



Ministério das Comunicações

Caderno do Planejamento  
Estratégico Institucional  
2021-2023

Brasília, 2023

Versão 2

[gov.br/mcom](http://gov.br/mcom)



[mincomunicacoes](#)

MINISTÉRIO DAS  
COMUNICAÇÕES





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

### **Ministro de Estado das Comunicações**

José Juscelino dos Santos Rezende Filho

### **Secretária-Executiva**

Sônia Faustino Mendes

### **Secretário de Telecomunicações**

Maximiliano Salvadori Martinhão

### **Secretário de Comunicação Social Eletrônica**

Wilson Diniz Wellisch

### **Secretário-Executivo Adjunto**

João Aloísio Vieira

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

Gustavo Henrique de Souto Silva

### **Subsecretário de Orçamento e Administração**

Luciano de Mendonça Fonseca

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

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

Gustavo Henrique de Souto Silva

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

Bruno Luiz Hahn Barreto dos Santos

### **Coordenadora de Portfólio e Estratégia**

Eugênia Marques Alves da Silva

## Equipes de Elaboração do Plano Estratégico Institucional

### Secretaria de Comunicação Social Eletrônica – SECOE

Alexandre Miranda F. de Oliveira Barros  
Bonia Oliveira Mota  
Cristiane Ribeiro de Souza  
Mauro Abud Filho  
Maximiliano Salvadori Martinhão  
Roberto Ramos Colletti  
Thiago Aguiar Soares  
Thiago Rizza Silva  
Vilma de Fatima Alvarenga Fanis  
William Ivo Koshevnikoff Zambelli

### Secretaria de Telecomunicações - SETEL

Adriano Augusto do Couto Costa  
Daniela Naufel Schettino  
Fernando Cezar Cysne Furquim  
Francklin Andrade Mattar Furtado  
Jane Braga Pinto Pedroso  
Leandro Ribeiro da Silva  
Marcel Fleury Pinto  
Marcelo Leandro Ferreira  
Pedro Lucas da Cruz Pereira Araújo  
Renato Gomes Alves de Oliveira  
Vagner de Carvalho Costa

### Secretaria Executiva - SEXEC

Bárbara Andrade Corrêa  
Daniele Meira Borges  
Eugênia Marques Alves da Silva  
Fábio Pontes de Souza  
Flávio de Carvalho e Silva  
Fernando Franca e Gomes de Miranda  
Filipe Carneiro Guimarães  
Lorena Costa Suzuki  
Luís Gustavo Mello Costa  
Luiz Fernando Bastos Coura  
Marcela Moulin Achcar Maranhão  
Marcela Rosal Masera Almeida  
Marcelo Romão Manhães de Azevedo  
Nathalia Oliveira Presmic Rodrigues  
Neugivan Freire de Medeiros  
Pedro Henrique de Paiva Moreira da Silva  
Udson Eduardo Nogueira Machado  
Vagner da Silva Pereira  
Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

## Apoio

Artur Coimbra de Oliveira

André de Sousa Costa

Carolina Scherer Bicca

Elábio Estrela

Fábio Salustino Mesquita de Faria

Flávia Duarte Nascimento

José Ricardo de Freitas Martins da Veiga

Maria Estella Dantas Antonichelli

Mateus Colombo Mendes

Maximiliano Salvadori Martinhão

Wanessa Queiroz de Souza Oliveira

## Sumário

Índice de Figuras.....	7
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	8
Introdução.....	9
Conceitos.....	12
Análise do ambiente.....	17
Análise de documentos de planejamentos anteriores.....	17
Matriz SWOT .....	20
Estrutura e elementos do Planejamento Estratégico .....	20
Cadeia de valor .....	23
Integração com Instrumentos de Planejamento Governamental.....	25
Mapa estratégico.....	27
Mapa estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023.....	27
Missão.....	29
Visão .....	29
Detalhamento dos objetivos estratégicos.....	30
Resultados para a sociedade.....	31
<b>Objetivo 1 - Secretaria de Comunicação Social Eletrônica – SECOE</b> .....	31
Resultado intermediário 1 - Promover a modernização dos serviços de radiodifusão à luz da convergência tecnológica, da internet e da digitalização .....	33
Resultado intermediário 2 - Simplificar e agilizar a interação do setor de radiodifusão com o governo federal.....	34
Resultado intermediário 3 - Ampliar a cobertura e a oferta de conteúdo nos serviços de radiodifusão.....	35
<b>Objetivo 2 - Secretaria de Telecomunicações</b> .....	36
Resultado intermediário 1 - Massificar a internet de alta velocidade e estimular a transformação digital. ....	38
Resultado intermediário 2 - Promover tecnologias emergentes e orientar a regulamentação dos serviços.....	39
Resultado intermediário 3 - Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia em telecomunicações. ....	42
Resultado intermediário 4 - Fomentar a implantação de infraestruturas, com ênfase em interoperabilidade e segurança de redes. ....	43
Objetivo 4 - Serviços Postais.....	46
Objetivo 5 - Transversal a todas as áreas temáticas .....	48
Objetivo 6 - Gestão .....	50



Objetivo 7 - Gestão .....	52
Objetivo 8 - Gestão .....	54
Objetivo 9 - Gestão .....	56
<b>Estrutura de Monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional do MCom .....</b>	<b>58</b>
<b>Apresentação de Resultados - BI PEI.....</b>	<b>59</b>
<b>Portal da Estratégia .....</b>	<b>60</b>
<b>Referências.....</b>	<b>61</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: O Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2015-2018.....	17
Figura 2: Mapa Estratégico SECOM-PR 2015-2020.....	18
Figura 3: Mapa Estratégico - MCTIC 2020-2030 .....	19
Figura 4: Planejamento Estratégico Institucional MCom - Dimensões, Elementos e Relações - Fonte CGGE/SPTI/SE (2021) .....	22
Figura 5: Cadeia de Valor MCom .....	24
Figura 6: Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023 .....	28

## Lista de Abreviaturas e Siglas

APF - Administração Pública Federal

CGU - Controladoria-Geral da União

ENDES - Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

MCom - Ministério das Comunicações

PEI - Planejamento Estratégico Institucional

PPA - Plano Plurianual

RAE - Reuniões de Avaliação da Estratégia

SEGES - Secretaria de Gestão

TCU - Tribunal de Contas da União



## Introdução

O Planejamento é o instrumento de orientação das ações de determinada organização em um período estabelecido. Ademais, por meio do Planejamento Estratégico busca-se definir quais os objetivos e as iniciativas estratégicas que demonstram os compromissos firmados pela instituição para o futuro.

Um importante produto do processo de elaboração da estratégia é o Plano Estratégico Institucional - PEI, documento decorrente das melhores práticas de gestão estratégica, constituído pelos seguintes elementos:

- i) cadeia de valor e mapa estratégico da instituição;
- ii) definição da missão, da visão e dos valores da instituição;
- iii) objetivos estratégicos;
- iv) indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- v) projetos estratégicos (iniciativas estratégicas) a serem desenvolvidos, com seus atributos: entregas, com prazos e unidade responsável.

Assim, para fins de orientação e direcionamento uniforme dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal abrangidos, o art. 22 da Lei do PPA 2020-2023, [Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019](#), estabelece o planejamento como forma de fortalecimento da governança pública.

Dessa forma, a estruturação do PEI é regida pela [Instrução Normativa Seges/ME nº 24, de 18 de março de 2020](#) e apoiada pelo [Guia Técnico de Gestão Estratégica](#), sendo este guia um conjunto mínimo de etapas, requisitos e diretrizes que podem ser adotadas sem prejuízo ao uso de outros instrumentos de gestão estratégica.

Num primeiro momento, a equipe de Gestão Estratégica do Ministério se debruçou sobre diversos documentos anteriores à recriação do órgão. Em seguida, deu-se atenção aos objetivos, resultados intermediários e ações orçamentárias previstos no Plano Plurianual (PPA) 2020-2023.

Logo após, realizou-se *Benchmarking* para avaliar as melhores práticas internacionais acerca de gestão pública do setor de Comunicações, dando-se preferência a países que hoje se mostram referências em “Governo Digital” e em temas ligados à “Sociedade da Informação”. Por fim, houve diversas reuniões com as áreas técnicas e a alta administração para formulação da Missão e Visão, dos Objetivos Estratégicos e dos Indicadores e Metas.

Posteriormente, o trabalho fora apresentado ao Ministro de Estado, que validou o Planejamento Estratégico do Ministério das Comunicações para o período 2021-2023.

Nesse contexto, são enormes os desafios para o setor das Comunicações, tanto pelo surgimento de novas tecnologias quanto pelo crescimento da importância da informação e seus usos em nosso século.

Deste modo, o presente documento busca expressar, para os próximos anos, a direção a ser seguida pelo Ministério das Comunicações para enfrentar tais desafios, de modo a promover o desenvolvimento do setor e harmonizar as demandas do Estado, das empresas de Comunicações e dos cidadãos.

O presente Plano Estratégico não é oriundo de uma coordenação, Secretaria ou pessoa, sendo o trabalho de um corpo funcional de dimensão muito maior, tendo sido elaborado com o auxílio de todas as áreas técnicas do Ministério.

Considerando isso, com intuito de alinhamento, avaliação e discussão interna, foram realizadas diversas oficinas com a participação direta e indireta de mais de 50 colaboradores do Ministério, em um processo de reflexão crítica e debate participativo acerca dos elementos



fundamentais da estratégia, sendo divididas nas etapas de construção do mapa estratégico, definição de indicadores e metas e na construção do portfólio de iniciativas/projetos e entregas.

Adicionalmente, tendo em vista a recriação recente do Ministério das Comunicações, construir o planejamento em pouco tempo foi bastante desafiador. No entanto, com a colaboração das áreas técnicas do Ministério e o respaldo da alta administração, o trabalho foi felizmente concluído com êxito.

Assim, este documento apresenta os produtos resultantes dos esforços empreendidos para a construção do Planejamento Estratégico do Ministério das Comunicações para o período 2021-2023.

## Conceitos

### Cadeia de Valor

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização.

A decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio.

Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas.

Já a diferenciação entre as atividades primárias (macroprocessos finalísticos) e de suporte (macroprocessos de governança e gestão) permite estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos executados cotidianamente na organização e os objetivos definidos em seu mapa estratégico.

### Mapa Estratégico

É um diagrama que representa, de forma visual, as relações de causa e efeito entre os objetivos, servindo para testar hipóteses e comunicar a estratégia para servidores e partes interessadas da organização.

### **Missão**

É uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e, em alguns casos, de que maneira ela faz.

A missão não é uma descrição da organização, mas uma expressão dos líderes sobre seus desejos e intenções para o futuro, que cria um senso de identidade e comunica o propósito da organização para funcionários, clientes, fornecedores e partes interessadas. Uma missão clara e motivadora ajuda a organização a focar em inovações que são críticas para o seu alcance.

### **Visão**

É uma projeção da organização em uma situação futura madura e bem-sucedida. A visão não é uma utopia, mas um cenário atingível em um prazo de 10 a 30 anos, que considera o presente da organização em sua formulação.

A visão reflete a habilidade da organização de entender a diferença entre o que não deve mudar, a ideologia essencial da organização, e o que deve estar aberto à mudança, o futuro envisioned.

### **Resultados para a Sociedade**

A perspectiva de resultados para a sociedade é a mais importante do mapa estratégico, pois traduz o valor público que a organização cria para a coletividade. Os objetivos de resultado estão relacionados às competências legais, ao mandato político e à missão da organização, variando conforme sua área de atuação. Sua formulação deve levar em conta os programas do PPA sob a responsabilidade da organização e a contribuição para os planos estratégicos de médio e longo prazo do governo, como a ENDES e os planos setoriais.

Os resultados para a sociedade devem ser mensurados com múltiplos indicadores, incluindo indicadores de efetividade. Mais complexos, os indicadores de efetividade medem as melhorias no bem-estar social de um amplo conjunto de partes interessadas.

Em alguns casos, o custo de mensuração pode exceder os benefícios ou demandar muito tempo, dificultando a correção de desvios na implementação das políticas. Por outro lado, existem vários indicadores disponíveis para medir esses resultados, produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e por outras instituições especializadas de pesquisa, além de índices e classificações produzidas por organismos internacionais.

Nem sempre a satisfação dos indivíduos é um indicador adequado para mensurar o valor público criado pelas organizações públicas. Há várias situações em que o governo usa sua autoridade para obrigar indivíduos a fazer algo que não gostariam em benefício da comunidade. Assim, mesmo quando fornece benefícios diretos para indivíduos, como em programas de assistência social ou de recuperação de dependentes químicos, o governo deve ter em mente os ganhos para a sociedade em geral.

### **Eixo da Macroestratégia**

É o nível de agregação máximo de uma política sob o qual se estrutura toda a estratégia a ser implementada, sendo que no Planejamento Estratégico Institucional do MCom são estabelecidos eixos finalísticos de políticas públicas, que representam macropolíticas como Radiodifusão, Telecomunicações, Comunicação Social e Serviços Postais.

### **Subeixos Estratégicos**

Representam as políticas públicas específicas ou linhas de atuação principal vinculadas a cada eixo estratégico.

### **Problemas**

Representam os problemas críticos que afetam a sociedade ou questões estruturais que dificultam o alcance dos resultados desejados para a política pública.

### **Desafios**

Refletem uma visão futura almejada no âmbito de um subeixo estratégico, de forma a representar uma questão prioritária e altamente desejada ou um grande resultado a ser alcançado.

### **Objetivos Estratégicos**

São os desafios que a instituição deverá suplantar para conseguir implementar a sua estratégia. O conjunto de objetivos estratégicos, distribuídos pelas perspectivas do Mapa Estratégico, impactando um ao outro, por meio de relações de causa e efeito, forma a transcrição da estratégia da organização. Ao construir o mapa com esses objetivos, entende-se que os desafios ali presentes, se alcançados, serão suficientes para a concretização da visão de futuro.

### **Indicadores Estratégicos**

São instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas, mas sem explicar por que a mudança ocorreu.

### **Metas**

São atributos de um indicador, que representam o desempenho esperado para uma determinada data futura.

### **Iniciativas**

Referem-se a projetos e atividades estratégicas de duração continuada para o alcance dos objetivos e metas.

Os projetos referem-se a um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Já as atividades são ações estratégicas de duração continuada, representando entregas de grande impacto para a sociedade que são geradas de maneira contínua.

Cada iniciativa possui pelo menos um indicador e uma meta própria, permitindo medir a eficácia da atuação do órgão ou entidade em determinado aspecto, apresentando normalmente os produtos gerados no âmbito dos trabalhos executados.

### **Entregas/Tarefas**

O detalhamento das ações com marcos de entregas pré-definidos ajuda na execução e controle das tarefas e ações prioritárias do Ministério, funcionando como instrumento de focalização de esforços para seus objetivos estratégicos. Clarifica a atribuição de atividades prioritárias a cada área e a seus colaboradores - com o detalhamento de tarefas, prazos e responsáveis, os envolvidos passam a saber o que devem fazer, quando, onde, de que forma etc.

Devem-se estabelecer, passo a passo, as entregas encadeadas que culminam no sucesso da ação e no alcance das metas e objetivos. São ações a serem previstas para o alcance de cada iniciativa.



## Análise do ambiente

### Análise de documentos de planejamentos anteriores

O primeiro passo dado para a análise do ambiente de recriação do Ministério das Comunicações foi a recuperação da memória institucional recente do setor de Comunicações no país. Para isso, resgataram-se os planejamentos do antigo Ministério das Comunicações (2015-2018), da Secretaria de Comunicação da Presidência da República (2015-2020) e o do antigo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (2020-2030).

Esse material serviu como ponto de partida, aproveitando-se o que se entendeu ainda válido e adicionando-se o que não estava contemplado.

Vejamos os citados documentos:



Figura 1: O Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2015-2018

### MAPA ESTRATÉGICO SECOM-PR 2015-2020

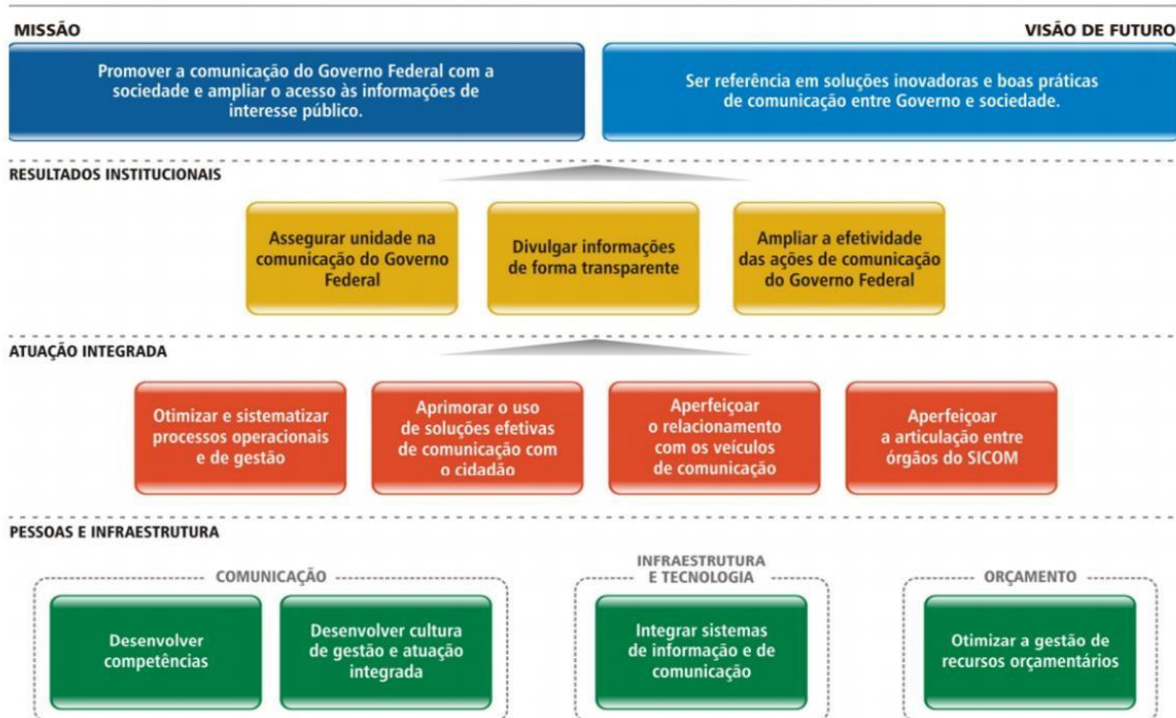


Figura 2: Mapa Estratégico SECOM-PR 2015-2020



Figura 3: Mapa Estratégico - MCTIC 2020-2030

## Matriz SWOT

Outro procedimento fundamental de estudo de ambiente é a análise SWOT, pois possibilita a compreensão dos riscos e oportunidades que interagem com a realidade de uma instituição ou empresa.

O termo SWOT carrega as iniciais das palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities and Threats*, que traduzidas para o português significam respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A análise SWOT é, então, um método baseado em análise de cenários para tomada de decisão pela gestão de determinada instituição. Dessa forma, a matriz SWOT foi elaborada no MCom, possibilitando a identificação de fatores internos que devem ser explorados e aprimorados e fatores externos que precisam ser observados e considerados nas decisões estratégicas da pasta.

## Estrutura e elementos do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico Institucional do Ministério das Comunicações está abrangido por uma série de iniciativas infralegais. Nesse sentido, a [Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021](#), dispõe sobre a Política de Governança do Ministério das Comunicações.

Esta Portaria cria o Comitê Ministerial de Governança - CMG, composto pela alta liderança do Ministério. Além disso, são criadas pela referida Portaria outras instâncias internas de apoio à governança e ao CMG, tratando de temas transversais e sendo denominados como Comitês Temáticos de Apoio à Governança.

Dentre os Comitês previstos, o Comitê Técnico de Governança - CTG faz parte da garantia da integração e do alinhamento das ações e projetos conduzidos pelo Ministério das Comunicações aos seus objetivos e diretrizes estratégicas. Este Comitê foi instituído por meio da [Portaria MCom nº 4.093, de 17 de novembro de 2021](#).

De outra parte, o Planejamento Estratégico Institucional apresenta uma estrutura delimitada por um conjunto de elementos agregados em duas dimensões fundamentais: a dimensão estratégica e a dimensão tática.

A dimensão estratégica é a orientação com base em macrodesafios e com uma visão de longo prazo do plano governamental.

A dimensão tática, por outro lado, define os caminhos para o alcance dos objetivos estabelecidos na dimensão estratégica, representando o plano de ação, ou seja, aquilo que o governo se compromete a realizar para alcançar os objetivos estratégicos. Dentre os componentes previstos na dimensão tática do planejamento estratégico institucional estão os programas, iniciativas e suas entregas.

Por fim, temos a dimensão operacional que, apesar de não fazer parte do planejamento estratégico institucional, relaciona-se com o desempenho da ação governamental no nível da eficiência e é especialmente tratada no orçamento público.

Com base nisso, cada iniciativa do planejamento estratégico institucional conterà pelo menos um vínculo com uma ação orçamentária ou não orçamentária e um plano orçamentário (no que couber). Poderá ainda haver iniciativas que não contenham dispêndios de recursos financeiros.

Para fins de melhor compreensão das definições básicas sobre os elementos e relações, é de suma importância a leitura do capítulo Conceitos.

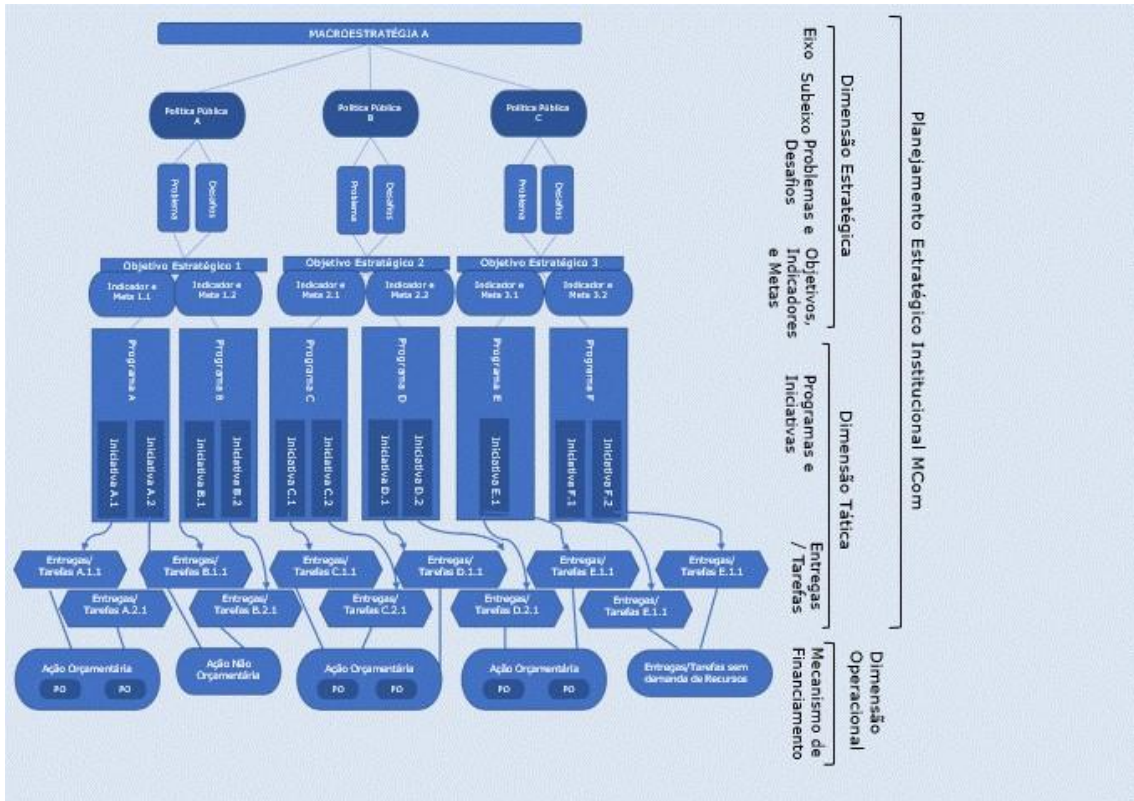


Figura 4: Planejamento Estratégico Institucional MCom - Dimensões, Elementos e Relações - Fonte CGGE/SPTI/SE (2021)



## Cadeia de valor

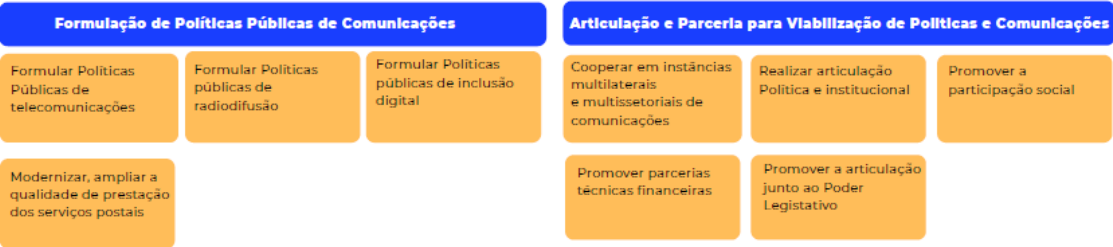
A Cadeia de Valor pode ser entendida como uma ferramenta de gerenciamento de processos que visa demonstrar todas as atividades desenvolvidas pela organização para geração de valor para clientes, no caso das entidades privadas, e para a sociedade, no caso de instituições públicas.

Desse modo, desenhados os principais processos da organização que geram valor ao destinatário do seu trabalho, pode-se desenvolver a estratégia de modo a potencializar tais processos geradores de valor.

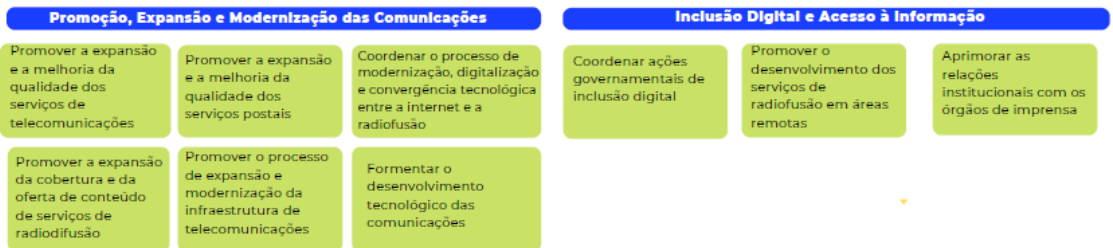
A Cadeia de Valor proposta para o Ministério das Comunicações restou assim diagramada:

# CADEIA DE VALOR MCOM

## Diretrizes Estratégicas para Comunicações



## Expansão e Massificação das Comunicações



## Normatização e Efetividade das Políticas de Comunicações



## Gestão de Suporte

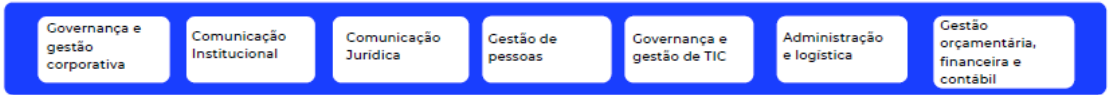


Figura 5: Cadeia de Valor MCom



## Integração com Instrumentos de Planejamento Governamental

O governo federal conta com diversos instrumentos de planejamento de médio e longo prazo com diferentes escopos de diretrizes, objetivos e metas. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico Institucional do MCom foi elaborado de forma a agregar contribuições destes instrumentos de planejamento governamental.

Um dos documentos referentes ao planejamento governamental é a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), que consiste em uma proposta de planejamento de longo prazo para o país e se aplica ao período de 2020-2031 (horizonte temporal de 12 anos), tendo sido concebida com o objetivo de orientar, articular e influenciar as discussões dos demais instrumentos do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado (planos nacionais, setoriais e regionais e o plano plurianual).

O Planejamento Estratégico Institucional do Ministério das Comunicações – PEI MCom – se relaciona com o documento Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecido no âmbito da Organização das Nações Unidas e de importância internacional que permeia a agenda mundial, tendo sido adotado durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em setembro de 2015.

Este documento é composto por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Em relação ao PEI MCom, foi considerada a relação entre cada eixo estratégico com os seus objetivos e ODS correspondentes.



Outro documento de médio prazo integrado ao PEI MCom é o Plano Plurianual - PPA 2020-2023, que é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo, previsto no artigo 165 da Constituição Federal.

O PPA estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública, além de ser organizado em programas e estruturado em ações que resultem em bens e serviços para a população. O PPA 2020 - 2023 se divide em programas temáticos e programas de gestão.

Os programas temáticos, juntamente com seus objetivos, metas e resultados intermediários, correspondem aos pontos de intersecção com o PEI. Metas do PPA preferencialmente estarão vinculadas a indicadores estratégicos e metas da dimensão estratégica do PEI, enquanto resultados intermediários estão relacionados aos atributos da dimensão tática (programas, iniciativas e entregas).

## Mapa estratégico

### Mapa estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023

Após as atividades anteriormente descritas, desenvolveu-se o Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023. A ideia do mapa é distribuir os objetivos estratégicos entre os quatro grandes temas de atuação do Ministério das Comunicações, que são: Comunicação Social Eletrônica, Telecomunicações e Serviços Postais.

O conceito do mapa estratégico apresentado é de que os objetivos desaguem no atingimento da Missão e da Visão do Ministério. Deste modo, os objetivos foram dispostos em linhas de acordo com a proximidade com o fim último da instituição.

Assim, analisando o mapa de baixo para cima, têm-se os Resultados de Gestão que são, em síntese, as atividades de suporte e de área meio, reconhecidamente importantes em todas as organizações para o atingimento das suas finalidades.

Em seguida, um degrau acima, tem-se o quadro de Resultados Intermediários, que buscam refletir os principais objetivos das áreas técnicas temáticas do Ministério e que darão sustentação ao próximo degrau do mapa, o de Resultados para a Sociedade.

Por fim, na linha de Resultados para a Sociedade, buscou-se condensar, dentro de cada área temática de atuação do órgão, qual o objetivo de entrega/melhoria para o setor buscado pela atual gestão do Ministério, ou seja, pretendeu-se revelar qual é o impacto na realidade do setor pretendido para o período planejado.

Destaque-se que restou consignado, nesta caixa de Resultados para a Sociedade, um objetivo transversal de aprimoramento do ambiente de negócios e atratividade ao investimento privado, pois entendeu-se tratar de tema comum a todas as áreas do Ministério, sendo este, inclusive, um dos grandes gargalos de múltiplos setores da economia do país.

Apresenta-se, então, o Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023, diagramado da seguinte maneira:

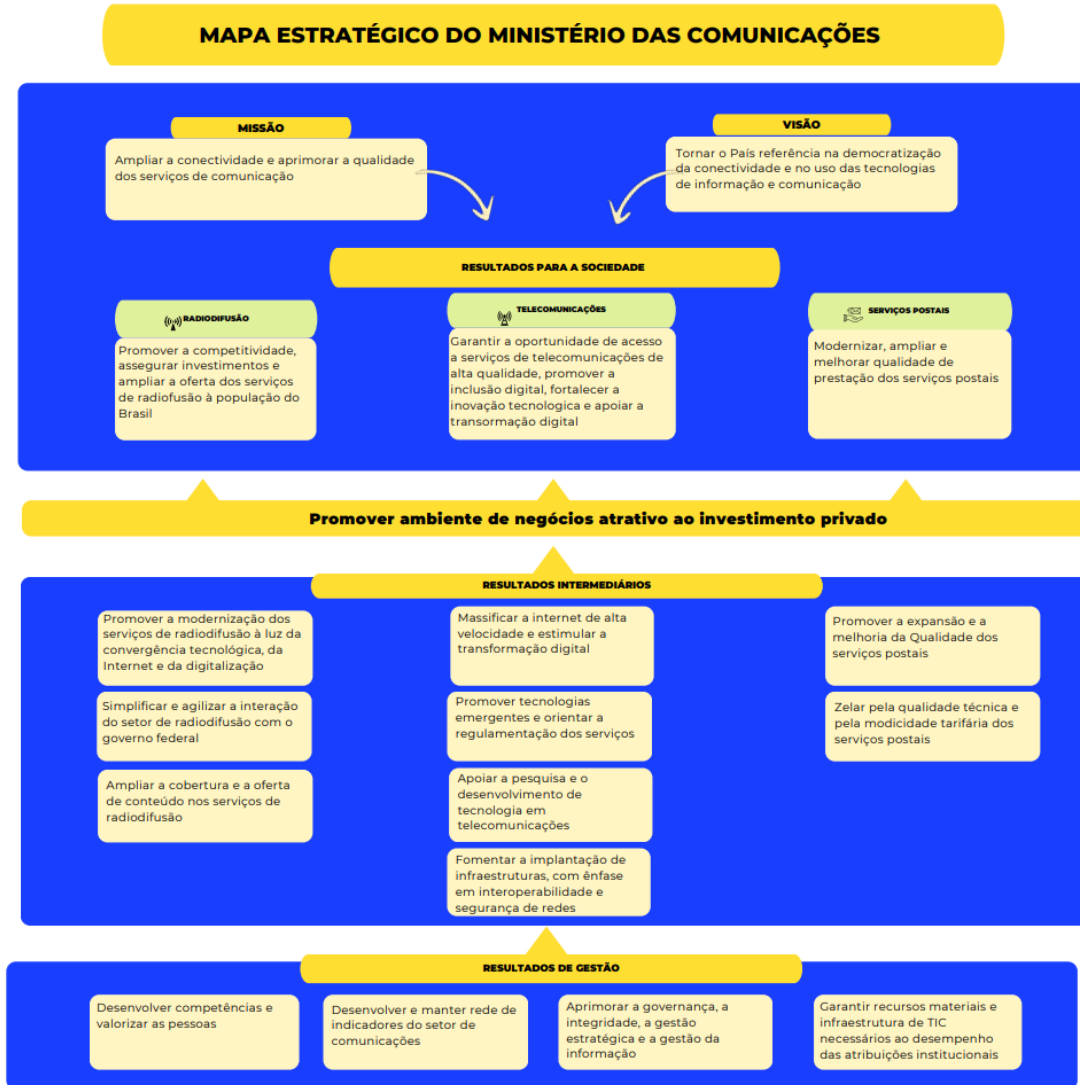


Figura 6: Mapa Estratégico do Ministério das Comunicações 2021-2023

## Missão

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

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

"Ampliar a conectividade e aprimorar a qualidade dos serviços de comunicação".

Em linhas gerais, o texto aprovado contempla os pilares fundamentais de atuação do MCom. A “conectividade” mencionada na missão contempla os serviços de comunicação eletrônica e a ideia de inclusão de todos os brasileiros no contexto mundial de revolução tecnológica. O MCom existe, ainda, para dar amparo ao crescimento econômico e promover a infraestrutura necessária à difusão dessas novas tecnologias aos brasileiros.

## Visão

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

A Visão definida para o MCom foi a seguinte:

"Tornar o País referência na democratização da conectividade e no uso das tecnologias de informação e comunicação".

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

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

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

## Detalhamento dos objetivos estratégicos

A partir da definição do Mapa Estratégico e sua Cadeia de Valor, tem-se a pormenorização dos objetivos estratégicos em seus indicadores e metas. A seguir, são apresentados estes indicadores e metas, de acordo com os tipos de resultados e seus objetivos. Além disso, como forma de transparência dos dados são apresentadas, ainda, a fonte da informação e a fórmula de cálculo dos indicadores, bem como as iniciativas estratégicas correlacionadas a estes.

## Resultados para a sociedade

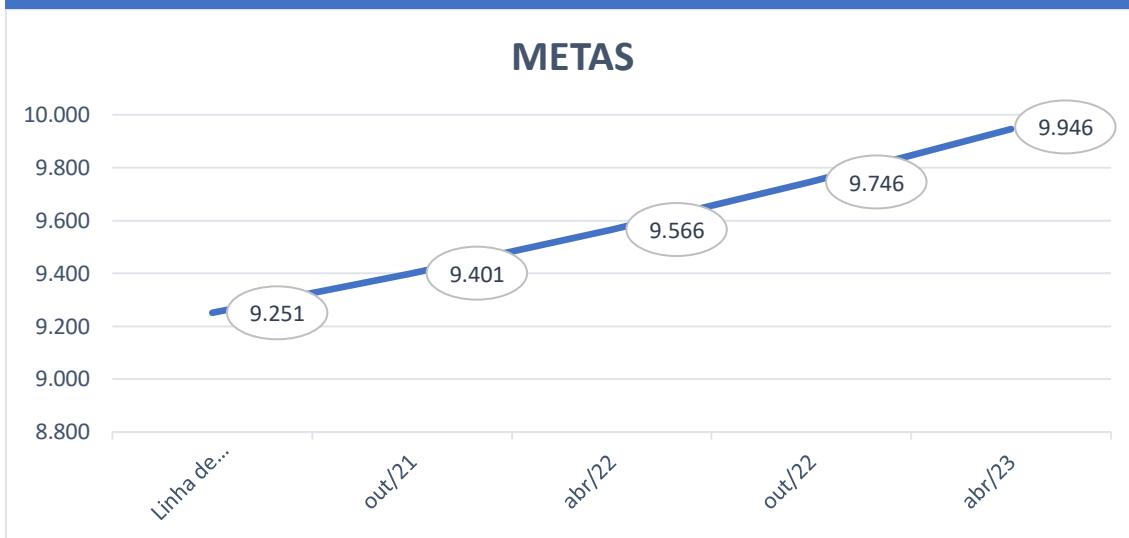
### **Objetivo 1 - Secretaria de Comunicação Social Eletrônica – SECOE**

*Promover a competitividade, assegurar investimentos e ampliar a oferta dos serviços de radiodifusão à população do Brasil.*

#### **Descrição**

A Secretaria de Comunicação Social Eletrônica tem buscado dar uma ampla visão de modernização na entrega de seus serviços. Tanto no que diz respeito à busca pela modernização tecnológica quanto à necessidade de revisão normativa, visando simplificação e maior agilidade aos processos de outorga e pós outorga, contribuindo assim para a promoção da competitividade, ampliação de investimentos e oferta de serviços do setor para a população.

## Indicador 1.a Número de outorgas dos serviços de radiodifusão (TVE, FM e Radcom)



### Fontes das informações e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Sistemas MOSAICO e SRD da Anatel

Fórmula de cálculo:

Somatório do número de novas outorgas\* de canais de Televisão Digital, de FM e de Radcom no período entre as metas estabelecidas.

*(\*Status C1, C2, C3, C4 e C7, dos serviços de GTVD e FM, a partir da extração de dados do sistema MOSAICO, e dos canais autorizados do serviço de Radcom, a partir do sistema SRD)*

### Iniciativas Estratégicas

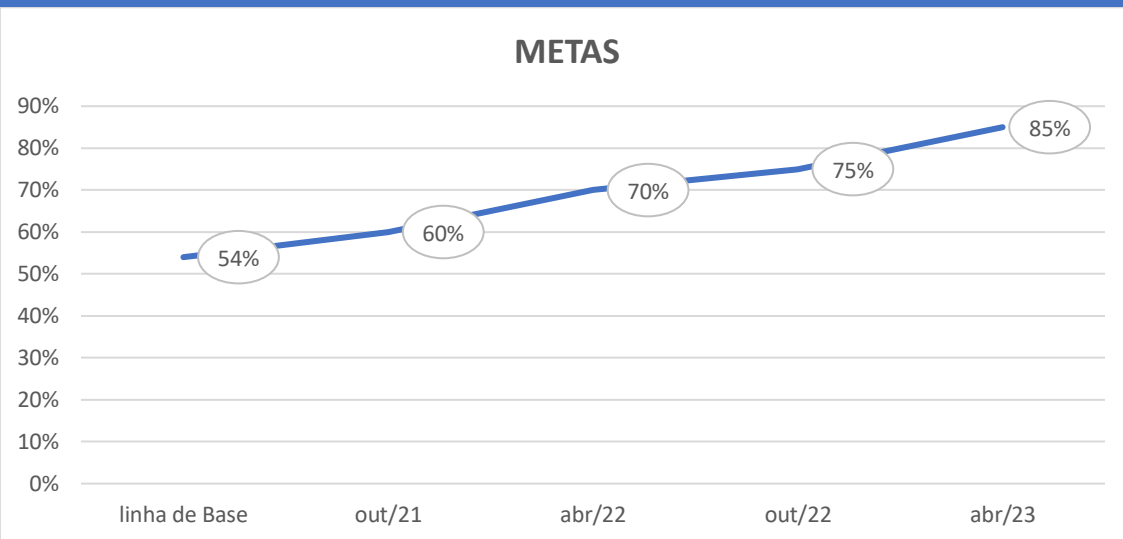
- 1.1 Análise de propostas de Radiodifusão Comercial em estoque
- 1.2 Publicação de novos editais de Radcom e Educativa
- 1.3 Análise das propostas de Radcom em estoque

Esse objetivo se desdobra em três resultados intermediários detalhados a seguir.



Resultado intermediário 1 - Promover a modernização dos serviços de radiodifusão à luz da convergência tecnológica, da internet e da digitalização

#### Indicador 1.1.a Percentual de digitalização do serviço de radiodifusão de sons e imagens



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Sistema MOSAICO da Anatel

Fórmula de cálculo: 
$$I_{TVD} = \left( \frac{M_D + M_{AD}}{3674} \right) * 100$$

$I_{TVD}$  = Índice de Digitalização

$M_D$  = Quantidade de Municípios somente com canais Digitais operativos

$M_{AD}$  = Quantidade de Municípios com canais Digitais e Analógicos operativos

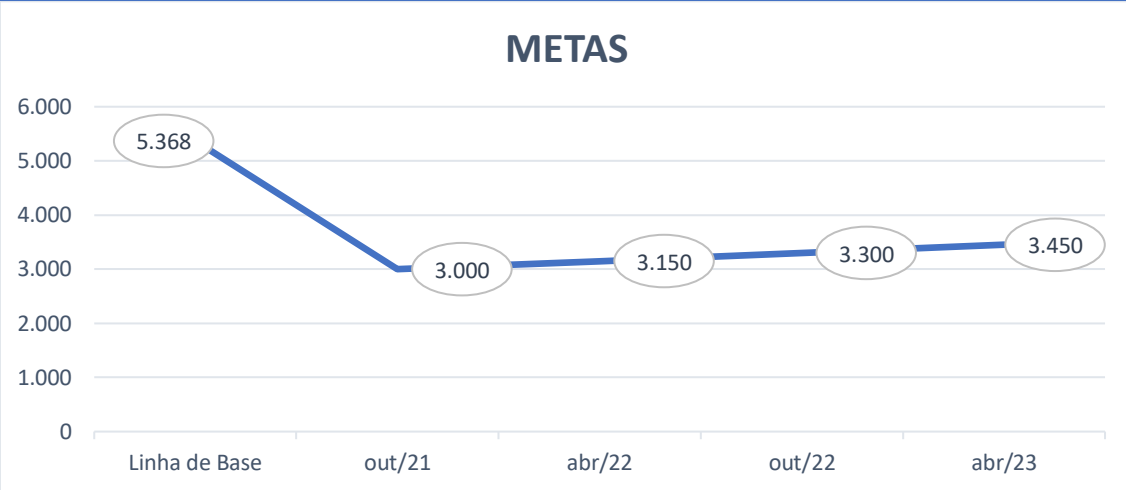
\* Considera-se que o canal está operativo quando o status no sistema MOSAICO é C3, C4 ou C7

#### Iniciativa Estratégica

1.4 Programa Digitaliza Brasil - provimento de pelo menos um canal digital para municípios com canal analógico de TV

Resultado intermediário 2 - Simplificar e agilizar a interação do setor de radiodifusão com o governo federal.

#### Indicador 1.2.a Quantitativo de Documentos/Tarefas concluídos no período



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Extração de metadados a partir do SEI / SUPER

Fórmula de cálculo:

Somatório do número de documentos produzidos no SEI ou tarefas concluídas no Super.BR

Documentos contabilizados: Nota Técnica, Ofício, Contrato, Despacho de Decisão, Despacho DOU, Edital, Exposição de Motivos, Exposição de Motivos Interministerial, Extrato DOU, Nota Informativa, Nota Informativa Conjunta, Nota Técnica Conjunta, Portaria, Relatório de Degração, Termo e Termo Aditivo.

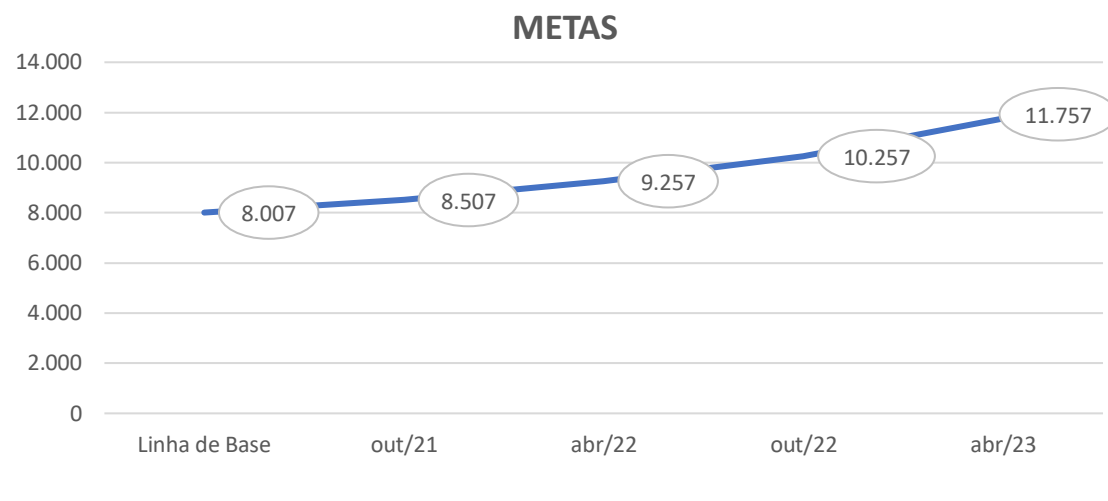
#### Iniciativas Estratégicas

1.5 Digitalização dos serviços de radiodifusão

1.6 Simplificação regulatória

Resultado intermediário 3 - Ampliar a cobertura e a oferta de conteúdo nos serviços de radiodifusão.

#### Indicador 1.3.a Número de outorgas de serviços ancilares à radiodifusão (RTVD e RTR)



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Extração de metadados a partir do SEI / SUPER

Fórmula de cálculo:

Somatório do número de documentos produzidos no SEI ou tarefas concluídas no Super.BR  
Documentos contabilizados: Nota Técnica, Ofício, Contrato, Despacho de Decisão, Despacho DOU, Edital, Exposição de Motivos, Exposição de Motivos Interministerial, Extrato DOU, Nota Informativa, Nota Informativa Conjunta, Nota Técnica Conjunta, Portaria, Relatório de Degravação, Termo e Termo Aditivo.

#### Iniciativas Estratégicas

1.7 Lançamento de editais de RTR e RTVD

1.8 Programa Digitaliza Brasil - concessões de canais digitais



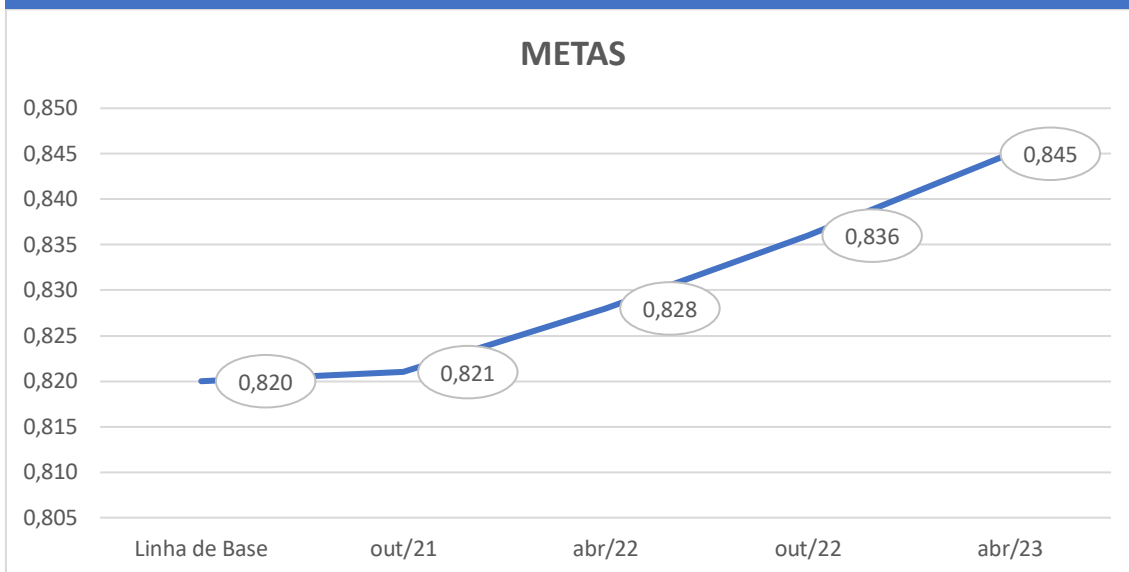
## Objetivo 2 - Secretaria de Telecomunicações

*Garantir a oportunidade de acesso a serviços de telecomunicações de alta qualidade, promover a inclusão digital, fortalecer a inovação tecnológica e apoiar a transformação digital.*

### Descrição

O cenário atual das telecomunicações é marcado pela convergência de serviços e pelo aumento da necessidade de ampliação cada vez maior de conectividade. O desafio se tornou não apenas a diminuição do *gap* digital, como também a preocupação com a qualidade de entrega dos serviços e o crescimento da necessidade de uma transformação digital na sociedade em geral.

## Indicador 2.a Índice de conectividade para o Brasil



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Mapa de Conectividade

Fórmula de cálculo:

O Índice de Conectividade para o Brasil varia entre 0 e 1 e é composto por uma cesta de 4 indicadores: presença e tipo de backhaul, velocidade média das conexões no município, cobertura móvel 4G e taxa de presença de operadoras.

Fórmula de cálculo - IC Municipal

$IC = 1/2(\text{backhaul}) + 1/6(\text{vel. média}) + 1/6(\text{cobertura móvel}) + 1/6(\text{tx. operadoras})$

Fórmula de agregação - IC Brasil

Média ponderada dos ICs Municipais

$Ic\_agregado = \frac{\sum(\text{pop\_mun} * Ic\_municipio)}{\sum(\text{pop\_mun})}$

*pop\_mun é a população do município e Ic\_municipio é o índice de conectividade do município.*

*O IC\_agregado pode ser calculado para qualquer agregação de municípios.*

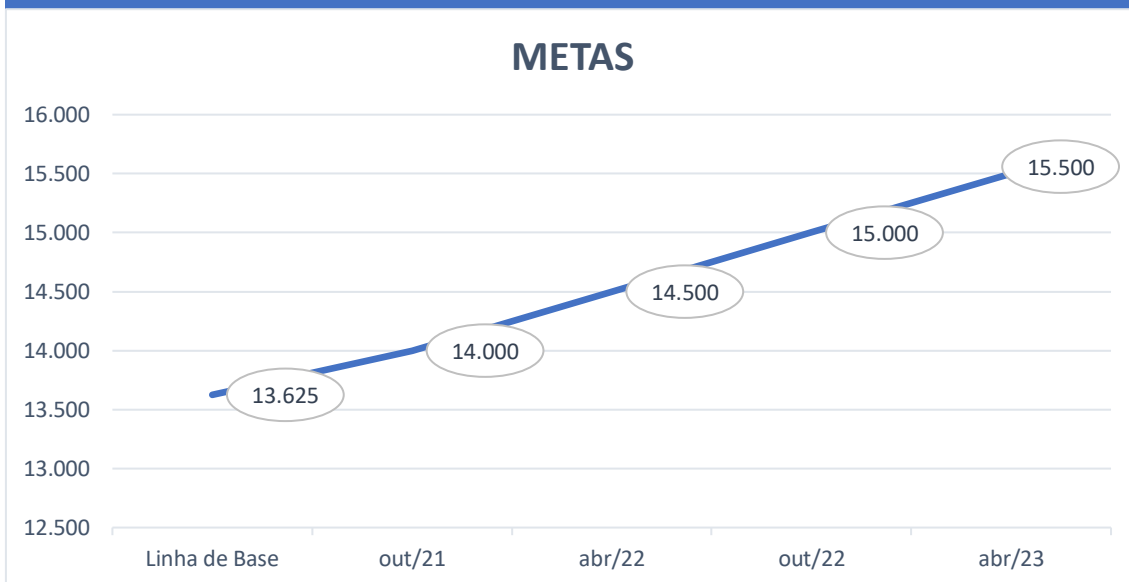
### Iniciativa Estratégica

#### 2.1 Conecta Brasil

Esse objetivo se desdobra em quatro resultados intermediários detalhados a seguir.

Resultado intermediário 1 - Massificar a internet de alta velocidade e estimular a transformação digital.

#### Indicador 2.1.a Pontos instalados no âmbito do Programa Wi-Fi Brasil



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: SIGESAC / SETEL

Fórmula de cálculo:

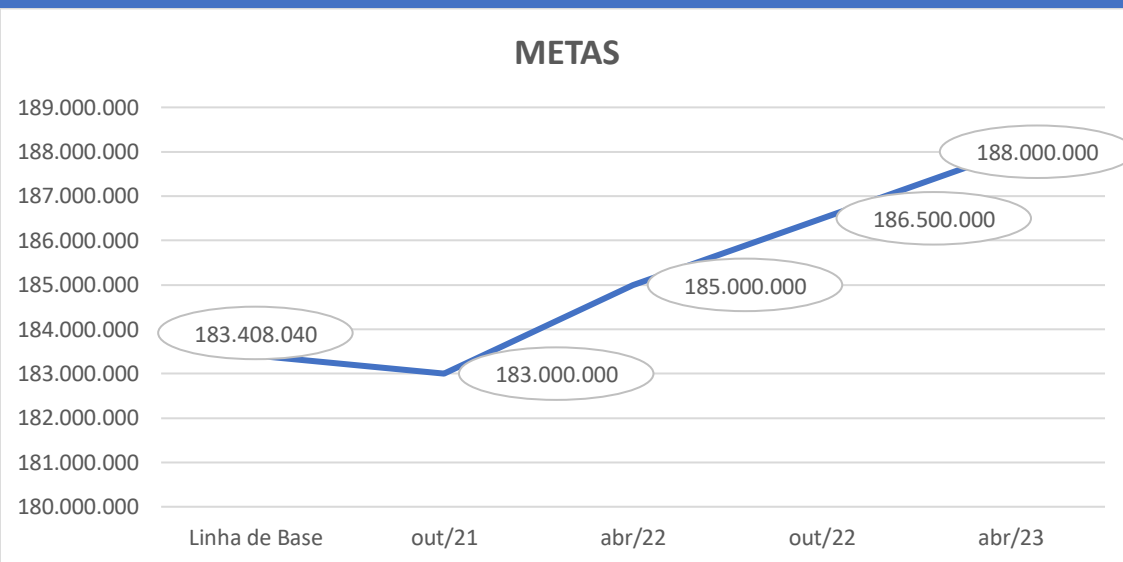
Contagem dos pontos instalados.

#### Iniciativa Estratégica

2.a.1 Programa Wi-Fi Brasil

Resultado intermediário 2 - Promover tecnologias emergentes e orientar a regulamentação dos serviços

### Indicador 2.2.a Acessos 4G ativos



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Anatel

### Fórmulas de cálculo:

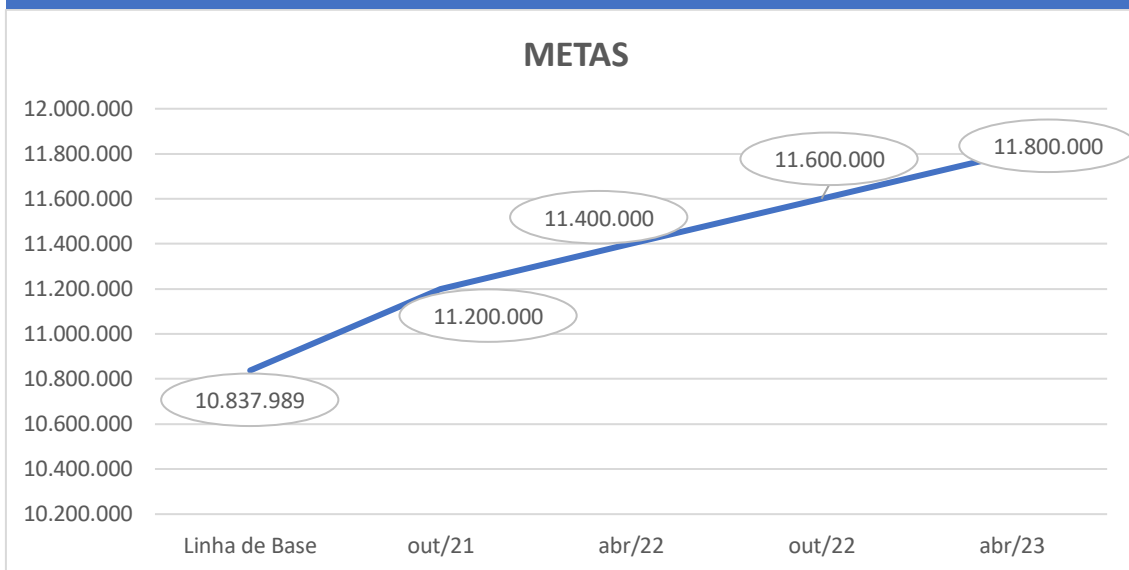
Estimativa baseada na média móvel.

*Obs.: o edital prevê obrigações de aumento de cobertura 4G. Com relação à introdução da tecnologia de 5G, pretende-se incluir em dez 2022, o acompanhamento da evolução de acessos de 5G, já que as metas se iniciam em 31 de julho de 2022.*

### Iniciativa Estratégica

2.b.1 Implantação do 5G

## Indicador 2.2.b Dispositivos IoT conectados



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Anatel

#### Fórmulas de cálculo:

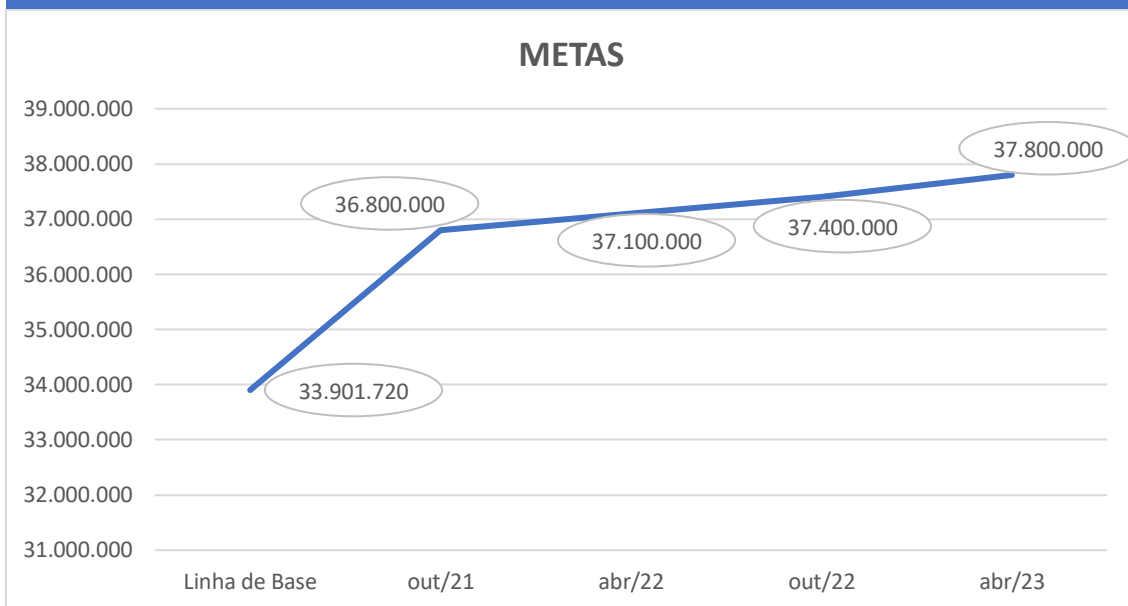
Quantidade de acessos do Serviço Móvel Pessoal (SMP) que, na dimensão "Tipo de Produto", são classificados como "M2M". De acordo com o Despacho Decisório nº 21/2020/SUE, da Anatel, corresponde aos acessos IoT, nos termos do Decreto nº 9.854, de 25 de junho de 2019, e não abrange aqueles classificados como "Ponto de Serviço".

### Iniciativa Estratégica

2.b.1 Implantação do 5G



## Indicador 2.2.c Quantidade de acessos de banda larga fixa



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Serviço de Comunicação Multimídia (SCM)

Fórmula de cálculo:

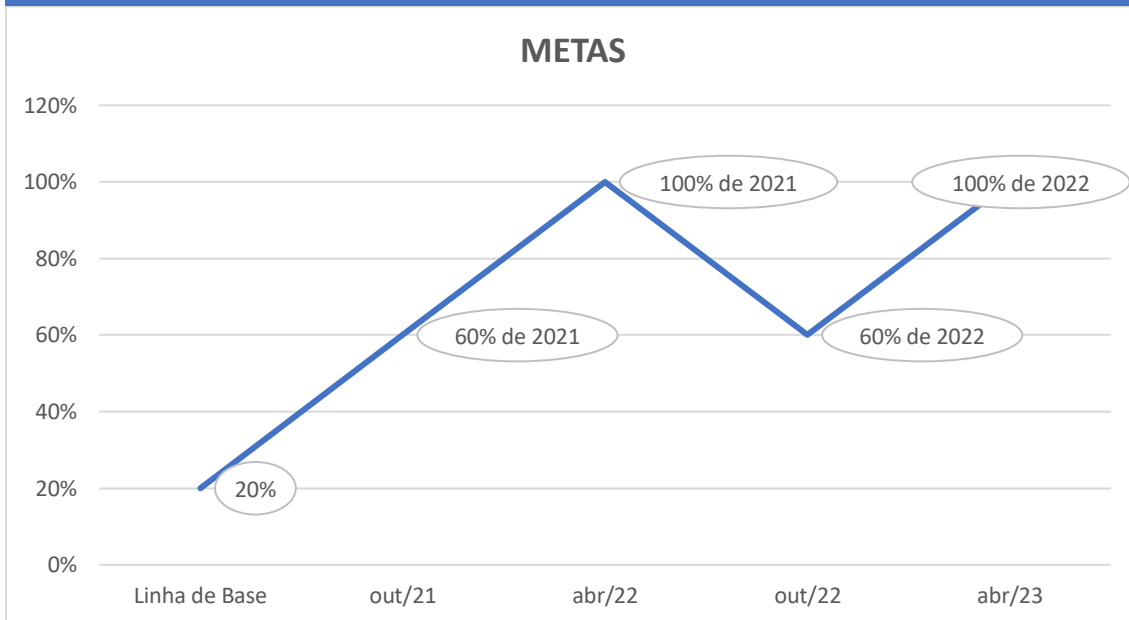
Quantidade de acessos do Serviço de Comunicação Multimídia (SCM)

### Iniciativa Estratégica

2.b.1 Implantação do 5G

Resultado intermediário 3 - Apoiar a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologia em telecomunicações.

### Indicador 2.3.a Percentual de instrumentos de aplicação de recursos anuais do Funttel aprovados



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Metadados SEI / Super.BR

Fórmula de cálculo:

$$F(x) = \text{Total de instrumentos aprovados no ano} / \text{Total de instrumentos (\%)}$$

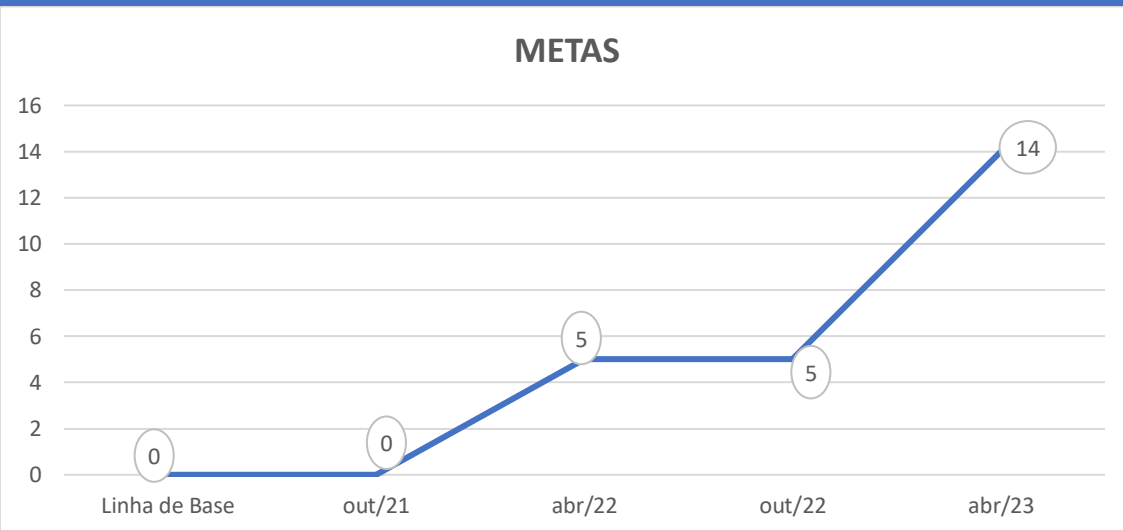
A aprovação dos instrumentos pelo Conselho Gestor do Funttel é requisito para a aplicação dos recursos do Fundo. São 5 os instrumentos que devem ser aprovados: o Plano de Aplicação de Recursos (PAR) da Fundação CPQD, o PAR do BNDES, o PAR da Finep, o contrato com o BNDES e o contrato com a Finep.

#### Iniciativa Estratégica

2.c.1 Operação e apoio à gestão do Fundo para Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funttel)

Resultado intermediário 4 - Fomentar a implantação de infraestruturas, com ênfase em interoperabilidade e segurança de redes.

**Indicador 2.4.a Cidades conectadas nos trechos de infovias implantadas no âmbito do Programa Norte e Nordeste Conectados**



**Fonte da informação e Fórmula de cálculo**

Fonte da informação: RNP

Fórmula de cálculo:

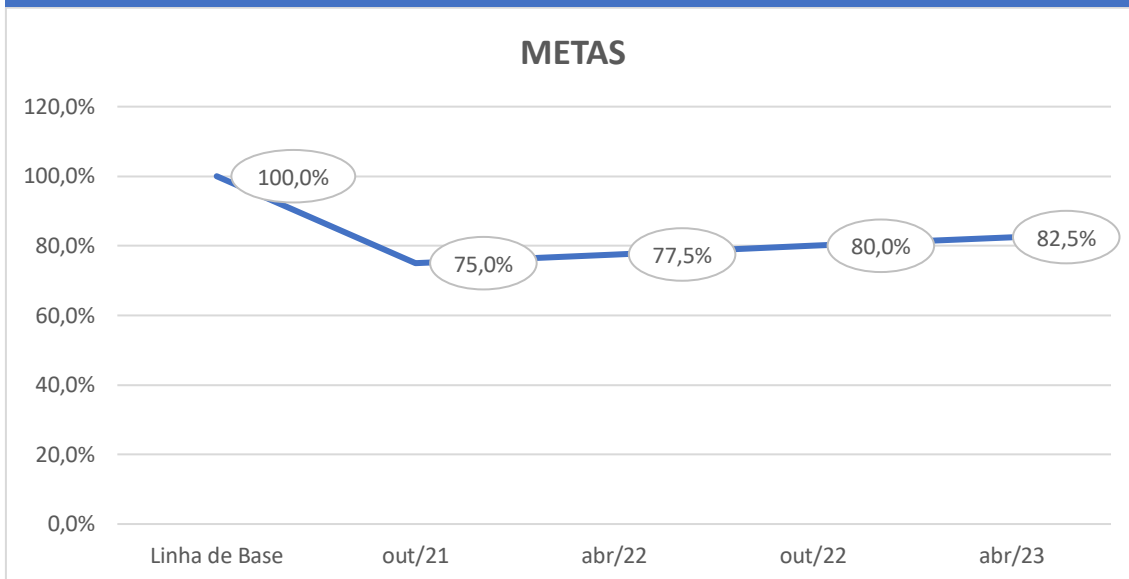
Contagem das cidades atendidas

**Iniciativas Estratégicas**

2.d.1 Norte Conectado

2.d.2 Nordeste Conectado

### Indicador 2.4.b Processos de debêntures analisados em até 60 dias



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Metadados SEI/Super.BR

Fórmula de cálculo:

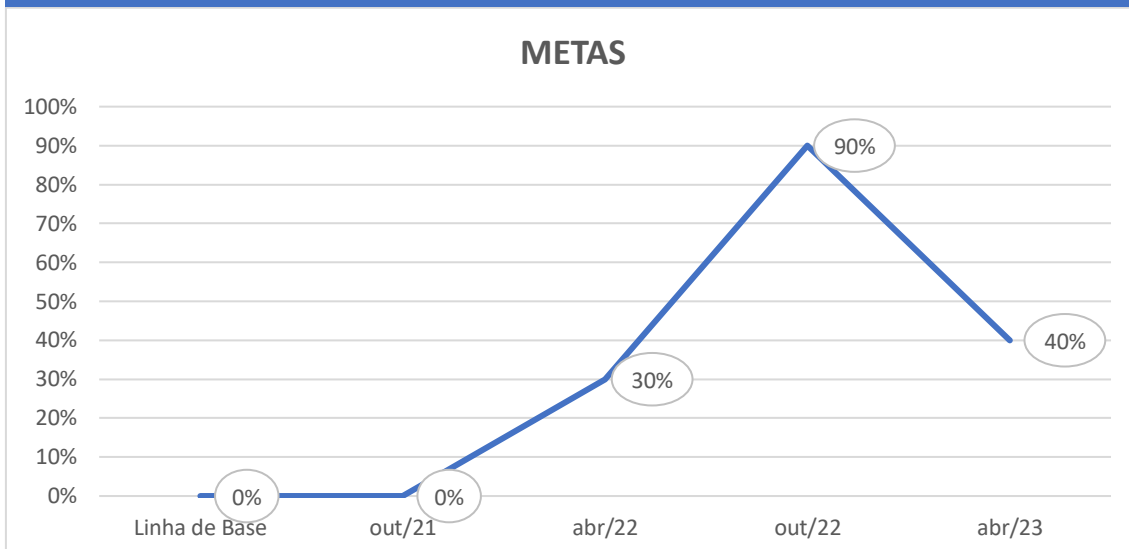
$F(x) = \text{Total de projetos analisados em até 60 dias} / \text{Total de projetos recebidos} (\%)$

A análise consiste na verificação da conformidade de documentos relacionados a projetos de infraestrutura de telecomunicações, submetidos ao Ministério com o objetivo de serem aprovados como prioritários para fins de emissão de debêntures incentivadas, tendo por base as disposições da Portaria MCom nº 502/2020. O indicador tem como foco o período de análise na Setel e, portanto, não considera os períodos em que o processo está em diligência, aguardando manifestação do interessado.

#### Iniciativa Estratégica

2.d.3 Projetos de Investimento (Lei n.º 12.431/2011)

### Indicador 2.4.c Percentual de aplicação de recursos orçamentários disponibilizados ao FUST



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Secretaria-Executiva do Fust

Fórmula de cálculo:

Valor anual de recursos aplicados pelo Fust / Valor anual de recursos disponibilizados ao Fust

Obs.: Valor anual de recursos disponibilizados ao Fust corresponde aos valores orçamentários e financeiros disponibilizados no ano.

#### Iniciativa Estratégica

2.d.4 Aplicação de recursos do FUST

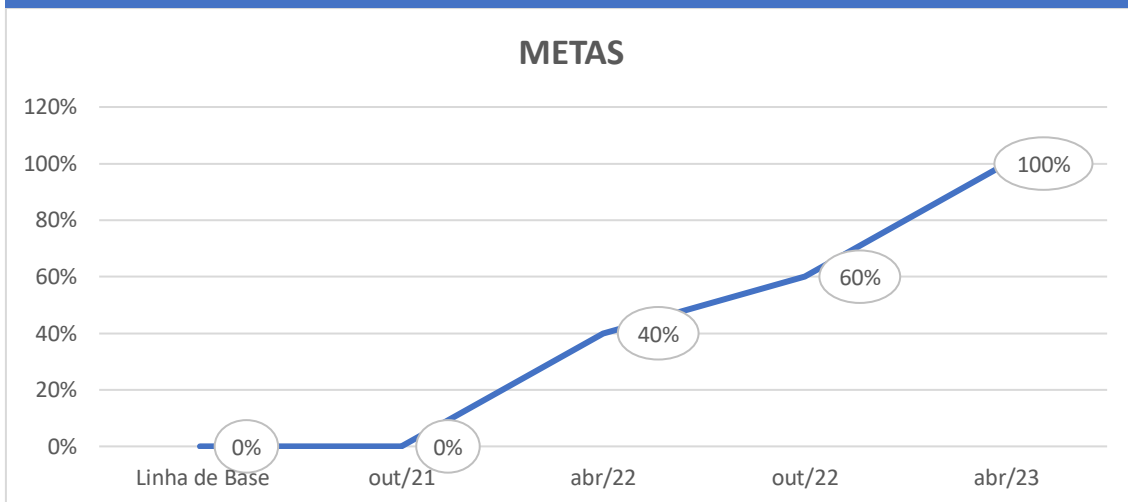
## Objetivo 4 - Serviços Postais

***Modernizar, ampliar e melhorar a qualidade da prestação dos serviços postais.***

### *Descrição*

Os serviços postais têm por grande desafio neste século adequarem-se aos avanços alcançados pelas formas eletrônicas de comunicação. Nesse contexto, a modernização do serviço de entregas de cartas e cartões postais, bem como o de encomendas, por intermédio do uso de novas tecnologias para diminuir o tempo médio de entrega e o risco de extravio ou perda de encomendas, mostra-se essencial. Nesse sentido, a atuação do MCom está relacionada à supervisão ministerial da atividade da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de modo a garantir que ela atue com a maior eficiência possível, praticando tarifas acessíveis à população brasileira.

#### Indicador 4. Percentual de entregas referentes à instituição do Sistema Nacional de Serviços Postais - SNSP



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: N/A

#### Fórmula de cálculo:

Percentual entregue de um total de 5 entregas

#### Iniciativa Estratégica

4.1 Instituir o Sistema Nacional de Serviços Postais – SNSP

## Objetivo 5 - Transversal a todas as áreas temáticas

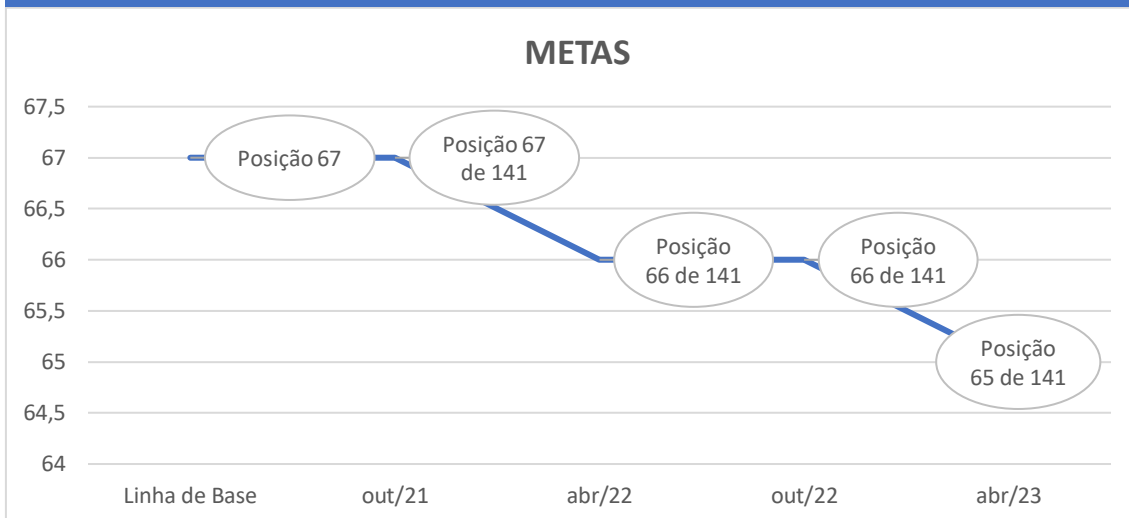
*Promover ambiente de negócios atrativo ao investimento privado.*

### *Descrição*

A atuação de todo o ministério, em cada uma de suas secretarias finalísticas, tem como pano de fundo a promoção de um ambiente de negócios atrativo ao investimento privado. A contínua evolução tecnológica das comunicações faz com que seja necessário constante investimento público e privado para que o país possa acompanhar a modernização do setor. Deste modo, uma das finalidades últimas da atuação ministerial é promover o desenvolvimento econômico do país de modo a melhorar os níveis de bem-estar da população, sendo certo que o setor das Comunicações é fundamental ao desenvolvimento de qualquer país.



## Indicador 5.a Posição no Índice de Competitividade Global (Adoção de TIC)



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: WEF - World Economic Forum <https://www.weforum.org/reports>

#### Fórmula de cálculo:

Posição no ranking de Adoção de TIC por ano.

### Iniciativas Estratégicas

#### 5.1 Desburocratização do setor de Comunicações

Obs.: O índice de competitividade global é medido pela WEF anualmente. Em 2020, em virtude da pandemia, não houve medição, que retornará em 2021. Segundo o órgão responsável pela medição do índice, "este momento incomum exige mudanças inovadoras e muito necessárias na política. Portanto, em 2020, as classificações do Índice de Competitividade Global (GCI) de longo prazo foram interrompidas. Em vez disso, esta edição especial é dedicada a elaborar as prioridades para recuperação e renascimento, e considerando os blocos de construção de uma transformação em direção a novos sistemas econômicos que combinam metas de "produtividade", "pessoas" e "planeta". Em 2021, o relatório se voltará a um exercício de benchmarking que fornecerá uma nova bússola para a direção futura do crescimento econômico." (tradução livre).



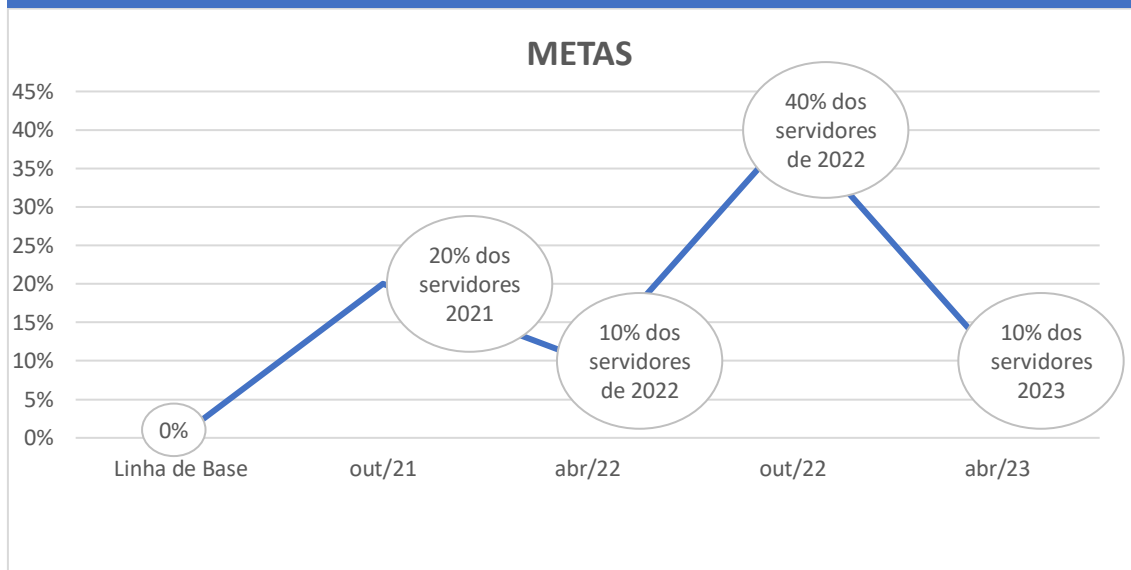
## Objetivo 6 - Gestão

### *Desenvolver competências e valorizar pessoas*

#### *Descrição*

As pessoas são o coração de qualquer instituição. O MCom, deste modo, se compromete a trabalhar no sentido de fornecer o conhecimento e condições de trabalho essenciais ao desenvolvimento profissional e pessoal de seus servidores, oferecendo-lhes capacitação e infraestrutura de trabalho necessárias ao seu crescimento e propiciando-lhes um ambiente agradável e colaborativo.

**Indicador 6.a Percentual de Servidores do MCom que participaram ou estão em capacitação de, no mínimo, 20h no período de apuração.**



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: CODEP

#### Fórmula de cálculo:

(Quantidade de servidores com capacitações de 20h no período de apuração / Quantidade de servidores do MCom) x 100

#### Iniciativa Estratégica

6.1 Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021-2023



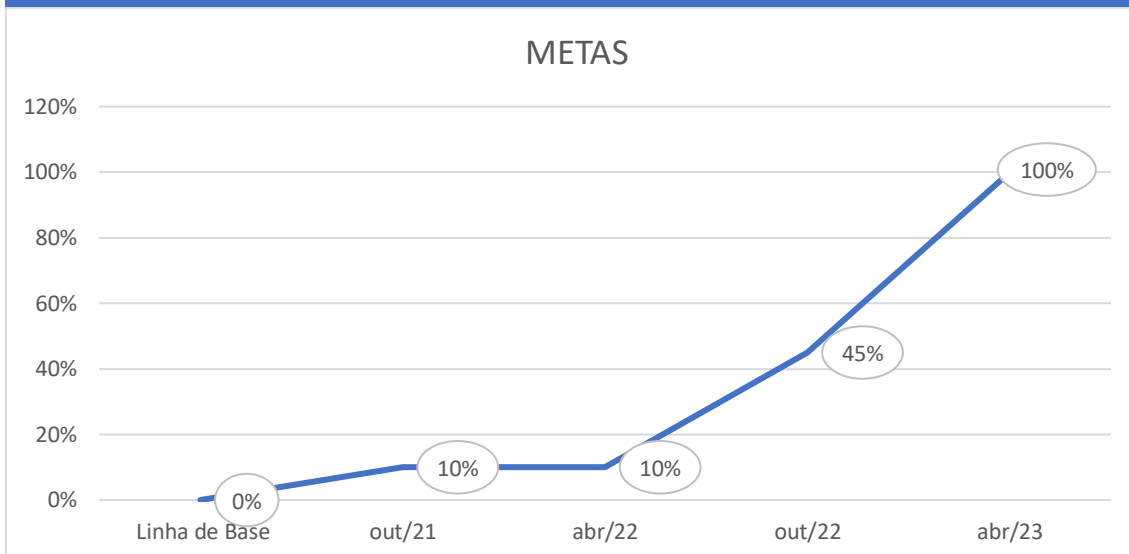
## Objetivo 7 - Gestão

*Desenvolver e manter a rede de indicadores do setor de comunicações.*

### *Descrição*

Cada vez mais, instituições modernas baseiam suas decisões em informações produzidas por dados em todo o mundo. Dados são a base do planejamento, execução e monitoramento de políticas e serviços públicos eficientes, eficazes e confiáveis. O setor de comunicações, em especial, tem o potencial de alavancar o desenvolvimento e a inclusão a partir da conectividade, impulsionando demais setores da economia, da educação e da saúde, o que traz mais relevância ao potencial da estratégia de dados para gerar valor público.

### Indicador 7.a Percentual de execução do plano de BI do MCom



### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: CGGE/COGED

### Fórmula de cálculo:

% de execução de cada iniciativa estratégica x peso da iniciativa

### Iniciativas Estratégicas

- 7.1 Elaboração de dashboards administrativos - 50%
- 7.2 Elaboração de painel de dados do setor de comunicações - 25%
- 7.3 Elaboração de informações de bolso - GM e SEXEC - 25%

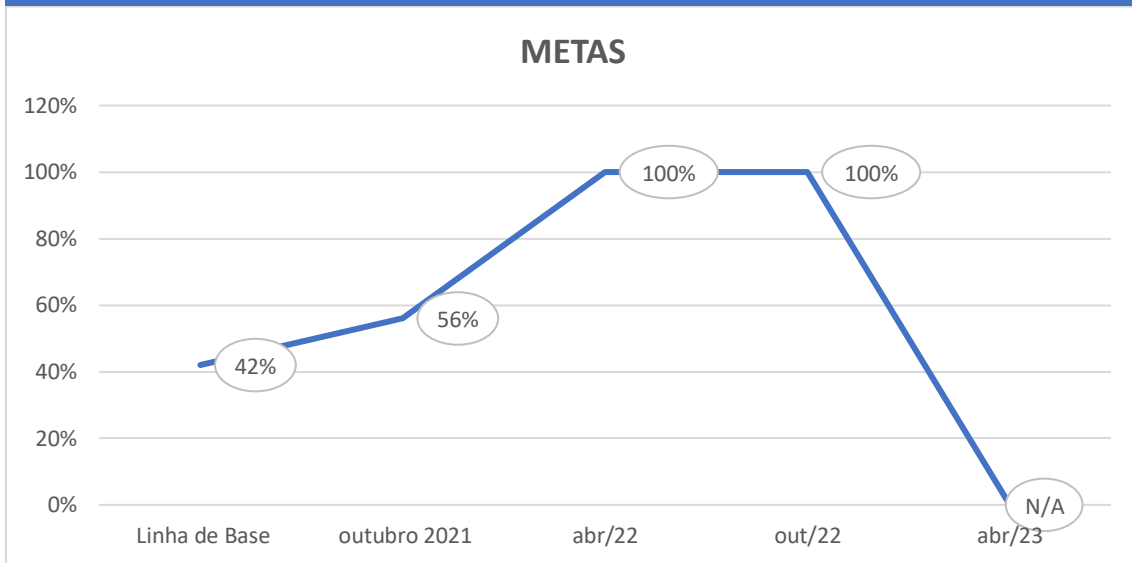
## Objetivo 8 - Gestão

### *Aprimorar a governança, a integridade, a gestão estratégica e a gestão da informação*

#### *Descrição*

As boas práticas de Governança nunca estiveram tão em voga no Brasil. Com a ampliação do acesso à informação, possibilitado pela revolução digital, a sociedade civil passou a fiscalizar de modo cada vez mais contundente a atuação dos gestores de recursos públicos. Nesse contexto, o MCom se propõe, por intermédio deste objetivo, implementar as melhores práticas relacionadas à integridade, à gestão estratégica e à gestão da informação, de modo a desempenhar seu papel institucional com transparência e ser reconhecido pela sociedade como órgão de ponta em eficiência e bom uso dos recursos públicos.

### Indicador 8.a Percentual de execução do projeto de implantação do sistema de governança do MCom no período



#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: CGGE

#### Fórmula de cálculo:

(componentes do sistema de governança elaborados ou em execução no semestre / componentes do sistema de governança elaborados ou em execução previstos para o semestre) x 100

#### Iniciativas Estratégicas

- 8.1 Implantar governança em privacidade de dados
- 8.2 Implantar Sistema de governança, integridade e gestão de risco
- 8.3 Instituir e implementar programa de integridade
- 8.4 Implementar a metodologia de Gestão de Riscos
- 8.5 Implantar o Planejamento Estratégico MCom



## Objetivo 9 - Gestão

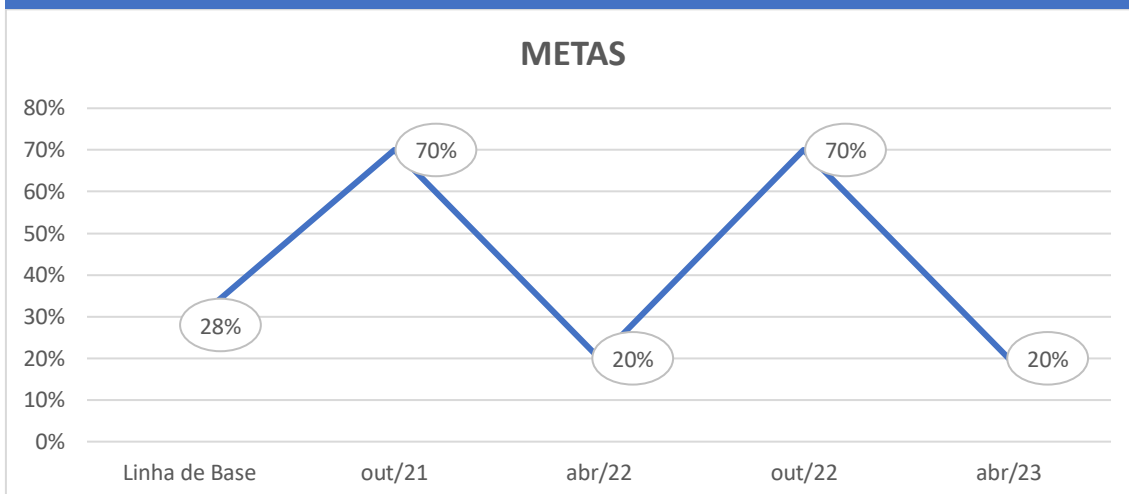
### ***Garantir recursos materiais e infraestrutura de TIC necessários ao desempenho das atribuições institucionais***

#### *Descrição*

Os recursos materiais e a infraestrutura de TIC são fundamentais ao bom funcionamento de qualquer organização. Nesse sentido, destacou-se como objetivo de resultado para a gestão do MCom a garantia desses recursos para que seja possível o bom funcionamento das atividades finalísticas do Ministério e, conseqüentemente, o alcance dos resultados desejados para a sociedade.



### Indicador 9.a - Percentual de execução do PDTIC em relação ao planejado para cada ano



Obs.: O PDTIC-2021-2022 possui metas pactuadas para 2021, porém, será revisto em julho/2021 para incluir as metas de 2022

#### Fonte da informação e Fórmula de cálculo

Fonte da informação: Painel de acompanhamento do PDTIC

(<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiYmE4ZjVhMmYtZTg5YS00NzdILTlkOTYtNGZjN2Y4MTY1YTMyliwidCI6Ijg4MGRkN2YxLWQwMmMtNGUxOS04MTVmLTQ2NDIkmzNmNWM2MyJ9&pageName=ReportSection>)

Fórmula de cálculo:

% de execução das metas do PDTIC para cada ano

#### Iniciativas Estratégicas

- 9.1 Realizar a gestão e fiscalização de contratos de TIC
- 9.2 Estabelecer e implementar normas de governança de TI
- 9.3 Prover equipamentos e serviços de infraestrutura
- 9.4 Manter alta disponibilidade do ambiente tecnológico do Ministério
- 9.5 Prover soluções e serviços que melhoram a produtividade, desempenho e satisfação dos usuários



## Estrutura de Monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional do MCom

O monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional no MCom é realizado continuamente pelas unidades, sendo apresentados os resultados trimestralmente na Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE do Comitê Ministerial de Governança - CMG. A cada trimestre, o monitoramento do PEI é apresentado e debatido no âmbito do Comitê para ciência e tomadas de decisões estratégicas pela Pasta.

No entanto, mensalmente, os membros do Comitê Técnico de Governança promovem o monitoramento das entregas de cada iniciativa. Nessas reuniões também deverão ser discutidos, especialmente, os avanços e dificuldades relacionados a programas e iniciativas desenvolvidos pelas unidades, com a definição de providências e correções de rumo para melhor alcance dos objetivos e metas do PEI.

## Apresentação de Resultados - BI PEI

Como forma de monitoramento, avaliação, prestação de contas e análise de dados, focando nas melhores práticas de gestão estratégica, os resultados do planejamento estratégico são apresentados por meio de painel gerencial denominado BI PEI, construído por meio da ferramenta Microsoft PowerBI. Esta ferramenta de *Business Intelligence* é a mais conhecida e utilizada atualmente e permite que os gestores do Ministério façam acompanhamento do nível estratégico e tático para fins de análise do alcance dos objetivos pelos resultados apurados no âmbito dos indicadores estratégicos, bem como para verificar o andamento e os avanços relacionados aos programas e iniciativas executadas. O BI PEI contará com informações quantitativas e qualitativas apresentando gráficos dos resultados alcançados.

Ao final de cada ano, as informações apresentadas pelas unidades no âmbito do planejamento estratégico serão utilizadas como fonte fundamental para elaboração do Relatório de Gestão do Ministério. Essa prática converge com a busca constante de ampliação da transparência ativa e da prestação de contas para a sociedade acerca do avanço dos trabalhos de maior relevância do Ministério, bem como reduz a oneração da força de trabalho das unidades da pasta no processo de elaboração dos relatórios institucionais.

Futuramente, o BI PEI promoverá a integração com o orçamento por meio do BI Orçamento, promovendo a ligação entre as dimensões estratégicas, táticas e operacionais.

## Portal da Estratégia

Como forma de transparência, prestação de contas e *accountability* do Ministério, cumpre destacar que os documentos atinentes ao Planejamento Estratégico Institucional estarão acessíveis por meio da internet [no sítio do Ministério](#) (Acesso à Informação > Transparência e Prestação de Contas > Planejamento Estratégico). Neste endereço poderão ser acessados os seguintes documentos:

- Mapa Estratégico;
- Cadeia de Valor;
- Caderno de Planejamento Estratégico 2020 - 2023;
- Plano Plurianual 2020 - 2023;
- Guias de referência em planejamento e gestão estratégica;
- Legislação aplicada às temáticas de planejamento.

## Referências

1. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
2. BRASIL. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), 2018.
3. BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.
4. BRASIL. Instrução Normativa Seges/ME nº 24, de 18 de março de 2020.
5. BRASIL. Portaria MCom nº 3.297, de 9 de agosto de 2021.
6. BRASIL. Portaria MCom nº 4.093, de 17 de novembro de 2021.
7. BRASIL. Secretaria de Orçamento Federal, B. Manual Técnico de Orçamento 2021. (2021).
8. BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.
9. BRASIL. Decreto nº 10.462, de 14 de agosto de 2020.
10. BRASIL. Portaria MCom nº 3.525, de 3 de setembro de 2021.
11. BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016.
12. BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000.
13. BRASIL. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019.
14. BRASIL. Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019.
15. BRASIL. Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020.
16. BRASIL. Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal – 6ª versão. Controladoria-Geral da União - CGU.
17. BRASIL. Guia técnico de Gestão Estratégica – Versão 1.0. Ministério da Economia. (2020).
18. BRASIL. Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portifólios de Projetos. Ministério da Economia. (2021).
19. BRASIL. Manual para Implementação de Programas de Integridade. (2017).
20. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação da governança do Centro do Governo. Brasília. (2016).
21. Cardoso, J. C; Garcia, R. C. Pensamento estratégico e planejamento governamental. In: Revista Política Social e Desenvolvimento, n. 12, 2014.

22. Cardoso, J. C. Estado, planejamento, gestão e desenvolvimento, balanço da experiência brasileira e desafios no século XXI. ILPES – CEPAL, 2014.

23. De Toni, Jackson. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. (2021).

24. Kaplan, R.; Norton, D. A organização orientada para estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

25. TCU - Tribunal De Contas Da União. Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica.htm>, Acesso em: 28/12/2021.