



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Guia de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do MGI

1ª EDIÇÃO - OUT/2023

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Esther Dweck

Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Cristina Kiomi Mori

Secretária-Executiva

Cilair Rodrigues de Abreu

Secretário de Serviços Compartilhados

Guia de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do MGI

Organização e coordenação da elaboração do Guia

Wanessa Queiroz de Sousa Oliveira

Diretora de Gestão Estratégica

Bruno Martins Rizardi

Diretor de Programa - SE

Hugo Torres do Val

Coordenador-Geral de Estratégia e Projetos

Patrícia Barreto Jacobs

Coordenadora-Geral de Processos

Equipe técnica DGE/SSC

Ana Carolina Vazquez Francisco

Ana Luiza Ribeiro Guedes Bueno

Elisângela Carvalho da Silva

Hugo Carvalho de Oliveira

José Haroldo de Assis Cavalcante

Julio Cesar de Vasconcelos

Priscila Pagliarini Sartori

Equipe técnica SE

Letícia Campos Guedes

Luiz Eduardo Rodrigues

Alves

Sumário

1. Introdução.....	-
2. O Plano Estratégico Institucional do MGI.....	5
2.1 Mapa Estratégico.....	5
2.2 Cadeia de Valor.....	6
2.3 Resultados-chave dos Objetivos Estratégicos.....	7
2.4 Carteira de Iniciativas e Entregas Estratégicas.....	
3. Estrutura de Governança do Plano Estratégico Institucional.....	
4. Atores Envolvidos e Papéis no contexto da Gestão da Estratégia do MGI.....	11
5. Monitoramento e Avaliação da Estratégia do MGI.....	14
5.1. Monitoramento da Estratégia.....	15
5.1.1. Monitoramento Mensal Geral da Estratégia.....	15
5.1.2. Monitoramento Intensivo de Iniciativas Prioritárias.....	17
5.1.3. Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE.....	17
5.1.4. O Painel da Estratégia.....	20
5.1.5. Método de Aferição do Desempenho.....	22
5.2. Avaliação da Estratégia.....	23

1. Introdução

O planejamento estratégico consiste num processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o propósito de uma organização, sobre o que ela faz e porque ela faz (ENAP, 2020). Além de orientar a alocação de recursos, esse conjunto de decisões servem para alinhar objetivos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político.

Espera-se como produto do planejamento estratégico um plano que documenta os desafios, apresentando **a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las**. Portanto, é por meio do Plano Estratégico, que as organizações estabelecem de maneira consistente, organizada e lógica, os resultados a serem entregues para a sociedade e os meios que serão adotados para essa finalidade.

A **gestão estratégica, por sua vez, é um processo contínuo, que integra o planejamento estratégico às fases de implementação, monitoramento e avaliação da estratégia** (ENAP, 2020). Dessa forma, a gestão estratégica é considerada um elemento central da governança, pois serve para definir regras, criar estruturas e orientar o funcionamento das organizações ou até mesmo de parte delas, como setores ou divisões. O processo de gestão estratégica conta com as seguintes etapas:

a) Planejamento: processo de elaboração do Plano Estratégico (missão, visão, valores, objetivos, ações necessárias e indicadores de acompanhamento), considerando os cenários interno externo). A etapa de planejamento envolve tanto a elaboração inicial, como as eventuais revisões que ocorrerão periodicamente em decorrência dos processos de execução, monitoramento e avaliação da estratégia;

b) Execução: processo de implementação de iniciativas estratégicas, projetos e processos planejados estrategicamente, alocação de recursos e direcionamento de esforços para a atingimento dos objetivos, por meio de resultados-chave.

c) Monitoramento: processo de acompanhamento das iniciativas estratégicas e entrega de resultados-chave vinculados aos objetivos estratégicos, bem como projetos e processos, que pode ser suportado por ferramentas de gestão e reuniões periódicas;

d) Avaliação: mensuração de resultados e objetivos atingidos, erros e aprendizados para a revisão e o redirecionamento da estratégia, como um processo dinâmico e em constante evolução.

Porém, frequentemente planos e metas encontram dificuldades na execução e no pleno atingimento, por uma série de razões: mudanças de prioridades e nos recursos disponíveis; a descontinuidade da gestão decorrente de mudanças de dirigentes; dificuldade de mensurar o sucesso; entre outras. O desafio que se impõe nesse cenário é o de encontrar maneiras de definir e executar os objetivos prioritários adequadamente, de modo a se alcançar o maior impacto positivo possível.

Considerando concluída a fase de elaboração do Plano Estratégico do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) e estando esse plano em execução, este Guia foi elaborado pela Diretoria de Gestão Estratégica do MGI com o objetivo de apresentar os principais conceitos e métodos adotados, além de oferecer orientações gerais e práticas sobre a execução das principais etapas e procedimentos que constituem as fases de monitoramento e avaliação da estratégia deste Ministério.

Fazem parte do público-alvo deste guia, todos aqueles que atuam nas atividades de monitoramento e avaliação da estratégia do Ministério, sobretudo os pontos focais de planejamento, os líderes das iniciativas estratégica e gerentes das entregas estratégicas no âmbito das Secretarias, do Arquivo Nacional (AN) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), além das equipes de planejamento estratégico da DGE/SSC e da SE.

Nesse sentido, serão apresentados nos capítulos seguintes os principais conceitos relacionados ao Plano Estratégico do Ministério e detalhadas as rotinas a serem adotadas pelas unidades finalísticas, pela Diretoria de Gestão Estratégica (DGE/SSC) e pela Secretaria Executiva (SE), no âmbito do ciclo de gestão da estratégia.

Desejamos a todas e a todos uma ótima leitura!

2. O Plano Estratégico Institucional do MGI

O planejamento estratégico do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos foi construído por meio dos seguintes artefatos:

- Mapa Estratégico;
- Cadeia de Valor;
- Resultados-Chave dos Objetivos Estratégicos;
- Carteira de Iniciativas e Entregas Estratégicas.

2.1 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a ferramenta de comunicação que sintetiza a estratégia do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e é composto por Missão, Visão, Valores, Perspectivas e Objetivos.

No mapa estratégico, são apresentados os seguintes itens:

- **Missão:** representa a razão de existir do órgão.
- **Visão:** corresponde ao que a organização deseja alcançar no futuro.
- **Valores:** representam os princípios mais importantes para o nosso Ministério, a serem sempre observados em nossa atuação. No MGI, os valores são acompanhados pelos seus descritivos a fim de que não sejam meras palavras soltas no mapa, mas um imperativo a ser observado nas ações do Ministério.
- **Objetivos Estratégicos:** representam de maneira sintetizada o que se deseja alcançar e qual é a prioridade dentro das principais áreas de atuação do MGI. Tais objetivos compõem o Mapa Estratégico e podem ser definidos como planos que vão ao encontro da visão de longo prazo, fornecendo uma direção clara e estabelecendo o propósito e as metas amplas da organização. No MGI, foram definidos em oficinas realizadas com a Alta Administração (Ministra, Secretários e Secretárias).

É recomendável que a leitura do Mapa Estratégico seja feita de baixo para cima, uma vez que, no modelo adotado pelo MGI, os valores representam alicerces para o alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, de sua missão e visão.

Figura 1 – Mapa Estratégico do MGI



2.2 Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é a representação estruturada dos macroprocessos de trabalho desenvolvidos pelo Ministério que agregam valor à sociedade por meio dos seus produtos ou serviços oferecidos. Atualmente, este documento se encontra em processo de elaboração, liderado pela Coordenação-Geral de Processos (CGPRO/DGE/SSC), com previsão para conclusão até dezembro deste ano.

2.3 Resultados-chave dos Objetivos Estratégicos

Os resultados-chave representam os impactos esperados a partir das iniciativas e entregas estratégicas, viabilizando o alcance dos objetivos estratégicos. Podem ser avaliados de forma quantitativa ou qualitativa, possibilitando verificar se a organização está avançando na direção certa. No MGI, os resultados-chave esperados foram definidos por meio de oficinas com as Diretorias das Secretarias. Dessa forma, os Resultados-Chave estão diretamente associados aos objetivos estratégicos do MGI, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Resultados-chave dos Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Resultados-Chave
1. Promover a inovação, a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos para o cidadão, em articulação com órgãos e entidades da administração pública federal, cooperação federativa com estados e municípios e diálogo com a sociedade.	Metodologias e práticas inovadoras de gestão para gerar valor público implementadas
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.	Processos e serviços da gestão de pessoas aprimorados por meio de normativos e/ou soluções digitais com segurança
	Política de Movimentação e renovação da força de trabalho por meio dos Concursos Públicos aprimorada
	Relações de trabalho democratizadas e enfrentamento ao assédio e à discriminação ampliados na APF
	Processos e serviços de gestão de pessoas aprimorados
3. Liderar e promover a transformação digital da administração pública, em cooperação federativa, com segurança, transparência e foco nas pessoas.	Plataforma GOV.BR consolidada e Rede GOV.BR expandida
	Governança dos recursos de TI dos órgãos do SISP evoluída
	Maturidade e resiliência em Privacidade e Segurança da Informação fortalecidas
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.	Novo Sistema de Identificação e nova CIN implementados e expandidos
5. Aperfeiçoar modelos de compras governamentais e parcerias públicas como instrumentos de indução ao desenvolvimento inclusivo e sustentável do país.	Órgãos do SISG possibilitados de realizar suas contratações com base na Nova Lei de Licitações
	Estratégia Nacional de Compras Públicas elaborada

<p>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.</p>	<p>Destinação de imóveis da União para políticas públicas ampliada</p>
<p>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.</p>	<p>Arquivo Nacional fortalecido para aprimorar a gestão de documentos e arquivos e preservação da memória</p>
<p>8. Fortalecer as empresas estatais, com adequada governança corporativa, revalorizando a propriedade pública e seu papel no desenvolvimento inclusivo e sustentável do país.</p>	<p>Mecanismos de coordenação das estatais para realização de entregas qualificadas para a sociedade implementados</p>
	<p>Mecanismos de gestão e acesso a dados e informações sobre as empresas estatais desenvolvidos e implementados</p>
<p>9. Aprimorar os processos e serviços de gestão patrimonial, com transformação digital e foco no cidadão.</p>	<p>Base de imóveis da União aumentada e qualificada</p>
	<p>Tempo médio de conclusão dos serviços de gestão patrimonial reduzido</p>
<p>10. Aperfeiçoar estruturas de atuação governamental, modelos de governança e gestão para mais e melhores políticas públicas.</p>	<p>Gestão pública inovada por meio de sistemas de gestão, atendimento e governança de dados</p>
	<p>Estruturas Regimentais e Modelos de Gestão Aperfeiçoados</p>
	<p>Alternativas para a transformação de Estado propostas</p>
<p>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.</p>	<p>Infraestrutura Nacional de Dados estabelecida</p>
<p>12. Formar e desenvolver as competências dos agentes públicos, necessárias para melhor servir à sociedade, com agilidade e inovação adaptadas aos contextos dinâmicos.</p>	<p>Reflexão e debate sobre políticas públicas, gestão governamental e o papel dos servidores públicos para o aprimoramento do Estado Democrático de Direito fortalecidos</p>
	<p>Inovação promovida como motor para a transformação do Estado por meio do fortalecimento de competências nos servidores públicos</p>
<p>13. Prover serviços de suporte compartilhados e difundir soluções de alta qualidade para toda administração pública federal</p>	<p>Centro de Serviços Compartilhados (CSC) implementado</p>

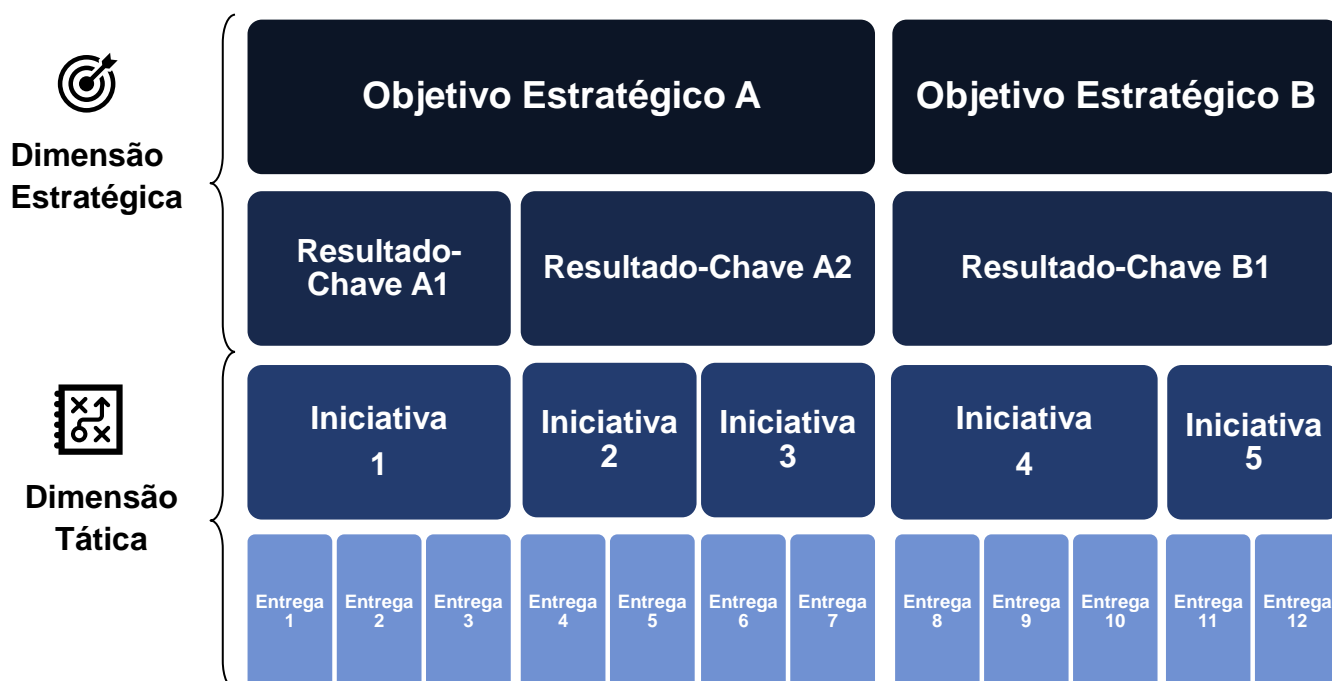
2.4 Carteira de Iniciativas e Entregas Estratégicas

A carteira de iniciativas e entregas representa a dimensão tática do plano estratégico, ou seja, o plano de ação para alcance dos objetivos e resultados-chave estabelecidos no horizonte do plano.

As **iniciativas estratégicas** representam os projetos, medidas ou ações de cunho estruturante ou de grande relevância que impulsionam o atingimento dos resultados-chave estabelecidos no planejamento estratégico institucional.

As **entregas estratégicas**, por sua vez, representam o desdobramento das iniciativas em produtos, serviços, melhorias ou realizações concretas que serão entregues durante a sua implementação, representando de forma factual o progresso alcançado pela iniciativa em direção aos objetivos estratégicos.

Figura 2 – Desdobramento da Estratégia do PEI na carteira de iniciativas e entregas estratégicas MGI



3. Estrutura de Governança do Plano Estratégico Institucional

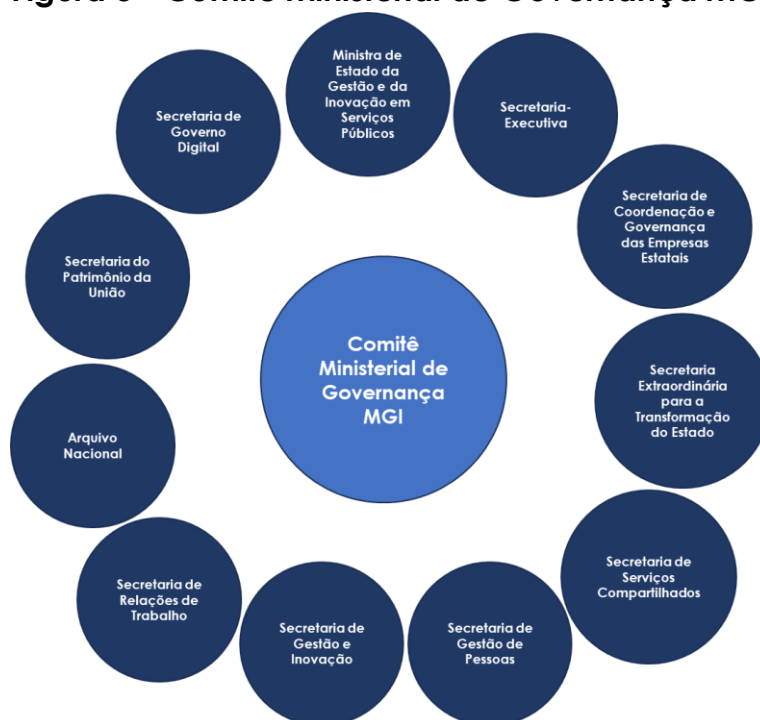
Segundo a IN nº 24/2020 SEGES, os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua (pelo menos a cada três meses) pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Para exercer esse papel, o Comitê Ministerial de Governança do MGI foi instituído por meio da [Portaria MGI nº 5.896/2023](#), formado pela Ministra de Estado da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pelas autoridades titulares da Secretaria-Executiva, da Secretaria-Extraordinária para a Transformação do Estado e as demais Secretarias, além do Arquivo Nacional, conforme estrutura demonstrada na figura 3.

Cabe ao Comitê auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança, além de incentivar e promover iniciativas para o acompanhamento de resultados no órgão e que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional.

No âmbito do PEI do MGI, além de aprovar a elaboração e as revisões do plano, o Comitê se reunirá trimestralmente e semestralmente para a realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia, as quais serão explicadas com maiores detalhes nos próximos capítulos.

Figura 3 - Comitê Ministerial de Governança MGI



4. Atores Envolvidos e Papéis no contexto da Gestão da Estratégia do MGI

A definição dos atores envolvidos e dos seus respectivos papéis no âmbito do processo de gestão estratégica é de fundamental importância para a adequada coordenação e execução das atividades envolvidas, deixando claro o que é esperado de cada um.

No quadro a seguir, apresenta-se cada um dos principais atores envolvidos na gestão da estratégia do Ministério e qual é a sua função nesse processo.

Quadro 2 – Atores e respectivos papéis no processo de gestão da estratégia

Ministra	<ul style="list-style-type: none"> • Preside o Comitê Ministerial de Governança; • Define, com o apoio da Secretaria-Executiva, as iniciativas estratégicas prioritárias, as quais terão acompanhamento especial.
Comitê Ministerial de Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova a elaboração e a revisão do Plano Estratégico; • Monitora e avalia o plano estratégico no âmbito das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) trimestrais e semestrais.
Secretários(as), Presidente da Enap e Diretor(a)-Geral do Arquivo Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovam as propostas de objetivos, resultados-chave e da carteira de iniciativas e entregas das unidades pelas quais são responsáveis; • Participam das RAEs semestrais, apresentando o balanço dos resultados das unidades pelas quais são responsáveis.
Secretário(a)-Executivo(a)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprova as propostas de objetivos, resultados-chave e da carteira de iniciativas e entregas referentes à Secretaria-Executiva; • Apoia a Ministra e participa da definição das iniciativas estratégicas prioritárias, as quais terão acompanhamento especial; • Coordena as RAEs trimestrais, em que são debatidos os avanços e entraves de grande relevância para a estratégia do Ministério; • Participa das RAEs semestrais, assessorando o Ministro no que se refere às iniciativas estratégicas prioritárias.
Secretários(as) Adjuntos (as) do MGI, Vice-Presidente da Enap e Diretor(a)-Geral substituta do AN	<ul style="list-style-type: none"> • Participam das RAEs trimestrais, apresentando para debate os avanços e entraves de grande relevância relacionados ao PEI no âmbito das unidades pelas quais são responsáveis; • Substituem os Secretários nas suas ausências.

<p>Diretoria de Programa da Secretaria-Executiva (SE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promove, em articulação com a Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria de Serviços Compartilhados, a articulação com os atores do Ministério para construção do Plano Estratégico; • Submete, em conjunto com a Diretoria de Gestão Estratégica, a proposta de plano estratégico, elaborada em articulação com as Secretarias e Entidades Vinculadas ao MGI, para aprovação do Comitê Ministerial de Governança; • Coordena o monitoramento especial (intensivo) das iniciativas estratégicas prioritárias, promovendo orientação e auxílio para a superação de entraves e a mitigação de riscos identificados, com vistas ao alcance dos resultados desejados; • Promove a articulação junto à SE e à Ministra e as assessora para que sejam adotadas as de medidas de alta gestão necessárias ao bom andamento da estratégia do Ministério.
<p>Diretoria de Gestão Estratégica da Secretaria Nacional de Serviços Compartilhados (DGE/SSC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena os processos de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão do plano estratégico institucional integrado e seus desdobramentos em temas transversais; • Presta apoio técnico para a estruturação do projetos do Ministério, em especial, aqueles que representam iniciativas estratégicas; • Promove a consolidação da carteira de iniciativas e entregas estratégicas propostas pelas unidades do MGI e das Entidades a ele vinculadas; • Submete, em conjunto com a Diretoria de Programas da Secretaria-Executiva, o Plano Estratégico Institucional do Ministério para aprovação do Comitê Ministerial de Governança; • Desenvolve e disponibiliza o Sistema de Gestão da Estratégia (SisGE) / Sistema de Planejamento Estratégico Institucional (SisPEI); • Desenvolve e disponibiliza o Painel da Estratégia, <i>Business Intelligence (BI)</i> com relatórios gerenciais para a tomada de decisão pelos gestores e promoção da transparência para a sociedade; • Coordena as reuniões mensais de monitoramento da estratégia junto aos pontos-focais de cada Secretaria/Entidade com foco na análise de pontos de atenção na estratégia e verificação de necessidades de ajustes no PEI da unidade; • Coordena a rede de pontos-focais da estratégia do MGI para debate e construção coletiva de propostas de melhoria contínua do processo de planejamento estratégico.

<p>Ponto Focal de Gestão Estratégica da Secretaria/Unidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promove a articulação da Secretaria/Unidade da qual faz parte com as atividades de planejamento estratégico desenvolvidas pela Diretoria de Gestão Estratégica (DGE/SSC) e pela Diretoria de Programas da SE. • Coordena os trabalhos das áreas da Secretaria/Unidade da qual faz parte, relacionados ao planejamento estratégico, promovendo a cultura de gestão estratégica. • Supervisiona e orienta, no âmbito da Secretaria/Unidade da qual faz parte, o preenchimento das informações das iniciativas e entregas estratégicas no Sistema de Gestão da Estratégia. • Participa das reuniões mensais de monitoramento do plano estratégico junto à Diretoria de Gestão Estratégica, apresentando os pontos de atenção em relação ao andamento das atividades da unidade, necessidades de ajustes no PEI e demandas de apoio para a estruturação de novas iniciativas do plano estratégico • Participa das reuniões de monitoramento intensivo de iniciativas prioritárias junto à Diretoria de Programas da SE • Estabelece junto ao Secretário da Unidade a carteira de iniciativas e entregas, bem como eventuais ajustes, inclusões e exclusões
<p>Líder de Iniciativa Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena a execução de uma iniciativa estratégica como um todo, liderando os gerentes das entregas intermediárias previstas. • Realiza o preenchimento, diretamente ou por meio de servidor(a) por ele(a) indicado, das informações de monitoramento relativas ao andamento geral da iniciativa no âmbito do Sistema de Gestão da Estratégia. • Participa de reuniões de monitoramento da estratégica ou das reuniões de acompanhamento especial, quando convocados
<p>Gerente de Entrega Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena/executa uma ou mais entregas específicas de uma iniciativa. • Realiza o preenchimento, diretamente ou por meio de servidor(a) por ele(a) indicado, das informações de monitoramento relativas ao andamento da entrega específica pela qual é responsável. • Participa de reuniões de monitoramento da estratégica ou das reuniões de monitoramento intensivo de iniciativas prioritárias, quando convocados.

5. Monitoramento e Avaliação da Estratégia do MGI

O monitoramento e a avaliação do plano estratégico de uma organização desempenham um papel crucial para o seu sucesso. Eles permitem que a organização acompanhe o progresso em relação às metas estabelecidas, proporcionando uma visão clara de como as estratégias estão sendo implementadas e se estão gerando os resultados desejados.

A fase de monitoramento e a fase de avaliação são duas etapas essenciais no ciclo de gestão de um plano estratégico. Embora estejam interligadas, têm propósitos e abordagens diferentes, conforme apresentado a seguir.

Quadro 3: Características das fases de monitoramento e de avaliação da estratégia

Fase de Monitoramento da Estratégia	Fase de Avaliação da Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> • Propósito: A fase de monitoramento é a etapa que ocorre após a elaboração do plano estratégico, de forma concomitante à sua implementação. Seu principal objetivo é acompanhar o progresso e o desempenho da organização em relação ao alcance dos objetivos e resultados desejados a partir da execução das iniciativas e das entregas previstas • Frequência: O monitoramento é contínuo e ocorre ao longo de todo o período de implementação do plano estratégico. No MGI foi adotado como padrão o monitoramento mensal das iniciativas estratégicas, podendo essa frequência ser maior (semanal ou quinzenal) no caso de iniciativas estratégicas prioritárias. • Abordagem: Envolve a coleta regular de dados e informações relevantes para avaliar se as ações estratégicas estão sendo executadas conforme o planejado. Essa fase se concentra mais na observação do que na análise profunda. • Ação: O monitoramento ajuda a identificar desvios ou desvios precoces, permitindo que a organização tome medidas corretivas imediatas para manter o plano estratégico no caminho certo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito: A fase de avaliação ocorre em marcos específicos da implementação da estratégia e tem como objetivo realizar uma análise aprofundada e retrospectiva do desempenho da organização em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. • Frequência: A avaliação não é contínua; é geralmente realizada em intervalos definidos, no caso do MGI, são realizadas reuniões trimestrais e semestrais de avaliação da estratégia. • Abordagem: Envolve uma análise mais profunda dos resultados obtidos, reflexões acerca causas de sucesso ou fracasso, e avaliação do impacto das iniciativas nos resultados-chave e objetivos estabelecidos. Também pode incluir a revisão das estratégias para o próximo ciclo. • Ação: Com base nas conclusões da avaliação, a organização pode decidir manter, ajustar ou revisar o plano estratégico para o próximo período. As lições aprendidas são valiosas para o aprimoramento das estratégias futuras.

Feita essa diferenciação, apresentamos a seguir o detalhamento dos ritos de **monitoramento da estratégia** (monitoramento geral e monitoramento intensivo), bem como os ritos de **avaliação da estratégia** (trimestral e semestral).

5.1. Monitoramento da Estratégia

Conforme introduzido no tópico anterior, o monitoramento de iniciativas estratégicas auxilia na construção de uma base sólida de evidências que indiquem se a estratégia institucional está evoluindo conforme o planejado. Esse acompanhamento torna possível o fornecimento de dados e informações capazes de subsidiar e facilitar a tomada de decisão, extrapolando a simples ideia da prestação de contas e o controle.

Além disso, o processo de monitoramento permite uma constante atualização do plano estratégico do MGI, mantendo-o vivo para a instituição ao possibilitar sua constante repactuação a depender do contexto que se esteja vivenciando.

O Monitoramento da Estratégia do MGI possui dois ritos (ou subprocessos), a saber: i) Monitoramento Ordinário da Estratégia (Carteira Geral de Iniciativas e Entregas Estratégicas); e ii) Monitoramento Intensivo de Iniciativas Prioritárias.

Esses dois ritos se diferenciam por quatro características principais: tipo de iniciativa monitorada, periodicidade de monitoramento, ator que coordena as reuniões de monitoramento e propósito da reunião. A seguir, a explicação detalhada de cada um deles.

5.1.1. Monitoramento Mensal Geral da Estratégia

O rito de monitoramento mensal geral envolve toda a Carteira de Iniciativas e Entregas Estratégicas do Plano Estratégico.

A primeira etapa é de inclusão de informações de monitoramento no Sistema de Gestão da Estratégia (SisGE).

Primeiramente, devem ser registradas as informações relativas ao andamento das entregas estratégicas pelo gerente da entrega e, em seguida, o líder da iniciativa deve inserir o relato dos principais avanços alcançados até o momento no âmbito da iniciativa como um todo e quais serão os próximos passos previstos. Para verificar o passo a passo para realização do monitoramento do sistema acesse o [tópico 5.1.3](#) deste Guia.

O monitoramento também poderá ser preenchido no sistema por pessoa indicada pelo gerente da entrega ou pelo líder da iniciativa, bastando apenas o envio de solicitação de permissão de acesso ao SisGE à equipe da DGE por meio do e-mail pei@gestao.gov.br

As informações devem ser inseridas no sistema **mensalmente** até a data combinada com cada Secretaria/Unidade, de forma que seja possível a realização das reuniões de monitoramento sempre com os dados mais recentes acerca do andamento das iniciativas e das entregas.

A partir das informações inseridas no SisGE são gerados automaticamente, em formato de Business Intelligence (BI), relatórios gerenciais no Painel da Estratégia a fim de subsidiar a realização de reuniões, a tomada de decisão e a transparência acerca dos resultados.

Figura 4: Ciclo de Monitoramento Mensal Geral da Estratégia



Em seguida, são realizadas as Reuniões de Monitoramento Mensal Geral da Estratégia, organizadas por Secretaria/ENAP/Arquivo Nacional, dentro do período mensal do ciclo/processo de monitoramento da estratégia.

Quadro 4: Agenda de Reuniões de Monitoramento Mensal Geral da Estratégia

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Secretaria A, B e C	█			
Secretaria D, E e F		█		
Secretaria G e H			█	
Secretaria I e J				█

Essas reuniões são realizadas entre a equipe da Coordenação-Geral de Estratégia e Projetos (CGEP/DGE/SSC) e os Pontos Focais de Gestão Estratégica de cada unidade com o objetivo de debater os avanços da estratégia, verificar eventuais pontos críticos a serem tratados em relação à execução das iniciativas, avaliar de necessidades de ajustes no PEI e pactuar eventual apoio do escritório de projetos da DGE no caso de estruturação de novas iniciativas.

5.1.2. Monitoramento Intensivo de Iniciativas Prioritárias

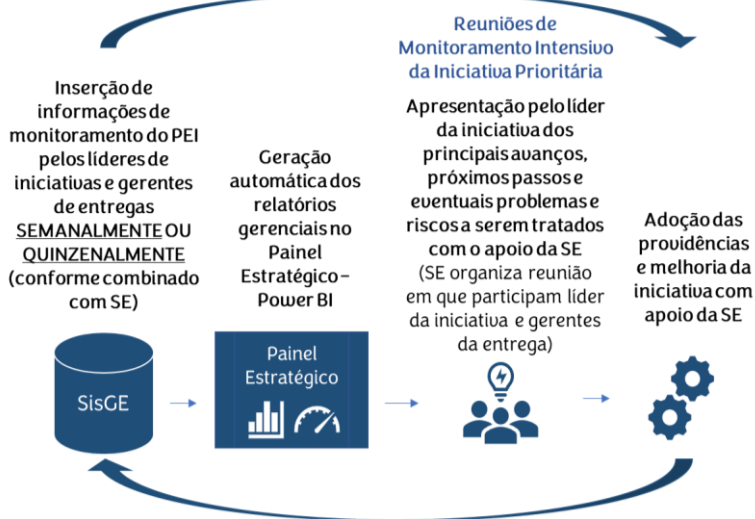
No rito de Monitoramento Intensivo ocorre exclusivamente para aquelas iniciativas que fazem parte da carteira prioritária da Ministra e que passam a ser acompanhadas diretamente pela equipe da Secretaria-Executiva do MGI.

Neste processo se prevê maior recorrência de monitoramento dos avanços da iniciativa e de realização de reuniões, podendo ser semanal ou quinzenal, conforme o que for pactuado entre a Diretoria de Programas da Secretaria-Executiva junto à Secretaria/Entidade vinculada ao MGI responsável pela iniciativa.

Após a inserção das informações de monitoramento no SisGE e geração dos relatórios gerenciais são realizadas as reuniões de monitoramento intensivo, organizadas pela Diretoria de Programas da Secretaria-Executiva, com a participação dos líderes da iniciativa, gerentes de entregas estratégicas a ela vinculadas, do ponto focal de gestão estratégica da unidade e de outros atores, conforme a necessidade.

Nessas reuniões, o líder da iniciativa apresenta os principais avanços, próximos passos e eventuais problemas e riscos a serem tratados com o apoio da Secretaria- Executiva. A partir dessa reunião são estabelecidas providências para garantia do bom andamento da iniciativa, bem como práticas a serem adotadas para melhoria da qualidade de seus produtos.

Figura 5: Ciclo de Monitoramento Intensivo de Iniciativas Prioritárias



5.1.3. Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE

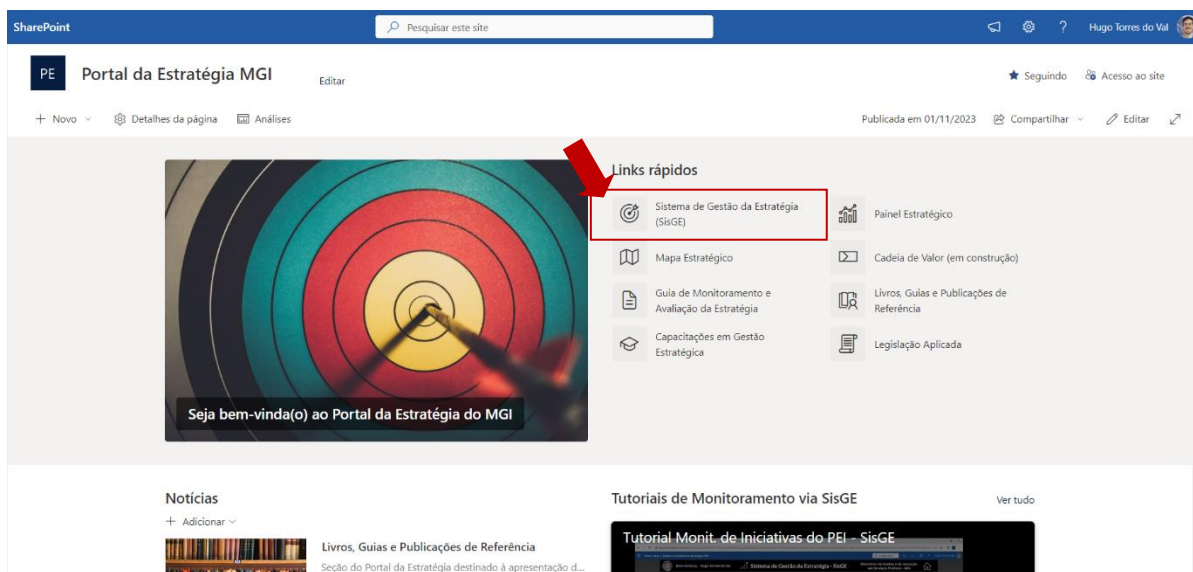
O Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE foi desenvolvido pela equipe de Planejamento Estratégico Institucional da Coordenação-Geral de Estratégia e Projetos (CGESP/DGE/SSC) para gerenciamento da execução do planejamento estratégico do MGI.

Por meio dele, o líderes de iniciativas, gerentes de entregas, pontos focais e demais pessoas designadas por estes, podem apresentar as informações de monitoramento das iniciativas e entregas sob suas competências.

O Sistema deve ser acessado pelo **Portal da Estratégia** (link: <https://mtegovbr.sharepoint.com/sites/estrategiamgi>), site da intranet do MGI que funciona como hub de informações acerca da gestão estratégica do MGI, sendo possível acessar por meio dele, além do SisGE, os seguintes materiais e informações:

- Mapa Estratégico
- Cadeia de Valor
- Painel da Estratégia (relatórios gerenciais da estratégia interativos em BI)
- Guia de Monitoramento e Avaliação da Estratégia (este guia)
- Capacitações em Gestão Estratégica (link para cursos oferecidos pela Enap)
- Livros Guias e Publicações de Referência (link para materiais de referência para aprofundamento dos conhecimentos sobre gestão estratégica)
- Legislação Aplicada (apresentação da base legal e normativos que regem o plano estratégico na administração pública federal)

Figura 6: Acesso ao SisGE por meio do Portal da Estratégia MGI



Após clicar no link rápido para o SisGE, o usuário será direcionado para a tela inicial do Sistema. Não é necessário login nem senha, tendo em vista que a ferramenta já identifica pelo SharePoint as credenciais de quem está realizando o acesso.

Por padrão, todos os líderes de iniciativas, gerentes de entregas e pontos focais das unidades já estarão com acesso habilitado ao sistema.

Caso se deseje a habilitação de outros servidores, a solicitação de liberação de acesso ao SisGE deverá ser enviada à equipe da DGE, no e-mail pei@gestao.gov.br.

Nesta tela inicial o primeiro passo é selecionar o objetivo sobre o qual será feito o monitoramento.

Figura 7: Tela Inicial do SisGE

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

- OE 01: 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
- OE 02: Valorizar os servidores 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
- OE 03: Liderar e promover a transformação digital da administração pública, em cooperação federativa, com segurança, transparência e foco nas pessoas
- OE 04: 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
- OE 05: Aperfeiçoar modelos de compras governamentais e parcerias públicas como instrumentos de indução ao desenvolvimento inclusivo e sustentável do País
- OE 06: Aprimorar o uso e a destinação do patrimônio da União por meio da gestão participativa, racional, socioambientalmente justa, priorizando o atendimento às políticas públicas
- OE 07: 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
- OE 08: Fortalecer as empresas estatais, com adequada governança corporativa, revalorizando a propriedade pública e seu papel no desenvolvimento inclusivo e sustentável do país
- OE 09: Aprimorar os processos e serviços de gestão patrimonial, com transformação digital e foco no cidadão
- OE 10: Aperfeiçoar estruturas de atuação governamental, modelos de governança e gestão para mais e melhores políticas públicas
- OE 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
- OE 12: Formar e desenvolver as competências dos agentes públicos, necessárias para melhor servir à sociedade, com agilidade e inovação adaptadas aos contextos dinâmicos
- OE 13: Prover serviços de suporte compartilhados e difundir soluções inovadoras e de alta qualidade para toda administração pública federal

Valores
Colaboração, Democracia, Diversidade, Integridade, Participação, Sustentabilidade, Qualidade

Selecionado o objetivo, você será direcionado para a tela da iniciativa estratégica, que deverá ser filtrada após a seleção do resultado-chave e da secretaria ao qual se vincula. Esta tela apresenta informações gerais da iniciativa e o preenchimento de informações acerca do resumo dos avanços da iniciativa bem como dos próximos passos deverá ser feito pelo líder da iniciativa.

Para visualizar o **tutorial completo de monitoramento do líder da iniciativa e as funcionalidades dessa tela**, [clique neste link](#).

Figura 8: SisGE – Tela de monitoramento da iniciativa

Objetivo OE013 Prover serviços de suporte compartilhados e difundir soluções inovadoras e de alta qualidade para toda administração pública federal

Resultado-Chave Cultura de gestão estratégica efetivada e maturidade em gestão de projetos aperfeiçoada no MGI

Unidade SSC **Iniciativa** Modernização da Gestão Estratégica

Caracterização da Iniciativa
Escopo e Resultados Esperados
Consiste na implantação de um modelo prático para efetivação da gestão estratégica no MGI, contando com os seguintes marcos: publicação do Mapa Estratégico do MGI; aprovação do Guia Metodológico do PEI do MGI; estruturação do Portal da Estratégia (hub de informações e comunicação da estratégia); criação do Sistema de Gestão Estratégica para realização dos processos de monitoramento, avaliação e revisão do PEI; implantação de modelo de realização de reuniões mensais de gestão estratégica nas secretarias e entidades vinculadas ao MGI. A iniciativa é liderada pela DGE e pela Secretaria Executiva do MGI. Como resultado, espera-se a evolução da maturidade do Ministério em planejamento estratégico e gestão de projetos.

Análise Geral do Andamento da Iniciativa
Visão resumida dos principais avanços e eventuais entraves para o bom andamento da iniciativa
O processo de elaboração da estratégia do MGI foi iniciado em março e como resultado foi finalizada a produção do Mapa Estratégico do MGI o qual foi aprovado em outubro, juntamente com a carteira de iniciativas e entregas do Ministério. Nesse mesmo mês, foi finalizado o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Estratégia e o Painel da Estratégia.

Resumo dos Próximos Avanços Previstos
Previsão das ações/entregas a serem feitas até o próximo mês
- Início da inserção de informações de monitoramento via SisGE (ao longo do mês de novembro conforme cronograma pactuado com secretarias)
- Implantação da rotina de monitoramento (01/11 a 08/12)

Líder da Iniciativa
Wanessa Queiroz de S... Mais
[Salvar Monitoramento]
Modificado por Hugo Torres do Val em 01/11/2023 00:22

Total de Entregas	Lista de Entregas	Término Previsto	Status	Área Responsável	Monitorar Entrega
4	Estruturação do Portal da Estratégia do MGI	31/08/2023	Concluída	CGEPP/DGE/SSC	[Ícone]
2	Criação do Sistema de Gestão da Estratégia	30/09/2023	Concluída	CGEPP/DGE/SSC	[Ícone]
	Elaboração e Publicação do Mapa Estratégico do MGI	31/10/2023	Concluída	CGESP/DGE/SSC	[Ícone]
2	Implantação de rotina de monitoramento mensal do planejamento estratégico	08/12/2023	Bom andamento	CGESP/DGE/SSC	[Ícone]

No quadrante inferior direito da tela de iniciativas é ainda possível verificar a lista de entregas previstas para a iniciativa. O gerente da entrega pode acessar a entrega que se encontra sob sua responsabilidade nesta área. Ao clicar na figura do campo “monitorar entrega”, será aberta a tela da entrega, para inserção das informações de monitoramento. **Para orientação completa acerca das funcionalidades dessa tela e de como deve ser feito o preenchimento das informações das entregas, acesse o [tutorial em vídeo neste link](#).**

Figura 9: SisGE – Tela de monitoramento da entrega

Entrega Implantação de rotina de monitoramento mensal do planejamento estratégico **Iniciativa Estratégica** Modernização da Gestão Estratégica

Bem-vindo(a), Hugo Torres do Val **Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE** Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Descrição Detalhada da Entrega
Consiste na efetiva implantação do processo de monitoramento mensal do planejamento estratégico, envolvendo o preenchimento das informações no SisGE e a realização das reuniões mensais de monitoramento junto aos pontos focais para debate de pontos críticos, necessidades de ajuste e apoio pela DGE.

Área Responsável pela Entrega CGESP/DGE/SSC **Gerente da Entrega** Hugo Torres do Val

Monitorado SE Monitorado PPA Monitorado Casa Civil

Atores Externos Envolvidos Localizar Itens **Início Previsto** 03/11/2023 **Término Previsto** 08/12/2023 **Status da Entrega** Bom andamento **Início Realizado** 30/10/2023

Resumo dos avanços até o momento
Foi marcada Oficina Virtual a se realizar em 01/11 para orientação dos pontos focais e demais atores das unidades do MGI envolvidos.

Problemas 0

Título do Problema	Status	Prazo para solução	Monitorar Problema
[Empty table body]			

Riscos 1

Título do Risco	Nível do Risco	Status da ação de mitigação	Monitorar Risco
Ausência de preenchimento das informações de monitoramento do PEI pelas unidades do MGI no SisGE	Critico	Em andamento	[Icon]

Processo SEI (se houver) Modificado por: Hugo Torres do Val em: 31/10/2023 18:14

Salvar Monitoramento Cancelar e Retornar para a Iniciativa

5.1.4. O Painel da Estratégia

Após a realização do monitoramento via SisGE, as informações nele inseridas são organizadas na forma de relatórios gerenciais, construídos no Power BI, que constituem o Painel da Estratégia, disponível no [Portal da Estratégia](#).

Esse Painel tem como objetivo estruturar as informações apresentadas no monitoramento em formato amigável e adequado para a tomada de decisão do gestor, permitindo a ele tanto visões consolidadas resumidas, bem como visões detalhadas sobre o andamento dos trabalhos.

O Painel da Estratégia está organizado em quatro relatórios principais:

- **Relatório de resultados no Mapa Estratégico:** apresenta o desempenho geral de cada objetivo no Mapa Estratégico
- **Relatório Executivo:** apresenta uma balanço geral do desempenho de uma unidade do Ministério ou de um objetivo estratégico específico.

- **Relatório da iniciativa:** apresenta a dimensão do desempenho no âmbito da iniciativa, com o relato dos avanços até o momento, os próximos passos, bem como o desempenho das entregas e o cumprimento de seu cronograma, além da visão consolidada de problemas e riscos identificados
- **Relatório da entrega:** apresenta as informações de desempenho detalhado no âmbito de uma entrega específica.

Figura 10: Menu e Relatórios do Painel da Estratégia

The image displays the 'Painel da Estratégia MGI' interface, which is divided into several main sections:

- Menu de Navegação:** Located at the top, it includes buttons for 'Resultados no Mapa Estratégico', 'Relatório Executivo', 'Relatório de Iniciativas', and 'Relatório de Entregas'.
- Mapa Estratégico 2023-2027:** This section features a 'MISSÃO' (to expand and qualify management services) and a 'VISÃO' (to lead the state transformation). Below these are 'OBJETIVOS ESTRATÉGICOS' (OE001 to OE013) and 'VALORES' (Colaboração, Democracia, Diversidade, Integridade, Participação, Qualidade, Sustentabilidade).
- Relatório Executivo:** A dashboard with key metrics: 13 Objectives, 28 Key Results, 10 Priority Initiatives, 59 Strategic Initiatives, and 296 Strategic Deliverables. It includes donut charts for objective performance and bar charts for risks and problems.
- Relatório de Iniciativas Estratégicas:** A detailed view of a specific initiative, 'Modernização da Gestão Estratégica', showing its characterization, progress, and monitoring status.
- Relatório de Entregas Estratégicas:** A detailed view of a specific deliverable, 'Criação do Sistema de Gestão da Estratégia', showing its description, area responsible, and monitoring progress.

5.1.5. Método de Aferição do Desempenho

Tendo em vista a carência da adoção neste primeiro momento de indicadores e metas específicas associadas diretamente aos resultados-chave estabelecidos para cada objetivo estratégico, adotou-se modelo de aferição de desempenho baseado nas iniciativas estratégicas, mais especificamente avaliando se a conclusão e o andamento das entregas estão ocorrendo de maneira adequada, seguindo a seguinte lógica:

- **Aquilo que foi previsto para ser concluído até ontem foi concluído?**
- **Aquilo que foi previsto para já ter iniciado, mas que está dentro do prazo previsto para término, está com andamento adequado?**

A figura a seguir explicita a equação do cálculo realizado com base nesses dois pontos de atenção e as faixas de desempenho previstas:

Figura 11: Índice e Faixas de Desempenho das Iniciativas

Índice de Desempenho da Iniciativa (IDI)	=	Total de entregas com prazo previsto de conclusão anterior à data de hoje com status "concluída"	+	Total de entregas com prazo previsto de conclusão para hoje ou para o futuro e com prazo previsto de início já anterior ou igual a hoje que estão com status "bom andamento" ou "concluída"	Faixas de Desempenho: ● Ótimo: IDI >= 90% ● Bom: 90% < IDI >= 70% ● Moderado: 70% < IDI >= 50% ● Baixo: IDI < 50%
		Total de entregas com prazo previsto de conclusão anterior à data de hoje	+	Total de entregas com prazo previsto de conclusão para hoje ou para o futuro e com prazo previsto de início já anterior ou igual a hoje e que não foram descontinuadas	
		Aquilo que foi previsto para ser concluído até ontem foi concluído?		Aquilo que foi previsto para já ter iniciado, mas que está dentro do prazo previsto para término está com andamento adequado?	

A partir do índice de desempenho de cada iniciativa, enquanto não estabelecidos os indicadores e metas específicos de cada resultado-chave, o desempenho destes e dos objetivos estratégicos será medido a partir da média aritmética dos IDIs a eles vinculados, seguindo as mesmas faixas de desempenho acima apresentadas.

Figura 12: Índice de Desempenho de Resultados-Chave e Objetivos

Índice de Desempenho do Resultado-Chave (IDRC)	=	Somatório dos IDIs das iniciativas vinculadas ao resultado-chave	=	Índice de Desempenho do Objetivo (IDO)	=	Somatório dos IDIs das iniciativas vinculadas ao objetivo
		Total de iniciativas vinculadas ao resultado-chave				Total de iniciativas vinculadas ao objetivo

5.2. Avaliação da Estratégia

A avaliação da estratégia acontece por meio das Reuniões de Avaliações da Estratégia (RAEs) trimestrais e semestrais, que são realizadas no âmbito do Comitê Ministerial de Governança, organizadas pela Diretoria de Gestão Estratégica (DGE/SSC).

A RAE trimestral conta com a participação da Secretária-Executiva, dos(as) Secretários(as) Adjuntos(as), de representante da Diretoria-Geral do Arquivo Nacional e da Presidência da Enap. Seu foco é o debate de avanços e entraves verificados para o bom andamento da estratégia de cada unidade e que exijam uma atuação coordenada entre diferentes unidades do Ministério. Além disso durante essa reunião, os representantes apresentam ao colegiado os ajustes significativos, bem como inclusões e exclusões realizadas ou a realizar no âmbito das iniciativas e entregas de suas unidades, que serão objetivo de registro em relatório específico.

A RAE semestral prevê a participação da Ministra, Secretária-Executiva, Secretários(as), Diretora-Geral do Arquivo Nacional e Presidente da Enap. Essa reunião tem como foco a apresentação, com transmissão para todos os servidores do Ministério, do balanço dos principais resultados alcançados no semestre no âmbito de cada Secretaria, do Arquivo Nacional e da Enap, tendo como referência os objetivos estratégicos e resultados-chave previstos, bem como a apresentação das perspectivas para o semestre seguinte.

As imagens a seguir apresentam a organização das reuniões ao longo do tempo e o ciclo completo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia.

Figura 11 – Cronograma Simplificado de Reuniões de Monitoramento e de Avaliação da Estratégia






















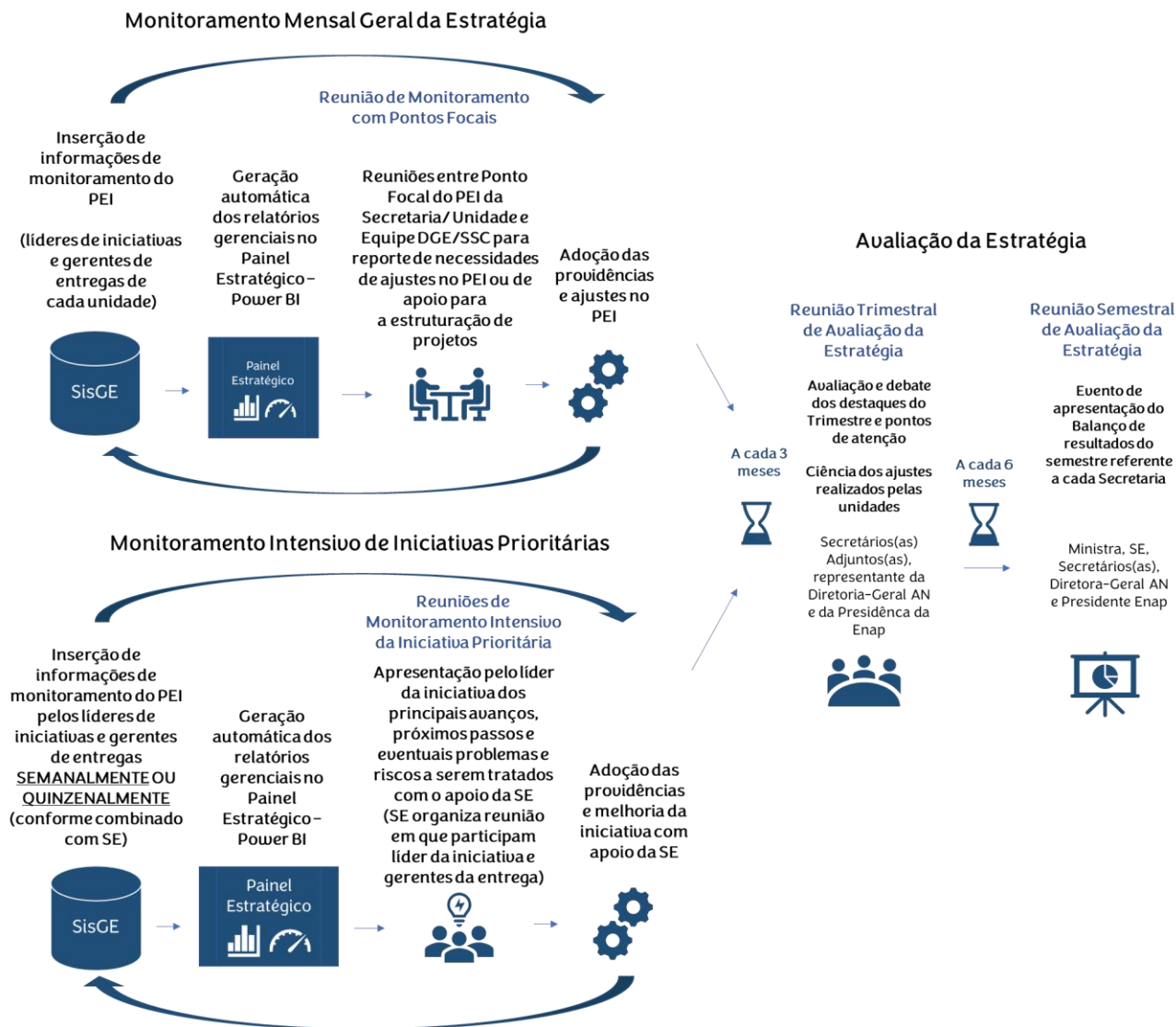
ETAPAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
 Ciclo de Monitoramento Mensal												
 RAE com Secretários Adjuntos												
 RAE com Ministra												

Figura 12 - Ciclo Completo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia



Chegamos, assim, ao final deste Guia!

Esperamos que você tenha aprendido todos os conceitos e ritos de monitoramento e avaliação do plano estratégico do MGI e seja capaz de multiplicar esse conhecimento dentro de sua unidade! E não se esqueça: em caso de necessidade de esclarecimentos adicionais, estamos à disposição para auxiliar por meio do e-mail pei@gestao.gov.br.

Até breve!

Coordenação-Geral de Estratégia e Projetos
CGESP/DGE/SSC

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL



UNIÃO E RECONSTRUÇÃO