

MANUAL DE ELABORAÇÃO DE PLANOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS

Subsecretaria Central de
Planejamento,
Monitoramento
e Avaliação

ECONOMIA
Secretaria de
Estado da
Economia

GOVERNO DE
GOIÁS
O ESTADO QUE DÁ CERTO

Governo do Estado de Goiás

Ronaldo Caiado
Governador

Daniel Elias Carvalho Vilela
Vice-governador

Francisco Sérvulo Freire Nogueira
Secretário da Economia

Renata Lacerda Noletto
Secretária Adjunta

Coordenação Executiva

Danielle Gomes de Oliveira
Subsecretária Central de Planejamento, Monitoramento e Avaliação

Patrícia Soares de Oliveira
Superintendente de Planejamento e Desenvolvimento

Daiany de Oliveira Santos
Superintendente de Monitoramento e Avaliação

Coordenação Técnica

Marcos Vinicius Branquinho Xavier
Gerente de Planejamento

Evelyn de Castro Cruvinel
Gerência de Médio e Longo Prazo

Antônio Alan de Freitas Gonçalves
Gerente de Monitoramento

Armando Melo e Santos
Gerente de Avaliação de Programas e Políticas Públicas

Equipe Técnica

Ana Paula De Carvalho Ferreira Fernandes

Cinthia de Souza Casadei

Eduardo de Mesquita Lima

Gustavo Tannus Goulart

Henrique Mesquita Tonha

Jeovah Quintino da Silva

Karine Martins de Oliveira

Luíce Resende de Ferreira

Polyana Pamela Vitorino Jacunda

Rafael Monferrari Martins

Rafael Siqueira Telles de Souza Campos

Rita de Cássia Dias Borges Melo

Reginaldo Duarte Bitencourt

Rhaynneman Rogerio Macedo

Apoio

Cristina Gomes Ribeiro Martins

Sumário

| | | |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | APRESENTAÇÃO | 7 |
| 2 | POR QUE ELABORAR OU REVISAR O PEI? | 7 |
| 3 | A CENTRALIDADE DA POLÍTICA PÚBLICA E O PAPEL DO PLANEJAMENTO..... | 8 |
| 4 | A PERGUNTA NORTEADORA E OS BENEFÍCIOS DO PEI | 8 |
| 5 | O FRAMEWORK RUMO: METÁFORA, ESTRUTURA E ELEMENTOS..... | 9 |
| 6 | VISÃO GERAL DO ALINHAMENTO DA POLÍTICA PÚBLICA NA INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA: | 12 |
| 7 | A CONEXÃO COM O PPA E OS COMPROMISSOS GOVERNAMENTAIS:..... | 13 |
| 8 | ETAPAS E ESTRUTURA DO PEI | 14 |
| 9 | CONECTANDO ESTRATÉGIA À IMPLEMENTAÇÃO..... | 16 |
| 10 | CONCEITOS ESSENCIAIS | 17 |
| 10.1 | MISSÃO | 17 |
| 10.2 | VISÃO..... | 17 |
| 10.3 | VALORES OU PRINCÍPIOS | 18 |
| 10.4 | IDENTIDADE ORGANIZACIONAL | 18 |
| 10.5 | ESTRATÉGIA | 18 |
| 10.6 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 19 |
| 10.7 | PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) | 19 |
| 10.8 | PLANO PLURIANUAL (PPA)..... | 20 |
| 10.9 | GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 20 |
| 10.10 | GOVERNANÇA PÚBLICA..... | 21 |
| 10.11 | VALOR PÚBLICO | 21 |
| 10.12 | ANÁLISE DE AMBIENTE | 22 |
| 10.13 | O CICLO PDCA | 22 |
| 10.14 | FRAMEWORK | 23 |
| 10.15 | GESTÃO POR OBJETIVOS – GPO | 24 |
| 10.16 | OBJECTIVES AND KEY RESULTS – OKR (OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE)..... | 25 |
| 10.17 | BALANCED SCORECARD – BSC (INDICADORES BALANCEADOS DE DESEMPENHO)..... | 26 |
| 10.18 | CADEIA DE VALOR..... | 26 |
| 10.19 | RISCOS ESTRATÉGICOS..... | 27 |
| 11 | APLICAÇÃO INTEGRADA DOS FUNDAMENTOS CONCEITUAIS AO FRAMEWORK RUMO | 27 |
| 12 | ABORDAGEM METODOLÓGICA DO RUMO: ETAPAS E RECOMENDAÇÕES DE APLICAÇÃO | 28 |
| 13 | OS CINCO MOMENTOS DA JORNADA DO PLANEJAMENTO DO FRAMEWORK RUMO – A JORNADA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 29 |
| 13.1 | PREPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL – POSICIONAMENTO NO GRID DE LARGADA..... | 29 |
| 13.1.1 | <i>Estabelecimento do Compromisso com o Planejamento</i> | <i>30</i> |
| 13.1.2 | <i>Compreensão do Direcionamento Estratégico do Governo</i> | <i>30</i> |
| 13.1.3 | <i>Identificação do Mandato Legal e Normativo.....</i> | <i>31</i> |
| 13.1.4 | <i>Construção ou Revisão da Missão, Visão e Valores</i> | <i>31</i> |
| 13.1.5 | <i>Reconhecimento do Panorama Estratégico</i> | <i>31</i> |
| 13.2 | FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA – TRAÇADO DA ROTA | 31 |
| 13.2.1 | <i>Escolha da Abordagem de Gestão por Objetivos (GpO).....</i> | <i>32</i> |
| 13.2.2 | <i>Definição dos Objetivos Estratégicos</i> | <i>33</i> |
| 13.2.3 | <i>Estruturação do Mapa Estratégico</i> | <i>33</i> |
| 13.2.4 | <i>Vinculação Estratégica Ascendente</i> | <i>33</i> |
| 13.2.5 | <i>Indicação dos Instrumentos de Implementação.....</i> | <i>34</i> |
| 13.2.6 | <i>Consolidação da Estrutura do PEI</i> | <i>34</i> |
| 13.2.7 | <i>Validação e Alinhamento Estratégico Institucional.....</i> | <i>35</i> |
| 13.3 | IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA – CAMINHO EM MOVIMENTO | 35 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----------|
| 13.3.1 | <i>Pactuação da execução estratégica</i> | 35 |
| 13.3.2 | <i>Articulação das pastas com área Central</i> | 36 |
| 13.3.3 | <i>Acompanhamento de Projetos Estratégicos</i> | 36 |
| 13.3.4 | <i>Acompanhamento de Processos Críticos</i> | 36 |
| 13.3.5 | <i>Acompanhamento de Planos de Ação Estratégicos</i> | 37 |
| 13.3.6 | <i>Monitoramento Periódico</i> | 37 |
| 13.4 | REAValiação e ajuste de RUMO – PARADA OBRIGATÓRIA | 37 |
| 13.4.1 | <i>Reunião de alinhamento com a área central</i> | 38 |
| 13.4.2 | <i>Análise técnica pelas pastas</i> | 38 |
| 13.4.3 | <i>Reunião de consolidação e ajustes</i> | 38 |
| 13.5 | ANÁLISE DE IMPACTO ESTRATÉGICO – LINHA DE CHEGADA | 39 |
| 13.5.1 | <i>Validação Estratégica Institucional</i> | 39 |
| 13.5.2 | <i>Consolidação dos Resultados Estratégicos</i> | 39 |
| 13.5.3 | <i>Reflexão e Recomendações para o Próximo Ciclo</i> | 40 |
| 14 | ANEXOS | 41 |
| 14.1 | EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO | 41 |
| 15 | REFERÊNCIAS | 42 |

Lista de Figuras

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Estrutura e Componentes Principais do Framework RUMO..... | 10 |
| Figura 2 - Dimensão temporal dos instrumentos de planejamento estratégico | 12 |
| Figura 3 - Alinhamento Vertical e Horizontal da Política Pública..... | 13 |
| Figura 4 - Como integrar o PPA com o PEI? | 14 |
| Figura 5 - Estrutura do Plano Estratégico Institucional - PEI | 16 |
| Figura 6 - Ciclo PDCA (Personalizado)..... | 23 |
| Figura 7 - Estrutura do PEI – Framework RUMO..... | 25 |
| Figura 8 - Exemplo Mapa Estratégico – Framework RUMO | 42 |
| Figura 9 - Exemplo Mapa Estratégico – Detalha Objetivo Estratégico – Framework RUMO | 42 |

1 Apresentação

Este manual tem como finalidade estabelecer diretrizes orientadoras para o processo de planejamento estratégico institucional, com vistas à elaboração, revisão, implantação e acompanhamento do Plano Estratégico Institucional (PEI) nas unidades da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Goiás.

A proposta parte da necessidade de fortalecer a cultura de planejamento no Estado, promovendo alinhamento conceitual, coerência e foco em resultados, com ênfase na centralidade das políticas públicas como finalidade maior da ação governamental.

Para isso, o documento está organizado em quatro partes principais: (i) fundamentos e motivação, (ii) orientações e conceitos essenciais, (iii) etapas práticas de planejamento, e (iv) monitoramento, ajustes e revisão. Essas partes estão articuladas de modo a permitir uma aplicação flexível e adaptável à realidade de cada órgão, sem necessidade de divisão explícita no corpo do plano.

Cumpre, ainda, papel normativo e orientador previsto no Decreto Estadual nº 10.412, de 23 de fevereiro de 2024, que regulamenta a Lei Estadual nº 22.317, de 18 de outubro de 2023, instituindo o Sistema Estruturador Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças Estaduais – SIPOFE, no qual a Subsecretaria Central de Planejamento, Monitoramento e Avaliação, da Secretaria de Estado da Economia, atua como unidade central de planejamento.

2 Por que elaborar ou revisar o PEI?

Embora possa parecer um processo complexo e demandar tempo, o planejamento estratégico é essencial para que gestores avaliem o caminho trilhado e assegurem a eficácia organizacional. Este manual demonstra que o planejamento pode ser mais simples do que aparenta e oferece benefícios significativos, como:

- Definição de Missão, Visão e Valores: reforça a identidade organizacional e fundamenta a cultura institucional.
- Alocação eficaz de recursos.
- Melhoria na tomada de decisões.
- Transparência e prestação de contas.

- Eficiência e Eficácia.
- Inovação e Criatividade.
- Gestão de Mudanças.

A elaboração do **PEI** também **contribui diretamente para a efetiva implementação da política pública**, por meio do desdobramento em Planos de Ação, Projetos Estratégicos e Processos Críticos. Essa articulação fortalece o vínculo entre formulação, execução e avaliação de políticas públicas, garantindo que as ações institucionais estejam conectadas ao propósito estratégico do Estado.

3 A centralidade da política pública e o papel do planejamento

O Plano Estratégico Institucional (PEI) expressa as prioridades da instituição de forma alinhada à estratégia governamental, consolidando a conexão entre os objetivos institucionais e os compromissos assumidos no Plano de Governo, PPA, Diretrizes da ODS e OCDE, Planos Setoriais e demais referências de médio e longo prazo, considerando os Riscos Estratégicos.

Mais do que alinhar planos, o PEI reforça a centralidade da política pública como finalidade maior da ação governamental. Ao integrar os níveis estratégico, tático e operacional, o planejamento permite que as decisões cotidianas estejam orientadas por objetivos de longo prazo e compromissos públicos.

Essa articulação fortalece a coerência entre formulação e execução das políticas, impulsiona o monitoramento de resultados e amplia a capacidade das instituições de entregar valor público com efetividade, consistência e foco em transformação social.

4 A pergunta norteadora e os benefícios do PEI

Como fortalecer o planejamento estratégico institucional para alinhar as ações das pastas à estratégia governamental, assegurando direção, coerência e capacidade de entrega no âmbito do Estado?

Essa pergunta guia o presente manual e fundamenta os elementos do Framework RUMO, oferecendo uma resposta estruturada a partir de quatro componentes centrais: **Orientação Estratégica**, que define os referenciais estruturantes que orientam os objetivos principais do governo; **Direção Estratégica**, que traduz as prioridades em objetivos claros e mensuráveis; **Plano Estratégico Institucional (PEI)**, como instrumento de aplicação prática e alinhamento tático-operacional; e a **Arquitetura Estratégica**, que organiza e sistematiza a

articulação entre planos, metas e instrumentos de monitoramento, assegurando coerência e governança ao ciclo estratégico estadual.

5 O Framework RUMO: metáfora, estrutura e elementos

A concepção da estrutura aqui apresentada, denominada **Rotas para Unificação de Metas e Objetivos Estratégicos (RUMO)** baseia-se na metáfora da Jornada do Planejamento, na qual cada organização percorre seu próprio caminho, guiada por **referências fundamentais comuns**, que funcionam como **instrumentos de navegação** destinados a garantir coerência, alinhamento, foco em resultados, eficácia, eficiência e efetividade das políticas públicas.

Essa jornada é guiada por quatro elementos fundamentais, que funcionam como pilares para organizar o processo de planejamento: Orientação Estratégica, Direção Estratégica, Plano Estratégico Institucional (PEI) e Arquitetura Estratégica. Cada um desses componentes desempenha um papel específico no alinhamento entre estratégia, implementação e monitoramento, formando uma base coesa para a atuação institucional.

Além de estruturar as etapas do planejamento e orientar a execução estratégica, o Framework RUMO propõe uma lógica de governança que contribui para a vinculação das agendas públicas e a qualificação das decisões institucionais. Sua concepção incorpora elementos do ciclo decisório adaptativo, considerando que a definição das expectativas estratégicas no setor público depende da articulação entre diagnóstico, formulação, execução, monitoramento e alinhamento às diretrizes governamentais.

Ao integrar a formação da agenda estratégica ao processo decisório, o RUMO reconhece que a tomada de decisão no setor público envolve múltiplos atores, valores e condicionantes, demandando mecanismos que conectem as escolhas políticas às capacidades institucionais. Assim, além de instrumento de planejamento, atua como estrutura orientadora para qualificar a gestão estratégica, ampliando a coerência entre prioridades políticas, decisões técnicas e resultados esperados. A abordagem também adota a lógica da melhoria contínua, inspirando-se no ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), o que reforça seu caráter dinâmico e iterativo. Nessa concepção, a jornada do planejamento é compreendida como um processo cíclico, que permite às organizações revisar, aperfeiçoar e redirecionar suas estratégias conforme as mudanças no ambiente institucional e nas prioridades governamentais. Esse movimento constante consolida uma cultura de aprendizado organizacional e fortalece a capacidade adaptativa das instituições públicas, ampliando a entrega de valor com coerência, inovação e responsabilidade.

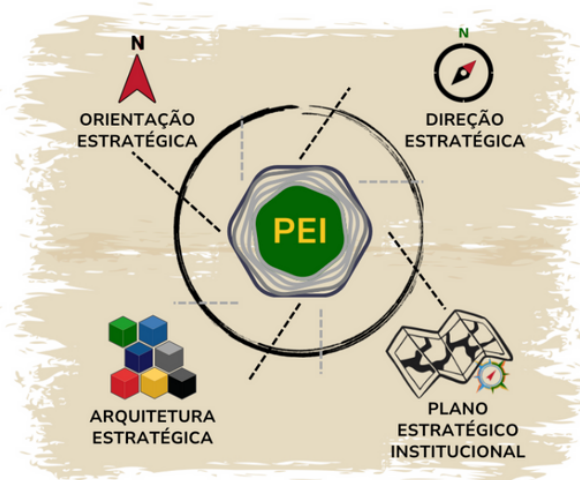


Figura 1 – Estrutura e Componentes Principais do Framework RUMO

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Para compreender plenamente essa jornada, é fundamental observar cada um dos quatro elementos que estruturam o Framework RUMO. A Orientação Estratégica estabelece o norte institucional, refletindo os propósitos de longo prazo do governo. A Direção Estratégica atua como elo tático, traduzindo essas intenções em ações concretas de médio e curto prazo. O Plano Estratégico Institucional (PEI) organiza essas diretrizes em prioridades estratégicas, conectando-as à operação cotidiana das organizações. Por fim, a Arquitetura Estratégica oferece sustentação sistêmica à jornada, articulando os instrumentos, práticas e aprendizados que permitem a execução efetiva e a evolução contínua da estratégia. A seguir, cada um desses elementos é apresentado em detalhe:



Orientação Estratégica: reflete a **visão ampla e integrada do Governo**, fornecendo um propósito duradouro que orienta decisões e esforços das instituições públicas ao longo do tempo, atuando como o **Norte** guiando a visão e os objetivos centrais do Estado, mesmo diante de contextos diversos e transições. Essa orientação pode ser identificada em documentos como o **Plano de Governo**, os **Planos de Médio e Longo Prazo**, as **Diretrizes Globais** (ODS e OCDE) e os **marcos legais que estabelecem as atribuições institucionais**.

Esses instrumentos fornecem as bases normativas e estratégicas que devem nortear o planejamento das instituições públicas estaduais.



Direção Estratégica: desdobra os objetivos estratégicos em ações de médio e curto prazo — o **elo tático** entre **orientação governamental estratégica** e **execução institucional**. Conecta as intenções de fundamentos estruturantes e orientativas do governo às decisões práticas de curto médio e curto prazo, promovendo flexibilidade e permitindo **correções de rota** para manter a organização no rumo

e direção certos. Funciona como uma **bússola no alinhamento das agendas prioritárias**, possibilitando **ajustes contínuos ao longo da jornada**.

Essa direção se materializa em instrumentos como o **Plano Plurianual (PPA)**, o **Programa de Compliance Público**, os **Planos Setoriais Nacionais e Estaduais**, bem como os **marcos regulatórios e normativos internos** que orientam a atuação tática das instituições públicas.



Plano Estratégico Institucional (PEI): funciona como uma **carta de navegação** que traduz a visão e a missão da organização em **prioridades estratégicas**, orientando os planos táticos e operacionais. Organiza ações e recursos de forma conectada ao propósito de longo prazo, garantindo que as atividades do dia a dia estejam alinhadas à direção estratégica, com foco na **execução e no monitoramento de resultados**.

A estrutura do PEI é composta por blocos interdependentes que permitem conectar os níveis estratégico, tático e operacional de maneira integrada. Esses componentes possibilitam que cada organização desenvolva seu plano com base em fundamentos claros, respeitando suas especificidades, mas assegurando coerência com os direcionamentos estratégicos do Governo.



Arquitetura Estratégica: representa uma **sistemática de sustentação que organiza sistemas de trabalho articulados** para conectar estratégia, governança e resultados de forma eficaz. Funciona **como um sistema de navegação avançado**, capaz de **integrar** os diversos **instrumentos** da jornada e **orientar o caminho institucional**, atuando como um **roteiro estratégico para o futuro (Roadmap)**.

Mais do que apoiar a execução da estratégia, a Arquitetura Estratégica fornece as condições necessárias para que objetivos, recursos e processos atuem de forma coordenada. Incorpora práticas voltadas ao fortalecimento institucional, como o uso de ferramentas tecnológicas, planejamento estruturado, capacitação contínua, análise de riscos e governança colaborativa.

Ao estimular a gestão do conhecimento, viabiliza a centralização e o compartilhamento de dados, promovendo a troca de experiências entre órgãos e favorecendo a inovação. Com isso, amplia a capacidade das instituições de responder com agilidade, consistência e eficácia aos desafios públicos, contribuindo para a geração de valor em contextos dinâmicos e em transformação.

Além de estruturar os níveis do planejamento, o Framework RUMO reconhece que

todos os instrumentos da gestão pública, inclusive os operacionais, como processos e planos de ação, possuem dimensões temporais específicas que influenciam diretamente sua implementação e monitoramento. A figura a seguir apresenta essa lógica em três níveis (estratégico, tático e operacional), destacando a sobreposição e o horizonte temporal de cada instrumento. Isso permite visualizar como as ações de curto prazo se articulam com diretrizes de médio e longo prazo, assegurando alinhamento e coerência ao longo da jornada institucional.

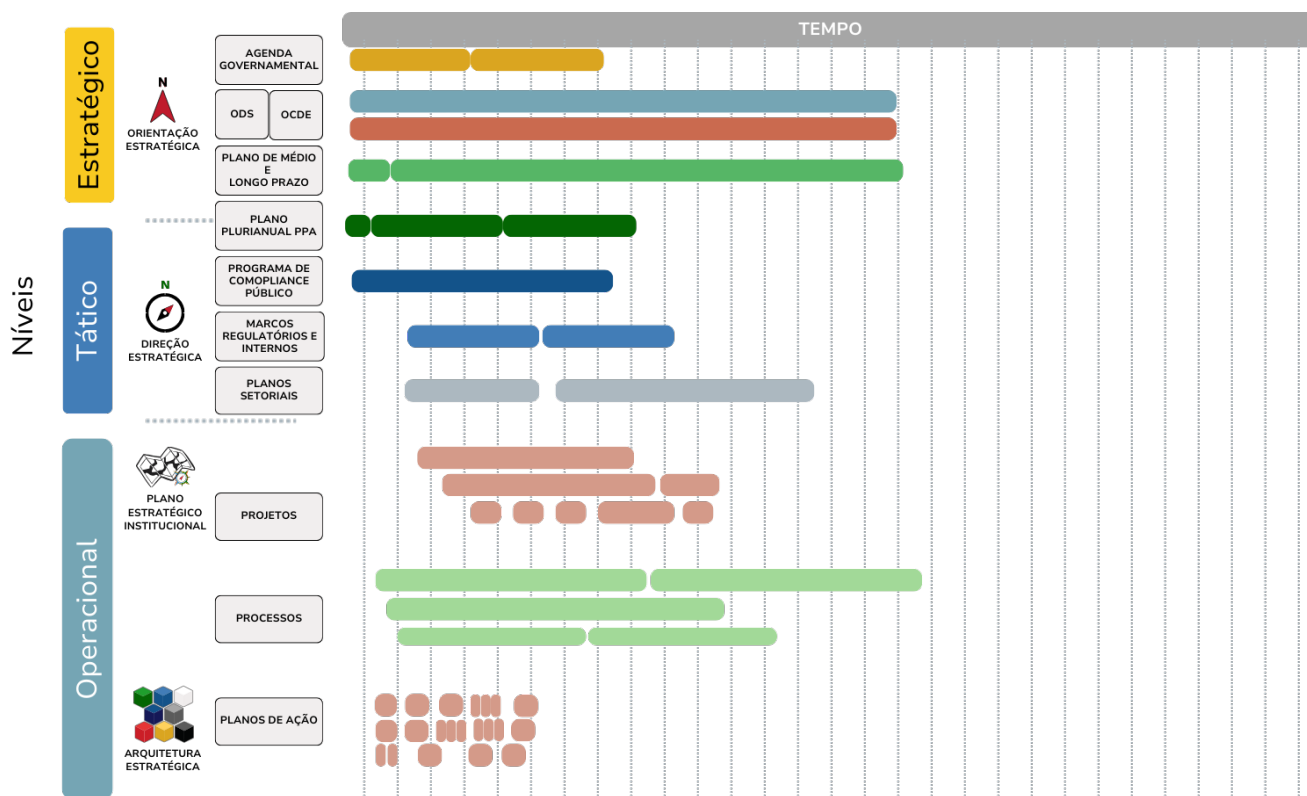


Figura 2 – Dimensão temporal dos instrumentos de planejamento estratégico em diferentes níveis

Fonte: Elaboração própria, 2025. Representação fictícia, com fins ilustrativos.

6 Visão Geral do Alinhamento da Política Pública na Integração Estratégica:

A estrutura do planejamento estratégico institucional deve refletir a coerência entre os diversos níveis de decisão governamental. O Framework RUMO propõe uma arquitetura que conecta visão de longo prazo, orientação tática e execução operacional, promovendo a articulação entre propósitos estratégicos e entregas institucionais. Essa lógica se expressa por meio de camadas integradas, onde cada componente — da orientação estratégica à execução — exerce papel complementar na construção de valor público. A integração deve ocorrer tanto na dimensão vertical (entre governo e órgãos) quanto na horizontal (entre áreas dentro de uma mesma instituição). Assim, o PEI se configura como instrumento central para alinhar os esforços das organizações com os compromissos governamentais, respeitando suas especificidades e fortalecendo sua capacidade de atuação coordenada.

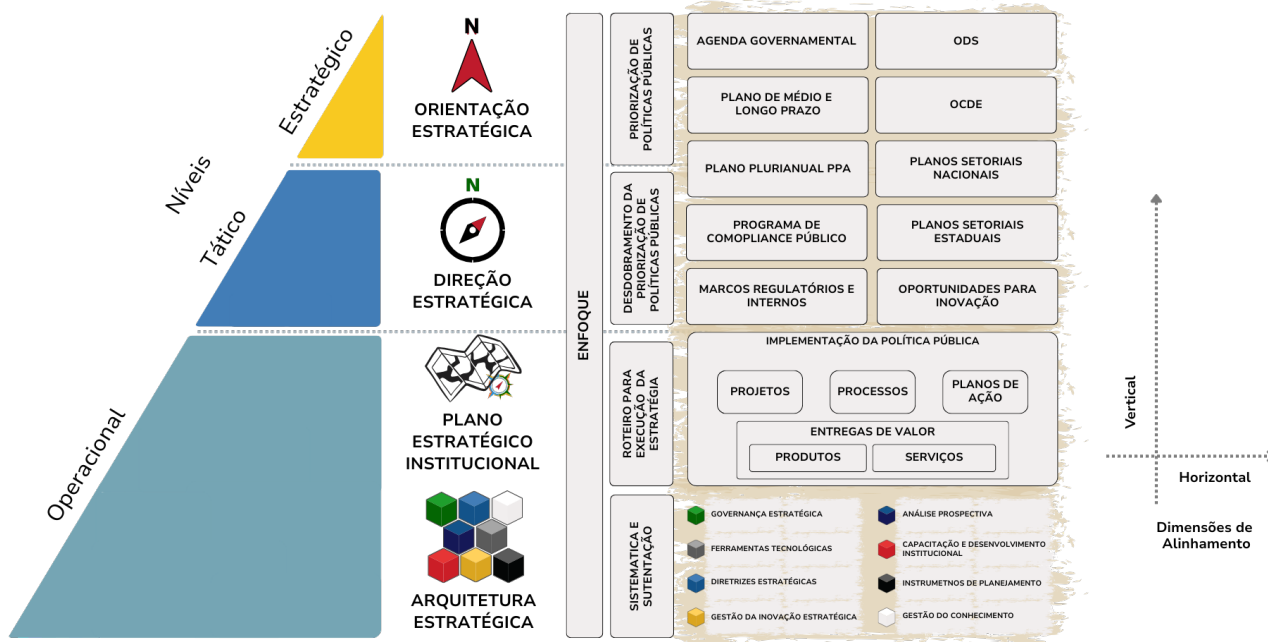


Figura 3 – Alinhamento Vertical e Horizontal da Política Pública

Fonte: Elaboração própria, 2025.

7 A conexão com o PPA e os Compromissos Governamentais:

O Plano Estratégico Institucional (PEI) deve estar vinculado ao Plano Plurianual (PPA), conforme estabelece o Decreto nº 10.412/2024. Cada pasta deve identificar no PEI os objetivos e iniciativas que contribuem para os programas do PPA, assegurando o alinhamento com as prioridades governamentais.

Diante da centralidade do alinhamento entre planejamento institucional e prioridades governamentais, recomenda-se fortemente que os **objetivos estratégicos das pastas estejam articulados às Iniciativas Estratégicas previstas no PPA**. Essa prática qualifica o processo de planejamento e fortalece a atuação das instituições públicas na superação de problemas estruturais. Ao associar cada objetivo estratégico a uma iniciativa que busca enfrentar causas específicas de problemas públicos, promove-se uma conexão direta entre a estratégia institucional e a entrega de valor público, assegurando que os esforços da gestão contribuam efetivamente para os compromissos pactuados pelo Estado.

A seguir é apresentada a arquitetura do PPA, com destaque para a forma recomendada de associação entre PPA e PEI, via Objetivo Estratégico.

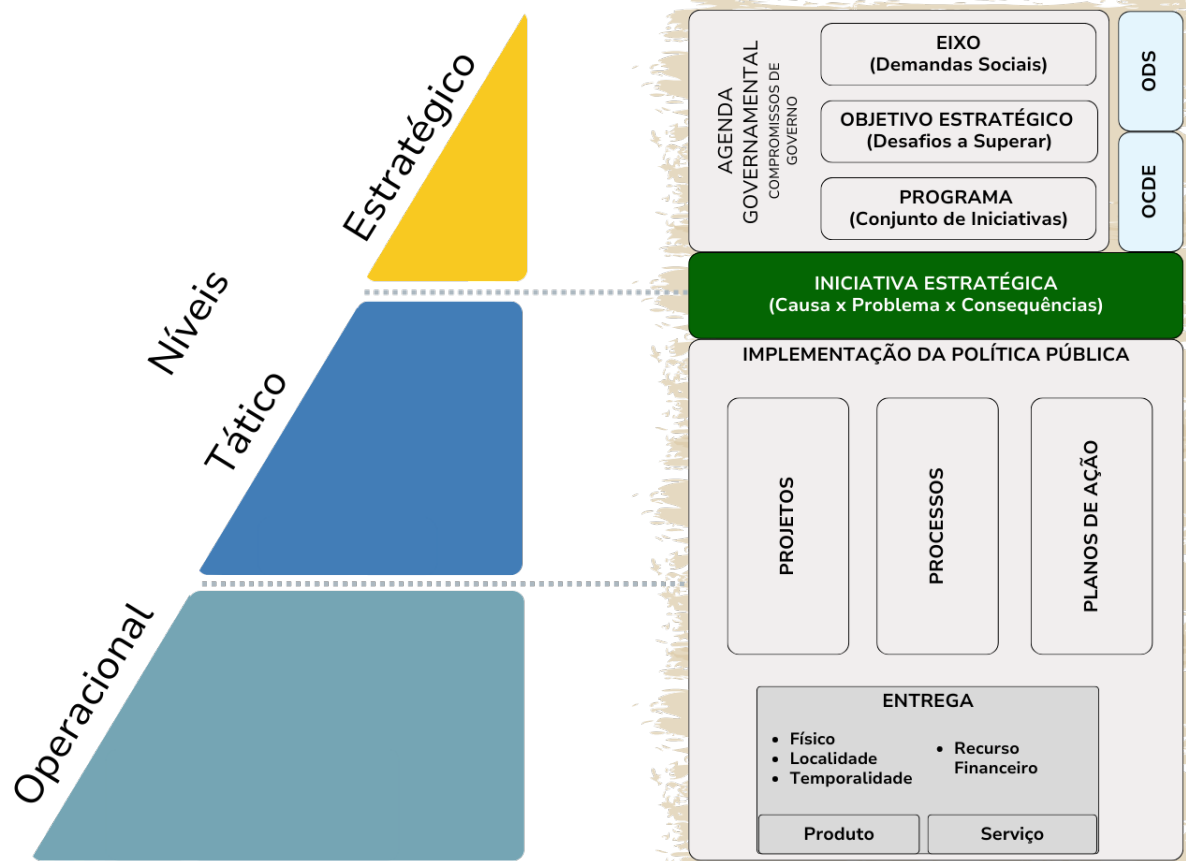


Figura 4 – Como integrar o PPA com o PEI?

Fonte: Elaboração própria, 2025.

8 Etapas e Estrutura do PEI

A construção do Plano Estratégico Institucional (PEI), no âmbito do RUMO, foi organizada com base em um conjunto de componentes interligados que oferecem uma visão abrangente e integrada da atuação institucional. Esses componentes estão estruturados em cinco blocos principais, que se complementam e promovem coerência entre formulação, execução, acompanhamento da estratégia e impacto desejado:

Bloco 1: Direção Estratégica – contempla os elementos centrais que orientam a estratégia institucional, promovendo a vinculação com as Iniciativas Estratégicas do Plano Plurianual (PPA) e os Processos Finalísticos representados na Cadeia de Valor. Esse bloco traduz a forma como a organização contribui para a superação dos problemas públicos e para a entrega de valor à sociedade.

Bloco 2: Identidade Organizacional – reúne os fundamentos que expressam a essência da instituição. Inclui a Missão (razão de ser), a Visão (futuro desejado) e os Valores (princípios que norteiam a conduta). Esses elementos fortalecem a cultura organizacional,

orientam decisões e promovem o alinhamento interno, sendo a base para a definição da estratégia.

Bloco 3: Estruturação da Estratégia– abrange o Mapa Estratégico, os Objetivos Estratégicos, suas Perspectivas, seus respectivos Indicadores (ORKs e ou BSCs) e a Matriz de Riscos Estratégicos, identificados no Programa de Compliance Público. Essa estrutura permite a representação visual da estratégia, a definição clara dos resultados esperados e a antecipação dos fatores que podem comprometer sua execução. Ao integrar objetivos, indicadores e riscos, o bloco oferece suporte à tomada de decisão e reforça a gestão estratégica orientada por resultados e prevenção.

Bloco 4: Implementação e Monitoramento– formado por Indicadores e Metas, Portfólio de Projetos Estratégicos, Processos Críticos, Planos de Ação (como o 5W2H) e painéis de monitoramento. Esse bloco assegura que a estratégia se concretize por meio de ações sistematizadas, acompanhadas com base em dados e evidências, permitindo ajustes contínuos e foco na geração de valor público.

Bloco 5: Impacto Estratégico – Bloco 5: Impacto Estratégico – contempla os resultados esperados com a implementação da estratégia, organizados em três frentes principais: Regulação (leis e decretos), Inovação (tecnologia e novos modelos de negócio) e Alcance Social (valores e benefícios gerados à população). Esse bloco funciona como a linha de chegada da jornada estratégica, sendo o referencial motivador e o critério orientador da construção do PEI, reafirmando seu compromisso com a geração de valor público.

Cada bloco deve ser desenvolvido com coerência interna e alinhamento à orientação e direção estratégicas do Governo, respeitando as especificidades de cada instituição. Essa estrutura modular confere robustez e flexibilidade ao PEI, facilitando sua aplicação prática e promovendo a integração efetiva entre planejamento, execução e avaliação.

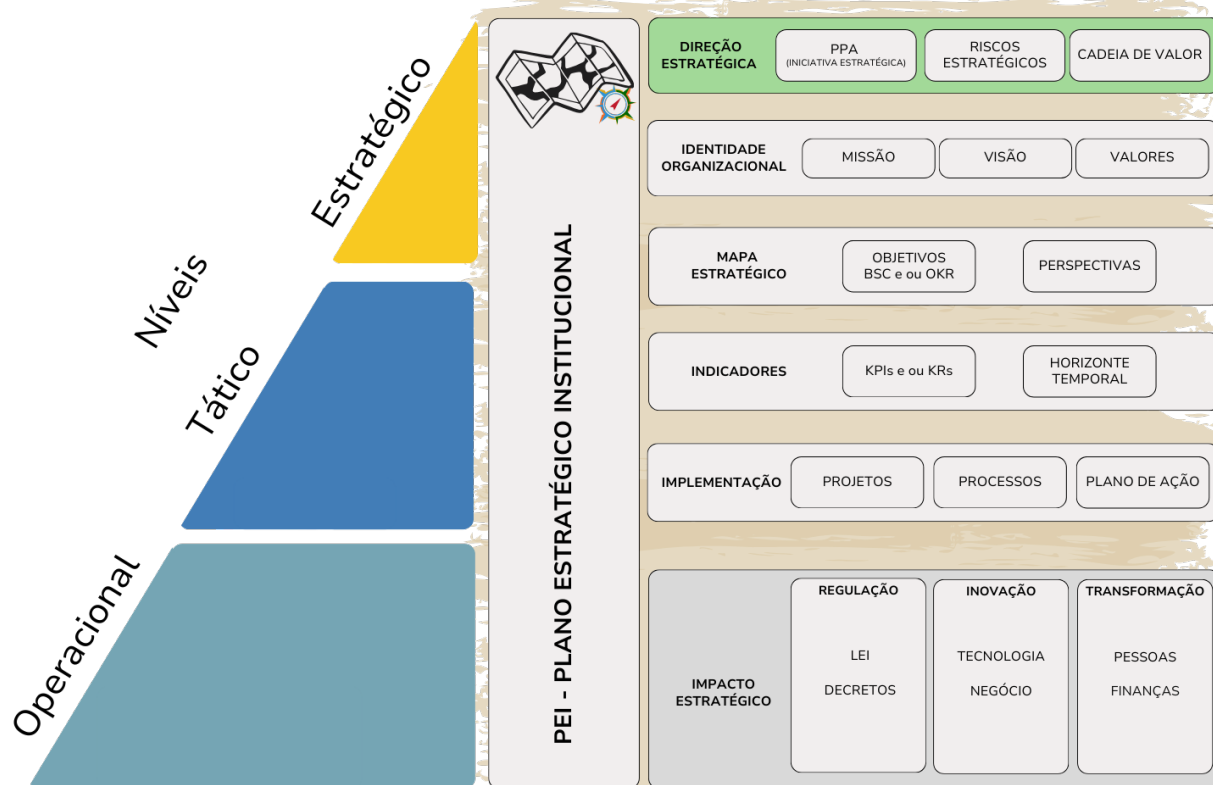


Figura 5 – Estrutura do Plano Estratégico Institucional - PEI

Fonte: Elaboração própria, 2025.

9 Conectando Estratégia à Implementação

Um dos principais desafios do setor público é assegurar que os planos estratégicos se traduzam em ações concretas e entregas efetivas à sociedade. A estruturação do Plano Estratégico Institucional (PEI), aqui apresentada, busca superar esse desafio ao registrar, de forma visual no Mapa Estratégico, as conexões entre os Objetivos Estratégicos, os Indicadores (ou Key Results) e os instrumentos de implementação — Projetos, Processos e Planos de Ação — que contribuem diretamente para sua consecução.

Essa associação, além de evidenciar os vínculos estratégicos, potencializa a comunicação interna, tornando mais claro para as equipes operacionais e demais áreas quais elementos contribuem de forma mais significativa para a implementação da estratégia e a entrega de resultados à sociedade. Com isso, os esforços convergem para as iniciativas com impacto direto nos objetivos traçados, assim como para os Processos Críticos, que asseguram a continuidade e a sustentação das rotinas essenciais à geração de valor público.

A execução deve ser acompanhada de maneira sistemática, com base em indicadores e painéis de monitoramento que possibilitam a retroalimentação do planejamento, conforme orienta o ciclo PDCA. Essa lógica fortalece a governança e permite ajustes contínuos na trajetória estratégica, garantindo que o PEI se consolide como um instrumento

vivo de gestão, capaz de integrar formulação, implementação e avaliação com foco em resultados concretos para a sociedade.

10 Conceitos Essenciais

A compreensão compartilhada de conceitos estratégicos é essencial para fortalecer a cultura de planejamento nas instituições públicas. Esses fundamentos oferecem a base conceitual necessária para que os órgãos elaborem, implementem e monitorem seus Planos Estratégicos Institucionais (PEIs) com clareza, coerência e foco em resultados.

Nesta seção, são apresentados os principais conceitos que sustentam e orientam sua aplicação prática. Incluem-se definições essenciais para a concepção, ajuste, acompanhamento e monitoramento do planejamento, tais como estratégia, planejamento estratégico, governança, entre outras. Também são abordadas referências de frameworks e modelos amplamente aplicados, como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKRs), reconhecendo que o manual não pretende ser exaustivo, antes porém oferecer uma base conceitual sólida e alinhada aos principais instrumentos utilizados na gestão pública.

Além de consolidar uma linguagem comum, esses conceitos apoiam a tomada de decisões, favorecem o alinhamento interno das equipes e fortalecem o monitoramento das ações, contribuindo para uma atuação institucional mais integrada, eficiente e orientada à geração de valor público.

10.1 Missão

A missão representa o **propósito fundamental** de uma organização, descrevendo sua **razão de existir e os serviços que oferece à sociedade (KOTLER, 1993; ENAP, 2021)**. Ela deve responder à pergunta “por que existimos?” e orientar a atuação institucional de forma clara e objetiva.

No contexto do setor público, a missão está diretamente relacionada ao atendimento de demandas sociais e ao compromisso com a entrega de valor público. **A sua formulação deve considerar o público-alvo, a natureza dos serviços prestados e o impacto esperado na vida da população.** Guias nacionais de planejamento estratégico, como os produzidos pela ENAP, reforçam a importância de uma missão bem definida para nortear as decisões estratégicas e alinhar os esforços institucionais a longo prazo.

10.2 Visão

A visão **descreve o futuro desejado pela organização**, expressando uma **aspiração que orienta o direcionamento estratégico (COLLINS; PORRAS, 2002; ENAP, 2021)**. Trata-se de uma representação inspiradora e plausível de **onde** a organização **pretende chegar em um horizonte temporal definido.**

Na gestão pública, a visão deve, em tese, refletir os **compromissos** com a

Manual de Elaboração de Planos Estratégicos Institucionais – Versão 1.0 | Governo do Estado de Goiás 17

transformação social e o aprimoramento da atuação institucional. Ela serve como norte para a construção das estratégias e metas, promovendo coesão interna e engajamento dos servidores. Documentos orientadores da administração pública recomendam que a visão seja desafiadora, clara e alinhada às prioridades governamentais, estimulando o senso de propósito e inovação.

10.3 Valores ou Princípios

Os valores ou princípios **representam os princípios éticos e culturais** que **orientam o comportamento das pessoas e a atuação da organização no cumprimento de sua missão (CHANDLER, 1962; KAPLAN; NORTON, 1997).** Eles expressam as crenças fundamentais que sustentam a identidade organizacional e guiam a tomada de decisão.

Na administração pública, os valores são essenciais para assegurar a integridade, a transparência e a confiança nas relações entre o Estado e a sociedade. Além disso, **promovem o alinhamento das condutas internas com os princípios da governança pública, fortalecendo a cultura organizacional.** A definição explícita de valores facilita a coesão entre equipes, a motivação institucional e o compromisso com resultados sustentáveis.

10.4 Identidade Organizacional

A identidade organizacional **representa a essência institucional de uma organização,** sendo **composta pelos elementos que definem seu propósito, aspirações futuras e princípios orientadores: missão, visão e valores (HATCH; SCHULTZ, 2000; COLLINS; PORRAS, 2002; ENAP, 2021).** Esses componentes constituem a base simbólica e estratégica que sustenta a cultura organizacional e guia a formulação de políticas, programas e ações.

No setor público, a identidade organizacional **cumpe papel central na definição do posicionamento institucional frente à sociedade,** promovendo clareza sobre o que a organização faz, para quem, com quais valores e em direção a quais resultados. A missão explicita a razão de existir; a visão projeta o futuro almejado; e os valores delineiam os princípios éticos que norteiam o comportamento organizacional.

A construção de uma identidade organizacional clara e coerente contribui para o alinhamento interno, a motivação das equipes, a transparência institucional e o fortalecimento do compromisso com a entrega de valor público. Guias práticos como os da **ENAP (2021)** recomendam que a definição desses elementos seja participativa, realista e compatível com os desafios e oportunidades do contexto institucional.

10.5 Estratégia

Estratégia pode ser compreendida como um **conjunto de decisões e ações** coordenadas **voltadas à escolha dos meios e à articulação dos recursos disponíveis**, com o **objetivo de alcançar resultados previamente** definidos (CHANDLER, 1962; MINTZBERG, 1994; ENAP, 2021).

A noção de **estratégia** tem sido amplamente discutida no campo da administração e do planejamento público. Em termos gerais, a definição acima reflete o entendimento clássico de que a estratégia conecta o propósito organizacional às escolhas práticas de ação, buscando coerência entre o que se pretende alcançar e os meios empregados para isso.

Autores como **Chandler (1962)** reforçaram essa perspectiva ao definirem a estratégia como a determinação de objetivos de longo prazo, associada à escolha de cursos de ação e à alocação de recursos. Já **Mintzberg (1994)** contribuiu com a ideia de que a estratégia pode ser vista como um padrão de comportamento organizacional, mais do que um plano fixo, incorporando também aspectos emergentes e adaptativos. No setor público brasileiro, documentos técnicos como os guias da **ENAP (2021)** e do **Ministério do Planejamento** adotam formulações semelhantes, associando estratégia à capacidade de orientar a ação estatal de forma coordenada, integrada e voltada à geração de valor público.

10.6 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico pode ser definido como o **processo estruturado** de **definição** de **objetivos e meios para atingi-los**, com **vistas a promover uma mudança positiva e planejada no futuro** de uma organização. Envolve **diagnóstico do contexto**, **formulação de metas**, definição de **prioridades e alocação de recursos** para orientar ações no médio e longo prazo (**BRYSON, 2018; KAPLAN; NORTON, 1997; ENAP, 2021**).

No setor público, o Planejamento Estratégico visa alinhar os propósitos institucionais às políticas públicas e às expectativas da sociedade. **Bryson (2018)** ressalta que esse tipo de planejamento é especialmente importante em ambientes com múltiplos atores e interesses, nos quais a clareza de objetivos e a mobilização coordenada de esforços são fundamentais para alcançar resultados relevantes. **Kaplan e Norton (1997)**, ao proporem o Balanced Scorecard, trouxeram uma abordagem que conecta a estratégia à operação por meio de indicadores de desempenho, estruturando o planejamento em torno de diferentes perspectivas organizacionais.

Na prática governamental brasileira, a **ENAP (2021)** orienta que o Planejamento Estratégico seja entendido como um instrumento de governança, capaz de estruturar decisões institucionais, guiar a implementação de ações públicas e aprimorar a entrega de valor à sociedade.

10.7 Plano Estratégico Institucional (PEI)

Plano Estratégico Institucional é a **materialização do planejamento estratégico**

de uma organização pública, estruturado para orientar, de forma coordenada, suas ações, metas e prioridades **ao longo de um período determinado**. Funciona como um instrumento que traduz a estratégia organizacional em iniciativas concretas, conectando a missão institucional às políticas públicas e aos resultados esperados pela sociedade (**BRASIL, 2011; ENAP, 2021; BRYSON, 2018**).

O PEI visa garantir coerência entre os objetivos institucionais e as diretrizes governamentais, promovendo integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, permite alinhar o planejamento interno aos compromissos pactuados no Plano Plurianual (PPA) e aos demais instrumentos de governança, como o Programa de Compliance Público e os planos setoriais.

A **ENAP (2021)** destaca que o a elaboração do PEI deve ser compreendida como um processo contínuo e adaptativo, que envolve desde o diagnóstico da realidade organizacional até a definição de indicadores, metas e mecanismos de monitoramento. Ele é essencial para fortalecer a governança, orientar a gestão por resultados e garantir a efetividade das ações institucionais.

10.8 Plano Plurianual (PPA)

O Plano Plurianual (PPA) é o **instrumento de planejamento governamental de médio prazo que estabelece**, de forma **regionalizada**, as **diretrizes**, os **objetivos** e as **metas** da **administração pública** para um período de **quatro anos**. Previsto constitucionalmente, tem como finalidade organizar e orientar a ação do Estado na promoção do desenvolvimento sustentável e da melhoria da qualidade de vida da população (**BRASIL, 1988; GOIÁS, 1989**).

No contexto do Estado de Goiás, o PPA 2024–2027 foi instituído pela Lei Estadual nº 22.317, de 18 de outubro de 2023, e regulamentado pelo Decreto nº 10.412, de 23 de fevereiro de 2024. Ele apresenta programas finalísticos e estruturantes, e adota os conceitos de valor público e gestão orientada a resultados como eixos centrais para a atuação estatal, conforme indicado na apresentação oficial da plataforma digital ppa.go.gov.br (GOIÁS, 2025).

A proposta ora apresentada reforça o papel do PPA como instrumento central de alinhamento estratégico entre os objetivos institucionais das pastas e os programas governamentais, recomendando que cada órgão estabeleça vínculos claros entre seus objetivos estratégicos e as Iniciativas Estratégicas do PPA, promovendo coerência entre a formulação das estratégias institucionais e a execução das políticas públicas.

10.9 Gestão Estratégica

Gestão Estratégica é o **processo contínuo** de **conduzir a organização pública** na **implementação**, **monitoramento** e **revisão** do **planejamento estratégico**, com **foco** na **obtenção de resultados**, na **geração de valor público** e na **adaptação às mudanças** do

ambiente interno e externo (KAPLAN; NORTON, 2004; BRYSON, 2018; ENAP, 2021).

Diferente do planejamento estratégico, que se concentra na definição dos objetivos e caminhos a seguir, a gestão estratégica está voltada à execução e à integração sistêmica entre planejamento, recursos, processos e pessoas. **Trata-se de uma abordagem orientada à ação, que conecta os planos formulados às decisões cotidianas da administração pública, garantindo que a estratégia não se limite ao papel, mas seja vivenciada pelas equipes e refletida nas entregas institucionais.**

Kaplan e Norton (2004) associam a gestão estratégica à institucionalização de mecanismos como o Balanced Scorecard (BSC), que permite alinhar visão, estratégia, indicadores e ações. Já Bryson (2018) ressalta a importância de transformar o planejamento em um processo interativo e colaborativo, que promova aprendizagem organizacional. A ENAP (2021), por sua vez, defende que a gestão estratégica deve estar fundamentada em ciclos de monitoramento e melhoria contínua, como o PDCA, assegurando coerência entre estratégia, implementação e avaliação.

Nesse contexto, ferramentas como os Objectives and Key Results (OKRs) também vêm sendo utilizadas como mecanismos complementares de gestão estratégica. Os OKRs auxiliam no desdobramento ágil das estratégias em metas de curto prazo, reforçando o alinhamento entre equipes e promovendo ciclos rápidos de avaliação e aprendizagem. Ao permitir que objetivos sejam acompanhados por resultados-chave mensuráveis, os OKRs fortalecem a cultura de resultados e o foco em entregas de impacto na administração pública (DOERR, 2018; WODTKE, 2016).

10.10 Governança Pública

Governança Pública refere-se ao **conjunto de mecanismos, processos, estruturas e normas que orientam, monitoram e avaliam a atuação das organizações públicas, com foco na integridade, na accountability, na participação e na efetividade das políticas públicas (OCDE, 2011; BANCO MUNDIAL, 2007; BRASIL, 2021).** Envolve a articulação entre atores estatais e não estatais, garantindo que os processos decisórios sejam conduzidos de forma transparente, eficiente e alinhada ao interesse público.

No contexto do setor público brasileiro, a governança pública é também um instrumento de fortalecimento institucional, apoiando-se em princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme preconizado na Constituição Federal de 1988.

10.11 Valor Público

Valor Público pode ser **compreendido** como o **benefício efetivo que uma política, programa ou ação governamental gera para a sociedade, atendendo às necessidades coletivas com legitimidade, eficácia e sustentabilidade (MOORE, 1995;**

BRESSER-PEREIRA, 1998; OECD, 2017). Diferentemente do valor econômico privado, o valor público **abrange dimensões intangíveis** como **confiança nas instituições, equidade, bem-estar social e aprimoramento da cidadania.**

O **conceito** foi inicialmente **formulado** por **Mark Moore (1995)**, da Harvard Kennedy School, ao **defender que os gestores públicos devem atuar como “empreendedores públicos”**, utilizando **recursos estatais** para **criar valor social legítimo, baseado em três pilares: resultados relevantes para a sociedade, legitimidade das ações e capacidade operacional** para **implementá-las**. No Brasil, essa abordagem foi incorporada às reformas gerenciais e às práticas de gestão estratégica, sobretudo a partir da década de 1990, com a busca por maior efetividade e orientação por resultados no setor público.

10.12 Análise de Ambiente

A Análise de Ambiente é uma etapa diagnóstica essencial do planejamento estratégico, voltada à identificação e compreensão dos fatores internos e externos que influenciam a atuação de uma organização. Ela fornece insumos para a definição de objetivos estratégicos e para a formulação de estratégias mais adequadas ao contexto institucional (BRYSON, 2010; ENAP, 2021; CGE-GO, 2023).

Esse processo contempla, no ambiente interno, a análise de capacidades organizacionais, cultura institucional, estrutura, processos e recursos disponíveis. No ambiente externo, considera-se o cenário político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. Ferramentas como a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e a Matriz TOWS são amplamente utilizadas para sistematizar essas análises, permitindo uma compreensão integrada entre o que a organização é e o que o ambiente exige.

No setor público, a análise de ambiente contribui para decisões mais fundamentadas, orientadas por evidências e alinhadas às prioridades governamentais. Guias técnicos como os da ENAP (2021) e as diretrizes do Programa de Compliance Público do Estado de Goiás (2023) reforçam seu papel como base estratégica, especialmente para a identificação de riscos institucionais, desafios setoriais e potenciais de transformação. Ao qualificar o diagnóstico, essa etapa fortalece a governança, a formulação de políticas públicas e o compromisso com a entrega de valor à sociedade.

10.13 O Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act), também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, é uma metodologia de gestão utilizada para promover a melhoria contínua de processos, produtos e serviços, com base em uma abordagem sistemática de

planejamento, execução, verificação e ação (DEMING, 1986; JURAN, 1992; ISO, 2015).

A lógica do **PDCA** envolve quatro etapas interdependentes:

P – Plan (Planejar): Identificar um problema, analisar causas, definir metas e desenvolver um plano de ação.

D – Do (Executar): Implementar o plano em pequena escala ou conforme previsto.

C – Check (Verificar): Monitorar os resultados, comparando-os com as metas estabelecidas.

A – Act (Agir): Padronizar melhorias ou revisar o plano conforme os aprendizados obtidos.

O ciclo é amplamente adotado na administração pública e no setor privado por sua simplicidade, eficácia e aplicabilidade a diferentes contextos organizacionais. No setor público, o PDCA contribui para o aperfeiçoamento da gestão estratégica, garantindo o monitoramento contínuo das ações, a correção de desvios e o alinhamento aos objetivos institucionais.

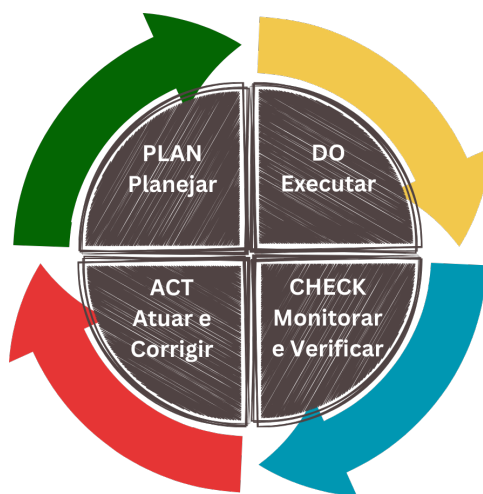


Figura 6 – Ciclo PDCA (Personalizado)

Fonte: Elaboração própria, 2025.

10.14 Framework

Framework pode ser **compreendido** como uma **estrutura conceitual** que **organiza ideias, princípios e componentes metodológicos de forma sistemática**, com o objetivo de orientar a análise, a tomada de decisão ou a implementação de práticas em determinado campo do conhecimento (SANTOS; PEREIRA, 2023).

No **contexto da administração pública e do planejamento estratégico**, frameworks **são amplamente utilizados como ferramentas** para articular visões, **estabelecer vínculos entre objetivos e ações**, e **padronizar processos sem engessar** a

atuação institucional. Diferentemente de um modelo fechado, o framework oferece flexibilidade e permite adaptação a diferentes realidades, respeitando as especificidades de cada organização.

10.15 Gestão por Objetivos – GpO

A **Gestão por Objetivos** (Management By Objectives – MBO) pode ser **compreendida** como uma **abordagem** de gestão **que orienta a atuação institucional** com base **na definição clara de metas e resultados a serem alcançados (DRUCKER, 1954; HAMMER, 1990)**. Seu princípio central está no alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos individuais ou setoriais, promovendo coerência, responsabilização e foco em desempenho mensurável.

O conceito foi popularizado por **Peter Drucker (1954)**, que defendeu a importância de estabelecer objetivos previamente acordados entre líderes e equipes, promovendo autonomia e compromisso com os resultados. A **GpO** parte do **pressuposto de que o desempenho organizacional melhora quando todos os envolvidos compreendem suas metas e sabem** como suas **ações contribuem** para os **resultados globais**.

No setor público, a **GpO** tem sido incorporada em práticas como os Contratos de Gestão, os Mapas Estratégicos e os sistemas de avaliação por desempenho institucional, ajudando a tornar os processos de planejamento mais objetivos, orientados por dados e voltados à efetividade na entrega de valor público. Além disso, sua lógica foi incorporada por frameworks contemporâneos como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKRs), que estruturam a definição, desdobramento e acompanhamento de objetivos estratégicos de forma mais ágil e transparente.

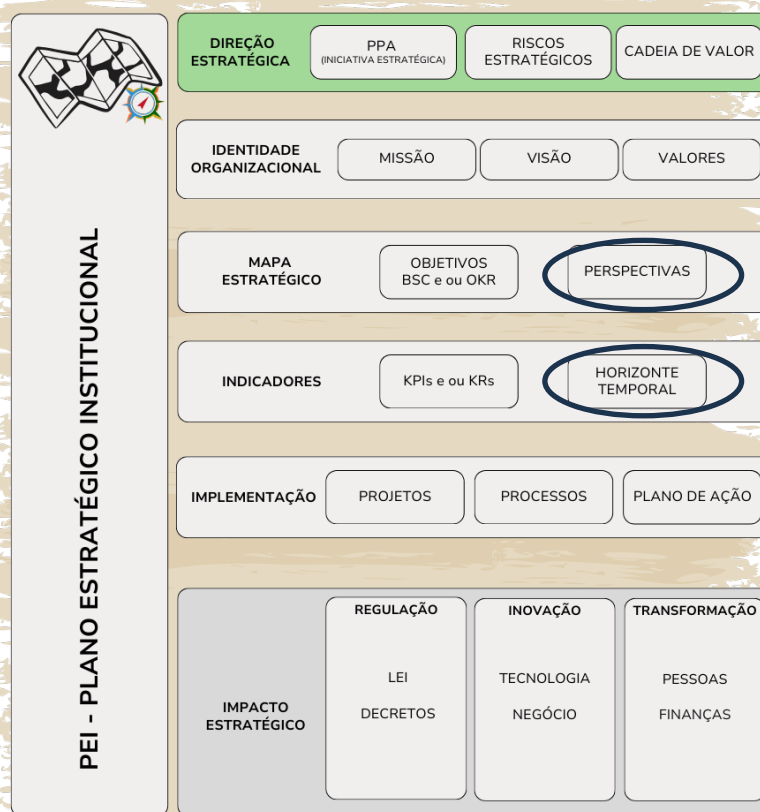


Figura 7 – Estrutura do PEI – Framework RUMO

Fonte: Elaboração própria, 2025.

10.16 Objectives and Key Results – OKR (Objetivos e Resultados-Chave)

O modelo OKR — Objectives and Key Results ou Objetivos e Resultados-Chave — é um **framework de gestão por objetivos que promove foco, transparência e alinhamento das equipes em torno de metas claras e mensuráveis (DOERR, 2018)**. Sua **estrutura básica** é composta por **Objetivos** — enunciados qualitativos que indicam o que se pretende alcançar — e **Resultados-Chave** — métricas quantitativas que mostram como se saberá que o objetivo foi atingido.

A proposta do OKR está em conectar propósito e mensuração de forma direta, promovendo ciclos curtos de planejamento, revisão e acompanhamento. **Um dos diferenciais da abordagem** é sua **orientação para resultados de alto impacto**, com foco em **aprendizados contínuos** e na **adaptação rápida** diante de mudanças. Os OKRs podem ser definidos em diferentes níveis organizacionais (institucional, setorial ou individual) e desdobrados de maneira colaborativa, favorecendo o engajamento das equipes e a execução estratégica.

No setor público, os OKRs vêm sendo utilizados para impulsionar uma cultura de gestão por resultados, com ciclos curtos de análise e com ênfase na transparência e accountability.

10.17 Balanced Scorecard – BSC (Indicadores Balanceados de Desempenho)

O Balanced Scorecard (BSC), ou Indicadores Balanceados de Desempenho, é um **framework** desenvolvido por **Kaplan e Norton (1992; 1996)** que visa transformar a visão e a estratégia **organizacional** em um conjunto coerente de **objetivos e indicadores distribuídos em diferentes perspectivas**. Tradicionalmente, essas perspectivas incluem: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento — podendo ser adaptadas conforme o contexto institucional.

A **lógica do BSC está baseada na construção de um Mapa Estratégico**, que apresenta os **objetivos em cada perspectiva e suas relações de causa e efeito**. Isso permite alinhar as iniciativas, os indicadores de desempenho e os planos de ação, promovendo coerência na execução da estratégia.

Na administração pública, a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) exige adaptações para refletir as especificidades e objetivos do setor para atender melhor às necessidades das organizações públicas. Por exemplo, a perspectiva Financeira pode ser renomeada para Orçamentária, enfatizando a gestão eficiente dos recursos públicos. A perspectiva de Clientes pode ser desdobrada em Cidadão/Sociedade e Administração Pública, reconhecendo os diferentes stakeholders envolvidos. Além disso, pode-se introduzir a perspectiva de Relações Governamentais para destacar a importância das interações entre os órgãos governamentais.

Essas adaptações permitem que o BSC reflita com maior precisão os objetivos e desafios das organizações públicas, promovendo uma gestão estratégica alinhada com as demandas da sociedade e as particularidades do setor público.

10.18 Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é um **modelo conceitual que descreve a sequência de atividades essenciais realizadas por uma organização para entregar produtos ou serviços que gerem valor para seus usuários ou beneficiários (PORTER, 1985; BRYSON, 2018)**. Essa estrutura permite identificar como os recursos institucionais são transformados em entregas públicas, evidenciando os elos entre insumos, processos e resultados. No setor público, a Cadeia de Valor ajuda a visualizar como a organização contribui para os objetivos governamentais mais amplos, promovendo transparência e orientação por resultados.

Tradicionalmente, a cadeia de valor é dividida em atividades primárias — diretamente relacionadas à entrega final, como formulação de políticas, prestação de serviços e fiscalização — e atividades de apoio, como gestão de pessoas, orçamento, tecnologia e comunicação. **No contexto da administração pública, sua adaptação visa representar os fluxos de valor público gerado para a sociedade**, conforme reforçado em guias de planejamento da ENAP (2021) e da CGU (2022).

Em contextos mais complexos e interdependentes, como os de redes institucionais, ganha destaque o conceito de Cadeia de Valor Pública Ampliada, ou Cadeia de Valor Global, que reconhece a articulação entre múltiplas organizações e esferas federativas na geração de valor conjunto (KAPLAN & NORTON, 2004; OECD, 2019). Essa abordagem considera não apenas os resultados diretos da instituição, mas também sua contribuição para sistemas mais amplos de políticas públicas, como saúde, educação, segurança ou meio ambiente, valorizando a integração, a colaboração e os impactos compartilhados.

A utilização da cadeia de valor como ferramenta no planejamento institucional permite alinhar os processos internos aos objetivos estratégicos e compreender melhor como cada parte da organização participa da geração de valor público, promovendo maior coerência, eficiência e efetividade.

10.19 Riscos Estratégicos

Riscos estratégicos **referem-se a eventos ou condições incertas que, caso ocorram, podem comprometer significativamente o alcance dos objetivos organizacionais de médio e longo prazo, afetando diretamente a estratégia, a reputação, a sustentabilidade e a capacidade de geração de valor público pela instituição (COSO, 2004; CGE-GO, 2022).**

No setor público, esses riscos envolvem fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais ou legais que impactam diretamente as entregas institucionais e a confiança da sociedade nas organizações governamentais. A gestão de riscos estratégicos visa identificar, avaliar, priorizar e tratar tais riscos de forma sistemática e integrada ao processo de planejamento e execução das políticas públicas.

O Programa de Compliance Público do Estado de Goiás (CGE-GO, 2022) **reforça a importância de incorporar a gestão de riscos estratégicos como parte essencial da governança, especialmente no alinhamento ao planejamento estratégico institucional.** A partir de metodologias específicas, como as matrizes de risco e os critérios de criticidade, o programa orienta os órgãos a mapear riscos associados a seus objetivos estratégicos, possibilitando ações preventivas e planos de resposta que fortaleçam a resiliência institucional e a eficácia das políticas públicas.

11 Aplicação Integrada dos Fundamentos Conceituais ao Framework RUMO

Os conceitos apresentados na seção anterior fornecem a base teórica necessária para orientar o planejamento estratégico institucional no âmbito do RUMO. No entanto, sua aplicação prática requer uma compreensão integrada, que considere o papel de cada conceito na construção de planos estratégicos coerentes, flexíveis e voltados à geração de valor público.

A estrutura do Framework RUMO organiza esses fundamentos de modo a garantir

consistência entre missão, estratégia, metas e entregas. A abordagem metodológica do RUMO incorpora o ciclo **PDCA** como mecanismo estruturante de revisão contínua; utiliza a **Gestão por Objetivos (GpO)** para orientar a definição de metas; permite o uso combinado de **OKRs** e **BSCs** para promover agilidade e alinhamento tático; e integra os **Riscos Estratégicos** de forma transversal à formulação da estratégia, reforçando a governança e a prevenção.

Além disso, o conceito de **Valor Público** opera como eixo central da estratégia, sendo o critério de validação de todo o processo: da análise ambiental ao impacto estratégico. A **Cadeia de Valor**, por sua vez, permite mapear como os processos institucionais contribuem para essa entrega, favorecendo a integração entre o planejamento e os resultados esperados pela sociedade.

Ao buscar articular esses fundamentos sob uma lógica sistêmica, o RUMO se alinha ao princípio do centro de governo, promovendo a atuação integrada entre os diversos órgãos da administração pública e a convergência entre planos institucionais e as diretrizes estratégicas do governo. Essa orientação favorece a superação de silos organizacionais e qualifica a capacidade estatal de responder de forma coordenada a problemas complexos, conectando o planejamento das instituições aos grandes compromissos da agenda pública.

Nesse sentido, o RUMO também atua como estrutura de conexão entre a dimensão técnica do planejamento e a dinâmica política da tomada de decisão, valorizando a legitimidade democrática, a articulação federativa e a coerência entre prioridades de governo e a ação institucional. Ao evitar a aplicação fragmentada dos conceitos, o manual reforça que o sucesso do PEI está diretamente relacionado à capacidade das instituições em traduzir esses fundamentos em escolhas estratégicas conscientes, flexíveis e integradas.

12 Abordagem Metodológica do RUMO: Etapas e Recomendações de Aplicação

A abordagem metodológica proposta para aplicação do Framework RUMO estrutura-se como um percurso adaptável e orientado a resultados, que organiza o processo de planejamento estratégico institucional em etapas claras e interligadas. O modelo é inspirado em referências robustas de planejamento no setor público, como **Bryson (2018)** e **Secchi (2016)**, além das diretrizes da **OCDE (2014)**, que reforçam a importância de estruturas de governança eficazes e colaborativas para a formulação e implementação de políticas públicas.

Nesse sentido, o RUMO propõe uma estrutura orientadora que visa alinhar as capacidades institucionais às decisões políticas e às demandas sociais, promovendo coerência entre o planejamento de médio e longo prazo e a execução cotidiana das políticas públicas. O modelo está em conformidade com o Decreto nº 10.412/2024, que atribui à unidade central de planejamento do Estado de Goiás a responsabilidade pela coordenação, orientação e integração dos processos de planejamento estratégico institucional.

A proposta parte do princípio de que o planejamento deve ser mais do que um exercício técnico-formal; deve estar integrado às agendas governamentais, às capacidades organizacionais e à entrega efetiva de valor público. Para tanto, o RUMO organiza o processo de planejamento em cinco momentos interdependentes, apresentados na seção seguinte.

13 Os Cinco Momentos da Jornada do Planejamento do Framework RUMO – A Jornada do Planejamento Estratégico

A jornada proposta pelo Framework RUMO estrutura-se em cinco momentos interligados que organizam o processo de planejamento estratégico de forma lógica, adaptável e orientada por resultados. Cada momento representa um conjunto de atividades que se retroalimentam, em consonância com a lógica otimizada do ciclo PDCA (Planejar; Executar; Verificar e Monitorar; Agir e Corrigir), permitindo ajustes contínuos e aprendizagem institucional. Essa lógica está alinhada às boas práticas internacionais, que recomendam o fortalecimento da articulação entre o planejamento de curto, médio e longo prazos como forma de ampliar a coerência e a sustentabilidade das ações governamentais (OECD, 2014; OECD, 2019).

Essa organização favorece a clareza na condução do processo, o engajamento das equipes, a compreensão do roteiro a ser seguido de forma facilitada e a coerência entre a estratégia e a entrega de valor público. Os **cinco momentos** foram **desenhados** para **refletir o percurso de uma organização pública** que se **posiciona estrategicamente** diante de **seu papel institucional, das demandas da sociedade e dos compromissos governamentais**. Mais do que uma sequência linear, eles formam um **ciclo contínuo de aprimoramento**.

O modelo reconhece a importância de práticas de governança robustas e integradas, incluindo elementos de articulação multinível, como sugerem Hooghe e Marks (2001), e de institucionalismo voltado à coordenação Inter organizacional, conforme Peters (2012). No Brasil, Arretche (2012) aponta que a organização federativa exige tanto mecanismos de centralização quanto de descentralização para o funcionamento efetivo da gestão pública, o que justifica a presença de estruturas centrais de planejamento que, ao mesmo tempo, orientam e delegam competências aos órgãos setoriais, em consonância com as recomendações da OCDE para centros de governo que promovam a coerência, o alinhamento estratégico e a entrega de resultados (OECD, 2014; OECD, 2019).

Esse equilíbrio é essencial para garantir a integração das políticas públicas, promover o alinhamento entre os planos institucionais e o Plano Plurianual (PPA), e sustentar decisões com base em evidências e prioridades de governo.

13.1 Preparação e Organização Institucional – Posicionamento no Grid de Largada

Este primeiro momento da jornada marca o início formal do processo de planejamento estratégico institucional. Corresponde à fase de preparação organizacional e institucional, em que as pastas reconhecem o planejamento como um projeto estratégico prioritário, definem sua estrutura de governança e mobilizam recursos, equipes e lideranças para sua condução.

É nesta fase que as organizações estabelecem os compromissos iniciais, formalizam a responsabilidade técnica e gerencial e alinham os atores internos quanto aos objetivos do processo. O planejamento deixa de ser uma intenção e passa a ter direção, prazo, equipe e acompanhamento definidos.

A etapa também compreende a definição da identidade organizacional (missão, visão e valores) e a realização de diagnósticos estratégicos, internos e externos, por meio de análises de ambiente, processos críticos e capacidade institucional. Trata-se do momento em que a organização posiciona-se no grid de largada, com uma leitura clara de seu ponto de partida e das capacidades que possui para alcançar os objetivos futuros.

O uso da metáfora do grid reforça a noção de que o planejamento é uma jornada com direção, preparo e condições previamente estabelecidas. Uma boa largada, com clareza institucional e organização, aumenta significativamente as chances de sucesso na trajetória que se seguirá.

13.1.1 Estabelecimento do Compromisso com o Planejamento

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Diretriz superior, aprovação formal, designação de responsáveis. | Formalização do processo, definição da equipe responsável e validação institucional da jornada de planejamento. | Termo de compromisso, equipe mobilizada, agenda de planejamento. |
| Ferramentas Sugeridas | Portaria interna, cronograma macro, canvas de partes interessadas. | |
| Riscos Comuns | Falta de apoio da alta gestão, resistência interna, baixa priorização | |

13.1.2 Compreensão do Direcionamento Estratégico do Governo

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Plano de Governo, PPA, Agenda 2030 (ODS), compromissos regionais e nacionais. | Interpretação dos grandes nortes estratégicos do governo e dos compromissos firmados com a sociedade. | Mapa de vinculação aos direcionadores estratégicos. |
| Ferramentas Sugeridas | Análise de alinhamento, cruzamento de planos, painéis temáticos. | |

| | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos Comuns | Desconexão com as prioridades reais, subutilização dos instrumentos já existentes. |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|

13.1.3 Identificação do Mandato Legal e Normativo

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Constituição Federal, Constituição Estadual, leis orgânicas, decretos, regimentos internos. | Levantamento e análise das normas, leis e documentos que definem o papel da organização. | Documento-síntese de mandatos institucionais. |
| Ferramentas Sugeridas | Análise documental, matriz de mandatos, oficinas com áreas jurídicas. | |
| Riscos Comuns | Interpretações conflitantes, ausência de normativos atualizados. | |

13.1.4 Construção ou Revisão da Missão, Visão e Valores

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Diagnóstico interno, percepção dos stakeholders, documentos anteriores. | Redefinição (ou validação) dos elementos de identidade institucional com base no mandato e no propósito organizacional. | Declarações atualizadas e validadas de missão, visão e valores. |
| Ferramentas Sugeridas | Oficinas participativas, técnica de painel Delphi, mapas de empatia. | |
| Riscos Comuns | Produção genérica, falta de alinhamento com a prática, baixa legitimidade. | |

13.1.5 Reconhecimento do Panorama Estratégico

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Relatórios técnicos, dados estatísticos, percepções institucionais. | Entendimento ampliado do ponto de partida institucional, com leitura crítica do ambiente interno e externo. | Documento de diagnóstico institucional consolidado. |
| Ferramentas Sugeridas | Matriz SWOT, Matriz TOWS, Cadeia de Valor, Análise de Capacidades. | |
| Riscos Comuns | Diagnóstico superficial, excesso de informações desconectadas, ausência de foco estratégico. | |

13.2 Formulação da Estratégia – Traçado da Rota

Este momento representa o ponto em que a organização estrutura sua resposta estratégica ao contexto previamente analisado. Com base na compreensão do seu panorama institucional, da identidade organizacional, dos elementos ligados ao mandato e dos direcionadores estratégicos, a instituição constrói sua lógica de atuação, definindo os objetivos estratégicos, suas vinculações com o propósito governamental e os meios necessários para alcançá-los.

A etapa contempla, de forma estruturada, a escolha da abordagem de **Gestão por Objetivos (GpO)** mais adequada à realidade da instituição — seja por meio do **Balanced Scorecard (BSC)**, dos **Objectives and Key Results (OKRs)** ou de modelos híbridos. Essa decisão condiciona a forma de desdobramento dos objetivos, das perspectivas de observação e agrupamento, a definição de indicadores e metas, a seleção de projetos e a lógica de acompanhamento da estratégia.

Entre as inovações promovidas pelo RUMO, destaca-se a vinculação intencional das iniciativas estratégicas aos objetivos estratégicos, orientando de forma clara as prioridades governamentais. Soma-se a isso a associação direta de projetos, processos e planos de ação aos indicadores estratégicos, representados no próprio Mapa Estratégico, evidenciando os projetos prioritários para a execução da estratégia. Essa lógica de exibição fortalece a coerência da atuação institucional, aprimora a governança, facilita a comunicação da estratégia e amplia o alinhamento entre equipes e prioridades em todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

Este passo também reafirma a importância de uma atuação multinível no âmbito do planejamento estratégico institucional. Ao envolver diferentes instâncias da administração pública, centrais e setoriais, em um processo coordenado de validação, promove-se a construção de estratégias mais robustas, legitimadas e alinhadas às diretrizes governamentais. Essa abordagem favorece a governança colaborativa, assegura a convergência entre os documentos orientadores e fortalece a coerência entre os planos institucionais e a agenda estratégica do governo.

É nesse **estágio** que o Plano Estratégico Institucional (PEI) **ganha forma concreta, como uma rota planejada e pactuada, assegurando coerência e clareza para a implementação e o monitoramento das ações**. Ao **apresentar sua lógica de atuação**, o plano **expressa o compromisso da organização com a entrega de valor público**.

13.2.1 Escolha da Abordagem de Gestão por Objetivos (GpO)

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Decisão institucional sobre modelo de GpO (BSC, OKR, híbrido ou outro), maturidade institucional, modelo de gestão vigente. | Avaliação das abordagens disponíveis e seleção da mais adequada para o desdobramento dos objetivos e metas, considerando o contexto, o grau de institucionalização e o perfil da organização. | Modelo de GpO definido, documento orientador da abordagem adotada. |

| | | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | | |
| Ferramentas Sugeridas | Quadro comparativo BSC x OKR, guias metodológicos, oficinas de alinhamento. | |
| Riscos Comuns | Escolha inadequada da abordagem, falta de clareza metodológica, resistência interna à mudança de modelo. | |

13.2.2 Definição dos Objetivos Estratégicos

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Direcionadores estratégicos do governo, missão, visão, diagnóstico institucional, modelo GpO adotado. | Formulação dos objetivos estratégicos que traduzem os grandes desafios da organização, com base nas análises realizadas e nas entregas esperadas pela sociedade. | Lista validada de objetivos estratégicos, com linguagem clara e foco em resultados. |
| Ferramentas Sugeridas | Workshops, brainstorming orientado, matriz de alinhamento com o PPA. | |
| Riscos Comuns | Objetivos genéricos ou sobrepostos, desalinhamento com o mandato institucional, excesso de objetivos. | |

13.2.3 Estruturação do Mapa Estratégico

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Objetivos estratégicos, modelo GpO adotado, perspectivas definidas (ex.: perspectivas do BSC ou eixos temáticos do plano de governo). | Organização visual dos objetivos estratégicos em uma lógica de causa e efeito, por meio de perspectivas ou dimensões temáticas. O mapa representa a arquitetura da estratégia institucional. | Mapa estratégico validado, com dimensões e objetivos organizados. |
| Ferramentas Sugeridas | Modelos (Template) de mapa estratégico, softwares gráficos, modelos de mapas anteriores. | |
| Riscos Comuns | Falta de coerência entre os objetivos, mapa visual confuso ou pouco utilizável, ausência de perspectiva de valor público. | |

13.2.4 Vinculação Estratégica Ascendente

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|--------------------|-----------------------|------------------|
|--------------------|-----------------------|------------------|

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos estratégicos definidos, Mapa Estratégico preliminar, diretrizes do PPA, Agenda 2030 (ODS), princípios da OCDE, Cadeia de Valor institucional, mapa de riscos estratégicos. | Vinculação dos objetivos estratégicos aos principais direcionadores institucionais e externos, como ODS, OCDE, Cadeia de Valor, riscos estratégicos e Iniciativas do PPA, promovendo coerência entre o plano institucional e os compromissos de governo. | Mapa de alinhamento entre objetivos e direcionadores ascendentes; Quadro de compatibilidade com os ODS, OCDE e Iniciativas do PPA; Registro da vinculação aos riscos estratégicos e Cadeia de Valor. |
| Ferramentas Sugeridas | Quadro de Vinculação Estratégica Ascendente, Painel de Mapeamento dos ODS e Diretrizes Internacionais, Análise de alinhamento com o PPA e Cadeia de Valor | |
| Riscos Comuns | Subutilização dos direcionadores externos, Vinculações genéricas e não justificadas, Falta de alinhamento com compromissos de governo vigentes. | |

13.2.5 Indicação dos Instrumentos de Implementação

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos e indicadores estratégicos definidos, Mapa Estratégico, informações sobre projetos e processos em andamento, planos de ação institucionais. | Identificação e associação de projetos estratégicos, processos e planos de ação aos objetivos e indicadores do mapa, assegurando coerência entre a formulação e a execução da estratégia. | Registro vinculação entre objetivos e indicadores estratégicos com projetos, planos de ação e processos. |
| Ferramentas Sugeridas | Matriz Objetivo x Projeto, Registro Projetos, Painel de Indicadores, Planos de Ação e Processos de Cadeia de Valor. | |
| Riscos Comuns | Falta de priorização, indicadores inadequados ou inexistentes, projetos e ou processos não mapeados. | |

13.2.6 Consolidação da Estrutura do PEI

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Mapa estratégico, matriz de vinculações, estrutura da abordagem de GpO, modelo de PEI adotado. | Estruturação do documento-base do Plano Estratégico Institucional (PEI), organizando todos os elementos de forma integrada, coesa e pronta para validação e acompanhamento. | Versão preliminar do PEI estruturado e apto para validação e pactuação institucional. |
| Ferramentas Sugeridas | Modelo de PEI, guia metodológico, checklist de consistência. | |

| | |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos Comuns | Falta de clareza na estrutura, documento excessivamente técnico ou burocrático, ausência de direcionamento estratégico claro. |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

13.2.7 Validação e Alinhamento Estratégico Institucional

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Versão preliminar do Plano Estratégico Institucional (PEI), Mapa Estratégico consolidado, vinculações com direcionadores estratégicos e instrumentos de implementação. | Corresponde à revisão e validação do plano. O plano é analisado institucionalmente e submetido à apreciação da instância central de planejamento, assegurando alinhamento com os direcionadores governamentais e promovendo coerência na atuação em rede. | PEI validado, parecer técnico, registro do alinhamento com as agendas centrais. |
| Ferramentas Sugeridas | Checklist de alinhamento, parecer técnico da instância central, registro de validação em instância colegiada ou comitê. | |
| Riscos Comuns | Falta de aderência às diretrizes centrais, necessidade de retrabalho, atrasos na aprovação e publicação. | |

13.3 Implementação Estratégica – Caminho em Movimento

Esta etapa compreende a execução das estratégias priorizadas no PEI pelas próprias organizações. Com base nas vinculações previamente estabelecidas entre objetivos estratégicos, indicadores e instrumentos de implementação, as pastas desempenham e acompanham a execução de seus projetos, processos e planos de ação. A responsabilidade por essa fase é de cada órgão, que deve conduzi-la de forma descentralizada. Ela é essencial para transformar a estratégia em entregas concretas à sociedade. O acompanhamento contínuo dos resultados, junto à revisão dos avanços, permite fazer ajustes e manter o ciclo de melhoria contínua.

13.3.1 Pactuação da execução estratégica

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plano Estratégico Institucional validado, iniciativas priorizadas, instâncias de apoio e responsáveis indicados. | Publicação que formaliza o início da execução dos projetos, com definição de responsabilidades, metas e prazos, promovendo a convergência de agendas. | Documento com pactuação firmada, cronogramas ajustados, alinhamento institucional publicizado e organização mobilizada. |
| Ferramentas Sugeridas | Termo de pactuação, atas de reunião, cronogramas estratégicos, matriz RACI. | |

| | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos Comuns | Indefinição de responsáveis, baixa adesão das áreas, ausência de compromisso com os prazos. |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|

13.3.2 Articulação das pastas com área Central

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Plano Estratégico Institucional validado, objetivos estratégicos, indicadores, projetos e processos priorizados. | Pactuação e do início da execução das iniciativas estratégicas com base nas diretrizes do PEI. Articulação com Escritórios de Projetos, Processos e Planejamento e equipes responsáveis e estruturas de apoio para garantir o alinhamento tático e a operacionalização da estratégia. | Planos de ação, projetos e processos e riscos alinhados com o escritório central. |
| Ferramentas Sugeridas | Painéis de acompanhamento, dashboards, sistema de gestão de projetos, cronogramas operacionais, atas de reunião, roteiros de alinhamento, fluxogramas de execução, cronogramas institucionais. | |
| Riscos Comuns | Falhas de comunicação, conflitos de prioridade, indefinições e ou baixo alinhamento entre os níveis central e setorial. | |

13.3.3 Acompanhamento de Projetos Estratégicos

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Portfólio de projetos priorizados, cronogramas, responsáveis definidos. | Monitoramento dos projetos estratégicos com apoio de Escritórios de Projetos e acompanhamento sistemático de marcos, entregas e impactos esperados. | Relatórios de andamento, alertas de riscos, alinhamento com os objetivos estratégicos. |
| Ferramentas Sugeridas | Sistemas de gestão de projetos (ex: GoMap, MS Project, MS Planner, Trello), Big Data Estadual, reuniões de checkpoint, painéis de progresso (dashboards). | |
| Riscos Comuns | Falta de priorização, baixa integração entre projetos, falhas na comunicação das entregas. | |

13.3.4 Acompanhamento de Processos Críticos

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lista de processos críticos definidos, indicadores de desempenho, responsáveis. | Gestão e acompanhamento contínuo dos processos essenciais à entrega de valor público, garantindo que estejam alinhados à estratégia e funcionando com eficiência. | Indicadores de desempenho de processos, melhorias identificadas, continuidade operacional assegurada. |

| | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferramentas Sugeridas | Mapeamento de processos (BPMN), sistemas de monitoramento, indicadores de desempenho (KPI). |
| Riscos Comuns | Falta de atualização dos fluxos, processos desalinhados à estratégia, gargalos operacionais não identificados. |

13.3.5 Acompanhamento de Planos de Ação Estratégicos

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planos de ação aprovados, cronogramas, responsáveis e metas definidas. | Acompanhamento mensal dos projetos, processos e planos de ação estratégicos, com foco na atualização das entregas, identificação de avanços, atrasos e ajustes necessários ao longo da execução. | Registro consolidado de atualizações mensais, sinalização de atrasos ou avanços significativos, base de dados para consolidação parcial. |
| Ferramentas Sugeridas | Sistemas de monitoramento, dashboards institucionais e planilhas. | |
| Riscos Comuns | Atrasos nos lançamentos, ausência de atualização de dados, baixa qualidade das informações registradas. | |

13.3.6 Monitoramento Periódico

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| informações mensais atualizadas sobre execução de ações, indicadores, entregas parciais e observações técnicas das unidades responsáveis. | Acompanhamento mensal dos planos de ação estratégicos, com foco na atualização das informações, identificação de avanços e ajustes necessários, fortalecendo a governança e subsidiando futuras análises e prestações de contas. | Planos executados ou em execução, metas atingidas ou replanejadas. |
| Ferramentas Sugeridas | Plataformas governamentais oficiais de monitoramento (projetos, processos e planos de ação). | |
| Riscos Comuns | Baixa aderência das equipes, sobreposição de atividades, falhas de priorização, atraso. | |

13.4 Reavaliação e ajuste de RUMO – Parada obrigatória

Esta etapa compreende a execução das estratégias priorizadas no PEI pelas próprias organizações. Com base nas vinculações previamente estabelecidas entre objetivos estratégicos, indicadores e instrumentos de implementação, as pastas desempenham e acompanham a execução de seus projetos, processos e planos de ação. A responsabilidade

por essa fase é de cada órgão, que deve conduzi-la de forma descentralizada. Ela é essencial para transformar a estratégia em entregas concretas à sociedade. O acompanhamento contínuo dos resultados, junto à revisão dos avanços, permite fazer ajustes e manter o ciclo de melhoria contínua.

13.4.1 Reunião de alinhamento com a área central

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Plano de ação em execução, cronograma vigente, equipe técnica indicada, relatórios de acompanhamento. | Encontros entre a área central e os órgãos para alinhar diretrizes da revisão, esclarecer expectativas e apresentar prazos e entregas do ciclo de reavaliação. | Orientações compartilhadas, cronograma pactuado, responsabilidades definidas. |
| Ferramentas Sugeridas | Roteiro de reunião, ata de alinhamento, cronograma de revisão. | |
| Riscos Comuns | Falta de engajamento, ausência de clareza nas orientações, indefinições nos prazos. | |

13.4.2 Análise técnica pelas pastas

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Dados de execução, evidências de entregas, orientações da reunião de alinhamento. | Análise interna conduzida pelas pastas, com revisão de planos, projetos e processos, identificação de desvios e proposição de ajustes. | Relatório de revisão, propostas de ajustes, análise crítica das entregas. |
| Ferramentas Sugeridas | Planilhas de acompanhamento, formulário de revisão, relatório-padrão. | |
| Riscos Comuns | Avaliação superficial, ausência de dados, não identificação de pontos críticos. | |

13.4.3 Reunião de consolidação e ajustes

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Relatórios revisados, propostas de alteração, evidências de execução. | Reunião com a área central para validação das propostas de ajustes, consolidação dos aprendizados e atualização dos instrumentos estratégicos. | Planos ajustados, ajustes validados, retomada coordenada da execução. |
| Ferramentas Sugeridas | Ata de validação, documento de ajustes, painel comparativo de alterações. | |

| | |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Riscos Comuns | Não consolidação dos ajustes, falta de consenso, perda de aderência estratégica. |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

13.5 Análise de Impacto Estratégico – Linha de chegada

Esta etapa compreende a consolidação dos resultados obtidos ao longo da execução das estratégias priorizadas no PEI. A partir das atualizações periódicas e das reuniões de ponto de controle, são reunidas evidências sobre os efeitos gerados pelas entregas estratégicas e seu alinhamento com a geração de valor público. A coordenação desse processo cabe à instância central de planejamento, que pode articular, junto ao centro de governo, a atuação de conselhos ou comitês estratégicos voltados à análise integrada dos impactos. Essa fase marca o encerramento do ciclo, promove o aprendizado institucional e orienta os próximos movimentos da jornada, reforçando o compromisso com a entrega de resultados relevantes à sociedade.

13.5.1 Validação Estratégica Institucional

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Indicadores estratégicos, relatórios de monitoramento, parâmetros de valor público. | Encontros coordenados pela área central com apoio de conselhos estratégicos, para definir critérios, marcos de análise e diretrizes que orientarão a consolidação dos resultados. | Critérios definidos, diretrizes pactuadas, parâmetros validados. |
| Ferramentas Sugeridas | Documentos orientadores, atas de deliberação, matriz de valor público. | |
| Riscos Comuns | Indefinição de critérios, baixa articulação institucional, ausência de instância colegiada ativa, desalinhamento ou conflito de agendas institucionais. | |

13.5.2 Consolidação dos Resultados Estratégicos

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| relatórios de execução, indicadores atualizados, diretrizes da validação estratégica. | Organização das evidências e resultados pelos órgãos, com base nas diretrizes pactuadas, para demonstrar os impactos das estratégias executadas ao longo do ciclo. | Resultados organizados, evidências reunidas, relatórios finalizados. |
| Ferramentas Sugeridas | Painéis de acompanhamento, planilhas de consolidação, relatórios padronizados. | |
| Riscos Comuns | Ausência de dados consistentes, consolidação incompleta, fragmentação de informações | |

13.5.3 Reflexão e Recomendações para o Próximo Ciclo

| Entradas Esperadas | Descrição do Processo | Saídas Esperadas |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| relatórios consolidados, indicadores de impacto, observações institucionais. | Reuniões para discutir os aprendizados institucionais, analisar desafios enfrentados e formular recomendações estratégicas para os próximos ciclos de planejamento. | Aprendizados registrados, recomendações formuladas, insumos para o replanejamento definidos. |
| Ferramentas Sugeridas | Síntese avaliativa, matriz de aprendizados, documentos de transição. | |
| Riscos Comuns | Não aproveitamento das evidências, repetição de erros, desconexão com o replanejamento. | |

14 ANEXOS

14.1 EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



Figura 8 – Exemplo Mapa Estratégico – Framework RUMO

Fonte: Elaboração própria, 2025.

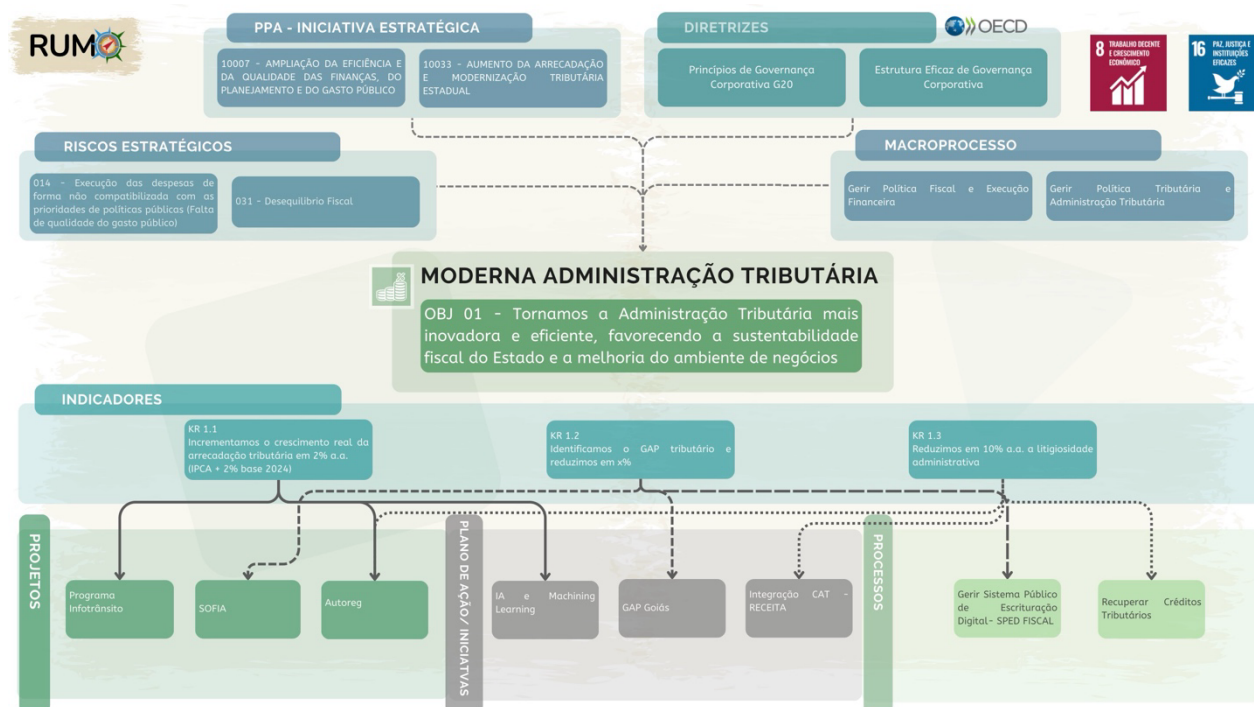


Figura 9 – Exemplo Mapa Estratégico – Detalha Objetivo Estratégico – Framework RUMO

Fonte: Elaboração própria, 2025

15 Referências

ALMEIDA, Paulo Roberto de. Coletânea planejamento e orçamento governamental: volume 1: a experiência brasileira em planejamento econômico – uma síntese histórica. Brasília: Senado Federal, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Câmara dos Deputados, 1988.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Tesouro Nacional. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público. 9. ed. Brasília, 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012–2015. Brasília: MP, 2011b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal; Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores: orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: MP, 2009. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/613/1/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 5. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Built to last: successful habits of visionary companies. 3. ed. New York: HarperBusiness, 2002.

DRUCKER, Peter F. A administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2003.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Instrumentos de

planejamento: PPA, LDO e LOA. Módulo 1: políticas públicas e planejamento governamental. Brasília: ENAP, 2021.

FAQUIM, J. P. da S.; BUIATTI, N. B. P.; FRAZÃO, P. O método ZOPP e a organização do trabalho interprofissional voltado à atenção ao pré-natal em duas unidades de atenção básica. Saúde em Debate, v. 42, n. 117, p. 392–407, jun. 2018.

ARRETCHE, Marta. Democracia, federalismo e centralização no Brasil. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

HOOGHE, Liesbet; MARKS, Gary. Types of Multi-Level Governance. European Integration Online Papers, v. 5, n. 11, 2001.

PETERS, B. Guy. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. London: Continuum, 2012.