

MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Planejamento Estratégico da Adasa 2018-2025

Sumário

Introdução	3
Por que ser uma organização orientada para a estratégia?	4
Gestão da Estratégia da Adasa	6
A importância da Gestão da Estratégia	6
O processo de gestão da estratégia da Adasa	8
Gestão da Estratégia e Gestão Tático-Operacional	9
Tipologia e Calendário das Reuniões de Gestão da Estratégia	10
Avaliação do desempenho do indicador	18
Realização e Consolidação das RAEs	19
Estrutura de Gestão da Estratégia	21
Superintendência de Planejamento e Programas Especiais – SPE	21
Equipe de Gestão Estratégica – EGE	23
Comitê Estratégico de Gestão Institucional	24
Unidades Administrativas e Servidores	24
ANEXOS	25

Introdução

O Planejamento Estratégico da Adasa – PEA foi elaborado pela Agência em 2012 sob a coordenação da Superintendência de Planejamento e Programas Especiais e auxílio de uma consultoria especializada. Sua vigência inicial foi definida para o período 2012-2020. Seguindo seu ciclo de monitoramento e gestão, em 2017 a Agência realiza sua revisão e atualização gerando a 2ª versão do seu PEA redefinido para o horizonte estratégico 2018-2025.

O PEA 2018-2025 tem então por objetivo principal dar direcionamento às ações de gestão, governança e normatização no âmbito da Agência, no que se refere à sua estratégia. Configura-se por meio de um Mapa Estratégico, composto por temas e objetivos estratégicos, distribuídos em 5 perspectivas estratégicas: Compromisso com a Sociedade, Negócio, Financeiro, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. O referido Mapa, por meio de seus objetivos, se desdobra em uma carteira de indicadores de desempenho, metas e planos de ação de metas. A mensuração dos resultados alcançados ocorre por meio da avaliação constante desses indicadores e suas respectivas metas, e em consequência pela verificação do cumprimento da missão institucional e alcance da sua visão de futuro, alinhadas e permeadas pelos valores institucionais e propostas de valor. O desempenho institucional definido pelo alcance dos resultados planejados se dá por meio de iniciativas estratégicas que contemplam projetos, ações e processos apontados no Plano de Gerenciamento Interno – PGI de cada unidade setorial.

O fluxo de análise e acompanhamento da Estratégia, PEA 2018-2025, segue conforme ilustrado na figura a seguir:



Figura 1 – Fluxo de análise e acompanhamento do PEA 2018-2025

Os componentes do planejamento estratégico devem ser acompanhados e monitorados ao longo do período de vigência da estratégia (2018-2025), de forma a garantir que os resultados e a visão institucional sejam alcançados.

Diante do contexto apresentado, faz-se necessária a mobilização e organização de recursos além da definição de processos que permitam uma gestão eficaz da implementação e execução dessa estratégia. O **Modelo de Gestão da Estratégia** deve, portanto, estar estruturado de forma a garantir o contínuo alinhamento entre a estratégia, as áreas/processos e as iniciativas através de uma análise contínua.

O presente documento leva até você a descrição do **Modelo de Gestão da Estratégia da Adasa - MGEA**, elencando os recursos necessários, bem como o conjunto de processos a serem executados, visando a plena implementação e execução da estratégia da Agência, por todos os atores envolvidos, de forma a evidenciar como se dará o gerenciamento do PEA 2018-2025 e seus componentes (Mapa e objetivos estratégicos; indicadores e metas de desempenho; planos de ação de metas; e iniciativas estratégicas – projetos e processos), de forma complementar e integrada à outras metodologias de gestão já implementadas na Adasa.

Por que ser uma organização orientada para a estratégia?

Organizações orientadas para a estratégia colocam no centro de suas decisões as questões estratégicas fazendo com que todos os recursos e as demais decisões se alinhem em prol da execução da estratégia e do alcance da visão de futuro.

Para grande parte das organizações a transformação é extremamente difícil. Muitas vezes, outras questões como orçamento ou operação são colocadas no centro das discussões, e a organização acaba não conseguindo desenvolver de forma adequada a sua estratégia, o que ameaça seriamente o alcance de sua visão de futuro e dos resultados almejados.

Mobilizar as pessoas também é imprescindível, fazendo com que a alta administração da organização e todas as lideranças unam forças para executar a estratégia.

Neste contexto, a utilização do *Balanced Scorecard* traz para estas organizações a conscientização e o meio de estruturar a gestão para que em toda tomada de decisão o foco seja a estratégia.

Gestão da estratégia é fazer com que a estratégia da organização seja executada, acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática por um processo eficaz, utilizando-se de reuniões com foco na tomada de decisão, tendo como ponto central a estratégia da organização.

Os princípios da organização orientada para a estratégia

A Adasa tem por objetivo colocar a estratégia no centro de suas decisões por meio da prática dos cinco princípios da organização orientada para a estratégia, recomendados pela metodologia BSC:

- MOBILIZAR a organização para implementação da estratégia;
- TRADUZIR a estratégia para que todos possam compreendê-la;
- ALINHAR toda organização à estratégia, entendendo o papel de cada unidade;
- COMUNICAR a estratégia, identificando a contribuição das equipes e dos processos;
- GERENCIAR a estratégia, transformando-a em um processo contínuo.



Figura 2 – Os Cinco princípios de uma organização orientada à estratégia

Gestão da Estratégia da Adasa

O processo de gestão da estratégia da Adasa

O horizonte estratégico do PEA foi estipulado para o período 2018-2025, identificando-se a necessidade de se promoverem mudanças estruturais a médio e longo prazos na Agência. A formulação de uma nova estratégia, ou seja, de um novo planejamento está prevista para ocorrer ao final desse período. Entretanto, em ciclos menores, o PEA deve ser revisado e a ele incorporadas novas estratégias conforme se apresentarem os cenários.

O modelo de gestão da estratégia apresentado contempla:

1. *Gestão da Estratégia:*

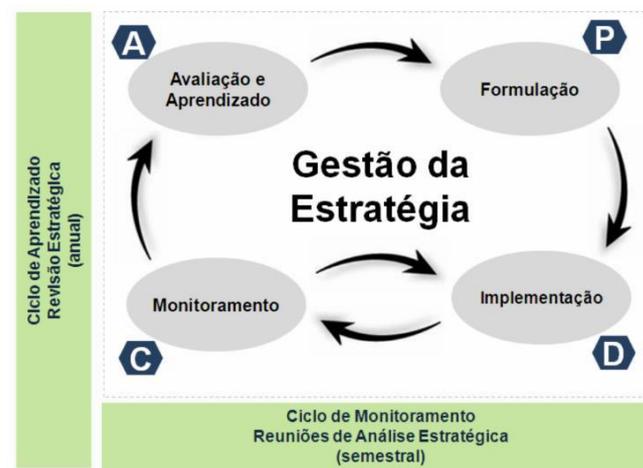
É realizada por intermédio de ciclos de reuniões anuais ou semestrais (RAEs), com o objetivo de monitorar a execução da estratégia ou sua revisão/reavaliação (ciclo de aprendizado).

2. *Gestão tático-operacional:*

É realizada por intermédio de ciclos de reuniões bimestrais e trimestrais (RTOs e RTTEs), para verificar a execução da estratégia nas áreas de negócio, de apoio ao negócio e/ou no agrupamento de áreas que impactam em temas transversais.

Os ciclos de reuniões devem ser organizados observando:

- A definição de como devem acontecer as reuniões da estratégia em cada um dos níveis da organização;
- O perfil de cada reunião (pauta, entregas esperadas, quem participa e o fluxo da reunião);
- As responsabilidades e atribuições de cada um dos envolvidos no Modelo de Gestão da Estratégia.



Ciclo de Gestão da Estratégia com BSC

Figura 3 – Gestão da Estratégia: Ciclo de Aprendizado x Ciclo de Monitoramento

Gestão da Estratégia

A Gestão da Estratégia é realizada pelo planejamento, construção, monitoramento e/ou revisão do Mapa Estratégico da Adasa (objetivos, indicadores, metas, planos de ação de metas e iniciativas). Se materializa por meio das Reuniões de Análise Estratégica (RAEs) que devem ocorrer em dois ciclos.

Ciclo de Monitoramento ou Avaliação: trata da demonstração dos resultados obtidos pela Gestão da Estratégia, no qual são tomadas as decisões com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos estratégicos (Mapa Estratégico), por meio do desempenho dos indicadores em relação às metas estabelecidas e ao andamento das iniciativas estratégicas, a cada semestre ou anualmente.

Ciclo de Aprendizado: analisa os ambientes (cenários) internos e externos da Adasa, reavaliando os posicionamentos estratégicos vigentes, verificando a suficiência das iniciativas estratégicas (projetos e processos) e propondo diretrizes para os planos de ação do ano seguinte. Este ciclo acontece anualmente ou a cada dois anos.

As finalidades principais das RAEs são:

- Análise dos objetivos estratégicos à luz do desempenho de seus indicadores;
- Avaliação e discussão sobre iniciativas de melhoria para o alcance das metas estabelecidas;
- Análise do desempenho e suficiências das iniciativas estratégicas;
- Tomada de decisões estratégicas a partir do desempenho de metas e iniciativas estratégicas;
- Comunicação dos resultados globais da Adasa.

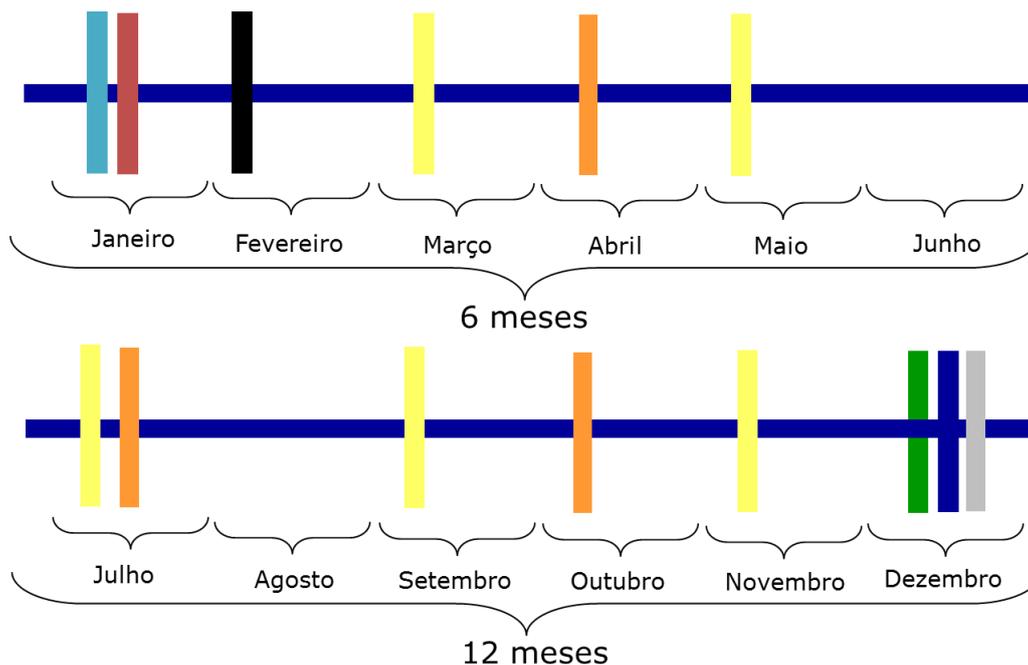
Gestão Tático-Operacional

A Gestão Tático-Operacional é realizada pelo acompanhamento, avaliação e revisão dos processos/rotinas e iniciativas/projetos das unidades setoriais da Adasa, utilizando-se como base seus PGIs (Planejamento Gerencial Interno), sempre alinhados às diretrizes e demandas da Gestão da Estratégia. Se materializa por meio das reuniões Tático-operacionais – RTOs e por meio das reuniões de Temas Transversais Estratégicos – RTTEs.

Reuniões Tático-operacionais – RTOs: tem frequência bimestral para que sejam acompanhadas e analisadas as questões específicas de cada unidade da Adasa.

Reuniões de Temas transversais estratégicos – RTTEs: tem frequência trimestral para que sejam analisados, discutidos e deliberados os temas estratégicos transversais às unidades setoriais da Adasa. EX: Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão do Negócio, Comunicação Institucional, etc.

Tipologia e Calendário das Reuniões de Gestão da Estratégia



Exemplo de proposta de Calendário:

2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1º RAE de Monitoramento												
RTO												
RTTE												

2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1º RAE de Aprendizado												
RTO												
RTTE												

1. Reuniões Tático-Operacionais – RTOs

Reuniões que tratam de assuntos relativos ao desempenho de cada unidade setorial da Adasa (áreas de negócio e áreas de apoio ao negócio) e possuem um caráter tático-operacional.

Os conteúdos a serem discutidos giram em torno do desempenho dos projetos e processos setoriais que impactam na estratégia.

As RTOs devem ser conduzidas pela área responsável pelo tema em pauta.

Preparativos operacionais:

- Estabelecer calendário das RTOs e divulgar com antecedência;
- Estabelecer roteiro para a reunião definindo o conteúdo, a ordem de apresentação e a distribuição do tempo, focando sempre na resolução das questões críticas da área;
- Certificar que todos os responsáveis por indicadores e projetos/processos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados.

Insumos:

- Indicadores e metas;
- Plano de ação de metas;
- PGI, PPA, LOA e documentos técnicos específicos da área;
- Carteira de Projetos da área.

Participantes:

- Gestores da área (Superintendente e Coordenadores);
- Responsável pelo indicador;
- Servidores da área.

Ações:

- Coletar informações referentes a indicadores, metas e iniciativas (projetos/processos) junto aos insumos da área;
- Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas;
- Identificar e selecionar os pontos críticos de desempenho da área relacionados à estratégia da Adasa que serão discutidos na reunião;
- Registrar as informações coletadas e proceder com as devidas discussões e análises de desempenho;
- Propor e deliberar soluções para as questões levantadas e discutidas;
- Consolidar as informações e concluir a análise gerencial dos conteúdos trabalhados, com a participação do(s) coordenador(es) e superintendente(s) da área (conteúdo base para o Relatório da RTO).

Produtos:

- Ata da Reunião Tático Operacional (modelo em anexo):
 - Deve ser elaborada durante a RTO contendo: data de realização da reunião, participantes, pontos discutidos e deliberações.
- Relatório de Análise tático-operacional (modelo em anexo):
 - Deve ser produzido depois de cada RTO e validado pelo(s) coordenador(es) e superintendente(s) da área, uma vez que aborda as análises e as iniciativas que interferem no desempenho estratégico da Adasa;
 - Deve ser encaminhado para validação pelo gestor da área de Gestão da Estratégia (SPE), ao final de cada RTO;
 - Deve conter todas as informações, análises e decisões realizadas.

2. Reuniões de Temas Transversais Estratégicos – RTTEs

Reuniões que tratam de temas transversais em que mais de uma área participa e influencia no desempenho e resultado. EX: Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão do Negócio, Políticas Públicas.

As RTTEs devem ser conduzidas pela área responsável pelo tema em pauta. Em reuniões em que o tema a ser discutido não possua uma área diretamente responsável ou que sua responsabilidade seja compartilhada com mais de uma área, a reunião deverá ser conduzida pela área de planejamento (SPE).

Preparativos operacionais:

- Estabelecer calendário das RTTEs e divulgar com antecedência;
- Estabelecer roteiro para a reunião definindo o conteúdo, a ordem de apresentação e a distribuição do tempo, focando sempre na resolução das questões críticas da área;
- Certificar que todos os responsáveis por indicadores e projetos/processos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados.

Insumos:

- Indicadores e metas vinculados ao tema;
- Plano de ação de metas;
- PGI, PPA, LOA e documentos técnicos específicos das áreas envolvidas;
- Carteira de Projetos relacionados ao tema.

Participantes:

- Gestores (Superintendentes e Coordenadores) das áreas envolvidas;
- Guardiões dos indicadores;
- Responsáveis pelos indicadores;
- Servidores da área.

Ações:

- Identificar e selecionar os pontos críticos de desempenho relacionados ao tema transversal estratégico escolhido;
- Coletar informações referentes à indicadores, metas e iniciativas (projetos/processos) junto aos insumos elencados;
- Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas relacionados ao tema escolhido;
- Registrar as informações coletadas e proceder com as devidas discussões e análises de desempenho;
- Propor e deliberar soluções para a questões levantadas e discutidas;
- Consolidar as informações e concluir a análise gerencial dos conteúdos trabalhados, com a participação do(s) coordenador(es) e superintendente(s) das áreas participantes (conteúdo base para elaboração do relatório da RTTE).

Produtos:

- **Ata da Reunião de Temas Transversais Estratégicos (modelo em anexo):**
 - Deve ser elaborada durante a RTTE contendo: data de realização da reunião, participantes, pontos discutidos e deliberações.
- **Relatório de Análise de Temas Transversais Estratégicos (modelo em anexo):**
 - Deve ser produzido depois de cada RTTE e validado pelo(s) coordenador(es), superintendente(s) e guardiões dos objetivos estratégicos contemplados, uma vez que aborda as análises e as iniciativas que interferem no desempenho estratégico da Adasa;
 - Deve ser encaminhado para validação pelo gestor da área de Gestão da Estratégia (SPE), ao final de cada RTTE;
 - Deve conter todas as informações, análises e decisões realizadas.

3. Reuniões de Análise da Estratégia – RAEs

Reuniões que materializam a Gestão da Estratégia por meio da análise e discussão de pontos críticos do desempenho estratégico da Adasa. Dividem-se em RAEs de Monitoramento ou Avaliação e RAEs de Aprendizado.

3.1 RAE de Monitoramento ou Avaliação

Tratará da demonstração do desempenho estratégico da Adasa, onde serão tomadas decisões com base nos insumos gerados pelas análises dos objetivos estratégicos e pela análise do desempenho dos indicadores e metas por meio das iniciativas estratégicas em andamento a cada período.



Preparativos operacionais:

- Estabelecer responsabilidades e atribuições aos atores envolvidos na RAE (quem faz o quê);
- Certificar que o sistema a ser utilizado durante a RAE esteja funcionando;
- Alimentar o BSC com dados de desempenho, análises, comentários e recomendações, consistentes e confiáveis;
- Elaborar relatório prévio e distribuí-lo para os atores responsáveis pela RAE;
- Certificar que todos os responsáveis por indicadores e iniciativas estratégicas estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados;
- Preparar os guardiões para relatar e defender os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas sob sua guarda;
- Preparar pauta e agenda de discussão da reunião de acordo com o caminho crítico identificado, focando nos temas estratégicos levantados, nos objetivos com desempenho crítico - “vermelho” e “amarelo”, nas iniciativas prioritárias, e nos itens deliberados nas reuniões anteriores.

Preparativo das informações:

- **Coletar** dados e informações sobre indicadores, metas, planos de ação de metas, PGIs, carteira de projetos e relatórios das RTOs e RTTEs;
- Registrar informações coletadas, principalmente dos indicadores e metas, com as devidas análises e explicações dos dados;
- Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas;
- **Consolidar** as informações e **proceder a análise gerencial** dos objetivos com a participação dos guardiões dos objetivos, considerando suas deliberações e diretrizes.

Insumos:

- Mapa Estratégico;
- Dados sobre os indicadores estratégicos e seu desempenho (realizado x meta);
- Plano de ação de metas;
- Carteira de Projetos Estratégicos (Matriz de Suficiência);
- PGIs e documentos técnicos específicos relacionados ao caminho crítico do Mapa;
- Relatórios das RTOs e RTTEs.

Participantes:

- Diretoria Colegiada;
- Guardiões dos indicadores;
- Gestores (Superintendentes) das áreas finalísticas e meio da Adasa;
- Responsáveis pelos indicadores (se necessário).

Preparativos operacionais:

Produtos:

- **Relatório prévio de Análise Estratégica (modelo em anexo):**
 - Deve ser produzido antes de cada RAE e validado pelos guardiões dos objetivos estratégicos, uma vez que aborda as análises e as iniciativas que propulsionam a gestão da estratégia como um todo;
 - Deve estar pronto e validado pelo gestor da área de Gestão da estratégia (SPE) uma semana antes de cada RAE de monitoramento;
 - Deve conter todas as informações e análises aprovadas pelos guardiões dos objetivos estratégicos;
 - Deve manter uma estrutura padronizada para se repetir em todas RAEs e ser usado como modelo de referência nas RTOs e RTTEs.

Conteúdo e forma do relatório:

- Deverá ter por base o Mapa estratégico com os faróis acesos (análise da meta x realizado);
- Deverá conter um resumo com os pontos principais do desempenho estratégico da Adasa observados no período;
- Deverá conter o caminho crítico a ser discutido. O caminho crítico é indicado pelos pontos em vermelho e amarelo do mapa e as relações de causa e efeito relativas ao baixo desempenho;
- Os indicadores deverão ser sempre apresentados em relação às metas de longo prazo (anual);
- Os projetos deverão estar vinculados aos objetivos aos quais estejam diretamente relacionados;
- O relatório deverá estar organizado, claro e atrativo para facilitar sua análise.

- **Ata da RAE com as deliberações (modelo em anexo):**
 - Deverá conter todas as decisões tomadas durante a RAE;
 - Deverá conter as ações discriminadas que devem ser realizadas, área responsável, pessoa responsável, data de entrega, produto ou serviço a ser ajustado e/ou realizado;
 - Deverá ser entregue a todos os interessados que participaram da RAE.
- **Relatório final de Análise Estratégica - consolidação RAE (modelo em anexo):**
 - Deverá conter a consolidação detalhada das deliberações e ações registradas na ata da RAE, para seu devido acompanhamento.

3.2 RAE de Aprendizado

Configura-se da mesma maneira que a RAE de monitoramento ou avaliação, porém o foco da reunião é voltado para a análise de cenários (ambiente interno e externo da Adasa), buscando identificar a aderência da estratégia traçada à novas demandas e mudanças, culminando na revisão do planejamento estratégico. A discussão concentra-se na revisão mais aprofundada da estratégia a partir de lições aprendidas durante o período e frente aos cenários identificados por meio de diagnósticos.

Preparativos operacionais:

- Estabelecer responsabilidades e atribuições aos atores envolvidos na RAE (quem faz o quê);
- Certificar que o sistema a ser utilizado durante a RAE esteja funcionando;
- Prospectar, analisar e revisar os cenários (ambiente interno e externo da Adasa);
- Verificar se as estratégias vigentes são suficientes ou se há estratégias emergentes a serem consideradas e incluídas no Mapa e na gestão da estratégia;
- Verificar se as iniciativas estratégicas suportam os objetivos estratégicos e alcance das metas;
- Elaborar relatório prévio e distribuí-lo para os atores responsáveis pela RAE;
- Certificar que todos os atores envolvidos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados necessários;
- Preparar os envolvidos para as questões de análise e revisão da estratégia subsidiando-os com os dados necessários;
- Preparar pauta e agenda de discussão da reunião de acordo com as questões estratégicas levantadas.

Preparativo das informações:

- **Coletar** dados e informações sobre os ambientes interno e externo da Adasa;
- Registrar as informações coletadas com as devidas análises e explicações dos dados;
- **Consolidar** as informações e **proceder a análise gerencial** da revisão da estratégica com a participação dos guardiões dos objetivos, considerando suas deliberações e diretrizes.

Insumos:

- Legislações pertinentes;
- Planos de Governo e Planos Setoriais (Serviços Públicos e Recursos Hídricos);
- PPA e LOA;
- Relatórios das RTOs, RTTEs e RAEs de Monitoramento;
- Prospecção de cenários (análise dos ambientes internos e externos);
- Diagnósticos;
- Pesquisas.

Participantes:

- Diretoria Colegiada;
- Guardiões dos indicadores;
- Gestores (Superintendentes) das áreas finalísticas e meio da Adasa;
- Responsáveis pelos indicadores (se necessário).

Preparativos operacionais:

, 16

Produtos:

- **Relatório prévio de Análise da Estratégia - RAE de Aprendizado:**
 - Deve ser produzido antes de cada RAE e validado pelos guardiões dos objetivos estratégicos, uma vez que aborda as análises e as iniciativas que propulsionam a gestão da estratégia como um todo;
 - Deve estar pronto e validado pelo gestor da área de Gestão da Estratégia (SPE) uma semana antes de cada RAE de monitoramento;
 - Deve conter todas as informações e análises aprovadas pelos guardiões dos objetivos estratégicos;
 - Deve manter uma estrutura padronizada para se repetir em todas RAEs e ser usado como modelo de referência nas RTOs e RTTEs.

Conteúdo e forma do relatório:

- Deverá ter por base a análise de cenários e a análise de aderência da estratégia;
 - Deverá conter um resumo com os pontos principais do desempenho estratégico da Adasa observados no período;
 - Deverá apontar as questões estratégicas a serem discutidas e deliberadas;
 - O relatório deverá estar organizado, claro e atrativo para facilitar sua análise.
-
- **Ata da RAE de Aprendizado com as deliberações:**
 - Deverá conter todas as decisões tomadas durante a RAE;
 - Deverá conter as ações discriminadas que devem ser realizadas, área responsável, pessoa responsável, data de entrega, produto ou serviço a ser ajustado e/ou realizado;
 - Deverá ser entregue a todos os interessados que participaram da RAE.

 - **Relatório final de Análise da Estratégia - consolidação RAE de Aprendizado:**
 - Deverá conter a consolidação detalhada das deliberações e ações registradas na ata da RAE, para seu devido acompanhamento.

Produtos:

, 17

Análise de Desempenho Estratégico

O desempenho estratégico da Adasa é mensurado pelos indicadores e metas estratégicas vinculados aos objetivos estratégicos que compõem o seu Mapa Estratégico. A primeira atividade a ser realizada é verificar o desempenho das metas dos indicadores comparando o que foi realizado com o que foi planejado (meta). É o que se chama de “acender” o Mapa Estratégico, de acordo com o desempenho das metas de cada indicador.

Para a análise e classificação do desempenho de cada indicador deve-se utilizar o critério de cores (semáforos) pré-definidos, de acordo com o intervalo de tolerância estabelecido:



- **Semáforo azul:** acima de 102% (o resultado do indicador está acima das expectativas);
- **Semáforo verde:** entre 95,1% e 102% da meta (o resultado do indicador caminha dentro das expectativas, alcançando ou muito próximo de alcançar a meta);
- **Semáforo amarelo:** entre 90,1% e 95% da meta (o resultado do indicador caminha abaixo das expectativas, porém com uma tendência ao alcance da meta);
- **Semáforo vermelho:** abaixo de 90% da meta (o resultado do indicador caminha bem abaixo das expectativas);
- **Semáforo cinza:** indicador com metas em plano de concepção (não é possível medição ou avaliação do resultado do indicador). Nesse caso, deve-se acompanhar a execução do plano de ação de metas.

Quando houver mais de um indicador associado ao objetivo estratégico, o desempenho do objetivo deverá ser representado pela cor de cada indicador, por meio de semáforo que sinalize todos os indicadores e seu respectivo desempenho, de forma a possibilitar a análise de desempenho do objetivo como um todo.

Análise de Desempenho Do Indicador

Para todos os indicadores que obtiverem um desempenho abaixo do esperado, cores “amarelo” e “vermelho” deverá ser levantado o seu FCA (Fato/Causa/Ação), juntamente com a análise detalhada das iniciativas (projetos e processos) que influenciam diretamente no desempenho do indicador e do objetivo estratégico a ele associado. A Matriz de Suficiência dos Projetos Estratégicos já traz a indicação de quais projetos têm maior impacto em determinado objetivo estratégico, e logo no desempenho do seu indicador.

ANÁLISE DE DESEMPENHO DO INDICADOR (Realizado x Meta)

FCA

FATO

Colocar o desempenho do indicador conforme semáforo. Ex: AMARELO (realizado 94% da meta).
“O indicador apresentou um desempenho abaixo do esperado, porém com tendência de alcance da meta”.

CAUSA

Colocar a(s) possível(eis) causa(s) para o desempenho do indicador ter sido abaixo do esperado e ter sido considerado insatisfatório.
Vincular a análise do desempenho do indicador com a análise dos projetos e processos que influenciam em seu desempenho.

AÇÃO

Definir ações que permitam corrigir o desempenho do indicador, objetivando uma melhoria ou aumento em seu desempenho.

Indicadores que apresentarem desempenho acima da meta – cor “azul”, também podem solicitar que seja levantado o seu FCA a fim de verificar as possíveis causas para alcance de um resultado além do esperado como por exemplo a definição de metas pouco desafiadoras, subestimadas.

Ainda, os indicadores sinalizados com a cor “cinza” que se mantiverem nessa classificação por um longo período devem ser considerados como ponto crítico para análise de desempenho, verificando-se o andamento do seu plano de ação de metas.

Realização e Consolidação das RAEs

Realização

Considerações iniciais:

- Cada RAE dura, em média, três horas. Tempo insuficiente para discutir todos os pontos do mapa. Recomenda-se, portanto, a escolha do caminho crítico e o direcionamento do foco da reunião para este caminho (pauta);

- A escolha é feita de acordo com as relações de causa e efeito, com base nos dados consolidados de indicadores da Adasa, em comparação com as suas metas e com base no status das iniciativas estratégicas;
- Todas as informações e análises, já aprovadas pelos guardiões dos objetivos, são documentadas previamente à RAE no Relatório Prévio de Análise Estratégica, que deve ser encaminhado aos participantes da reunião, incluindo o caminho crítico definido.

Insumos:

- Relatório prévio de Análise da Estratégia distribuído aos interessados;
- Guardiões, Diretores, Superintendentes, Coordenadores, líderes de projetos e processos e outros atores da RAE preparados para desempenhar seu papel;
- Sistema de informações confiável e funcionando;
- Responsável para a produção da ata treinado.

Atividades:

- Iniciar a RAE com uma visão geral de todo o mapa, apresentando de forma resumida os principais resultados e o caminho crítico definido (RAE de Monitoramento);
- Iniciar a RAE com uma visão detalhada do desempenho estratégico da Adasa no período juntamente com a análise de cenários (RAE de Aprendizado);
- Discutir cada objetivo constante do caminho crítico, com base no desempenho de indicadores e projetos a ele vinculados (RAE de Monitoramento);
- Discutir e deliberar sobre as questões estratégicas levantadas (RAE de Aprendizado);
- Garantir a visualização das análises dos indicadores e do status dos projetos relacionados aos objetivos do caminho crítico durante a RAE. Recomenda-se que a mesma ferramenta de suporte utilizada para a coleta das informações e para a análise seja utilizada para a visualização na RAE em tempo real, permitindo que simulações possam ser feitas durante a reunião;
- Analisar durante a RAE o desempenho dos indicadores e projetos para que decisões e correções de rumo possam ser tomadas com as informações obtidas na análise;
- Registrar todas as decisões de cada RAE na ata da reunião, identificando prazos, responsáveis e forma de comunicação para cada uma. A próxima RAE deverá iniciar com a retomada das deliberações constantes desta ata.

Consolidação

Insumos:

- Ata da RAE;
- Informações relevantes discutidas na RAE ou levantadas posteriormente.

Atividades:

- Elaborar com base na ata da reunião, o Relatório Final de Análise da Estratégia da RAE, com o registro das deliberações e ações a serem tomadas e encaminhar ao público de interesse para conhecimento e providencias (todas as áreas e gestores envolvidos na RAE).

Produto:

- Relatório Final de Análise da Estratégia consolidado para o devido acompanhamento das decisões e ações registradas.

* A próxima RAE deve iniciar com as deliberações da RAE anterior e com as ações que foram realizadas no período.

Estrutura de Gestão da Estratégia

Superintendência de Planejamento e Programas Especiais – SPE

À Superintendência de Planejamento e Programas Especiais compete promover, coordenar e acompanhar o planejamento estratégico, orçamentário e plurianual da Adasa; coordenar e monitorar os programas especiais, externos e internos; promover a cooperação técnica com órgãos nacionais e internacionais; elaborar e acompanhar o orçamento anual e avaliar o desempenho dos projetos da Agência.

É composta pela Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica – CPOG, coordenação diretamente vinculada à Gestão da Estratégia da Agência, desempenhando o papel primordial de zelar pela execução, monitoramento e avaliação da estratégia institucional e seu desempenho.

As principais atribuições da SPE no que tange o PEA 2018-2025 são:

- Coordenar e gerir diretamente as atividades vinculadas à implementação do PEA 2018-2025 e seu monitoramento contínuo;
- Apoiar as áreas e equipes em tarefas específicas do PEA 2018-2025, sobretudo para o fornecimento de informações, dados e relatórios vinculados ao Planejamento e Gestão Estratégica, orientando-as;
- Agregar conhecimentos em temas e tarefas específicos ao PEA 2018-2025;
- Ter representatividade e poder de decisão na organização no que se refere aos temas e conteúdos do planejamento e gestão estratégica;
- Participar das atividades previstas no Modelo de Gestão da Estratégia e apoiar as áreas e servidores nas demandas que se apresentarem;
- Acompanhar e compreender em profundidade as decisões tomadas ao longo da execução do PEA 2018-2025 e seu conteúdo;
- Contribuir diretamente para a disseminação e execução da estratégia;
- Multiplicar o conhecimento e experiência em futuras aplicações da metodologia e do PEA na organização.

Equipe de Gestão Estratégica

A equipe de Gestão Estratégica é composta pelos gestores das áreas (Superintendentes e Coordenadores), bem como pelos servidores responsáveis por indicadores constantes no PEA 2018-2025, ou responsáveis por projetos/processos vinculados ao planejamento. Contempla também a figura do Guardião do indicador. Precisa ser composta obrigatoriamente pelos gestores e pelo menos um servidor de todas as áreas da Agência. Seus membros são os multiplicadores do PEA.

As principais atribuições da Equipe de Gestão Estratégica no que tange o PEA 2018-2025 são:

- Dominar os conceitos, metodologias e ferramentas referentes ao PEA;
- Participar ativamente das atividades previstas no PEA e seu modelo de gestão;
- Produzir, coletar e alimentar, com imparcialidade, informações vinculadas ao PEA (indicadores, planos de ação, mapa estratégico, dentre outros) contribuindo diretamente para geração de conteúdos;
- Empreender ações efetivas para implementação do PEA;
- Ter responsabilidade direta pela gestão (acompanhamento e atualização) dos conteúdos do PEA da área à qual é vinculada;
- Induzir e facilitar o diálogo estratégico;
- Acompanhar e compreender em profundidade as decisões tomadas ao longo do PEA e seu conteúdo;
- Contribuir para a disseminação da estratégia em toda a organização;
- Multiplicar o conhecimento e experiência em futuras aplicações da metodologia e do PEA na organização.

Guardião X Responsável

A figura do Guardião tem como papel primordial acompanhar o andamento do indicador sob sua guarda, bem como seu desempenho, definindo ações de melhoria e encaminhamentos para o indicador. Cabe a ele, tomar decisões mais gerenciais acerca do indicador ou do tema/conteúdo que o indicador representa, sendo responsável direto pelo seu desempenho.

O responsável pelo indicador por sua vez, tem como atribuição principal o monitoramento operacional do indicador, sendo responsável pela coleta e alimentação de dados do indicador. Deve, portanto, levar ao conhecimento do Guardião todas as informações e fatos que impactem em seu desempenho.

Comitê Estratégico de Gestão Institucional

O Comitê Estratégico de Gestão Institucional é formado pela Diretoria Colegiada, Superintendentes e Chefes de Serviços das áreas. São os patrocinadores e formadores de opinião do PEA.

As principais atribuições Comitê de Gestão Institucional no que tange o PEA 2018-2025 são:

- Validar todos os conteúdos do PEA;
- Comprometer e garantir os recursos necessários para a execução do PEA;
- Compreender em profundidade as decisões tomadas ao longo do PEA;
- Contribuir diretamente na formulação e revisão dos conteúdos – definição da estratégia;
- Mobilizar a organização para a realização do PEA;
- Aprovar e acompanhar os planos de trabalho vinculados ao PEA, por meio das RAEs.

Unidades Administrativas e Servidores

Compete à todas as unidades administrativas (áreas finalísticas e meio), implementar o PEA 2018-2025 no que se refere à sua área de atuação, bem como cumprir com as atividades definidas no PEA sob sua responsabilidade. Nesse sentido, todas as áreas e todos os servidores têm contribuição direta para execução do PEA e sobretudo para o bom desempenho institucional e alcance de resultados.

É responsabilidade, portanto de todos, conhecer e acompanhar o PEA 2018-2025 direcionando esforços para sua implementação e atuando de forma alinhada às diretrizes estratégicas e aos resultados institucionais traçados.

Anexos

1. Modelo - Ata das Reuniões (RTOs, RTTEs e RAEs)
2. Modelo - Relatório Final das Reuniões (RTOs, RTTEs e RAEs)
3. Modelo - Relatório Prévio da Reunião de Análise Estratégica (RAEs)
4. Instruções para preenchimento das atas das reuniões
5. Instruções para preenchimento dos relatórios das reuniões

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
ATA DA REUNIÃO TÁTICO-OPERACIONAL – RTO**

Área:

Responsável:

Ciclo da RTO: () 1º Rodada de RTO
() 2º Rodada de RTO
() 3º Rodada de RTO
() 4º Rodada de RTO
() 5º Rodada de RTO

PARTICIPANTES:

NOME	SETOR

ASSUNTOS TRATADOS:

DELIBERAÇÕES:

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
ATA DA REUNIÃO DE TEMAS TRANSVERSAIS ESTRATÉGICOS – RTTE**

Tema:

Áreas:

Responsável:

Ciclo da RTTE: () 1º Rodada de RTTE

() 2º Rodada de RTTE

() 3º Rodada de RTTE

PARTICIPANTES:

NOME	SETOR

ASSUNTOS TRATADOS:

DELIBERAÇÕES:

DATA: _____

MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
ATA DA REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA – RAE

Responsável:

Ciclo da RAE: () RAE de Monitoramento

() RAE de Aprendizado

PARTICIPANTES:

NOME	SETOR

ASSUNTOS TRATADOS:

DELIBERAÇÕES:

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
RELATÓRIO PRÉVIO – RAE**

Responsável:

Ciclo da RAE: () RAE de Monitoramento
() RAE de Aprendizado

CAMINHO CRÍTICO – DESEMPENHO ESTRATÉGICO:

ANÁLISES E CONCLUSÕES:

DELIBERAÇÕES:

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
RELATÓRIO FINAL – RTO**

Área:

Responsável:

Ciclo da RTO: () 1º Rodada de RTO
() 2º Rodada de RTO
() 3º Rodada de RTO
() 4º Rodada de RTO
() 5º Rodada de RTO

DESEMPENHO ESTRATÉGICO (todos os indicadores):

ANÁLISE DO DESEMPENHO CRÍTICO (indicadores com FCA):

CONCLUSÕES, DELIBERAÇÕES E AÇÕES:

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
RELATÓRIO FINAL – RTO**

Tema:

Áreas:

Responsável:

Ciclo da RTTE: () 1º Rodada de RTTE

() 2º Rodada de RTTE

() 3º Rodada de RTTE

DESEMPENHO ESTRATÉGICO (todos os indicadores):

ANÁLISE DO DESEMPENHO CRÍTICO (indicadores com FCA):

CONCLUSÕES, DELIBERAÇÕES E AÇÕES:

DATA: _____

**MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA
RELATÓRIO FINAL – RAE**

Responsável:

Ciclo da RAE: () RAE de Monitoramento
() RAE de Aprendizado

DESEMPENHO ESTRATÉGICO GLOBAL:

CAMINHO CRÍTICO:

DELIBERAÇÕES E AÇÕES:

Instruções para preenchimento das ATAS das Reuniões de Monitoramento e Análise da Estratégia

(RTOs, RTTEs e RAEs)

1. Colocar a data de realização da reunião.
2. Preencher os campos “temas”, “área(s)”, “responsável” e “Ciclo”.
 - *No campo “responsável” deve-se colocar a pessoa que está fazendo a ata;
 - *No caso das RTOs são cinco rodadas conforme calendário estabelecido no MGE;
 - *No caso das RTTEs são três rodadas conforme calendário estabelecido no MGE;
 - *No caso das RAEs deve-se apontar se é uma RAE de Monitoramento ou Aprendizado.
3. Preencher o campo “participantes”.
4. No campo “assuntos tratados” deve-se descrever todo o conteúdo trabalhado na reunião como por exemplo o desempenho dos indicadores e seus FCAs ou outras informações pertinentes.
5. No campo “deliberações” deve-se listar todas as decisões tomadas bem como encaminhamentos necessários, colocando os responsáveis por cada ação e o prazo de execução.

Instruções para preenchimento dos RELATÓRIOS das Reuniões de Monitoramento e Análise da Estratégia

(RTOs, RTTEs e RAEs)

Relatório PRÉVIO – RAE

1. Colocar a data de elaboração do relatório.

2. Preencher os campos “responsável” e “Ciclo”.

*No campo “responsável” deve-se colocar a pessoa que está fazendo a ata;

*No caso das RAEs deve-se apontar se é uma RAE de Monitoramento ou Aprendizado.

3. Preencher o campo “Caminho crítico: desempenho estratégico” com todas as informações referentes ao caminho crítico escolhido para ser discutido na RAE como o desempenho de indicadores com seus respectivos FACs e o acompanhamento dos projetos/processos a eles associados.

*No caso de uma RAE de monitoramento as informações a serem colocadas se referem diretamente ao desempenho estratégico dos objetivos/indicadores que foram considerados com desempenho crítico.

*No caso de uma RAE de aprendizado deve-se acrescentar nesse campo a análise dos cenários (ambiente interno e externo) diagnosticados em comparação com a estratégia traçada e seu desempenho geral, evidenciando a suficiência da estratégia frente ao novo cenário ou as necessidades de revisão, alteração ou inclusão de uma nova estratégia. Após os apontamentos dos cenários deve-se seguir com as informações referentes ao desempenho estratégico (objetivos, indicadores, projetos/processos) considerados críticos.

4. No campo “análises e conclusões” deve-se apontar os resultados das discussões e análises feitas frente ao conteúdo detalhado no campo anterior.

5. No campo “deliberações” deve-se listar todas as decisões tomadas bem como encaminhamentos necessários, colocando os responsáveis por cada ação e o prazo de execução.

Relatório FINAL – RTOs, RTTEs e RAEs

1. Colocar a data de elaboração do relatório.
2. Preencher os campos “temas”, “área(s)”, “responsável” e “Ciclo”.
 - *No campo “responsável” deve-se colocar a pessoa que está fazendo a ata;
 - *No caso das RTOs são cinco rodadas conforme calendário estabelecido no MGE;
 - *No caso das RTTEs são três rodadas conforme calendário estabelecido no MGE;
 - *No caso das RAEs deve-se apontar se é uma RAE de Monitoramento ou Aprendizado.
3. No campo “desempenho estratégico (todos os indicadores) colocar as informações referentes ao desempenho (realizado x meta) de todos os indicadores, independente de terem FCA.
 - 3.1 No caso das RAEs esse campo é o “desempenho estratégico global” no qual deve-se colocar todas as informações que demonstrem o desempenho de todos os objetivos (Mapa Estratégico todo) e não somente os escolhidos para o caminho crítico.**
4. No campo “análise do desempenho crítico” deve-se listar todos os indicadores com um desempenho considerado crítico com seus respectivos FCAs de forma a evidenciar a análise de desempenho de cada indicador/objetivo, vinculada à análise dos projetos/processos associados.
 - 4.1 No caso das RAEs esse campo é o “caminho crítico” no qual deve-se apontar o caminho crítico definido para ser discutido na RAE.**
5. No campo “conclusões, deliberações e ações” deve-se listar todas as conclusões acerca do desempenho dos indicadores, bem como as decisões tomadas e os encaminhamentos necessários, colocando os responsáveis por cada ação e o prazo de execução.
 - 5.1 No caso das RAEs esse campo é o “deliberações e ações” no qual deve-se apontar todas as decisões tomadas e os encaminhamentos necessários, colocando os responsáveis por cada ação e o prazo de execução.**