos, demandas, necessidades (dores), falas, escutas, etc. de uma persona, ou seja, um personagem genérico que pode representar o cliente, fornecedores, parceiros ou outros atores relevantes.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Identificar as partes interessadas:**
 - Listar todas as pessoas, grupos ou instituições afetadas ou interessadas no projeto.
 - Exemplos: cidadãos, gestores públicos, ONGs, fornecedores, sindicatos, mídia, agências reguladoras.
- **Classificar os *stakeholders*:**
 - Determinar o nível de influência (poder) e interesse de cada parte interessada.
 - Ferramenta útil: Matriz de Poder e Interesse, que posiciona *stakeholders* em quadrantes como:
 - Alta influência, alto interesse (prioridade máxima).
 - Alta influência, baixo interesse (monitorar).
 - Baixa influência, alto interesse (informar e engajar).
 - Baixa influência, baixo interesse (acompanhar minimamente).
- **Entender suas expectativas e preocupações:**
 - Realizar entrevistas, reuniões ou questionários para compreender seus objetivos, necessidades e possíveis resistências.

- **Planejar estratégias de engajamento:**
 - Definir como interagir com cada stakeholder, como consultas públicas, campanhas de comunicação, workshops ou parcerias.
- **Monitorar e ajustar:**
 - Revisar periodicamente o relacionamento com as partes interessadas para ajustar estratégias conforme o avanço do projeto ou mudanças no contexto.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase de concepção do projeto ou política:** Para garantir que as necessidades e preocupações dos *stakeholders* sejam consideradas desde o início.
- **Durante a implementação:** Para engajar os *stakeholders* de forma contínua, gerenciar conflitos e garantir apoio.
- **Na avaliação e revisão de estratégias:** Para ajustar políticas e programas com base no feedback das partes interessadas.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Projeto:** Reestruturar o currículo escolar para incluir educação ambiental.
 - **Stakeholders:** Professores (alto interesse e influência), alunos (alto interesse, baixa influência), pais (médio interesse), ONGs ambientais (médio interesse, baixa influência).
- **Estratégias de engajamento:**
 - Realizar consultas com professores para adaptar o currículo.
 - Envolver ONGs na elaboração de materiais didáticos.
 - Informar e conscientizar os pais sobre os benefícios da mudança.

- **Saúde Pública:**

- **Projeto:** Implementação de um novo sistema de telemedicina.
- **Stakeholders:** Médicos (alto interesse e influência), pacientes (alto interesse, baixa influência), provedores de tecnologia (alto interesse), conselhos de saúde (alta influência).

- **Estratégias de engajamento:**

- Capacitar médicos para usar o sistema.
- Informar pacientes por meio de campanhas educacionais.
- Envolver conselhos de saúde para garantir a adesão às regulamentações.

- **Gestão Ambiental:**

- **Projeto:** Criar um parque de preservação ambiental em uma área urbana.
- **Stakeholders:** Comunidade local (alto interesse e influência), empresas imobiliárias (alta influência, baixo interesse), ONGs ambientais (alto interesse).

- **Estratégias de engajamento:**

- Realizar audiências públicas com a comunidade.
- Negociar com empresas imobiliárias para evitar conflitos.
- Envolver ONGs em campanhas de sensibilização ambiental.

- **Transporte Público:**

- **Projeto:** Expansão da rede de transporte público.
- **Stakeholders:** Usuários do transporte (alto interesse, baixa influência), órgãos de planejamento urbano (alta influência), operadores de transporte (alto interesse e influência).

- **Estratégias de engajamento:**

- Consultar usuários para identificar demandas específicas.
- Trabalhar em parceria com operadores para ajustar rotas e serviços.
- Alinhar o projeto com as políticas de planejamento urbano existentes.

Fontes adicionais:

ASANA: O que é uma análise das partes interessadas e por que ela é importante?

 **ASANA**

Direcione ainda mais as suas ações de marketing para a sua persona utilizando o Mapa de Empatia

 **MAPA DE EMPATIA**

ENAP: análise de atores na construção da estratégia

 **ENAP**

Mapa de Atores (Matriz 2X2)

 **MAPA DE ATORES**

Guia para Inovação na Gestão Pública

 **GUIA**

MATRIZ DE RISCOS

1. O que é?

A Matriz de Riscos é uma ferramenta de planejamento e gestão que identifica, avalia e classifica os riscos de um projeto, programa ou política com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto. Ela ajuda a priorizar ações de mitigação e a planejar respostas para minimizar os efeitos negativos ou aproveitar oportunidades. Avaliar riscos e oportunidades é fundamental para elaborar cenários e visões prospectivas. A ferramenta contribui para diminuir a vulnerabilidade e aumentar a viabilidade futura da estratégia, porque permite se antecipar a ameaças e problemas futuros.

A matriz é geralmente estruturada como um gráfico onde os riscos são posicionados de acordo com dois critérios:

- **Probabilidade:** Quão provável é que o risco aconteça.
- **Impacto:** A gravidade das consequências caso o risco ocorra.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Identificar os riscos:**
 - Listar possíveis eventos ou condições que possam afetar o projeto.
 - Exemplo: atrasos burocráticos, mudanças políticas, falta de recursos, resistência social.
- **Classificar os riscos:**
 - Avaliar a **probabilidade** de cada risco (e.g., baixa, média, alta).
 - Avaliar o **impacto** (e.g., insignificante, moderado, crítico, catastrófico).
- **Elaborar a matriz:**
 - Posicionar os riscos em uma matriz 3x3 ou 5x5 (combinando probabilidade e impacto).
 - Exemplo:
 - **Baixa probabilidade e baixo impacto:** Riscos monitorados minimamente.
 - **Alta probabilidade e alto impacto:** Riscos prioritários para mitigação.

- **Definir estratégias de mitigação:**

- Para riscos de alta prioridade, planejar ações específicas como prevenção, transferência, mitigação ou aceitação.

- **Monitorar continuamente:**

- Atualizar a matriz ao longo do projeto, ajustando as estratégias conforme necessário.

- **Comunicar os riscos:**

- Informar *stakeholders* sobre os principais riscos e as ações planejadas para gerenciá-los.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase de diagnóstico e planejamento inicial:** Para antecipar desafios e incluir estratégias de mitigação no plano de ação.
- **Durante a implementação:** Para monitorar riscos emergentes e ajustar as respostas planejadas.
- **Na avaliação de políticas e programas:** Para aprender com riscos enfrentados e melhorar planejamentos futuros.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**

- **Projeto:** Implementar escolas de tempo integral.
- **Riscos identificados:**
 - Resistência de pais à mudança no horário escolar (probabilidade média, impacto moderado).
 - Atrasos na contratação de professores (alta probabilidade, alto impacto).
 - Falta de infraestrutura adequada (média probabilidade, alto impacto).

- **Mitigação:**

- Realizar campanhas de sensibilização para pais.
- Planejar contratações antecipadas.
- Prever orçamento adicional para adequações estruturais.

- **Saúde Pública:**
 - **Projeto:** Campanha de vacinação contra uma nova doença.
 - **Riscos identificados:**
 - Desinformação nas redes sociais (alta probabilidade, alto impacto).
 - Falta de vacinas em regiões remotas (média probabilidade, crítico e impacto).
 - Baixa adesão por parte da população (alta probabilidade, moderado impacto).
- **Mitigação:**
 - Criar uma força-tarefa para combater fake news.
 - Planejar logística de distribuição com suporte militar.
 - Envolver líderes comunitários na conscientização.
- **Infraestrutura Urbana:**
 - **Projeto:** Construção de uma ponte para melhorar o trânsito.
 - **Riscos identificados:**
 - Problemas com desapropriações (média probabilidade, alto impacto).
 - Atrasos devido a licenças ambientais (alta probabilidade, crítico impacto).
 - Excesso de chuvas durante a obra (baixa probabilidade, moderado impacto).
- **Mitigação:**
 - Realizar negociações antecipadas com proprietários de terras.
 - Trabalhar em conjunto com órgãos ambientais para agilizar licenças.
 - Incluir buffer de tempo no cronograma para eventos climáticos.
- **Gestão Ambiental:**
 - **Projeto:** Recuperar áreas degradadas por mineração.
 - **Riscos identificados:**

- Conflito com comunidades locais (alta probabilidade, crítico impacto).
 - Falta de recursos financeiros (média probabilidade, alto impacto).
 - Invasão de áreas restauradas (baixa probabilidade, moderado impacto).
- **Mitigação:**
 - Promover diálogo com as comunidades e oferecer compensações.
 - Garantir parcerias com empresas privadas.
 - Fortalecer a fiscalização das áreas recuperadas.

BRAINSTORMING

1. O que é?

O Brainstorming é uma técnica criativa e colaborativa utilizada para gerar ideias e soluções em grupo. Envolve a participação de várias pessoas, que são incentivadas a contribuir livremente com sugestões, sem críticas ou julgamentos iniciais, para promover a inovação e a resolução de problemas. No ambiente remoto *online*, há diversos *softwares* de uso gratuito — os *whiteboards* (*Miro*, *Mural*, *Canva*, *Jamboard*, etc.), de natureza colaborativa. Eles são muito úteis para o brainstorm estruturado. Essa abordagem é especialmente útil no setor público para explorar alternativas, identificar problemas e desenvolver soluções que atendam a interesses diversos e complexos.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Definir o objetivo do *brainstorming*:**
 - Estabelecer claramente o problema, desafio ou questão a ser abordada (e.g., como melhorar o transporte público em uma região).
- **Formar o grupo de participantes:**
 - Selecionar um grupo diverso, incluindo técnicos, gestores, cidadãos ou outras partes interessadas.
- **Escolher um facilitador:**
 - Designar uma pessoa responsável por guiar o processo, garantir a participação equilibrada e registrar as ideias.
- **Criar um ambiente favorável:**
 - Garantir que todos se sintam confortáveis para compartilhar ideias, reforçando que não haverá críticas durante a geração de sugestões.
- **Gerar ideias:**
 - Incentivar os participantes a compartilharem ideias livremente, mesmo que pareçam pouco práticas ou inusitadas.
 - Utilizar ferramentas como Post-its™, quadros ou plataformas digitais para registrar todas as contribuições.

- **Organizar e priorizar as ideias:**

- Após a fase de geração, agrupar ideias semelhantes e realizar uma análise coletiva para identificar as mais viáveis ou inovadoras.

- **Planejar os próximos passos:**

- Decidir quais ideias serão desenvolvidas e integradas ao plano de ação.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Fase inicial de diagnóstico:** Para identificar problemas, desafios e oportunidades em um projeto ou política pública.
- **Fase de planejamento estratégico ou tático:** Para gerar e selecionar ideias criativas de soluções ou alternativas.
- **Durante a avaliação:** Para propor melhorias com base em lições aprendidas ou *feedback* recebido.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**

- **Problema:** Baixo desempenho dos alunos em matemática.
- **Aplicação do *Brainstorming*:**
 - Reunir professores, gestores, pais e alunos para gerar ideias como aulas de reforço, uso de jogos educativos, palestras de motivação e mudanças nos métodos de ensino.
 - Após o *brainstorming*, priorizar ações mais viáveis e relevantes.

- **Saúde Pública:**

- **Problema:** Alta taxa de obesidade infantil em uma região.
- **Aplicação do *Brainstorming*:**
 - Reunir profissionais de saúde, educadores e representantes da comunidade para propor ideias como campanhas de conscientização, programas de atividade física nas escolas e incentivos para feiras de alimentos saudáveis.
 - Identificar as iniciativas com maior potencial de impacto e implementá-las.

- **Gestão Ambiental:**

- **Problema:** Aumento do descarte irregular de resíduos sólidos.
- **Aplicação do *Brainstorming*:**
 - Envolver técnicos ambientais, empresas locais e cidadãos para gerar soluções como coleta seletiva, campanhas educativas e incentivos fiscais para empresas recicladoras.
 - Planejar estratégias com base nas sugestões mais inovadoras.

- **Transporte Público:**

- **Problema:** Superlotação e ineficiência no transporte urbano.
- **Aplicação do *Brainstorming*:**
 - Reunir gestores de transporte, engenheiros e usuários para propor soluções como criação de faixas exclusivas para ônibus, aumento da frota em horários de pico e implantação de sistemas de transporte por aplicativo.
 - Avaliar a viabilidade e desenvolver as ideias mais promissoras.

MATRIZ GUT

1. O que é?

A matriz **GUT** é uma técnica de priorização utilizada para hierarquizar ou selecionar itens de uma coleção, ajuda a definir prioridades, a ordem de execução de um projeto ou programa. O método considera três critérios principais para avaliação de problemas, ações ou projetos:

- **Gravidade:** Impacto do problema se não for resolvido (ex.: prejuízos financeiros, sociais ou institucionais).
- **Urgência:** Necessidade de solução imediata (ex.: prazo crítico ou pressão externa).
- **Tendência:** Potencial de agravamento do problema se não for tratado (ex.: crescimento exponencial do impacto).

Cada critério recebe uma pontuação de 1 a 5 (1 = baixo; 5 = alto). Multiplicando os valores de Gravidade, Urgência e Tendência, chega-se a uma pontuação final que permite ordenar prioridades.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

No setor público, a aplicação da matriz GUT envolve os seguintes passos:

- **Identificação de problemas ou ações:** Liste os principais problemas, demandas e iniciativas que a instituição precisa gerenciar.
- **Definição de critérios de avaliação:**
 - **Gravidade:** Exemplo no setor público: Qual é o impacto do problema na qualidade de serviços oferecidos à população?
 - **Urgência:** Exemplo: Qual o prazo para cumprir demandas legais ou evitar crises sociais?
 - **Tendência:** Exemplo: Quão rápido o problema se agrava se não for tratado?
- **Pontuação colaborativa:** Envolve diferentes setores e especialistas para atribuir pontuações (1 a 5) aos problemas identificados, considerando dados concretos.
- **Cálculo das prioridades:** Multiplique os valores de Gravidade, Urgência e Tendência para ranquear os problemas ou ações.
- **Discussão e validação:** Reúna gestores e equipes para validar a lista final e alinhar com os objetivos estratégicos.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

A matriz GUT pode ser utilizada em diferentes fases do planejamento institucional, especialmente:

- **Diagnóstico inicial:** Para identificar e priorizar os principais problemas a serem enfrentados.
- **Elaboração de planos de ação:** Para decidir quais projetos ou ações devem ser executados primeiro.
- **Monitoramento e revisão:** Para reavaliar prioridades ao longo do tempo, adaptando-se a mudanças no contexto institucional.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Planejamento Urbano**
 - **Problema:** Falta de iluminação pública em áreas críticas.
 - Gravidade: Alta (5) — Impacto na segurança da população.
 - Urgência: Média (3) — Alto risco de incidentes, mas viável no médio prazo.
 - Tendência: Alta (4) — Aumento do número de crimes.
 - **Pontuação GUT:** $5 \times 3 \times 4 = 60 \rightarrow$ Prioridade alta.
- **Gestão da Saúde Pública**
 - **Problema:** Desabastecimento de medicamentos em postos de saúde.
 - Gravidade: Alta (5) — Impacto direto na saúde da população.
 - Urgência: Alta (5) — Demanda imediata dos pacientes.
 - Tendência: Média (3) — Problema agrava confiança no sistema de saúde.
 - **Pontuação GUT:** $5 \times 5 \times 3 = 75 \rightarrow$ Prioridade muito alta.
- **Educação**
 - **Problema:** Falta de professores em escolas públicas.
 - Gravidade: Alta (4) — Impacto negativo no aprendizado.
 - Urgência: Alta (5) — Calendário escolar já em andamento.

- Tendência: Alta (4) — Crescimento da evasão escolar.
 - **Pontuação GUT:** $4 \times 5 \times 4 = 80 \rightarrow$ Prioridade máxima.
- **Administração Pública**
 - **Problema:** Sistema de TI desatualizado para gestão de processos internos.
 - Gravidade: Média (3) — Atrasos em processos administrativos.
 - Urgência: Baixa (2) — Ainda funcional, mas ineficiente.
 - Tendência: Alta (4) — Possibilidade de falhas críticas futuras.
 - **Pontuação GUT:** $3 \times 2 \times 4 = 24 \rightarrow$ Prioridade média.

Fontes adicionais:

Matriz GUT (Matriz de Priorização)



MATRIZ DE GUT

Matriz de GUT: o que é e como fazer?



MATRIZ DE GUT

DESENHO DE INDICADORES

1. O que é?

O desenho de indicadores é uma técnica utilizada para monitorar e avaliar o desempenho de processos, políticas, projetos ou programas. Indicadores são métricas objetivas que permitem medir o alcance de metas e resultados. Eles ajudam a identificar progressos, lacunas e a eficiência das ações tomadas, fornecendo uma base para a tomada de decisão fundamentada. Pode-se formular indicadores para todos os componentes do modelo lógico. No Mapa Estratégico, é fundamental que cada objetivo tenha meta(s) e indicadore(s). Todo indicador deve ter na sua ficha técnica a linha de base, ou seja, valores relacionados ao objetivo, meta ou problema, anteriores à intervenção do projeto, de modo que seja possível o exercício de uma reflexão contrafactual, do tipo “antes e depois”.

Os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos e são classificados em diferentes tipos, como:

- **Indicadores de insumo:** Recursos utilizados (ex.: orçamento alocado).
- **Indicadores de processo:** Etapas ou atividades realizadas (ex.: número de reuniões realizadas).
- **Indicadores de resultado:** Produtos ou efeitos imediatos (ex.: número de cidadãos atendidos).
- **Indicadores de impacto:** Resultados de longo prazo (ex.: redução de desigualdades).

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

O desenho de indicadores no setor público envolve as seguintes etapas:

- **Definir objetivos claros:**
 - Identificar as metas da política ou programa (ex.: melhorar o acesso à saúde, reduzir o desemprego).
 - Garantir que os objetivos sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART).
- **Selecionar indicadores apropriados:**
 - Escolher métricas que reflitam os objetivos definidos.
 - Exemplo: Para medir a qualidade de serviços de saúde, um indicador pode ser o tempo médio de espera para consultas.

- **Estabelecer métricas e fontes de dados:**
 - Determinar como os indicadores serão medidos e de onde os dados serão coletados (ex.: relatórios, sistemas de informação, pesquisas).
 - Definir a unidade de medida, a frequência de coleta e os responsáveis.
- **Validar os indicadores:**
 - Verificar se são relevantes, confiáveis e fáceis de interpretar.
 - Ajustar indicadores caso sejam identificadas lacunas ou inconsistências.
- **Monitorar e revisar periodicamente:**
 - Coletar dados regularmente.
 - Comparar os resultados com as metas estabelecidas e, se necessário, ajustar ações ou indicadores.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

O desenho de indicadores pode ser utilizado nas seguintes fases do planejamento:

- **Diagnóstico inicial:** Para identificar quais métricas serão necessárias para medir o problema.
- **Formulação de estratégias:** Para definir como medir o sucesso das ações planejadas.
- **Implementação:** Para monitorar a execução e corrigir desvios em tempo real.
- **Avaliação e revisão:** Para medir os resultados obtidos e reavaliar o planejamento, se necessário.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Política de Educação**
 - **Objetivo:** Aumentar o acesso ao ensino médio em áreas rurais.
 - Indicador de insumo: Orçamento alocado para transporte escolar.
 - Indicador de processo: Número de novas rotas de transporte implementadas.

- Indicador de resultado: Percentual de alunos que frequentam a escola regularmente.
 - Indicador de impacto: Taxa de conclusão do ensino médio em comunidades rurais.
- **Gestão Ambiental**
 - **Objetivo:** Reduzir o desmatamento ilegal.
 - Indicador de insumo: Investimento em fiscalização ambiental.
 - Indicador de processo: Número de operações realizadas contra desmatamento ilegal.
 - Indicador de resultado: Áreas desmatadas mapeadas e embargadas (em hectares).
 - Indicador de impacto: Redução percentual na taxa anual de desmatamento.
- **Saúde Pública**
 - **Objetivo:** Aumentar a cobertura vacinal infantil.
 - Indicador de insumo: Quantidade de vacinas distribuídas para postos de saúde.
 - Indicador de processo: Número de campanhas de vacinação realizadas.
 - Indicador de resultado: Percentual de crianças vacinadas na faixa etária alvo.
 - Indicador de impacto: Redução na incidência de doenças preveníveis por vacinação.
- **Segurança Pública**
 - **Objetivo:** Diminuir os índices de violência urbana.
 - Indicador de insumo: Número de policiais contratados.
 - Indicador de processo: Patrulhas realizadas por mês.
 - Indicador de resultado: Redução no número de ocorrências criminais registradas.
 - Indicador de impacto: Percepção de segurança pelos moradores, medida por pesquisa.

TERMO DE ABERTURA DE PROJETO

1. O que é?

O **Termo de Abertura de Projeto (TAP)** é um documento formal que autoriza oficialmente o início de um projeto. Ele funciona como um contrato entre os responsáveis pelo projeto e as partes interessadas, definindo:

- Os **objetivos gerais** e o **escopo** do projeto.
- Os **recursos necessários**.
- Os **critérios de sucesso** e as **restrições**.
- Os **responsáveis pela execução** e as **partes interessadas**.

No setor público, o TAP é particularmente útil para garantir transparência, justificar a alocação de recursos públicos e alinhar o projeto aos objetivos estratégicos da instituição. A proposta de um projeto é essencial para que o Grupo de Planejamento ou a Unidade de Estratégia possa proceder a análise comparativa, a partir de critérios previamente definidos.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Passos para elaborar o Termo de Abertura no setor público:

- **Identificação do projeto:**
 - Nome do projeto.
 - Órgão ou instituição pública responsável.
 - Data de criação do documento.
- **Definição dos objetivos:**
 - Explicar os resultados esperados do projeto.
 - Relacionar o projeto com metas estratégicas do governo ou da instituição.
- **Escopo do projeto:**
 - Delimitar o que será realizado e o que está fora do alcance.
 - Exemplo: Implantação de um sistema, mas não sua manutenção contínua.

- **Justificativa:**

- Detalhar o motivo pelo qual o projeto é necessário.
- Exemplo: Solucionar um problema crítico, atender a uma demanda legislativa ou cumprir metas sociais.

- **Recursos e orçamento:**

- Descrever os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários.
- Incluir a origem dos recursos (ex.: orçamento público ou parcerias).

- **Cronograma inicial:**

- Definir prazos macro para entrega das etapas principais do projeto.

- **Riscos e restrições:**

- Identificar potenciais desafios que possam afetar o andamento do projeto.
- Exemplo: Dependência de licitações ou riscos de atrasos legislativos.

- **Partes interessadas e responsáveis:**

- Listar as pessoas ou organizações envolvidas.
- Determinar quem aprova e quem executa o projeto.

- **Critérios de sucesso:**

- Definir como será avaliado se o projeto atingiu seus objetivos.
- Exemplo: Percentuais de adesão ao serviço ou prazos cumpridos.

- **Aprovação formal:**

- Obter assinatura ou validação dos responsáveis, garantindo a autorização para o início do projeto.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

O Termo de Abertura é usado na **fase de iniciação do projeto**, pois:

- É a base para aprovar e formalizar o início do projeto.
- Garante que os envolvidos estejam alinhados quanto ao propósito, escopo e recursos.
- Funciona como referência para todas as fases subsequentes (planejamento, execução, monitoramento e encerramento).

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Projeto de Infraestrutura Urbana**
 - **Objetivo:** Construir um novo terminal de transporte público.
 - **Escopo:** Projeto incluirá construção, sinalização e instalação de tecnologias de bilhetagem.
 - **Justificativa:** Melhorar a mobilidade urbana e reduzir os tempos de deslocamento.
 - **Cronograma inicial:** 24 meses.
 - **Recursos:** R\$ 50 milhões do orçamento municipal e financiamento federal.
 - **Riscos:** Atrasos em licitações e questões ambientais.
 - **Crítérios de sucesso:** Redução em 20% no tempo de espera dos usuários.
- **Digitalização de Serviços Públicos**
 - **Objetivo:** Implementar um portal único para acesso a serviços públicos municipais.
 - **Escopo:** Digitalização de serviços como emissão de certidões e agendamento de consultas.
 - **Justificativa:** Aumentar a eficiência e reduzir filas presenciais.
 - **Cronograma inicial:** 12 meses.
 - **Recursos:** Equipe de TI e orçamento de R\$ 2 milhões.
 - **Riscos:** Resistência de servidores e falhas técnicas na fase inicial.
 - **Crítérios de sucesso:** 80% dos serviços disponíveis no portal em um ano.

- **Capacitação de Servidores**

- **Objetivo:** Capacitar servidores públicos em planejamento estratégico.
- **Escopo:** Oferecer cursos online e presenciais para 500 servidores.
- **Justificativa:** Melhorar a qualidade do planejamento e execução de políticas públicas.
- **Cronograma inicial:** 6 meses.
- **Recursos:** Instrutores especializados, orçamento de R\$1 milhão.
- **Riscos:** Baixa adesão inicial.
- **Critérios de sucesso:** Pelo menos 70% dos participantes aplicando o conhecimento no trabalho.

- **Programa de Saúde Preventiva**

- **Objetivo:** Reduzir casos de hipertensão em áreas de alta vulnerabilidade social.
- **Escopo:** Campanhas de conscientização, triagem e distribuição de medicamentos.
- **Justificativa:** Aumentar a prevenção e reduzir custos hospitalares.
- **Cronograma inicial:** 18 meses.
- **Recursos:** Equipe médica, material de divulgação e orçamento de R\$5 milhões.
- **Riscos:** Baixa adesão da população.
- **Critérios de sucesso:** Redução de 10% nos casos diagnosticados.

Modelos de Termo de Abertura de Projeto:

TÍTULO DO PROJETO:	<Identifica o projeto>
Líder do projeto:	<Nome do pesquisador responsável>
Área responsável:	<área responsável pela coordenação do projeto>
Demandante:	<Nome / cargo do demandante externo do projeto>
Unidade demandante:	<instituição/unidade demandante do projeto>
Data de elaboração:	__/__/__
Status do projeto:	<indicar se é projeto existente ou novo projeto>

JUSTIFICATIVA			
<Relacionada ao problema, oportunidade e objetivo institucional aos quais o projeto está alinhado. Refere-se à descrição da situação que o projeto deseja intervir, relacionando sua entrega principal no contexto apresentado.>			
OBJETIVO			
<Relacionado com o que será feito no projeto. Refere-se a entrega principal do projeto, ou seja, corresponde ao produto que será gerado ao final da iniciativa>			
IMPACTO			
<Descrever como a solução da organização (produto a ser gerado) poderá antecipar uma resposta ao problema atual ou potencial do Estado, ou seja, apresentar como o trabalho irá impactar a atuação institucional do demandante.>			
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO		ALINHAMENTO	AVALIAÇÃO
SOCIEDADE e CIDADÃOS	Objetivo 01	<FORTE / INDIRETO / NENHUM>	<apresentar como o projeto irá impactar para os objetivos classificado com forte contribuição>
	Objetivo 02		
	Objetivo 03		
	Objetivo 04		
RESULTADOS OUTROS	Objetivo 05		
	Objetivo 06		
	Objetivo 07		
	Objetivo 08		
	Objetivo 09		
	Objetivo 10		
	Objetivo 11		
	Objetivo 12		
	Objetivo 13		
	Objetivo 14		
	Objetivo 15		

CRONOGRAMA																											
ENTREGAS	CUSTOS	TRIMESTRES																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
<Relação das entregas principais do projeto >																											

CRONOGRAMA FÍSICO E FINANCEIRO

1. O que é?

O **Cronograma Físico e Financeiro** é uma ferramenta de planejamento que relaciona a execução das atividades (físicas) com a distribuição dos recursos financeiros necessários ao longo do tempo. Ele organiza as etapas do projeto, vinculando prazos, entregas e orçamento, permitindo que gestores acompanhem o progresso e controlem os gastos. No setor público, essa técnica é essencial para garantir transparência, eficiência e conformidade com os limites orçamentários, além de facilitar a prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Etapas para elaborar um Cronograma Físico e Financeiro:

- **Definição do escopo do projeto:**
 - Identificar as atividades ou etapas do projeto (físicas).
 - Estabelecer metas e entregas concretas.
- **Detalhamento das atividades:**
 - Dividir as etapas em tarefas menores e sequenciais.
 - Exemplo: Para construir uma escola, etapas incluem aquisição de terreno, contratação de equipe, construção e mobiliário.
- **Estimativa de prazos e recursos financeiros:**
 - Atribuir prazos para cada etapa.
 - Calcular os custos de cada atividade, considerando recursos humanos, materiais, equipamentos e serviços.
- **Montagem do cronograma:**
 - Relacionar cada etapa com o tempo de execução e os valores correspondentes.
 - Representar graficamente, geralmente em tabelas ou gráficos de Gantt.
- **Identificação de marcos e pontos de controle:**
 - Definir momentos específicos para avaliação do progresso (ex.: conclusão de uma fase crítica).

- **Aprovação e publicação:**
 - Submeter o cronograma a análise dos responsáveis para aprovação.
 - Garantir que esteja alinhado ao orçamento público.
- **Monitoramento e ajustes:**
 - Acompanhar a execução, comparando os resultados previstos com os realizados.
 - Atualizar o cronograma conforme necessário.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

O Cronograma Físico e Financeiro é utilizado principalmente durante a **fase de planejamento detalhado** de um projeto. Ele também é essencial para:

- **Implementação:** Monitorar o progresso e controlar os custos.
- **Avaliação:** Verificar se as entregas e despesas seguiram o plano.
- **Prestação de contas:** Garantir a transparência e o cumprimento das metas estabelecidas.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Construção de uma Unidade de Saúde**
 - **Atividade 1:** Compra do terreno.
 - Prazo: 2 meses.
 - Custo: R \$500.000,00.
 - **Atividade 2:** Elaboração do projeto arquitetônico.
 - Prazo: 3 meses.
 - Custo: R\$ 150.000,00
 - **Atividade 3:** Execução da obra.
 - Prazo: 12 meses.
 - Custo: R\$ 3.000.000,00 (distribuídos mensalmente).

- **Marco de Controle:** Verificar o término da obra civil após 12 meses.
- **Critério de Sucesso:** Unidade de saúde funcional em 18 meses.
- **Programa de Capacitação para Servidores**
 - **Atividade 1:** Contratação de instrutores.
 - Prazo: 1 mês.
 - Custo: R\$ 50.000,00
 - **Atividade 2:** Elaboração do material didático.
 - Prazo: 2 meses.
 - Custo: R\$ 30.000,00
 - **Atividade 3:** Realização das capacitações.
 - Prazo: 4 meses.
 - Custo: R\$ 120.000,00 (distribuídos em parcelas mensais).
 - **Marco de Controle:** Concluir 50% dos treinamentos em 3 meses.
 - **Critério de Sucesso:** Capacitar 500 servidores em 6 meses.
- **Pavimentação de Estradas Rurais**
 - **Atividade 1:** Estudos técnicos e ambientais.
 - Prazo: 6 meses.
 - Custo: R\$ 200.000,00.
 - **Atividade 2:** Contratação de empreiteiras.
 - Prazo: 4 meses.
 - Custo: R\$ 1.000.000,00

- **Atividade 3:** Execução da pavimentação.
 - Prazo: 24 meses.
 - Custo: R\$10.000.000,00 (parcelado ao longo do período).
- **Marco de Controle:** Verificar o progresso de 50% da pavimentação após 12 meses.
- **Critério de Sucesso:** Entregar 100 km de estrada pavimentada em 30 meses.
- **Projeto de Digitalização de Documentos Públicos**
 - **Atividade 1:** Aquisição de equipamentos.
 - Prazo: 2 meses.
 - Custo: R\$ 200.000,00
 - **Atividade 2:** Contratação de pessoal para digitalização.
 - Prazo: 1 mês.
 - Custo: R\$ 50.000,00
 - **Atividade 3:** Digitalização e organização dos documentos.
 - Prazo: 10 meses.
 - Custo: R\$ 500.000,00
 - **Marco de Controle:** Avaliar a digitalização de 50% dos documentos após 5 meses.
 - **Critério de Sucesso:** Finalizar a digitalização de 100.000 documentos em 12 meses.

5W2H

1. O que é?

O **5W2H** é uma técnica de planejamento e gestão que organiza ações e processos respondendo a sete perguntas fundamentais:

- **What (O que):** O que será feito?
- **Why (Por quê):** Por que será feito?
- **Where (Onde):** Onde será feito?
- **When (Quando):** Quando será feito?
- **Who (Quem):** Quem será responsável?
- **How (Como):** Como será feito?
- **How Much (Quanto custa):** Quanto custará?

Essa técnica é amplamente utilizada no setor público para organizar iniciativas, garantir clareza e facilitar a execução, especialmente em projetos que envolvem diversas partes interessadas e demandas complexas.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Passos para aplicar o 5W2H no setor público:

- **Identificação da ação ou projeto:**
 - Definir claramente o que precisa ser planejado ou resolvido.
- **Preenchimento das perguntas do 5W2H:**
 - **What:** Especificar a ação (ex.: Implantar um sistema de coleta seletiva).
 - **Why:** Justificar a importância da ação (ex.: Reduzir resíduos sólidos e promover sustentabilidade).
 - **Where:** Determinar a localização ou abrangência (ex.: Escolas municipais).
 - **When:** Estabelecer prazos para cada etapa.
 - **Who:** Definir os responsáveis diretos e indiretos pela execução.

- **How:** Explicar os métodos, recursos e procedimentos necessários.
- **How Much:** Estimar os custos e fontes de financiamento.
- **Análise e validação do plano:**
 - Verificar se as respostas são claras, completas e viáveis dentro do contexto público.
- **Implementação e acompanhamento:**
 - Monitorar o andamento e ajustar o planejamento conforme necessário, utilizando as respostas como referência.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

O 5W2H é uma ferramenta flexível que pode ser utilizada em várias fases do planejamento institucional:

- **Diagnóstico:** Para organizar informações iniciais sobre ações necessárias.
- **Planejamento estratégico:** Para detalhar ações de forma prática e orientada.
- **Implementação:** Para garantir clareza de responsabilidades e procedimentos.
- **Monitoramento:** Para revisar e ajustar ações com base no planejamento inicial.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Campanha de Vacinação em Escolas**
 - **What:** Implementar uma campanha de vacinação contra o HPV em adolescentes.
 - **Why:** Aumentar a cobertura vacinal e prevenir doenças relacionadas ao HPV.
 - **Where:** Escolas públicas municipais.
 - **When:** Durante o segundo semestre do ano letivo.
 - **Who:** Equipes das secretarias de saúde e educação, com apoio de profissionais de enfermagem.
 - **How:** Organizar visitas programadas às escolas, divulgar informações para pais e alunos e aplicar as vacinas.
 - **How Much:** Custos incluem transporte das equipes e materiais de vacinação, totalizando R\$ 50.000,00.

- **Implantação de Coleta Seletiva**

- **What:** Iniciar a coleta seletiva em prédios públicos municipais.
- **Why:** Reduzir o impacto ambiental e promover reciclagem.
- **Where:** Secretarias municipais e escolas públicas.
- **When:** A partir do próximo trimestre, com implementação gradual.
- **Who:** Secretaria de Meio Ambiente e equipes de manutenção.
- **How:** Instalar lixeiras para resíduos recicláveis, treinar equipes e divulgar a ação entre os servidores.
- **How Much:** R\$ 30.000,00 para compra de lixeiras e divulgação.

- **Capacitação de Servidores em Gestão de Projetos**

- **What:** Realizar treinamentos em gestão de projetos para servidores.
- **Why:** Melhorar a eficiência na execução de políticas públicas.
- **Where:** Sede da prefeitura, com turmas online para cidades do interior.
- **When:** Durante o primeiro semestre do próximo ano.
- **Who:** Secretaria de Administração e instrutores contratados.
- **How:** Ministrar cursos presenciais e online com material didático específico.
- **How Much:** R\$ 80.000,00 para contratação de instrutores e produção de materiais.

- **Regularização Fundiária**

- **What:** Realizar um programa de regularização fundiária em áreas urbanas.
- **Why:** Garantir segurança jurídica e acesso a serviços públicos para moradores.
- **Where:** Bairros periféricos da cidade.
- **When:** Durante os próximos dois anos.
- **Who:** Secretaria de Habitação, cartórios e escritórios técnicos.
- **How:** Fazer levantamento cadastral, regularizar documentos e entregar títulos de posse.
- **How Much:** R\$ 200.000,00 para contratação de equipe técnica e taxas administrativas.

Matriz de Responsabilidades (RACI)

1. O que é?

A **Matriz de Responsabilidades (RACI)** é uma ferramenta utilizada para definir e comunicar papéis e responsabilidades em projetos ou processos. O termo **RACI** refere-se às quatro categorias de responsabilidade atribuídas a cada atividade:

- **Responsible (Responsável):** Quem executa a tarefa ou atividade.
- **Accountable (Aprovador):** Quem é responsável pela decisão final ou aprovação da tarefa.
- **Consulted (Consultado):** Quem é consultado e fornece informações ou expertise.
- **Informed (Informado):** Quem deve ser informado sobre o progresso ou resultados, mas não está diretamente envolvido.

A matriz ajuda a evitar confusões sobre quem faz o quê, garantindo clareza e *accountability* nas atividades.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Passos para aplicar a Matriz RACI no setor público:

- **Identificar as atividades ou tarefas:**
 - Liste todas as etapas, ações ou entregas relacionadas ao projeto ou processo.
 - Exemplo: Planejamento de um programa de capacitação para servidores.
- **Mapear os envolvidos:**
 - Identifique as pessoas, departamentos ou órgãos que participarão do processo.
 - Exemplo: Secretaria de Administração, consultores externos, servidores.
- **Atribuir responsabilidades (RACI):**
 - Para cada atividade, determine quem será:
 - **Responsible:** Exemplo: Coordenador de treinamento.
 - **Accountable:** Exemplo: Secretário de Administração.

- **Consulted:** Exemplo: Consultores de treinamento.
- **Informed:** Exemplo: Servidores participantes.
- **Construir a matriz:**
 - Monte uma tabela com as atividades listadas em linhas e as pessoas ou departamentos nas colunas.
 - Insira as letras **R, A, C** ou **I** nas células correspondentes.
- **Validar e divulgar a matriz:**
 - Certifique-se de que todos os envolvidos entendam e concordem com os papéis definidos.
 - Divulgue o documento para referência durante a execução.
- **Acompanhar e ajustar:**
 - Atualize a matriz conforme necessário ao longo do projeto.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

A Matriz RACI é particularmente útil em várias fases do planejamento:

- **Planejamento inicial:** Para definir papéis e responsabilidades antes de iniciar o projeto.
- **Implementação:** Para garantir que as atividades sejam executadas conforme planejado.
- **Monitoramento e controle:** Para identificar gargalos ou confusões de responsabilidade.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Programa de Regularização Fundiária**
 - **Atividade:** Levantamento cadastral.
 - **Responsible:** Equipe técnica da Secretaria de Habitação.
 - **Accountable:** Coordenador do programa.
 - **Consulted:** Cartórios e técnicos de urbanismo.
 - **Informed:** Moradores da área em regularização.

- **Atividade:** Entrega de títulos de posse.
 - **Responsible:** Secretaria de Habitação.
 - **Accountable:** Secretário de Habitação.
 - **Consulted:** Representantes comunitários.
 - **Informed:** Prefeito e moradores beneficiados.
- **Implementação de um Sistema de Gestão Eletrônica**
 - **Atividade:** Contratação de fornecedor.
 - **Responsible:** Departamento de Compras.
 - **Accountable:** Gerente de TI.
 - **Consulted:** Assessoria Jurídica e fornecedores potenciais.
 - **Informed:** Secretarias usuárias do sistema.
 - **Atividade:** Treinamento dos servidores.
 - **Responsible:** Fornecedor contratado.
 - **Accountable:** Coordenador do projeto de TI.
 - **Consulted:** Gerentes de setores.
 - **Informed:** Servidores participantes do treinamento.
- **Campanha de Saúde Pública**
 - **Atividade:** Planejamento da campanha.
 - **Responsible:** Equipe de Planejamento da Secretaria de Saúde.
 - **Accountable:** Secretário de Saúde.
 - **Consulted:** Especialistas em saúde pública.
 - **Informed:** Gestores municipais.

- **Atividade:** Realização da vacinação.
 - **Responsible:** Profissionais de saúde.
 - **Accountable:** Coordenador da campanha.
 - **Consulted:** Especialistas técnicos e líderes comunitários.
 - **Informed:** População local.
- **Fiscalização Ambiental**
 - **Atividade:** Monitoramento de áreas de preservação.
 - **Responsible:** Fiscais ambientais.
 - **Accountable:** Diretor do Departamento Ambiental.
 - **Consulted:** Consultores técnicos e ONGs parceiras.
 - **Informed:** Ministério do Meio Ambiente.

Fontes adicionais:

Como implementar a matriz RACI?



MATRIZ RACI

ÁRVORE DO PROBLEMA OU FLUXOGRAMA EXPLICATIVO DO PROBLEMA

1. O que é?

A Árvore do Problema é uma técnica visual utilizada para identificar, organizar e analisar os fatores relacionados a um problema central. Os problemas complexos enfrentados pelo setor público só podem ser compreendidos a partir da reflexão profunda de causas e efeitos. Há vários diagramas e técnicas disponíveis, por exemplo, o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), aplica-se para finalidade semelhante. O fundamental é construir o fluxograma colaborativamente, lembrando que toda explicação de um problema é situacional, ou seja, posicional, quem explica constrói na explicação uma visão de mundo e se posiciona previamente. A natureza da explicação depende da posição de quem explica.

Ela é composta por três elementos principais:

- **Problema central:** O foco da análise (representado pelo tronco da árvore).
- **Causas:** Fatores que levam ao surgimento do problema (representados pelas raízes).
- **Consequências:** Impactos ou efeitos que resultam do problema (representados pelos galhos).

Essa ferramenta ajuda a compreender as relações de causa e efeito, fornecendo uma visão estruturada para fundamentar o planejamento de soluções no setor público.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Passos para construir a Árvore do Problema:

- **Identificar o problema central:**
 - Formule o problema principal em termos claros e específicos.
 - Exemplo: “Baixa cobertura vacinal em áreas rurais”.
- **Mapear as causas do problema:**
 - Pergunte “Por que isso ocorre?” para identificar fatores que contribuem para o problema.
 - Liste as causas em níveis, começando pelas mais diretas e avançando para as subjacentes.
 - Exemplo: “Falta de profissionais de saúde” ou “Dificuldade de acesso aos postos de saúde”.

- **Identificar as consequências do problema:**
 - Pergunte “Quais são os efeitos desse problema?”.
 - Liste os impactos gerados.
 - Exemplo: “Aumento de doenças preveníveis” ou “Sobrecarga no sistema de saúde”.
- **Organizar a estrutura visual:**
 - Coloque o problema central no centro do diagrama.
 - As causas ficam embaixo (como raízes) e as consequências acima (como galhos).
 - Utilize setas para representar as relações de causa e efeito.
- **Validar e revisar:**
 - Envolve as partes interessadas para validar a análise e garantir que todos os fatores relevantes foram considerados.
- **Usar como base para a Árvore de Objetivos:**
 - A Árvore do Problema pode ser invertida para criar a Árvore de Objetivos, que define metas, ações e resultados desejados.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

A Árvore do Problema é ideal para a fase inicial do planejamento, particularmente no **diagnóstico**. Ela é útil para:

- **Identificar prioridades:** Compreender as causas raízes e focar na resolução de fatores estruturais.
- **Definir estratégias:** Desenvolver planos de ação com base nos fatores causais identificados.
- **Apoiar decisões:** Fundamentar as escolhas estratégicas em análises claras e organizadas.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Problema: Baixa Cobertura Vacinal**

- **Problema central:** Baixa cobertura vacinal em áreas rurais.

- **Causas** (raízes):

- Falta de transporte para equipes de vacinação.
- Escassez de profissionais de saúde capacitados.
- Falta de campanhas informativas sobre vacinação.

- **Consequências** (galhos):

- Aumento de surtos de doenças.
- Sobrecarga no sistema de saúde.
- Diminuição da confiança da população nos serviços públicos.

- **Problema: Desmatamento Ilegal**

- **Problema central:** Aumento do desmatamento ilegal.

- **Causas** (raízes):

- Falta de fiscalização ambiental.
- Incentivos econômicos para a agricultura extensiva.
- Carência de políticas de educação ambiental.

- **Consequências** (galhos):

- Perda da biodiversidade.
- Aumento de emissões de gases de efeito estufa.
- Impactos econômicos negativos no longo prazo.

- **Problema: Baixo Desempenho Escolar em Escolas Públicas**

- **Problema central:** Baixo desempenho escolar em escolas públicas.

- **Causas** (raízes):

- Professores insuficientemente capacitados.
- Infraestrutura inadequada nas escolas.
- Desigualdades socioeconômicas que impactam o aprendizado.

- **Consequências** (galhos):

- Aumento da evasão escolar.
- Redução das oportunidades de emprego na vida adulta.
- Dificuldade em atingir metas educacionais nacionais.

- **Problema: Congestionamento Urbano**

- **Problema central:** Congestionamento em grandes centros urbanos.

- **Causas** (raízes):

- Transporte público insuficiente.
- Crescimento desordenado das cidades.
- Incentivos para o uso de veículos particulares.

- **Consequências** (galhos):

- Aumento da poluição atmosférica.
- Perda de produtividade econômica.
- Diminuição da qualidade de vida.

Fontes adicionais:

Miro: Modelo de Árvore de Problemas

 **MIRO**

Mymap: Template de Análise de Árvore de Problemas

 **MYMAP**

CENÁRIOS PROSPECTIVOS

1. O que é?

Os **Cenários Prospectivos** são uma técnica de planejamento estratégico que visa explorar possíveis futuros a partir de diferentes combinações de fatores e eventos. Eles ajudam a projetar como o ambiente externo e interno de uma organização pode evoluir, possibilitando antecipar desafios e oportunidades. Os cenários não são previsões, mas sim narrativas hipotéticas baseadas em análises de tendências, incertezas e variáveis críticas. Essa técnica é essencial no setor público para preparar governos e instituições para lidar com incertezas e formular políticas robustas. Ferramentas adicionais podem ser utilizadas para identificar e sistematizar informações a serem utilizadas no desenho dos diversos cenários: SWOT, PESTEL e *Brainstorming* são exemplos.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Etapas para elaborar Cenários Prospectivos:

- **Definir o objetivo do exercício:**
 - Estabelecer o que se deseja explorar ou planejar.
 - Exemplo: Planejar políticas urbanas para os próximos 20 anos.
- **Identificar o contexto e as variáveis-chave:**
 - Analisar o ambiente externo (fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais — PESTEL).
 - Identificar as variáveis críticas que afetam o setor público.
 - Exemplo: Taxa de urbanização, avanços tecnológicos, mudanças climáticas.
- **Mapear tendências e incertezas:**
 - Diferenciar entre tendências (eventos prováveis com direção clara) e incertezas (eventos cuja direção ou impacto é desconhecido).
 - Exemplo: Tendência: Aumento da digitalização. Incerteza: Impactos de crises econômicas.
- **Desenvolver os cenários:**
 - Combinar as variáveis para criar 3 a 4 cenários plausíveis, cobrindo futuros desejáveis, prováveis e desafiadores.

- Nomear os cenários com títulos descritivos.
- Exemplo: “Cidades Inteligentes e Sustentáveis”, “Crescimento Desordenado”, “Equilíbrio Instável”.
- **Analisar os impactos para a instituição pública:**
 - Examinar como cada cenário afeta políticas, programas e recursos.
 - Identificar riscos, oportunidades e ações necessárias.
- **Planejar ações e estratégias robustas:**
 - Desenvolver políticas adaptáveis que sejam eficazes em diferentes cenários.
 - Priorizar ações que minimizem riscos e maximizem oportunidades.
- **Validar e comunicar os cenários:**
 - Envolver *stakeholders* e especialistas para validar a lógica e utilidade dos cenários.
 - Comunicar os resultados de forma clara.
- **Revisar periodicamente os cenários:**
 - Atualizar as análises à medida que novas informações ou eventos surgirem.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

Os Cenários Prospectivos são mais adequados para a **fase de formulação estratégica** no planejamento institucional. Eles são úteis para:

- **Antecipar incertezas:** Explorar futuros alternativos e suas implicações.
- **Estruturar políticas de longo prazo:** Planejar ações robustas e adaptáveis.
- **Preparar respostas a crises:** Desenvolver estratégias de mitigação e contingência.
- **Apoiar a tomada de decisão:** Basear escolhas em análises fundamentadas.

4. Exemplos práticos de aplicação

- **Planejamento de Mobilidade Urbana**

- **Objetivo:** Planejar políticas de transporte público para os próximos 20 anos.
- **Variáveis-chave:** Crescimento populacional, avanços em veículos autônomos, mudanças climáticas.
- **Cenários:**
 - “Mobilidade Inteligente”: Adesão massiva a transporte público integrado com tecnologias avançadas.
 - “Congestionamento Crítico”: Crescimento desordenado com dependência de veículos particulares.
 - “Cidades Sustentáveis”: Aumento do uso de bicicletas e transportes elétricos.
- **Ações Planejadas:**
 - Investimento em transporte coletivo elétrico.
 - Promoção de infraestrutura para transporte ativo (bicicletas).

- **Adaptação às Mudanças Climáticas**

- **Objetivo:** Planejar ações de resiliência climática para áreas costeiras.
- **Variáveis-chave:** Elevação do nível do mar, frequência de desastres naturais, políticas globais de carbono.
- **Cenários:**
 - “Adaptação Global”: Políticas eficazes reduzem impactos climáticos.
 - “Crise Costeira”: A elevação rápida do nível do mar causa migrações em massa.
 - “Equilíbrio Precário”: Ações locais mitigam parcialmente os efeitos.

- **Ações Planejadas:**
 - Construção de barreiras costeiras.
 - Realocação de populações em áreas de risco.
- **Planejamento Educacional**
 - **Objetivo:** Planejar o sistema educacional para a próxima década.
 - **Variáveis-chave:** Avanços tecnológicos, mudanças demográficas, políticas de inclusão.
 - **Cenários:**
 - “Educação Híbrida e Inclusiva”: combinação de ensino presencial e online, com maior inclusão social.
 - “Futuro Digital Exclusivo”: Ensino digital avança, mas amplia desigualdades.
 - “Retorno ao Tradicional”: Foco em métodos convencionais devido à resistência tecnológica.
 - **Ações Planejadas:**
 - Investimento em infraestrutura digital inclusiva.
 - Capacitação de professores para novas tecnologias.
- **Desenvolvimento Econômico Regional**
 - **Objetivo:** Planejar políticas de incentivo ao desenvolvimento econômico em áreas rurais.
 - **Variáveis-chave:** Avanço da tecnologia agrícola, políticas de exportação, migração urbana.

- **Cenários:**
 - “Rural Tecnológico”: O uso de tecnologia impulsiona a produtividade agrícola.
 - “Desertificação Econômica”: A falta de investimento leva à estagnação econômica.
 - “Equilíbrio Local”: Pequenos empreendimentos fortalecem a economia regional.
- **Ações Planejadas:**
 - Apoio a startups de tecnologia agrícola.
 - Programas de incentivo à permanência em áreas rurais.

Fontes adicionais:

Planejamento Baseado Em Cenários Prospectivos



PLANEJAMENTO

CANVAS DE PROJETO

1. O que é?

O CANVAS de Projeto é uma ferramenta visual e colaborativa utilizada para planejar e estruturar projetos de forma simplificada e organizada. Ele ajuda a identificar e mapear os principais elementos de um projeto em um único quadro, promovendo clareza e alinhamento entre os envolvidos. No setor público, o CANVAS é usado para planejar iniciativas e programas, garantindo que todas as dimensões sejam consideradas, desde os objetivos até os recursos necessários e os resultados esperados. É um recurso potente porque sintetiza visualmente os principais elementos de um projeto.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Preparar o CANVAS de Projeto:**
 - Utilizar uma estrutura composta por blocos ou áreas que representam os principais elementos do projeto, como:
 - **Objetivo do projeto:** O que se quer alcançar.
 - **Beneficiários:** Quem será impactado pelo projeto.
 - **Resultados esperados:** Quais mudanças ou entregas são previstas.
 - **Atividades principais:** O que será feito para alcançar os objetivos.
 - **Recursos necessários:** Orçamento, pessoal, equipamentos, entre outros.
 - **Parceiros e stakeholders:** Quem poderá apoiar ou influenciar o projeto.
 - **Riscos e desafios:** Quais problemas podem surgir.
- **Envolver os stakeholders:**
 - Reunir equipes técnicas, gestores e partes interessadas para preencher o CANVAS, promovendo colaboração e engajamento.
- **Preencher cada bloco:**
 - Trabalhar cada item de forma detalhada e interativa.
 - Garantir que os objetivos e atividades sejam alinhados às políticas públicas e às metas institucionais.

- **Validar e revisar:**
 - Apresentar o CANVAS para análise, ajustes e aprovação pelas partes envolvidas.
- **Utilizar o CANVAS como guia:**
 - Acompanhar a execução do projeto, revisitando o CANVAS sempre que necessário para manter o foco e a organização.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

- **Na fase inicial de planejamento:** Para estruturar ideias e definir o escopo e os objetivos do projeto.
- **Durante a elaboração do plano de ação:** Para detalhar atividades, identificar recursos e alinhar as responsabilidades.
- **Como ferramenta de comunicação:** Para apresentar o projeto de forma clara e visual a diferentes públicos, como gestores e cidadãos.
- **Na revisão ou replanejamento:** Para ajustar o projeto com base em novas informações ou mudanças no contexto.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- **Educação:**
 - **Projeto:** "Programa de reforço escolar para alunos do ensino fundamental."
 - **CANVAS de Projeto:**
 - **Objetivo:** Melhorar o desempenho acadêmico dos alunos em português e matemática.
 - **Beneficiários:** Alunos do ensino fundamental em escolas públicas.
 - **Atividades principais:** Aulas extras, formação de professores, uso de plataformas digitais.
 - **Recursos:** Professores especializados, salas equipadas, orçamento municipal.
 - **Parceiros:** Secretarias de Educação, ONGs de educação.
 - **Riscos:** Baixa adesão dos alunos, falta de infraestrutura adequada.

- **Saúde Pública:**

- **Projeto:** "Campanha de vacinação contra gripe para idosos."

- **CANVAS de Projeto:**

- **Objetivo:** Aumentar a cobertura vacinal em idosos acima de 60 anos.
- **Beneficiários:** Idosos da comunidade local.
- **Atividades principais:** Divulgação em mídias, aplicação de vacinas em postos de saúde e unidades móveis.
- **Recursos:** Vacinas, profissionais de saúde, veículos.
- **Parceiros:** Secretarias de Saúde, associações de bairro.
- **Riscos:** Resistência à vacinação, dificuldades de acesso a áreas remotas.

- **Infraestrutura Urbana:**

- **Projeto:** "Revitalização de praças públicas."

- **CANVAS de Projeto:**

- **Objetivo:** Melhorar a qualidade de vida e promover espaços de lazer.
- **Beneficiários:** Moradores das comunidades locais.
- **Atividades principais:** Reformas estruturais, instalação de equipamentos de lazer, paisagismo.
- **Recursos:** Orçamento, mão de obra, materiais de construção.
- **Parceiros:** Empresas privadas (via parcerias público-privadas), associações comunitárias.
- **Riscos:** Atrasos na execução, restrições orçamentárias.

- **Gestão Ambiental:**

- **Projeto:** "Programa de coleta seletiva e reciclagem."

- **CANVAS de Projeto:**

- **Objetivo:** Reduzir resíduos sólidos enviados a aterros.
- **Beneficiários:** Toda a população da cidade.
- **Atividades principais:** Implantação de pontos de coleta, campanhas educativas, parcerias com cooperativas de reciclagem.
- **Recursos:** Caminhões de coleta, materiais de comunicação, orçamento municipal.
- **Parceiros:** Cooperativas, empresas recicladoras.
- **Riscos:** Falta de adesão da população, custos elevados.

Fontes adicionais:

Vídeo da metodologia do Project Model Canvas



REVISÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA — RAE

1. O que é?

A **Reunião de Revisão e Análise da Estratégia (RAE)** é uma prática essencial no contexto do planejamento governamental, permitindo que instituições públicas avaliem e ajustem suas estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. A RAE é um encontro periódico que visa avaliar a execução da estratégia organizacional, monitorando indicadores, metas e projetos estratégicos. Seu objetivo é assegurar um diálogo estratégico, possibilitar o alinhamento de entendimentos e promover o aprendizado institucional, permitindo ajustes necessários para o alcance dos objetivos estabelecidos.

2. Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

- **Preparação:** A unidade responsável pelo planejamento estratégico coordena a preparação da reunião, definindo a pauta, coletando dados relevantes e assegurando a disponibilidade de informações confiáveis.
- **Realização da Reunião:** Durante a RAE, são discutidos o andamento dos indicadores, metas e projetos estratégicos. As reuniões são coordenadas pela unidade responsável pelo planejamento estratégico e têm por objetivo avaliar a execução da estratégia, considerando os indicadores, metas e projetos/ações estratégicas.
- **Análise Crítica:** Os participantes analisam os dados apresentados, identificando desvios, desafios e oportunidades de melhoria. Isso inclui o teste das hipóteses estratégicas e discussões sobre macros cenários que possam afetar a organização.
- **Tomada de Decisões:** Com base na análise, são deliberados ajustes na estratégia, realocação de recursos ou redefinição de prioridades para melhorar o desempenho institucional.
- **Acompanhamento:** Após a reunião, é fundamental monitorar a implementação das decisões tomadas, garantindo que as ações corretivas sejam efetivadas.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

As RAEs devem ser realizadas periodicamente ao longo do ciclo de planejamento estratégico, comumente em intervalos trimestrais ou semestrais. Elas são especialmente úteis nas seguintes situações:

- **Monitoramento Contínuo:** Durante a execução do plano estratégico, para avaliar o progresso e fazer ajustes necessários.
- **Revisão de Metas:** Quando há necessidade de revisar metas e indicadores, assegurando que permaneçam alinhados com a missão institucional.
- **Adaptação a Mudanças:** Em resposta a mudanças significativas no ambiente externo ou interno que possam impactar a estratégia.

4. Exemplos práticos de aplicação no setor público

- Reuniões de RAE no [Ministério Público Federal](#);
- Reuniões de RAE no [Ministério do Desenvolvimento Regional](#);
- Reuniões de RAE na [Controladoria Geral da União](#);
- Reuniões de RAE no [Tribunal de Justiça da Bahia](#).

Fontes adicionais:

Como conduzir uma reunião de estratégia



ESTRATÉGIA

ORGANIZAR O CALENDÁRIO DE EVENTOS

Organizar um calendário/cronograma com os eventos mais importantes é uma das primeiras tarefas do módulo INAUGURAR. O cronograma deve ser apresentado aos gestores na validação da metodologia. A tabela abaixo é apenas uma sugestão. A carga horária de cada atividade vai depender de quantos servidores participam e do tempo total disponível para concluir o processo.



Eventos	Objetivos	Equipes envolvidas	Data
Reunião: Plano de Trabalho	Discussão metodológica e detalhamento das atividades críticas de todo o processo.	Grupo de Planejamento	
Reunião Técnica: Organização dos estudos	Definição dos pontos: 1. lista de entrevistas; 2. instituições para benchmarking; 3. escopo de tendências; 4. outras fontes.	Grupo de Planejamento	
Reunião Validação: Plano de Trabalho	Apresentar o escopo do Plano de Trabalho (Inaugurar) e validar a estrutura de gestão do projeto de elaboração do PEI.	Alta Direção	
Webinar: hotsite	Definição da arquitetura e conteúdo do hotsite / intranet / canais de comunicação do PEI.	Grupo de Planejamento	
Lançamento projeto (PEI)	Apresentar o projeto (escopo, agenda e desafios) e marcar o início dos trabalhos. Visibilidade do projeto para a instituição. Motivação e engajamento dos servidores.	Todos os servidores e Comitê de Gestores Alta Direção	
Reunião Técnica: CV	Elaboração de uma proposta de cadeia de valor. (CV)	Grupo de Planejamento	
Webinar: CV	Apresentação da cadeia de valor para servidores e colaboradores.	Comitê de Gestores	
Reunião Técnica: ciclo anterior	Apresentação dos resultados preliminares da análise do ciclo anterior de planejamento (avaliação).	Grupo de Planejamento	
Reunião Técnica: análise prospectiva	Apresentação dos resultados preliminares da análise prospectiva.	Grupo de Planejamento	
Seminário: Análise Ambiental	De forma participativa, realizar a análise SWOT/PESTAL a partir dos estudos realizados.	Comitê de Gestores	
Reunião Validação: Análise Ambiental	Apreciação e validação da análise ambiental.	Alta Direção	
Reunião Técnica: Elaboração de proposta de Mapa Estratégico	Elaboração de uma minuta de mapa estratégico com as dimensões alinhadas com a Cadeia de Valor.	Grupo de Planejamento	
Seminário: Estratégia	Definição e validação do Mapa Estratégico pelo corpo técnico da instituição.	Comitê de Gestores	
Reunião Validação: Modelo Governança & Estratégia	Apresentação e validação dos pontos: 1. Governança (monitoramento e avaliação). 2. Gestão. 3. Portfólio. Apreciação e validação do Mapa Estratégico da organização pública.	Alta Direção	
Reunião Técnica: Painel de Métricas e indicadores	Definição dos indicadores e demais métricas por objetivo estratégico que consta no Mapa Estratégico.	Grupo de Planejamento e Comitê de Gestores	
Reunião Técnica: metas	Definição das metas dos indicadores estratégicos.	Grupo de Planejamento e Comitê de Gestores	
Reunião Validação: Indicadores e Metas	Apreciação e validação do Painel de Indicadores e Metas.	Alta Direção	
Reunião Técnica: Proposta de Portfólio	Elaboração de proposta de critérios de análise e viabilidade de projetos e organização da proposta de portfólio de projetos.	Grupo de Planejamento e Comitê de Gestores	
Reunião Validação: Portfólio de Projetos	Apreciação e validação do Portfólio de Projetos.	Alta Direção	
Capacitação: Gestão da Instituição	Capacitar servidores envolvidos com a gestão estratégica da instituição nas diversas áreas.	Comitê de Gestores	
Lançamento da Estratégia	Lançar publicamente a estratégia da instituição.	Todos os servidores	

SOFTWARES PARA GESTÃO DE PLANEJAMENTO, EQUIPES E PROJETOS

Para trabalho colaborativo *online* para montagem de painéis

Miro

<https://miro.com/pt/>

- Ideal para **brainstorming**, fluxogramas, mapas mentais, prototipação, e *design thinking*.
- **Características principais:**
 - Uma interface altamente personalizável com diferentes tipos de templates e ferramentas visuais.
 - Suporte para integrações com outras plataformas, como *Slack*, *Trello* e *Google Drive*.
 - Facilita a colaboração em tempo real, permitindo que várias pessoas editem simultaneamente.
 - Recursos avançados, como *sticky notes*, diagramas e *widgets* para facilitar a visualização de projetos.

Mural

<https://www.mural.co/>

- Projetado para **colaboração visual** e sessões de trabalho estruturadas, como workshops, planejamento ágil e retrospectivas.
- **Características principais:**
 - Oferece **templates** para facilitar reuniões e exercícios colaborativos.
 - Ferramentas de facilitação, como **timers**, votações e destaques.
 - Permite organizar ideias em painéis interativos que são fáceis de usar e compartilhar.
 - Focado na experiência de trabalho colaborativo estruturado.

Gestão de Equipes, Projetos e Tarefas

- **Asana** <https://asana.com/pt?noredirect=>
 - Um software versátil que ajuda na organização de tarefas e projetos, permitindo que equipes definam prazos, atribuam responsabilidades e acompanhem o progresso. É conhecido por sua interface intuitiva e capacidade de integrar com outras ferramentas.
- **Trello** <https://trello.com/pt-BR>
 - Baseado na metodologia Kanban, é uma ferramenta simples e visual para organização de tarefas. Ideal para equipes que precisam de uma visão geral clara do fluxo de trabalho, permitindo arrastar e soltar tarefas entre diferentes estágios.
- **Bitrix24** <https://www.bitrix24.com.br/>
 - Um software multifuncional que combina gestão de projetos, CRM e ferramentas de comunicação interna. Oferece funcionalidades como compartilhamento de arquivos, relatórios de desempenho e gerenciamento de equipes em tempo real.
- **Runrun.it** <https://runrun.it/pt-BR>
 - Ferramenta brasileira focada na gestão de produtividade, permitindo acompanhar o tempo gasto em tarefas, prazos e resultados. É muito utilizada por empresas que desejam melhorar a eficiência operacional.
- **Jira** <https://www.atlassian.com/br/software/jira>
 - O Jira é uma ferramenta de gestão de projetos, amplamente usada por equipes ágeis, que facilita o acompanhamento de tarefas, planejamento de sprints e controle de fluxos de trabalho, especialmente no desenvolvimento de software.

CHECKLIST PARA INICIAR O PLANEJAMENTO

A seguir uma lista resumida de tarefas para a **preparação** do planejamento estratégico. Você deve adaptá-la de acordo com as necessidades e oportunidades do seu contexto e instituição. Este *check list* ajuda você a "**planejar o planejamento**" e organizar tudo para que o processo seja participativo, produtivo e efetivo.

Pergunta: Vamos fazer o planejamento para que?

- **Definição do Escopo e Objetivos**
 - Especificar a finalidade e os objetivos do planejamento.
 - Definir os produtos esperados (relatórios, planos estratégicos, indicadores, etc.).
 - Identificar marcos legais, regulatórios e normativos aplicáveis.

Pergunta: Quem vai participar e como será a participação?

- **Identificação e Engajamento das Partes Interessadas**
 - Mapear os principais *stakeholders* internos e externos.
 - Estabelecer canais de comunicação e estratégias de engajamento.
 - Criar um cronograma de reuniões, oficinas e consultas públicas (se aplicável).

Pergunta: Como será a coordenação do processo todo?

- **Estruturação da Equipe de Planejamento**
 - Definir os papéis e responsabilidades da equipe facilitadora e dos gestores envolvidos.
 - Garantir diversidade de competências (técnicas, operacionais e estratégicas).
 - Designar um ponto focal para coordenação das atividades.

Pergunta: Quais são as interfaces (outras agendas) que deverão ser integradas ao longo do processo?

- **Levantamento de Dados e Diagnóstico Situacional**
 - Revisar documentos estratégicos anteriores (PPA, LDO, LOA, planos setoriais, etc.).
 - Coletar dados qualitativos e quantitativos sobre o tema em questão.
 - Realizar análise SWOT ou outra metodologia para identificar desafios e oportunidades.

Pergunta: Quais metodologias, técnicas e instrumentos serão utilizados?

- **Definição da Metodologia e Ferramentas de Planejamento**
 - Escolher abordagem metodológica (ciclo PDCA, planejamento estratégico situacional, OKRs, etc.).
 - Definir instrumentos de acompanhamento e avaliação (indicadores, metas, dashboards).
 - Garantir acesso a softwares ou plataformas de gestão estratégica, se necessário.

Pergunta: Quais estruturas e ambientes serão necessários? Haverá disponibilidade?

- **Planejamento da Logística do Processo**
 - Definir cronograma macro do planejamento.
 - Reservar locais para reuniões e oficinas (presenciais ou virtuais).
 - Organizar materiais de apoio (templates, formulários, apresentações).

Pergunta: A alta direção validou o “planejamento do planejamento”, em especial objetivos, participantes e procedimentos metodológicos?

- **Alinhamento Político e Institucional**
 - Garantir adesão e comprometimento da alta gestão.
 - Mapear possíveis desafios políticos e institucionais ao processo.
 - Definir estratégias para mitigar resistências e aumentar o engajamento.

Pergunta: Como a elaboração e divulgação do plano será feita na organização e para os parceiros?

- **Comunicação e Transparência**
 - Elaborar um plano de comunicação interna e externa sobre o planejamento.
 - Criar materiais informativos para disseminação entre servidores e *stakeholders*.
 - Assegurar mecanismos de transparência e participação social, se aplicável.

Pergunta: Os riscos estão mapeados? Há plano de contingência?

- **Validação e Ajustes Finais**
 - Validar escopo e metodologia com as principais lideranças envolvidas.
 - Ajustar cronograma e estrutura organizacional do planejamento conforme necessidade.
 - Identificar riscos do processo e estabelecer um plano de contingência para desafios inesperados.

A ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO – EAP

1. O que é?

A **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** é um instrumento de planejamento que organiza e decompõe o escopo de um projeto em partes menores e gerenciáveis. No setor público, a EAP facilita a visualização hierárquica das entregas e atividades necessárias para atingir os objetivos do projeto, garantindo melhor controle, distribuição de responsabilidades e acompanhamento do progresso.

Ela segue uma abordagem de decomposição hierárquica, começando pelo objetivo principal e desdobrando-se em **níveis progressivos de detalhamento**, até chegar às tarefas específicas. O objetivo é estruturar o trabalho necessário para a execução do projeto de forma **clara, mensurável e organizada**.

Além disso, a EAP ajuda a organizar as atividades de forma hierárquica, tornando mais fácil a alocação de recursos, a definição de responsabilidades e o monitoramento do progresso. No contexto da administração pública, onde há exigências de transparência e prestação de contas, essa estrutura contribui para garantir que o projeto siga padrões metodológicos adequados e esteja alinhado com as diretrizes institucionais e orçamentárias.

Outro benefício essencial da EAP é sua capacidade de minimizar riscos e melhorar a gestão do tempo e dos recursos. Ao dividir o projeto em componentes menores, torna-se mais simples identificar possíveis obstáculos e antecipar soluções antes que se tornem problemas críticos. Além disso, a estruturação permite um acompanhamento mais eficiente, auxiliando na tomada de decisões baseadas em dados concretos. No setor público, onde os projetos costumam envolver múltiplas instâncias e processos burocráticos, a EAP se torna uma ferramenta indispensável para garantir que as ações planejadas sejam realistas, viáveis e executáveis dentro dos prazos e orçamentos disponíveis.

Como se faz no âmbito de uma instituição pública?

Na administração pública, a construção da EAP segue algumas etapas específicas para garantir alinhamento com a legislação, normas institucionais e requisitos de transparência. O processo pode ser realizado da seguinte forma:

- **Passo 1: Definir o Objetivo Principal do Projeto**
 - Exemplo: "Implementação de um sistema integrado de gestão de documentos na instituição pública X."
- **Passo 2: Identificar os Grandes Entregáveis (Nível 1 da EAP)**
 - **Exemplo:**
 - Infraestrutura de TI
 - Desenvolvimento do sistema
 - Treinamento de usuários
 - Gestão da mudança
- **Passo 3: Dividir em Subcomponentes (Nível 2 da EAP)**

Cada grande entregável é decomposto em partes menores, como atividades ou subprojetos.

- **Infraestrutura de TI**
 - Aquisição de servidores
 - Instalação e configuração
 - Testes de segurança
- **Desenvolvimento do sistema**
 - Levantamento de requisitos
 - Desenvolvimento e testes
 - Implementação final

- **Treinamento de usuários**
 - Elaboração de materiais didáticos
 - Realização de workshops
- **Gestão da mudança**
 - Plano de comunicação
 - Envolvimento das partes interessadas
- **Passo 4: Criar um Código Hierárquico para Rastreabilidade**

Cada elemento pode ser numerado para facilitar a identificação.

Exemplo:

- **Infraestrutura de TI**
 - Aquisição de servidores
 - Instalação e configuração
 - Testes de segurança
- **Passo 5: Validar com a Equipe e Formalizar**
 - Envolver gestores e *stakeholders* na revisão da EAP.
 - Garantir alinhamento com as diretrizes institucionais.
- **Passo 6: Relacionar com o Orçamento e Cronograma**
 - Associar cada componente a custos, prazos e responsáveis.
 - A EAP pode ser vinculada a instrumentos como o PPA, LDO e LOA.

3. Quando utilizar nas fases do planejamento?

A EAP pode ser utilizada em diversas fases do ciclo de planejamento e gestão de projetos públicos, mas é útil especialmente no momento de planejar novos programas, projetos, iniciativas e entregas pois ela decompõe as entregas dos projetos de uma forma didaticamente mais fácil e visível.

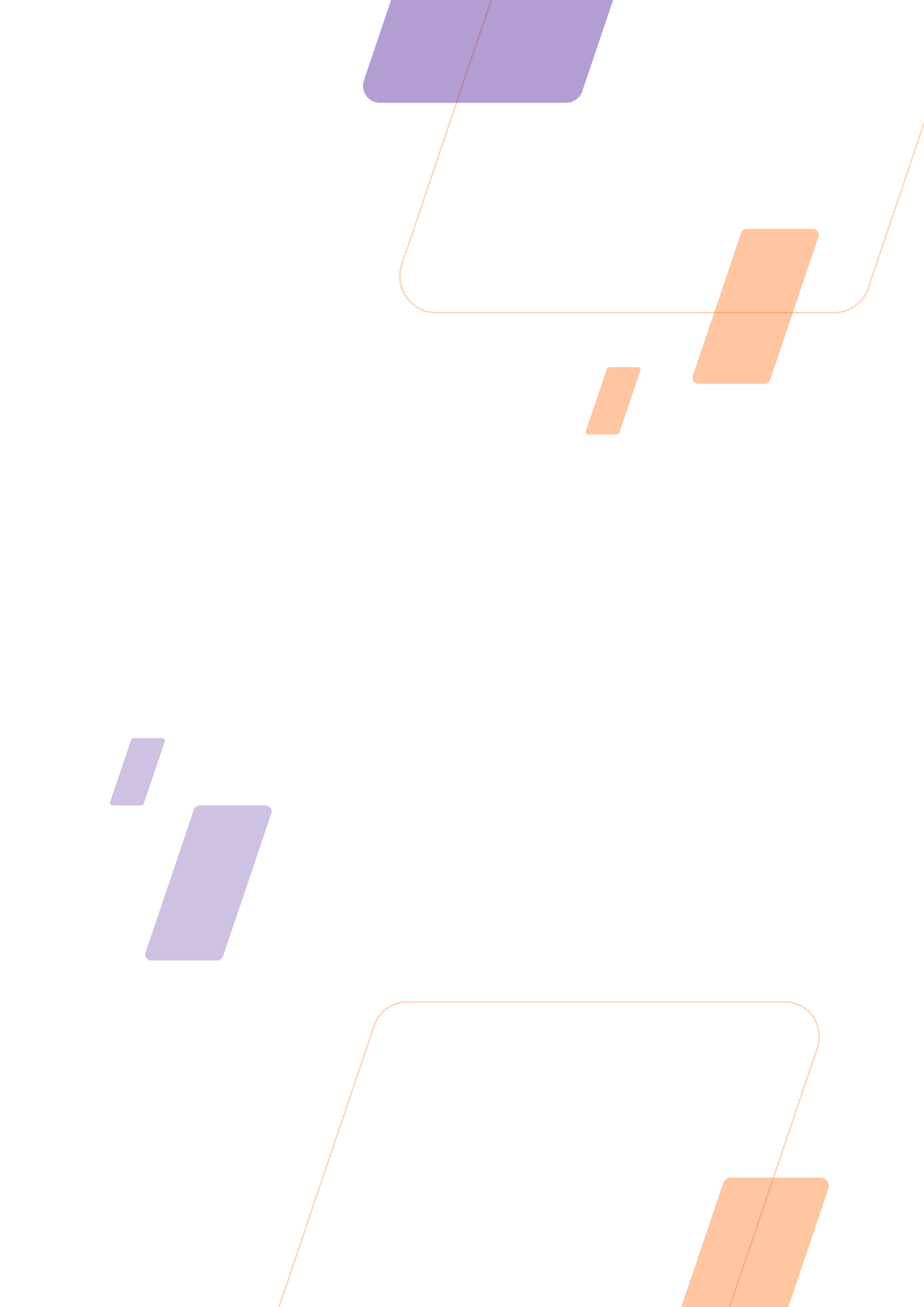
- **Fase de Iniciação:**
 - Para definir claramente o escopo do projeto.
 - Para evitar ambiguidades sobre as entregas esperadas.
- **Fase de Planejamento:**
 - Para estruturar as atividades e prever recursos.
 - Para facilitar o mapeamento de riscos e restrições.
 - Para associar a EAP ao cronograma e orçamento público.
- **Fase de Execução e Monitoramento:**
 - Para acompanhar a execução das atividades.
 - Para medir o progresso e facilitar a gestão de prazos.
- **Fase de Encerramento:**
 - Para revisar se todas as entregas foram cumpridas.
 - Para documentar lições aprendidas e boas práticas.

CHECKLIST – RESUMO DE TODO O PROCESSO

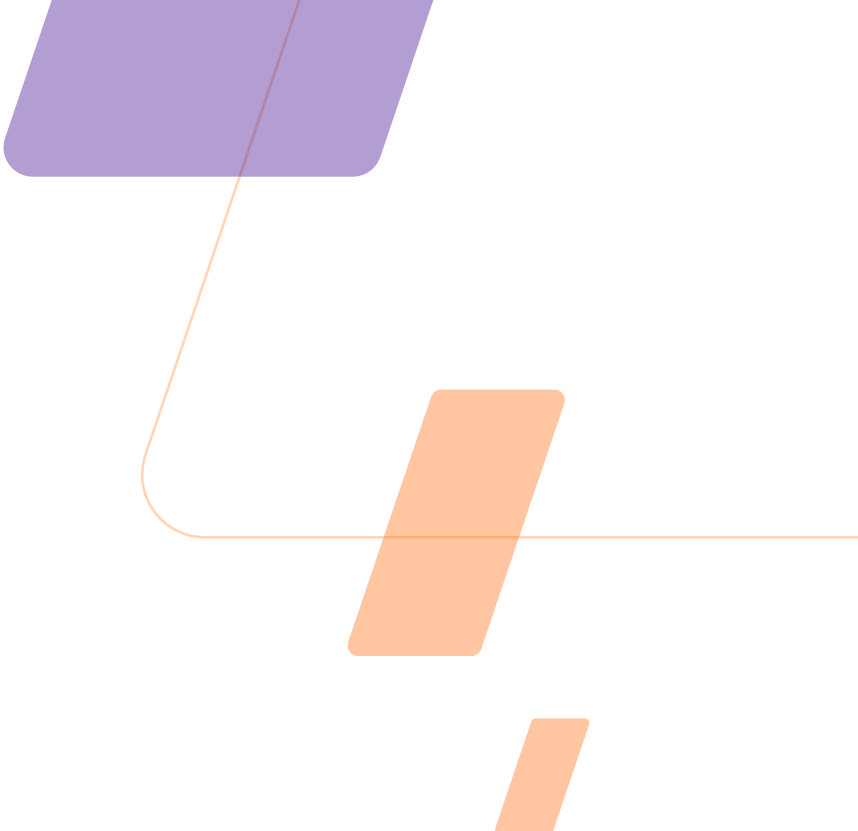
Este checklist funciona como uma “regra de bolso” para que você tenha a percepção de todos os passos mais críticos do planejamento estratégico, as ferramentas e os módulos correspondentes do Guia.




Para fazer	Checklist	Ferramentas disponíveis	Módulo correspondente
Forme uma equipe para coordenar o processo	Quem vai coordenar o processo, organizar e implementar as atividades?	Workshop Checklist para iniciar	Módulo Inaugurar-Integrar
Formate uma proposta básica (planejamento do planejamento)	Qual é a estrutura da proposta básica de realização do planejamento?	Quadro Lógico Matriz RACI	Módulo Inaugurar-Integrar
Identifique as principais integrações e interfaces do planejamento	Quais são as interfaces (outras agendas) que deverão ser integradas ao longo do processo?	Matriz de Integração	Módulo Inaugurar-Integrar
Faça um plano de comunicação para todo o processo	Como a elaboração e divulgação do plano será feita na organização e para os parceiros?	5W2H Canvas de Projeto	Módulo Inaugurar-Integrar
Apresente e valide com a alta direção	Como a alta direção vai aprovar o processo? Quais diretrizes deverão orientar todas as atividades?	Workshop Brainstorming	Módulo Inaugurar-Integrar
Construa a Cadeia de Valor	Quais são os produtos e serviços da organização? Como os produtos e serviços que a organização gera são elaborados, produzidos ou implementados hoje?	Diagrama da Cadeia de Valor Workshop	Módulo Planejar
Faça a Análise Ambiental	Quais são os aspectos importantes da organização e da conjuntura atual e futura que devem ser considerados? Quais são os principais problemas e gargalos da instituição?	Análise PESTLE SWOT Árvore do Problema Mapa de Empatia Desenho de Cenários Matriz GUT Workshop	Módulo Planejar
Defina o Referencial Estratégico	Para qual futuro a organização quer caminhar? Onde ela quer chegar?	Mapa Estratégico Metas SMART Workshop	Módulo Planejar
Construa as Métricas	Como será medido e acompanhada essa trajetória, os objetivos e as metas?	Desenho de Indicadores Técnica OKR Workshop	Módulo Planejar
Desenho os Projetos prioritários	O que a organização irá fazer para alcançar esses objetivos e cumprir sua missão?	Quadro Lógico Canvas de Projeto Termo de Abertura de Projeto EAP Matriz de Riscos Workshop	Módulo Planejar
Planeje como será o Monitoramento	Como vamos acompanhar a implementação do que foi planejado?	Canvas de Projeto Workshop 5W2H	Módulo Monitorar e Avaliar
Planeje como será a avaliação	Como vamos avaliar os resultados e impactos para ajustar o plano?	5W2H Workshop	Módulo Monitorar e Avaliar
Planeje como será revisado o plano	Como vamos revisar periodicamente o plano para atualizar sua relevância?	5W2H Workshop RAE	Módulo Monitorar e Avaliar







Este exemplar é parte do nosso compromisso com a responsabilidade ambiental.
Cada página foi impressa em papel proveniente de fontes responsáveis,
refletindo nosso cuidado em preservar os recursos naturais e minimizar
o impacto sobre o planeta. Edição limitada.





**Programa das Nações Unidas
para o Desenvolvimento**

Casa das Nações Unidas no Brasil
Complexo Sérgio Vieira de Mello Módulo I,
Setor de Embaixadas Norte,
Quadra 802 Conjunto C, Lote 17
Brasília-DF | CEP: 70800-400

