



# Guia **2023-2026** Metodológico

Planejamento Estratégico Participativo

## FICHA TÉCNICA

**Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome**

Secretaria Executiva

Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança

**Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Governança**

Marcos de Souza e Silva

**Subsecretário Adjunto de Planejamento, Orçamento e Governança**

Ayrton Galiciani Martinello

**Coordenação-Geral de Planejamento e Avaliação**

Cristina Borges Mariani

Eduardo Cezar Gomes

Rayane Fonseca de Queiroz

Laina Peternella Ferreira

Cléo Taveira Martins Costa

Larissa Sobral Lourenço

Mayara Laurentino de Almeida Machado

Priscila de Fátima Pinheiro Siqueira

**Identidade Visual, Projeto Gráfico e Diagramação**

Assessoria Especial de Comunicação Social

Luiza Martins da Costa Vidal

**Fotos**

Assessoria Especial de Comunicação Social

 Planejamento  
**Estratégico MDS**  
2023-2026 Uma construção coletiva

MDS

# Guia Metodológico

## Planejamento Estratégico Participativo

# 2023-2026

2023



# Sumário

## Mensagem do Subsecretário da SPOG

## Premissas do Planejamento

## Metodologia de Construção

### 1ª Fase: Análise de Contexto

Identificação de Boas Práticas (Benchmarking)

Estudo de Contexto do Ministério

### 2ª Fase: Desenho de Direcionadores Estratégicos

Definição dos Elementos Basilares

Consulta Virtual aos colaboradores do Ministério

Entrevista com dirigentes

Alinhamento da Alta Gestão

### 3ª Fase: Definição de Objetivos e Metas Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Metas Estratégicas

Oficinas de Cocriação

Estrutura das Oficinas de Cocriação

Perfil das Equipes SPOG

### 4ª Fase: Construção da Cadeia de Valor do Ministério

Identificação dos Macroprocessos

Etapas para a construção da Cadeia de Valor

### 5ª Fase: Gestão de Riscos Estratégicos

Gestão de Riscos Estratégicos

Etapas para a construção da Gestão de Riscos Estratégicos

### 6ª Fase: Consolidação Técnica

Refinamento das produções das Oficinas de Cocriação

Plano Estratégico

Mapa Estratégico

Cadeia de Valor

Plano de Implantação e aprimoramento de controles internos estratégicos

Mapeamento de Projetos Estratégicos

### 7ª Fase: Validação pelas instâncias de Governança

Secretarias Finalísticas

Câmara Técnica de Planejamento Estratégico (CTPE)

Comitê Interno de Governança (CIGMC)

### 8ª Fase: Vigência do Plano Estratégico

Publicação de Portaria

Calendário de Atividades



## Mensagem do \_\_\_\_\_ Subsecretário (SPOG)

Este **Guia Metodológico** para a construção do planejamento estratégico institucional participativo do **Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS) para o período 2023/2026** está alinhado com o reconhecimento de que um bom planejamento denota uma instituição proativa, que busca uma gestão por resultados na produção de serviços públicos, que valoriza a participação social e a diversidade e que se vale da qualidade antecipatória do instrumento de planejamento para pensar e estruturar suas ações.

Compreendido como um processo contínuo de aprimoramento e de aperfeiçoamento, o planejamento estratégico institucional tem como **objetivo a escolha consciente e pactuada de valores públicos que serão gerados pelo Ministério a partir da aplicação de forma eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos.**

A multidisciplinaridade do processo de planejamento previsto na metodologia está embasada na adoção de um **modelo colaborativo**, com a participação de colaboradores de todos os níveis hierárquicos do Ministério que, dessa forma, trazem **experiências e saberes diversos para a arena de diálogos**. Por outro lado, associado com o aporte de referencial teórico robusto e mesclado com foco no resultado e no aproveitamento do melhor de cada metodologia, o percurso metodológico apresenta um roteiro bem definido de parametrização das dinâmicas de produção.

Assim, a metodologia desenvolvida pela Equipe da SPOG e apresentada neste guia metodológico para o planejamento estratégico institucional participativo para o período 2023/2026 do MDS se mostra como mais um instrumento que visa o aprimoramento do referencial de governança pública e da geração de valor público como um elo entre os processos internos de um órgão e suas entregas para a sociedade.

**Marcos de Souza e Silva**

*Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Governança*



## Premissas do Planejamento

A estruturação do processo de desenvolvimento do percurso metodológico do planejamento estratégico institucional participativo foi embasada a partir das seguintes premissas:

- 1 O planejamento estratégico institucional deve estar assentado na conexão sistematizada entre as prioridades do Governo Federal e a geração de valor público;
- 2 A gestão por resultados do planejamento estratégico institucional deve ser traduzida em objetivos mensuráveis e transparentes a serem alcançados;
- 3 A governabilidade do planejamento estratégico institucional deve estar associada com a governança orçamentária e com a gestão participativa;
- 4 A governança do planejamento estratégico institucional diz respeito aos arranjos organizacionais que envolvem integridade, gestão de riscos e estratégia;
- 5 O planejamento deve permear todas as atividades da organização em um processo de aprendizagem organizacional, estando relacionado com o clima e a cultura organizacional;
- 6 O monitoramento, a avaliação e a revisão do planejamento estratégico institucional devem ser realizados a partir do acompanhamento periódico de metas e de indicadores;
- 7 A gestão do planejamento estratégico institucional deve buscar soluções criativas e abordagens tecnológicas e inovadoras para a geração do valor público.



## Metodologia de Construção

A pergunta orientadora de todo processo de construção do planejamento estratégico institucional é quais valores públicos o MDS se propõe gerar à sociedade brasileira. Ou seja, a gestão por resultados do MDS deve guiar a oferta de respostas efetivas às necessidades e às demandas da sociedade nas áreas de desenvolvimento social, de segurança alimentar e nutricional, de assistência social e de combate à fome.

Nesse contexto, optou-se pelo desenvolvimento de uma metodologia própria de planejamento estratégico institucional participativo embasada na agregação de elementos de técnicas diversas e reconhecidas, tais como Análise SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Business Model Canvas, Ciclo PDCA, Planejamento Estratégico Situacional (PES), bem como técnicas de conversação ativa, gamificação e pensamento criativo como brainstorings, Café Mundial e Design Thinking.

O desenvolvimento metodológico foi orientado à luz da Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Economia e envolvimento do cuidado metodológico e da acuidade epistemológica a fim de se evitar dicotomias e superficialidade na produção.

A escolha pela construção de metodologia própria permitiu a realização de ajustes eventualmente necessários para a melhor adequação da elaboração e da gestão do planejamento estratégico institucional às especificidades e às particularidades do Ministério, da natureza de suas atividades, de suas competências, bem como de seu clima e cultura organizacional.

Outro elemento importante da metodologia, que busca fortalecer a governança pública, é o alinhamento dos elementos do planejamento estratégico institucional do MDS aos instrumentos de planejamento de média e de longa duração como os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS](#) e as [diretrizes do Plano Plurianual – PPA](#).

A metodologia de construção do planejamento estratégico institucional, assim, é estruturada a partir de 8 fases:

**1ª Fase** – Análise de Contexto

**2ª Fase** – Desenho de Direcionadores Estratégicos

**3ª Fase** – Definição de Objetivos e de Metas Estratégicos

**4ª Fase** – Construção da Cadeia de Valor do Ministério

**5ª Fase** – Gestão dos Riscos Estratégicos

**6ª Fase** – Consolidação Técnica

**7ª Fase** – Validação pela Gestão Estratégica e instâncias de Governança

**8ª Fase** – Vigência do Plano Estratégico

# Análise de Contexto

## Identificação de boas práticas (benchmarking)

A etapa de identificação de boas práticas está associada com a essência do conceito de benchmarking, compreendido como uma ferramenta de gestão que permite analisar e compreender modelos de planejamentos institucionais adotados por outros órgãos e entidades da administração pública federal integrantes do [Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG](#).

O benchmarking, nesse sentido, é realizado a partir do rol de planos estratégicos institucionais da administração pública direta e indireta e consiste em um levantamento de ambientes de pesquisa, com a montagem de sintaxe de pesquisa de palavras-chaves, com a identificação de saliência de agendas, mapeamento de estruturas modulares, grupos de interesse, nuvem semântica, abordagens metodológicas, inovações tecnológicas e inovações conceituais.

A identificação de boas práticas permite ampliar o escopo conceitual e metodológico para melhor desenvolvimento de uma metodologia de construção de planejamento que esteja alinhada com a administração pública federal e que permita o aprimoramento da geração de valor público pelo MDS em sua multidimensionalidade e intersetorialidade.

## Estudo de contexto do Ministério

O estudo de contexto busca assegurar o alinhamento de expectativas e subsidiar a tomada de decisão estratégica a partir do reconhecimento dos ambientes interno, externo, institu-

cional e político em que se encontra o MDS e, com isso, se estabelecer um diagnóstico situacional para a elaboração do planejamento estratégico institucional participativo para o período de 2023 a 2026.

Assim, o estudo de contexto do MDS é estruturado a partir de três etapas:

a) análise ampla e crítica da gestão estratégica da Administração;

b) mapeamento do plano de governo do Governo Federal associado com a análise de discurso do Presidente da República, do Ministro de Estado do MDS e dos Secretários Nacionais;

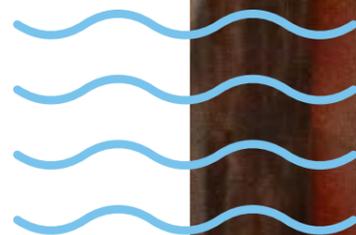
c) elaboração de Matriz SWOT.

A análise ampla e crítica da gestão estratégica da Administração é necessária para melhor contextualização institucional das especificidades dos desafios e dos avanços das agendas de desenvolvimento social, de assistência social, de combate à fome, de segurança alimentar e nutricional, de economia do cuidado e de inclusão socioeconômica.

Assim, a leitura atenta e qualificada do [Relatório Final do Gabinete de Transição Governamental](#), da [Prestação de Contas Anual](#), do [Relatório de Gestão](#), da [Prestação de Contas do Presidente da República \(PCPR\)](#), dos [Relatórios de Monitoramento e Avaliação do Plano Plurianual](#), do [Plano Estratégico](#), do [Plano de Ação](#), da [análise da organização e competências institucionais](#), da Cadeia de Valor, nos [Sistemas de Informação da SAGI](#), nos [acompanhamentos das ações orçamentárias no SIOP](#) e no SISPOAD é fundamental para o estudo de contexto do Ministério.

O conhecimento aprofundado do plano de governo do Governo Federal associado com a análise de discurso dos dirigentes (Presidente da República, do Ministro de Estado e dos Secretários Nacionais) permite reconhecer o ambiente político e os direcionamentos de gestão propostos pela equipe governamental. Nesse sentido, as principais perguntas que essa etapa busca responder são: quais as propostas da gestão? Quais as prioridades da gestão? Qual o valor público a ser gerado?

A elaboração da Matriz SWOT complementa o estudo de contexto ao evidenciar o ambiente interno e externo em que o MDS está inserido. O exame dos ambientes interno e externo é um exercício fundamental para uma abordagem adequada de uma política e da escolha dos objetivos estratégicos a ela associados frente aos problemas a serem enfrentados, buscando minimizar os riscos e potencializar o aproveitamento de oportunidades.



# Desenho de Direcionadores Estratégicos

## Definição dos elementos Basilares

Um dos principais desafios do planejamento estratégico institucional é o alinhamento entre as múltiplas estratégias de desenvolvimento e de implementação de cada política pública com as escolhas prioritárias institucionais e políticas do Governo Federal.

Assim, para a correta execução do planejamento estratégico institucional e geração de valor público potencial, é fundamental que os direcionadores estratégicos da gestão sejam declarados de forma consciente, precisa e clara.

O conjunto de Direcionadores Estratégicos do MDS compreende os conceitos de missão, de visão, de valores e de valor público.



**Missão:** define o que é o objetivo fundamental do MDS, ou seja, contextualiza a razão de existir do Ministério. Os resultados produzidos pelo Ministério representam a materialização de sua missão institucional;



**Visão de Futuro:** consiste na imagem que descreve a situação desejada para o MDS no ano de 2026, sintetizando os desejos e as aspirações dos seus colaboradores e dirigentes quanto ao futuro do Ministério, sobre como deseja ser e como quer ser percebido por seus parceiros, por seus usuários e pela sociedade;



**Valor Público:** são as respostas efetivas às necessidades e às demandas coletivas socialmente e politicamente desejadas, cujos resultados modificam aspectos reais da sociedade;



**Valores:** são os princípios que guiam as decisões e as atividades do dia a dia do MDS.

## Consulta Virtual aos Colaboradores do Ministério

Para subsidiar a alta gestão na construção do novo planejamento estratégico participativo, deve ser realizada uma ampla consulta virtual de caráter exploratório com corte transversal aos colaboradores do Ministério. O formulário on line com questões fechadas e abertas busca captar elementos da cultura e do clima organizacional.

Com relação à cultura organizacional, busca-se aspectos formais (visíveis e abertos) e informais (tácitos, ocultos e emocionais) da manifestação da cultura, bem como artefatos observáveis (símbolos, maneira de comunicação, linguagem e ambiente físico), nível consciente (valores compartilhados e crenças exportadas) e nível inconsciente (verdades inquestionáveis e pressupostos básicos) do conjunto de valores, de crenças e de ações que formam a identidade do MDS. Com relação ao clima organizacional do MDS, a consulta busca identificar as percepções comuns e compartilhadas pelos colaboradores.

## Entrevista com Dirigentes

As entrevistas semiestruturadas em caráter exploratório com roteiro de questões predefinidas com os dirigentes (Ministro de Estado e Secretários Nacionais) são de importância singular para se captar sentidos e significados de direcionamento estratégico das agendas do MDS que possam não ter sido evidenciadas em documentos ou normativos. Assim, a partir de interação subjetiva, as entrevistas permitem uma compreensão mais profunda de opiniões e vivências dos dirigentes.

## Alinhamento da Alta Gestão

A definição dos direcionadores estratégicos, por fim, deve ser realizada em reunião de alinhamento direcionada para a tomada de decisão estratégica a partir da apresentação dos resultados da análise de contexto identificados durante a 1ª Fase metodológica, da consolidação das contribuições da consulta virtual e das entrevistas com os dirigentes.

# 3ª Fase

## Definição de Objetivos e Metas Estratégicos

### Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos devem ser compreendidos como os fins a serem perseguidos pelo MDS para a geração de valor público, para o cumprimento de sua missão institucional e para o alcance de sua visão de futuro.

Assim, ao traduzir as demandas, as expectativas e os desafios a serem enfrentados, os objetivos estratégicos representam os resultados prioritários que devem ser alcançados pelo MDS até 2026.

A fim de melhor especificar os objetivos estratégicos, eles podem ser segregados a partir de três perspectivas:

**Objetivos finalísticos:** atividades finalísticas do Ministério que geram valor público alinhado às expectativas e às necessidades dos cidadãos, impactando diretamente a oferta da política pública;

**Objetivos gerenciais:** atividades relacionadas com o gerenciamento do Ministério, as quais medem, monitoram e controlam as atividades desenvolvidas, a fim de garantir os instrumentos operacionais, reguladores e legais; os objetivos gerenciais proveem os meios gerenciais para o pleno desenvolvimento das atividades finalísticas;

**Objetivos de suporte:** são as atividades que apoiam os processos finalísticos e gerenciais ao suprir recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos.

A partir dos Direcionadores Estratégicos apontados pela alta gestão, inicia-se a elaboração da proposta de redações de objetivos estratégicos temáticos que possam contribuir para a efetiva geração de valor público pelo MDS.

No âmbito dos **objetivos estratégicos finalísticos**, devem ser atentadas as especificidades das agendas temáticas das seguintes áreas:

- Combate à Pobreza e à Fome;
- Assistência Social;
- Renda de Cidadania;
- Cadastro Único;
- Segurança Alimentar e Nutricional;
- Cuidados e Família;
- Inclusão Socioeconômica.

Os **objetivos gerenciais** compreendem agendas relacionadas às:

- Orçamento,
- Governança;
- Comunicação.

Por fim, os **objetivos de suporte** contemplam:

- Recursos logísticos;
- Soluções de TI;
- Recursos de pessoal.



## Metas Estratégicas

As metas estratégicas representam os resultados a serem alcançados pelo MDS para atingir os objetivos estratégicos propostos. Elas permitem um melhor controle do desempenho do órgão, uma vez que são observáveis, contêm prazos de execução e, na maioria das vezes, são quantificadas.

Para que o MDS consiga gerar seu valor público potencial, é precípuo que sejam consideradas tanto metas quantitativas, que privilegiam a mensuração precisa, quanto metas qualitativas, inerentes ao senso de valores, propósitos, significados e visão do Ministério.

Importante esclarecer que a definição das metas no planejamento estratégico institucional passa pela identificação e escolha de ações, de projetos ou de iniciativas que sejam capazes de eliminar ou de reduzir as lacunas das entregas para a sociedade. Portanto, é um processo que não pode prescindir de uma análise sistemática dos fenômenos determinantes para o desempenho dessas entregas.

Assim, como percurso metodológico para definição de metas estratégicas finalísticas, deve ser aplicada associação direta com as políticas públicas temáticas desenvolvidas pelo MDS.





Por fim, o rigor técnico das metas deve ser observado à luz do modelo de análise SMART, da governança orçamentária para cumprimento da meta e da expertise técnica da Secretaria de Avaliação, Gestão da Informação e Cadastro Único.

## Oficinas de Cocriação

A partir das minutas de redações dos objetivos estratégicos, devem ser realizadas oficinas temáticas colaborativas de cocriação embasadas na cultura organizacional centrada em atitudes cooperativas e integradoras.

As oficinas de cocriação, sustentadas na busca pela promoção da efetiva intersectorialidade entre as áreas do Ministério, consistem em encontros dinâmicos e interativos em que os colaboradores do MDS são convidados a contribuir com a definição de objetivos e de metas estratégicas institucionais para serem alcançadas até 2026.

A partir da técnica do Café Mundial de diálogos em grupos, em que os participantes interagem em mesas temáticas em um ambiente horizontal e espontâneo, as oficinas de cocriação buscam construir um processo participativo que explore a diversidade e a complexidade do grupo de colaboradores do Ministério, instigando, assim, a disseminação de ideias e a produção coletiva.

## Estrutura das Oficinas de Cocriação

As oficinas são estruturadas a partir do *brainstorming* coletivo direcionado pelas sugestões de redações minutas e ocorre em duas etapas:

**1ª Etapa, para a construção dos objetivos estratégicos;**

**2ª Etapa, para a construção das metas estratégicas.**

A partir do alinhamento conceitual dos direcionadores estratégicos, os colaboradores do Ministério, durante a 1ª Etapa, serão convidados a pensar propostas de direcionamentos para as redações dos objetivos finalísticos, gerenciais e de suporte.

A fim de qualificar melhor as contribuições dos colaboradores, devem ser realizadas oficinas de cocriação específicas para cada perspectiva de objetivo estratégico:

• **Oficina de Cocriação para Objetivos Finalísticos:** participação de colaboradores das áreas finalísticas do Ministério;

• **Oficina de Cocriação para Objetivos Gerenciais:** participação de colaboradores das áreas gerenciais do Ministério;

• **Oficina de Cocriação para Objetivos de Suporte:** participação de colaboradores das áreas de suporte do Ministério.

Considerando o potencial volume de contribuições oriundas das oficinas de cocriação, a equipe de coordenação do processo de construção do planejamento estratégico institucional participativo desempenha um papel importante e criterioso no processo de consolidação, revisão e refinamento a fim de garantir o rigor técnico das redações dos objetivos estratégicos propostas durante as oficinas de cocriação.

Com os objetivos estratégicos desenhados, inicia-se a 2ª Etapa para a construção das metas estratégicas. Nessa etapa, é fundamental que as oficinas de cocriação sejam particularizadas por objetivo estratégico, a fim de que se possam identificar metas precisas, acuradas e atiladas a serem alcançadas até 2026. Nesse contexto, a participação de equipe técnica da Secretaria de Avaliação, Gestão da Informação e Cadastro Único é fundamental.

É importante também que os colaboradores selecionados para participar das oficinas de cocriação das metas estratégicas tenham conhecimento técnico acerca das políticas públicas associadas com cada objetivo estratégico.



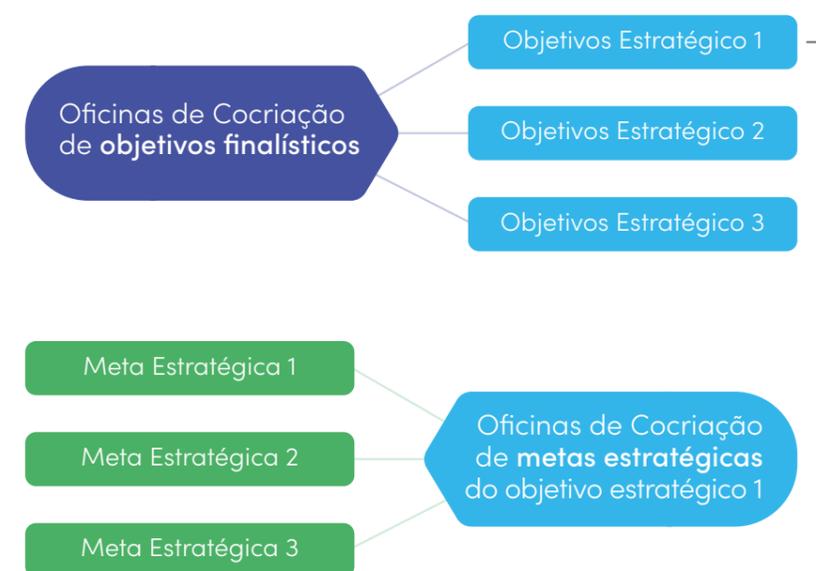
## Perfil das equipes SPOG

O perfil adequado da equipe de coordenação do processo de construção do planejamento estratégico institucional participativo é necessário para assegurar o desenvolvimento fluente e otimizado do percurso metodológico e do fio lógico do processo de construção dos objetivos e das metas estratégicas.

Assim, a equipe de facilitação das oficinas de cocriação dos objetivos e das metas deve ser composta por no mínimo 4 colaboradores, com perfil de facilitação e habilidades para dinâmicas em grupo e para processos conversacionais.

Por sua vez, a equipe de consolidação, que tem como objetivo a análise criteriosa e técnica de conteúdo, deve ser composta por no mínimo 4 colaboradores que tenham conhecimento sistêmico das agendas do MDS.

*Exemplo:*



# Construção da Cadeia de Valor do Ministério

## Identificação dos Macroprocessos

Uma organização é formada por milhares de processos que se interligam e se relacionam até formar o produto ou o serviço que será entregue ao consumidor final – no caso do MDS, o cidadão atendido pelos programas e pelas políticas de desenvolvimento social, de assistência social, de combate à fome, de segurança alimentar e nutricional, de economia do cuidado e de inclusão socioeconômica.

O propósito de toda organização é gerar valor ao consumidor final por meio de seus produtos e/ou serviços, mesmo essa organização sendo pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de abrangência macro ou micro. Assim, a sequência lógica de como os processos da organização se relacionam a fim de gerar valor é chamado de Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é um dos elementos que compõe o planejamento estratégico institucional, conforme dispõe a [Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020](#), do Ministério da Economia.

Segundo a Controladoria Geral da União, “a Cadeia de Valor propicia uma visão do mais alto nível das funções institucionais, normalmente refletindo a hierarquia (macroprocessos e processos), a categoria ou tipo (finalístico, gerencial e de suporte) dos processos e os valores públicos gerados para seus clientes, traduzindo assim o modelo de negócio organizacional em processos, sem vinculação à estrutura organizacional”.

Para o MDS, será adotado o modelo em três níveis, a saber:

- **Macroprocessos Finalísticos:** representa os processos que impactam diretamente no valor percebido pelo cidadão na ponta final da cadeia, aqueles onde estão inseridos os processos de gestão e a operação das políticas e dos programas do Ministério;
- **Macroprocessos de Gestão:** conjunto de processos que têm o propósito de garantir o fortalecimento institucional do Ministério, bem como sua governança e sua estratégia, assegurando o desenvolvimento das políticas públicas e de suas entregas à sociedade. Considera-se também nesse macroprocesso os processos de produção do conhecimento e da gestão da informação;
- **Macroprocessos de Suporte:** conjunto de processos que aportam insumos materiais, tecnológicos, humanos e financeiros para o funcionamento do Ministério.

## Etapas para a construção da Cadeia de Valor

### Etapa 1: Benchmarking e estudo de referencial teórico



Benchmarking com outras instituições públicas e sem fins lucrativos com o intuito de encontrar inspirações e compreender boas práticas já em uso.

Em complemento, o estudo de referencial teórico inclui produção acadêmica, pesquisas, livros e artigos.

### Etapa 2: Pesquisa documental do Ministério



Análise de documentos que possibilitem identificar os principais macroprocessos e processos no Ministério e como esses estão relacionados a fim de gerar valor ao cidadão, bem como entender o que é esse valor, quais os serviços entregues e como essa entrega acontece. Deve-se entender também o perfil do

cidadão de cada política e programa bem como os principais parceiros do Ministério.

Para essa pesquisa, são considerados os seguintes documentos: o [Decreto nº 11.392, de 20 de janeiro de 2023](#), que aprova a estrutura regimental do MDS; o [Relatório Final do Gabinete de Transição Governamental, Prestação de Contas Anual](#), do [Relatório de Gestão](#), da [Prestação de Contas do Presidente da República \(PCPR\)](#), dos [Relatórios de Monitoramento e Avaliação do Plano Plurianual](#), do [Plano Estratégico](#), do [Plano de Ação](#), da [análise da organização e competências institucionais](#), cartilhas e matérias produzidos internamente pelas áreas do Ministério, pesquisas acadêmicas, artigos, matérias divulgadas em meios de comunicação e os materiais e relatórios gerados nas Fases 1 e 2 do processo de construção do planejamento estratégico institucional.



### Etapa 3: Elaboração de proposta de Cadeia de Valor

A partir dos estudos e observações nas etapas anteriores, é elaborada uma proposta de Cadeia de Valor a ser submetida à alta gestão para apreciação.



A partir da validação da Cadeia de Valor no âmbito do planejamento estratégico institucional, o próximo encaminhamento é iniciar um projeto de construção de Cadeias de Valor das Secretarias Nacionais.

## Gestão de Riscos Estratégicos

### Gestão de Riscos Estratégicos

Conforme o [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, Gestão de Riscos é o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Cabe ressaltar que o [art. 17 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), dispõe que a Gestão de Riscos deve observar, dentre outros princípios, a integração ao processo de planejamento estratégico institucional e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais.

### Etapas para a Construção da Gestão de Riscos Estratégicos

Após a elaboração da Matriz SWOT, identificação dos objetivos estratégicos do Ministério e a construção da Cadeia de Valor é realizada a implementação da Gestão dos Riscos Estratégicos a fim de identificar os riscos que podem dificultar ou impedir o alcance dos objetivos/metasp estratégicas do Ministério.

Primeiramente, vão ser identificadas as unidades administrativas responsáveis pela realização de cada objetivo estratégico finalístico, gerencial e de suporte. Posteriormente, definidos os responsáveis, devem ser realizadas oficinas de cocriação por unidade responsável, sendo a primeira oficina para a identificação dos riscos associados aos objetivos e a segunda oficina para análise dos riscos.

Em um terceiro momento, devem ser apresentadas as medidas de tratamento para cada um dos eventos de risco identificados.

**Exemplo:**



# 6ª Fase

## Consolidação Técnica

### Refinamento das produções das Oficinas de Cocriação

A consolidação técnica é a condensação e o tratamento dos conteúdos produzidos nas fases anteriores do percurso metodológico e seu congruente e apropriado alinhamento com os direcionadores estratégicos do Ministério.

Nessa fase, o rigor técnico busca evitar as dicotomias, bem como as leituras, as análises e as conclusões apressadas que possam gerar superficialidade no planejamento estratégico institucional e nos produtos complementares.

Os produtos finais da 6ª Fase metodológica são:

- a) o Plano Estratégico;
- b) o Mapa Estratégico;
- c) Cadeia de Valor;
- d) Plano de Implantação e Aprimoramento de Controles Internos Estratégicos;
- e) Mapeamento de Projetos Estratégicos.

### Plano Estratégico

O Plano Estratégico é o fio condutor e estruturante que oferece uma visão clara e objetiva para a sociedade sobre como o planejamento, a governança e a gestão estratégica do Ministério, por meio de seus programas e projetos, contribui para o desenvolvimento social, de assistência social, de combate à fome, de segurança alimentar e nutricional, de economia do

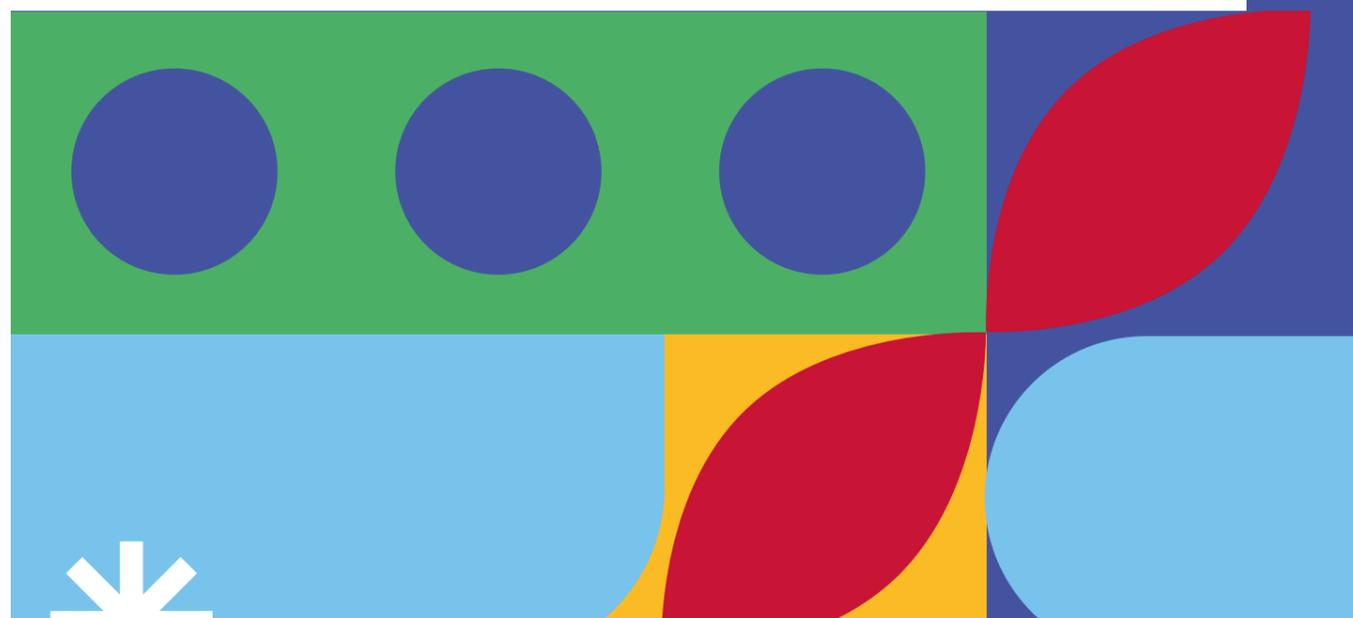
cuidado e de inclusão socioeconômica. Ou seja, a geração de valor público que transforma a realidade do cidadão.

Assim, o Plano Estratégico consiste no produto final do processo metodológico de construção do planejamento estratégico institucional e detalha as escolhas e as prioridades da administração bem como todo seu processo de construção e o contexto ministerial.

O Plano Estratégico é composto pelos principais elementos do planejamento estratégico institucional, ou seja, os direcionadores estratégicos – missão, visão, valores e valores públicos –, os objetivos estratégicos e as metas estratégicas.

### Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a representação visual do Plano Estratégico. O propósito do mapa estratégico é exprimir, comunicar e difundir de modo claro, direto e transparente a estratégia de atuação do Ministério.



### Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor representa de forma visual como os processos de negócio da instituição estão relacionados a fim de alcançar a estratégia do Ministério.

### Plano de Implantação e Aprimoramento de Controles Internos Estratégicos

O Plano de Implantação e Aprimoramento de Controles Internos Estratégicos conterá a Matriz de Riscos Estratégicos do Ministério, por unidade responsável, com a análise de cada evento, e a Planilha de Gestão de Riscos, com o detalhamento de todos os riscos identificados, com as respectivas causas e consequências, análise, avaliação e medidas de tratamento propostas pelos gestores.

### Mapeamento de projetos estratégicos

Projeto deve ser compreendido como um esforço temporário empreendido para se criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo. A identificação de Projetos Estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos principais, ou seja, entregas, prazos e unidade responsável, está alinhada diretamente com o desenho dos objetivos estratégicos.

Assim, a consolidação técnica deve mapear os potenciais projetos estratégicos para compor um portfólio de projetos estratégicos do Ministério que será construído a partir da validação do planejamento estratégico institucional.



## Validação pelas instâncias de Governança

### Secretarias Finalísticas

A fase de validações é necessária para reforçar a legitimação e a governabilidade do planejamento estratégico institucional. Assim, o Plano de Ação, o Mapa Estratégico, a Cadeia de Valor e a Gestão de Riscos Estratégicos devem ser apresentados às Secretarias Finalísticas em reunião de alinhamento direcionada para contextualização, conhecimento, apreciação e análise. Importante destacar que, ao mesmo tempo em que as Secretarias devem considerar e resguardar a produção oriunda das fases anteriores, elas têm autonomia para indicar sugestões de ajustes e adaptações. A validação final das Secretarias deve ser realizada por meio da estrutura de governança do Ministério.

### Câmara Técnica de Planejamento Estratégico (CTPE)

A Câmara Técnica de Planejamento Estratégico – CTPE é uma instância interna de governança de apoio ao Comitê Interno de Governança (CIGMC). Associada com sua competência de acompanhamento da elaboração, do monitoramento, da avaliação e da revisão do planejamento estratégico institucional, bem como da promoção da cultura de planejamento, com vistas ao aprimoramento da gestão por resultados no Ministério, é reservada à CTPE a análise preliminar dos produtos do planejamento estratégico institucional e posterior encaminhamento ao Subcomitê Interno de Governança.

### Comitê Interno de Governança (CIGMC)

O CIGMC é a instância máxima de governança do MDS, tendo por objetivo promover a melhoria da gestão e garantir as entregas do Ministério com base nas boas práticas de governança, com ênfase na gestão de riscos, na melhoria dos controles internos, transparência, integridade e governança digital.

Assim, a aprovação do planejamento estratégico institucional, conforme orientação da [Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Economia](#), deve passar necessariamente pela deliberação e pela validação do CIGMC.

### Fluxo de validação do monitoramento, avaliação e revisão



# Vigência do Plano Estratégico

## Publicação de Portaria

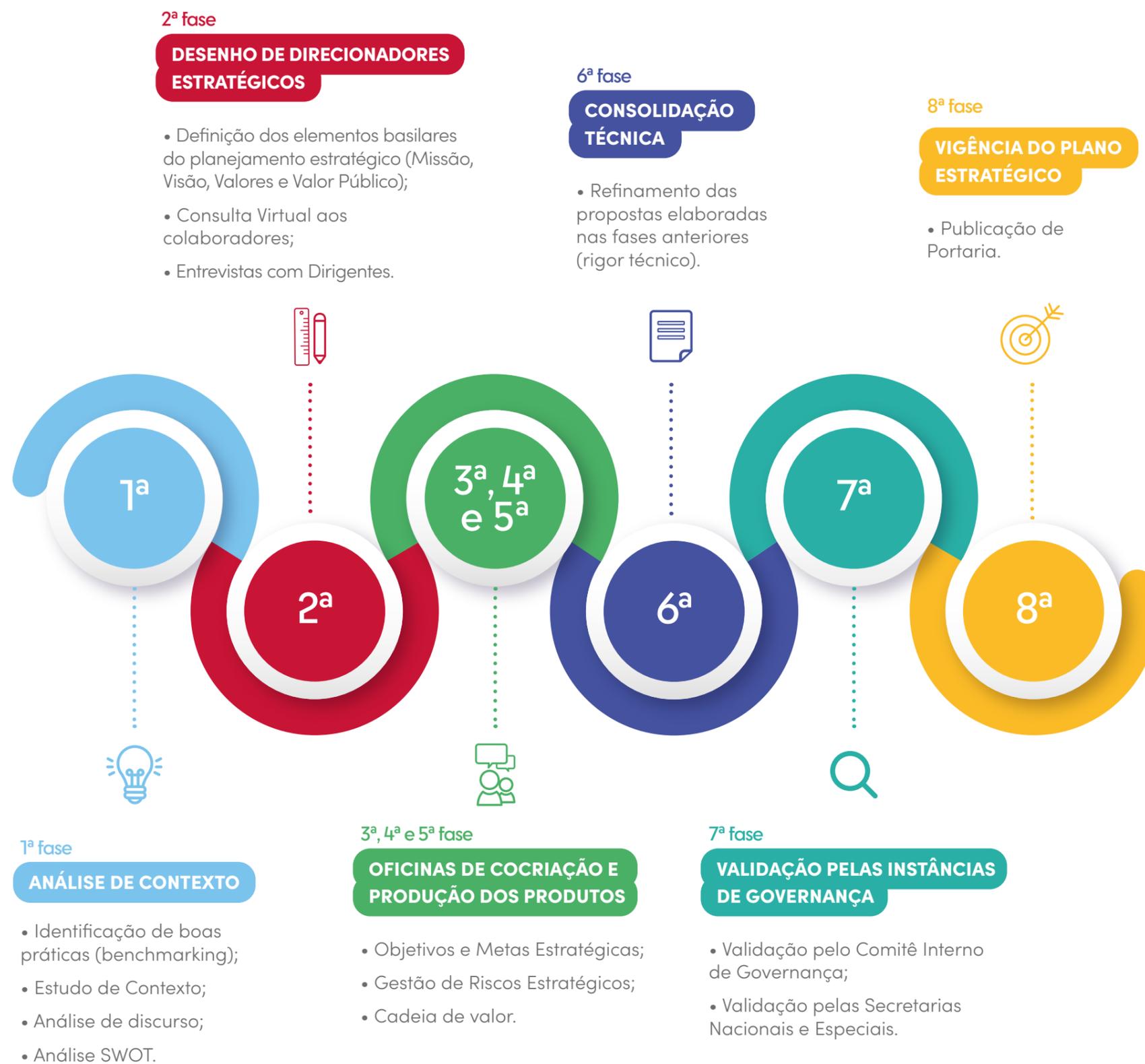
A edição de uma portaria específica de instituição do planejamento estratégico institucional é necessária para registrar o marco normativo de vigência para o período de 2023 a 2026.

Conforme hipótese prevista no parágrafo único do [art. 4º do Decreto nº 10.139, de 28 de novembro de 2019](#), a portaria deve ter sua vigência a partir da data de sua publicação, sob risco de prejuízo à transparência, à governabilidade e à governança do processo.

## Calendário de Atividades

O calendário sugerido é flexível quanto às datas precisas de início e encerramento das fases metodológicas; contudo, devem ser observadas as especificidades de cada fase metodológica, a fim de que o planejamento estratégico institucional tenha vigência iniciada ainda no primeiro semestre de 2023.

|   | Jan. 2023 | Fev. 2023 | Mar. 2023 | Abr. 2023 | Mai 2023 | Jun. 2023 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Aprovação da Metodologia                              | x         |           |           |           |          |           |
| 1ª fase - Análise de Contexto                         | x         |           |           |           |          |           |
| 2ª fase - Desenho de Direcionadores Estratégicos      | x         | x         |           |           |          |           |
| 3ª Fase - Definição de Objetivos e Metas Estratégicos |           | x         | x         | x         |          |           |
| 4ª Fase - Construção da Cadeia de Valor               |           | x         | x         | x         |          |           |
| 5ª Fase - Gestão dos Riscos Estratégicos              |           |           | x         | x         |          |           |
| 6ª Fase - Consolidação Técnica                        |           |           |           | x         | x        |           |
| 7ª Fase - Validação pelas instâncias de governança    |           |           |           |           | x        |           |
| 8ª Fase - Vigência do Plano Estratégico               |           |           |           |           |          | x         |



MINISTÉRIO DO  
DESENVOLVIMENTO  
E ASSISTÊNCIA SOCIAL,  
FAMÍLIA E COMBATE À FOME

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

