

Plano tático-operacional

// Diretoria de Gestão Estratégica

2026-2027

Ficha técnica

Lívian Lima do Carmo Souza
Diretora de Gestão Estratégica

Lucas de Oliveira Felipe Penha
Coordenador-Geral de Planejamento e Inovação Institucional

Thais Bicalho Rodrigues
Coordenadora-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

Bruno Barrios
Coordenador de Modelagem de Processos e Projetos

Marcelo Azevedo Vilhena
Coordenador de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas

Marcelo de Souza
Coordenador de Planejamento e Administração de Pessoal

Yáscara Fabrina Fernandes da Costa e Silva
Coordenadora de Planejamento e Apoio à Governança

Equipe de apoio técnico:

Dyogo Tavares de Freitas Isaura Gomes Faiad Leandro Oliveira Lago
Felipe Uchoa Neves Laís Campelo Correa Torres Maria Eduarda da Silva Teixeira

Versão:	Aprovado em:	Normativo:
1.0	15 de abril de 2026	Portaria SE/MTur nº 01, de 15 de abril de 2026

Sumário

04	—	Resumo Executivo
05	—	Apresentação
06	—	Resultados-chave
08	—	Vinculações à estratégia organizacional
10	—	Fatores de risco
12	—	Projetos e ações
15	—	Produtos e entregas
16	—	Unidades envolvidas
17	—	Modelo de gestão

Resumo Executivo

// Diretoria de
Gestão Estratégica

3	Resultados-chave
2	Objetivos estratégicos vinculados
3	Indicadores-chave associados
20	Fatores de risco identificados
18	Projetos ou ações propostos
16	Produtos ou entregas pactuados

Apresentação

Este documento apresenta o **plano departamental da Diretoria de Gestão Estratégica (DGE)**. Trata-se de um instrumento de planejamento de **nível tático-operacional** com **vigência bianual**, o qual contempla os elementos apresentados a seguir:

- ✓ **Resultados-chave** atribuídos à diretoria
- ✓ **Vinculações** dos resultados-chave aos objetivos e programas estratégicos institucionais, bem como a outros instrumentos de planejamento de relevância
- ✓ **Fatores de risco** associados à consecução dos resultados-chave
- ✓ **Projetos e ações** planejados
- ✓ **Produtos e entregas** pactuados por cada coordenação
- ✓ **Unidades responsáveis** envolvidas na execução e resultados do plano

A construção deste documento se deu com a participação da Diretora de Gestão Estratégica, coordenadores-gerais, coordenadores e demais membros das equipes da DGE, por meio de reuniões de trabalho virtuais, facilitadas pela Coordenação de Planejamento e Apoio à Governança do MTur.

Todas as informações referentes à condução desta iniciativa podem ser consultadas no **Processo SEI nº 72031.005011/2025-96**.

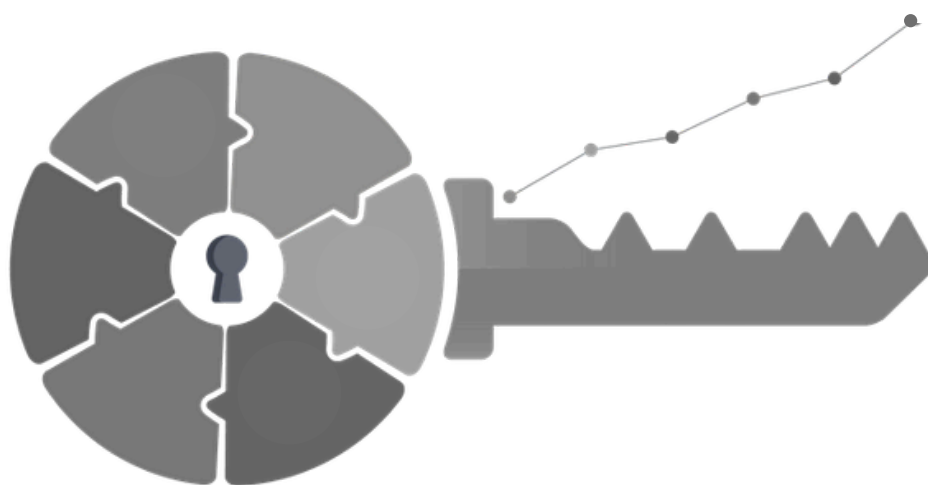
Resultados-chave

Este plano se fundamenta no estabelecimento de resultados-chave. Deste modo, tem como intuito promover:

- Mais **clareza e transparência** aos objetivos e metas já definidos pela instituição, bem como sobre a **contribuição de cada departamento** em direção ao alcance da estratégia;
- Maior **alinhamento entre as equipes de cada departamento**, na medida em que os resultados propostos orientam a construção dos demais elementos do plano;
- Aumento do **foco, comprometimento e produtividade qualificada** dos servidores e colaboradores dos departamentos em relação às políticas públicas e estratégias do MTur;
- Incentivo à **melhorias contínuas** no sistema integrado de planejamento institucional; e
- **Tomada de decisões** mais embasadas pelas chefias dos departamentos.

É importante ressaltar que, na abordagem escolhida para a elaboração deste plano, considerando que já existiam indicadores e metas quantitativas suficientemente estabelecidas previamente, diretamente vinculadas aos objetivos de nível estratégico, optou-se pelo desenvolvimento dos resultados-chave qualitativamente, e não foram criados novos indicadores ou metas a nível departamental.

Resultados-chave

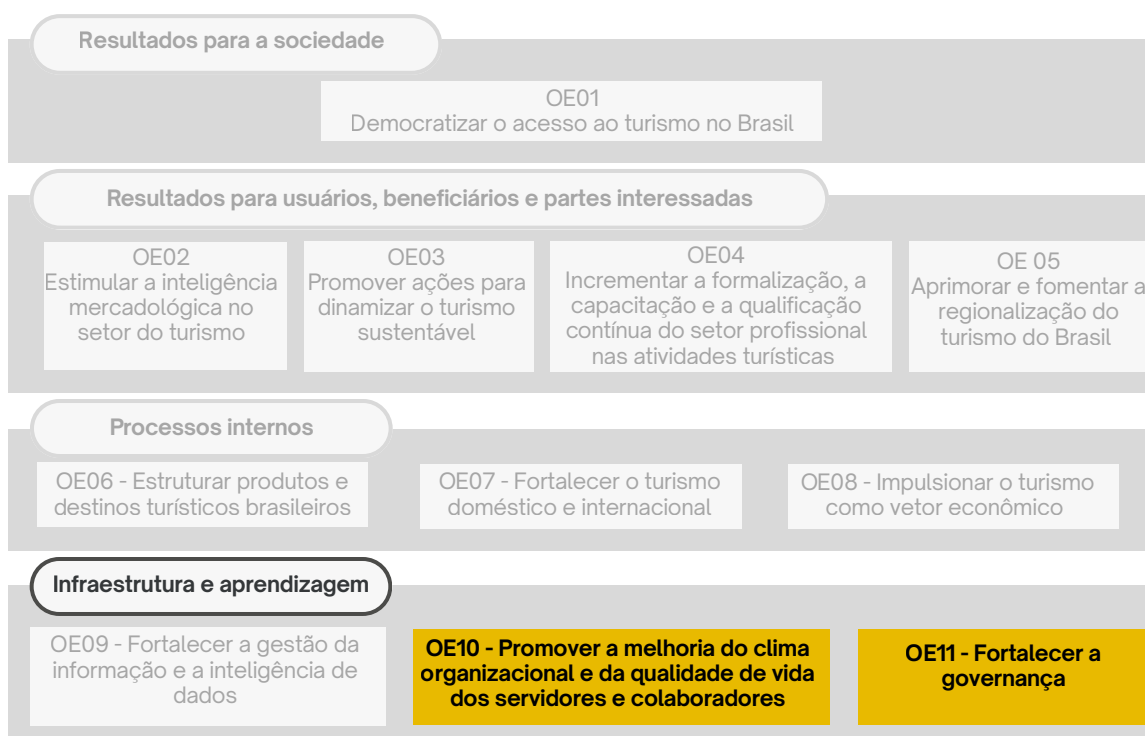


- Melhorias promovidas no **clima organizacional** e na **qualidade de vida** dos servidores e colaboradores
- **Servidores capacitados e qualificados** em cursos apoiados ou promovidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas
- Processos de **governança organizacional** aprimorados

Vinculações à estratégia organizacional

É por meio dos resultados-chave que este plano tático-operacional se relaciona à estratégia organizacional do Ministério do Turismo.

Tais resultados foram associados aos **objetivos 10 e 11 do Mapa Estratégico**, conforme consta em sua versão mais atualizada no **Plano Estratégico Institucional 2024-2027**. Além disso, foi também considerada a afinidade com outros planos, internos ou externos ao Ministério, conduzidos no âmbito da DGE.



Mapa Estratégico do Ministério do Turismo. Fonte: PEI 2024-2027.

Por outro lado, devido à natureza de suporte da área de gestão estratégica, não foi possível realizar vinculações diretas dos seus resultados-chave aos objetivos do Plano Plurianual 2024-2027, e ao Plano Nacional de Turismo 2024-2027, mais direcionados às finalidades institucionais.

Quadro de vinculações aos planos estratégicos

Resultado-chave	Plano Estratégico Institucional	Outros planos
Melhorias promovidas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores e colaboradores	OE10 - Promover a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores e colaboradores	Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS)
Servidores capacitados e qualificados em cursos apoiados ou promovidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas	OE10 - Promover a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores e colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) • Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) • Programa Federal de Ações Afirmativas (PFAA)
Processos de governança organizacional aprimorados	OE11 - Fortalecer a governança	N/A

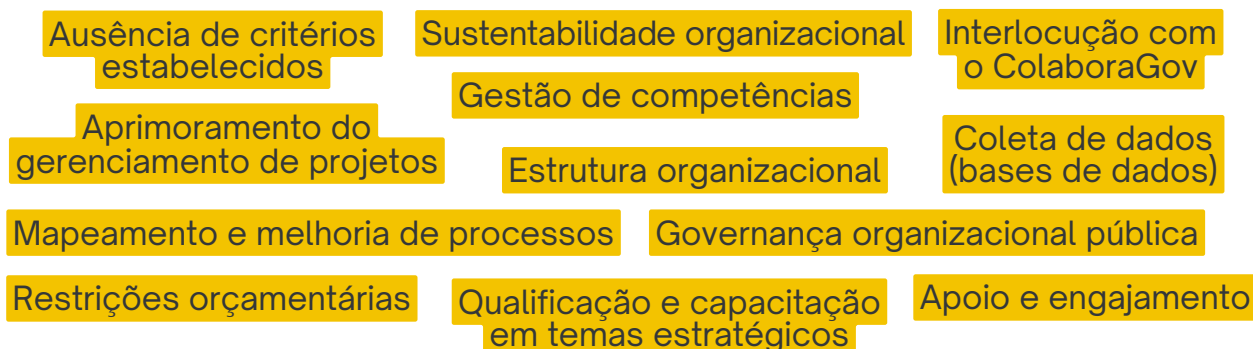
Indicadores-chave do Plano Estratégico Institucional associados aos resultados-chave:

- P4OE1001 - Percentual de satisfação dos servidores e colaboradores;
- P4OE1002 - Número de iniciativas de bem-estar, qualidade de vida e desenvolvimento pessoal;
- P4OE1101 - Percentual de efetiva implementação do Plano de Melhorias em Governança e Gestão (Provenientes do Modelo de Governança e Gestão Pública).

Fatores de risco

Com relação aos resultados-chave definidos, foram identificados **fatores de risco**, que consistem em elementos ou condições subjacentes que influenciam a probabilidade de um risco se materializar, ou de seus impactos, deste modo, influenciando na consecução dos objetivos institucionais.

No caso da Diretoria de Gestão Estratégica, tais fatores se relacionam especialmente às seguintes temáticas:



Associação dos fatores de risco aos resultados-chave

Melhorias promovidas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores e colaboradores

- Restrições orçamentárias ou orçamento não destinado à ações para melhoria da qualidade de vida;
- Interlocução com o ColaboraGov com relação às questões de qualidade de vida;
- Baixo engajamento dos servidores e colaboradores com as iniciativas para promoção da qualidade de vida;
- Deficiências na qualificação interna da equipe da COGEP na temática de qualidade de vida.

Servidores capacitados e qualificados em cursos apoiados ou promovidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

- Restrições orçamentárias às ações para capacitação;
- Interlocução com o ColaboraGov com relação às questões de contratação (análise e concordância mais burocrática para contratações pelo MTur);
- Baixo engajamento dos servidores e colaboradores com as iniciativas para capacitação e qualificação;
- Deficiências na qualificação interna da equipe da COGEP na temática de contratações de capacitações;
- Elaboração do PDP não contar com lacunas de capacitação identificadas por mapeamento de gestão de competências;
- Baixo engajamento em ações de sensibilização e capacitações na temática diversidade e inclusão, com destaque para o letramento racial;
- Deficiências na capacitação das unidades de compras acerca da identificação dos objetos de menor impacto ambiental;
- Necessidade de apurar o grau de conscientização dos servidores e colaboradores acerca dos temas do Plano de Logística de Sustentável.

Processos de governança organizacional aprimorados

- Ausência de apoio da Alta Administração;
- Reestruturação organizacional do Ministério do Turismo (que pode ocasionar a diminuição ou encerramento da área de planejamento);
- Inadequação das instâncias de governança organizacionais;
- Ausência de processos estruturados contemplando requisitos de governança organizacional;
- Ausência de critérios de avaliação da governança organizacional identificados (ref. TCU);
- Macroprocesso de gestão estratégica, incluindo o planejamento, monitoramento integrado não implementado, com critérios para otimização do monitoramento, avaliação e revisão do planejamento;
- Ausência do escritório de processos do MTur estruturado;
- Ausência do escritório de projetos estratégicos do Mtur estruturados.

Projetos e ações

Visando o atingimento dos seus resultados-chave, foram estabelecidos **18 projetos e ações** a serem executados pela Diretoria de Gestão Estratégica durante o período de vigência deste plano. A prioridade de execução dessas iniciativas, as quais foram propostas pela própria equipe da DGE, será definida pela diretoria, com o apoio da sua Alta Liderança.

Os projetos e ações estão vinculados aos resultados pretendidos conforme apresentado a seguir:

Melhorias promovidas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores e colaboradores

- 1) Realizar pesquisa de clima organizacional para subsidiar ações futuras;
- 2) Executar a política de qualidade de vida por meio da **elaboração de programas de qualidade de vida**;
- 3) Negociar plataforma Wellhub (antigo GymPass) por meio do ColaboraGov, visando à **ampliação dos benefícios voltados à qualidade de vida e bem-estar**;
- 4) Estudar possibilidades de **ações para melhoria do engajamento**;
- 5) Contratar **cursos de capacitação** na temática do resultado-chave para a equipe interna.



Servidores capacitados e qualificados em cursos apoiados ou promovidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

- 6) Oferecer cursos de capacitação na temática “contratações de capacitação” para a equipe interna da COGEP.
- 7) Atualizar estrutura do sistema **GESTCOM** (Sistema de Gestão de Competências) para subsidiar o mapeamento de competências;
- 8) Divulgar cards e cursos de capacitação nos temas diversidade e inclusão (PFAA);
- 9) Capacitar equipe da COGEP nos temas diversidade e inclusão (PFAA);
- 10) Capacitar os servidores envolvidos na elaboração de **Estudo Técnico Preliminar** sobre como identificar **impactos socioambientais** e como inserir **requisitos de sustentabilidade** na descrição do objeto, bem como sobre as formas de comprovação;
- 11) Realizar pesquisa a ser aplicada aos servidores e colaboradores para apurar o **grau de conscientização acerca dos temas do PLS**.



Processos de governança organizacional aprimorados

- 12) Estabelecer os **processos de gestão e governança** entre a DGE e a Alta Administração;
- 13) Desenvolver a minuta da **política de gestão do MTur**;
- 14) Estruturar o **Escritório de Processos**, considerando a Cadeia de Valor Institucional e competências regimentais das unidades administrativas;
- 15) Instituir o comitê e subcomitê de governança como **instâncias de apoio à governança organizacional ativas** no MTur;
- 16) Estabelecer o **macroprocesso de gestão estratégica** com atendimento de critérios de avaliação de governança e participação das instâncias de governança do MTur em suas atividades;
- 17) Estabelecer o **Escritório de Projetos** do MTur, com a devida normatização e documentos necessários;
- 18) Implementar o **Modelo de Governança e Gestão** (conforme plano de trabalho pactuado com o MGI).



Produtos e entregas

Para cada projeto ou ação estabelecida, foi definido ao menos um **produto ou entrega** correspondente, os quais podem ser consultados, por resultado-chave associado, a seguir:

Melhorias promovidas no clima organizacional e na qualidade de vida dos servidores e colaboradores

- Relatório de clima organizacional elaborado;
- Programas de qualidade de vida formalizados;
- Plataforma Wellhub contratada e disponibilizada aos servidores do MTur;
- Estudo sobre melhoria do engajamento elaborado;
- Servidores da COGEP capacitados na temática clima organizacional.

Servidores capacitados e qualificados em cursos apoiados ou promovidos pela Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas

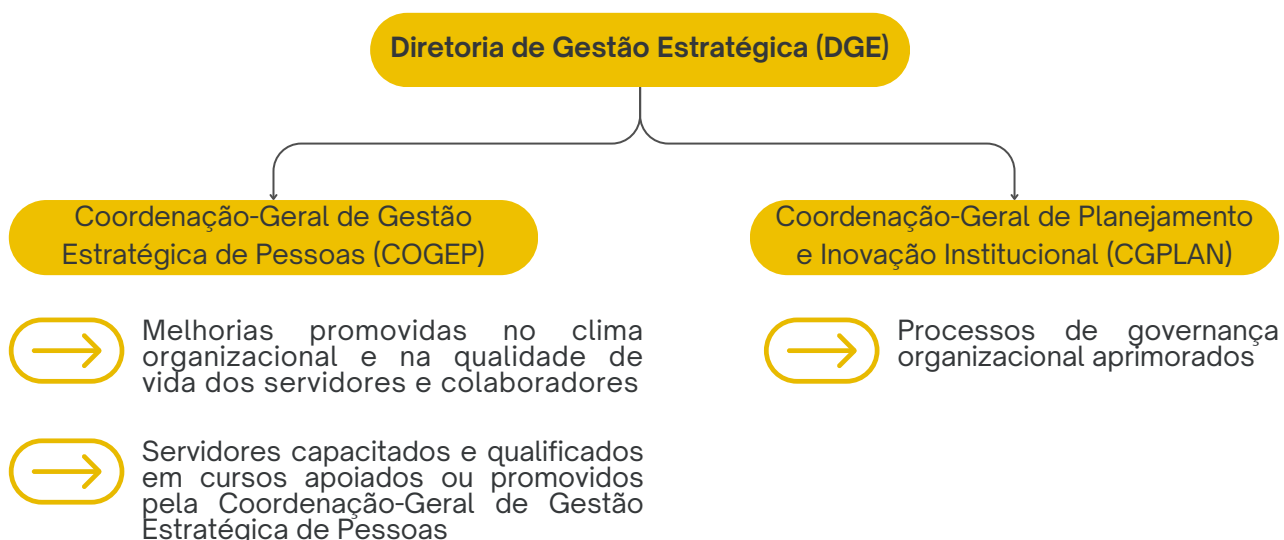
- Servidores da COGEP capacitados na temática capacitação e qualificação;
- Estrutura atual do MTur inserida no Sistema GESTCOM;
- Comunicação institucional realizada por e-mail nos temas diversidade e inclusão;
- Servidores do MTur capacitados na elaboração dos Estudo Técnico Preliminar sobre como identificar impactos socioambientais e como inserir requisitos de sustentabilidade na descrição do objeto, bem como sobre as formas de comprovação;
- Pesquisa realizada com indicação do grau de conscientização dos servidores e colaboradores do MTur acerca dos temas do Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS).

Processos de governança organizacional aprimorados

- Portaria do Escritório de Processos do MTur estabelecida;
- Minuta de política de gestão do MTur elaborada;
- Portaria de instituição do CGRC e Resolução de instituição do SGRC elaboradas;
- Macroprocesso de gestão estratégica mapeado/documentado de ponta a ponta;
- Portaria do Escritório de Projetos do MTur estabelecida;
- Plano de Melhorias em Governança e Gestão elaborado.

Unidades envolvidas

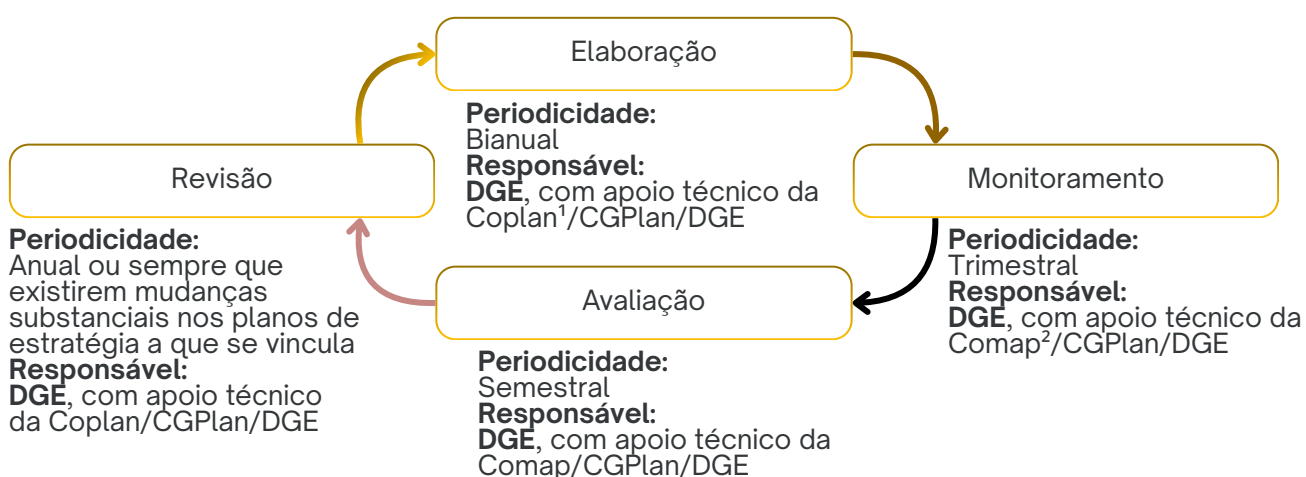
Com relação às unidades organizacionais envolvidas na consecução deste plano tático-operacional, responsáveis pela execução dos projetos e ações, bem como pela prestação dos produtos e entregas, para cada resultado-chave, foi definido:



Além disso, destaca-se o papel da Diretoria de Gestão Estratégica na facilitação, bem como no acompanhamento e avaliação periódicas da execução deste plano por suas coordenações-gerais, promovendo ampla transparência de informações acessíveis sobre os resultados atingidos.

Modelo de gestão

O modelo definido para a gestão dos planos tático-operacionais considera a capacidade administrativa das unidades responsáveis em cumprir com qualidade as etapas e a periodicidade propostas. Optou-se por um modelo que se assemelha àquele já utilizado pelo Ministério do Turismo para a gestão dos seus planos de estratégia, conforme apresentado abaixo:



¹Coplan: Coordenação de Planejamento e Apoio à Governança

²Comap: Coordenação de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas

MINISTÉRIO DO TURISMO
Esplanada dos Ministérios, Bloco U - 2º e 3º andar
Brasília/DF, CEP 70.065-900
Edifício Órgãos Regionais, Setor de Autarquias Sul - SAUS, Quadra 3, Bloco O - 2º andar
Brasília/DF, CEP 70.079-900
Site institucional: <https://www.gov.br/turismo>
Twitter: [@mturismo](https://twitter.com/mturismo)
Facebook: [@ministeriodoturismo](https://facebook.com/ministeriodoturismo)
Instagram: [@Mturismo](https://instagram.com/Mturismo)
LinkedIn: [Ministério do Turismo](https://linkedin.com/Ministério do Turismo)

