Revisão do Planejamento Estratégico (PEA) 2025-2032

Produto 3 – Revisão do Modelo de Gestão

UNESCO - PROJETO 914BRZ2010 EDITAL Nº 013/2023

ALEXANDRE VELLOSO GUIMARÃES

SUMÁRIO

1 Síntese do projeto - visão geral das etapas | p. 2

2 Avaliação do Modelo de Gestão da Estratégia atual| p. 9

3 Gestão da Estratégia e a Governança Interna| p. 16

4 Ciclo de Governança da Estratégia | p. 33

5 Processos de Governança da Estratégia e modelos| p. 39

6 Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia| p. 58

1. Síntese do Projeto - Visão Geral das Etapas

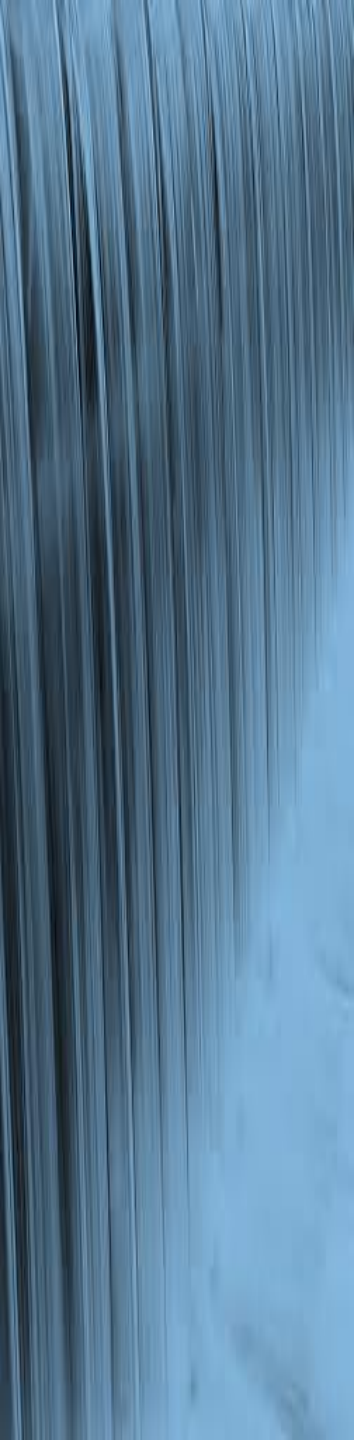
Introdução

Trata o presente relatório da ***terceira entrega*** de produtos do contrato celebrado com a UNESCO, referente ao Projeto 914BRZ2010, Edital Nº 013/2023, que tem como objeto a realização de estudos técnicos e de implementação de metodologias para a revisão do Planejamento Estratégico da Adasa.

Conforme mencionado nos Relatórios 1 e 2 (primeira e segunda entregas), a metodologia adotada pela Adasa é a do Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, amplamente utilizada por organizações tanto públicas como privadas.

Nesse contexto, o presente relatório retrata as atividades e os produtos relativos à revisão do Modelo de Gestão da Estratégia da Adasa, com base nos subsídios da etapa diagnóstica e na experiência de melhores práticas no âmbito de organizações públicas e do segmento regulatório.

A seguir, apresenta-se uma síntese das três principais etapas do projeto de revisão do Planejamento Estratégico da Adasa, bem como o cronograma inicialmente pactuado entre Consultor e Adasa.



1. Análise de Cenários e Diagnóstico do Planejamento Estratégico da Adasa

- Análise documental
- Análise do ambiente de planejamento institucional
- Avaliação de cenários para o período 2025 a 2032
- Consolidação e aprovação
- Relatório

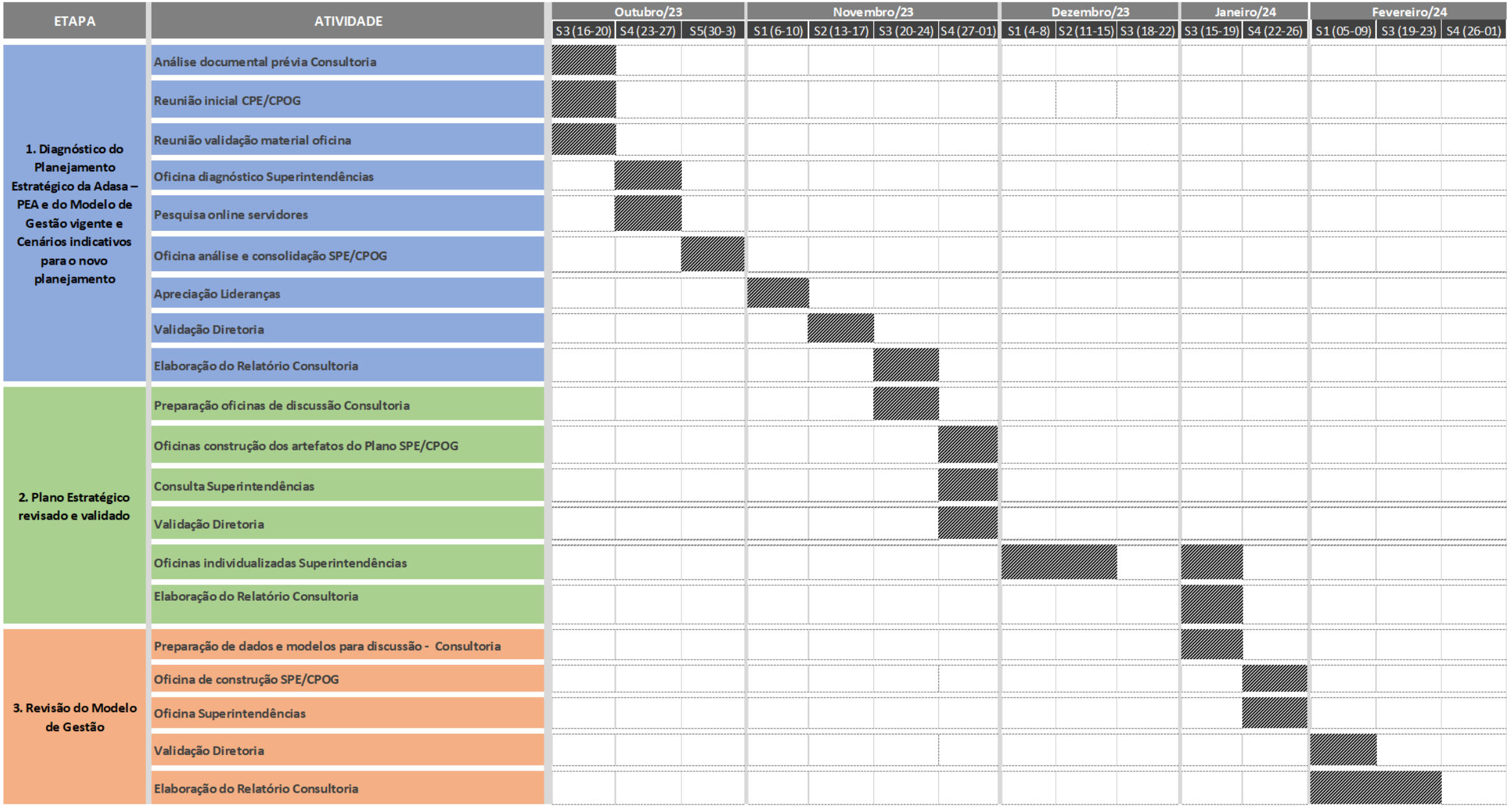
2. Plano Estratégico revisado e validado

- Oficinas e dinâmicas de análise e de construção do Planejamento
- Proposta do preliminar do Planejamento Estratégico 2025-2032
- Alinhamento dos resultados
- Validação
- Relatório

3. Revisão do Modelo de Gestão

- Revisão do Modelo de Gestão atual
- Análise de insumos que devem ser vistos como críticos e de riscos
- Discussão e elaboração da proposta de revisão do Modelo de Gestão
- Validação
- Relatório

CRONOGRAMA DO PROJETO – REVISÃO DO PEA ADASA



Visão Geral das Atividades

VISÃO DO CONTRATO

A etapa 3 do projeto envolve as seguintes atividades contratualmente previstas.

3.1 Revisão do Modelo de Gestão, seus fundamentos, divulgação e funcionalidade nos níveis gerenciais e no processo decisório da Agência;

3.2 Análise de insumos que devem ser vistos como críticos e de riscos para avaliação e atuação pelos gestores e diretores;

3.3 Oficinas de discussão e elaboração da proposta de revisão do Modelo de Gestão;

3.4 Reunião de Validação do Modelo de Gestão;

3.5 Elaboração e entrega do Produto 3.

REVISÃO DO MODELO DE GESTÃO

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Em termos metodológicos, o Modelo de Gestão da Estratégia compreende o conjunto pessoas, processos, ritos, sistemas e documentos dedicados ao monitoramento e à avaliação da estratégia em curso, com vistas a assegurar os resultados propostos no Plano Estratégico e a habilitar os necessários ajustes e a reformulação da estratégia sempre que necessário. A ilustração a seguir traz o detalhamento dessas fases e sua compatibilização com as etapas do contrato, com destaque para a etapa 3, comprovando que a metodologia de gestão estratégica adotada, assim como do próprio BSC, guardam coerência com as atividades contratuais previstas.

Plano Estratégico

ABORDAGEM METODOLÓGICA E FASES CONTRATUAIS

2. Avaliação do Modelo de Gestão da Estratégia atual

Modelo de Gestão da Estratégia

CONFIGURAÇÃO ATUAL

O Modelo de Gestão da Estratégia atual vem sendo utilizado para gerenciamento do PEA 2018-2025 e o processo de gestão da estratégia encontra-se focado em dois grandes aspectos: a Gestão da Estratégia em si e a Gestão Tático-Operacional.

A gestão da estratégia é voltada para o ***monitoramento*** sistemático e periódico da estratégia e para as revisões e reformulações derivadas do ***aprendizado*** gerado pela execução da estratégia. Em termos de ritos ou eventos, as análises e deliberações afetas à gestão da estratégia ocorrem nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE), com periodicidade anual, onde, de acordo com o modelo aprovado, são abordados objetivos, indicadores, metas, iniciativas, resultados globais e novos cenários.

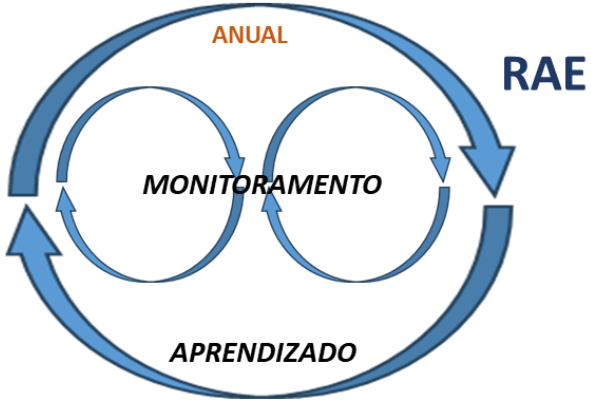
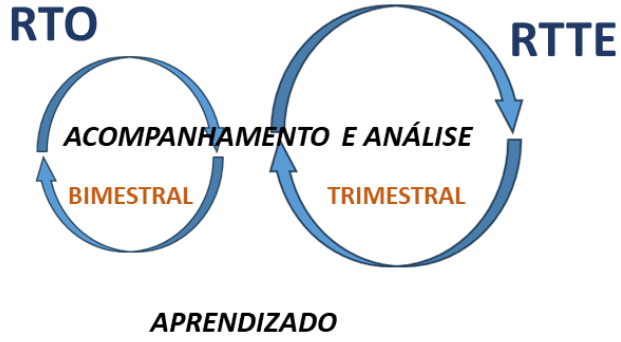
Quanto à gestão tático-operacional, o foco é a verificação da execução da estratégia nas áreas ou no agrupamento de áreas que impactam em temas transversais. Nesse sentido, os ritos previstos são as Reuniões Tático-operacionais (RTO) e as Reuniões de Temas Transversais Estratégicos (RTTE), onde se realiza a análise do PGI (com PPA e LOA), de indicadores e metas, bem como da carteira de projetos da área ou das áreas envolvidas.

A ilustração a seguir evidencia os principais elementos do Modelo de Gestão vigente.

Modelo de Gestão da Estratégia

CONFIGURAÇÃO ATUAL

PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

GESTÃO DA ESTRATÉGIA	*GESTÃO TÁTICO-OPERACIONAL*
Monitorar a execução da estratégia ou sua revisão/reavaliação	Verificar a execução da estratégia nas áreas ou no agrupamento de áreas que impactam em temas transversais
	
RAE – Reuniões de Análise Estratégica	**RTO – Reuniões Tático-operacionais** **RTTE – Reuniões de Temas Transversais Estratégicos**
Objetivos, indicadores, metas, iniciativas, resultados globais e novos cenários	Análise do PGI (com PPA e LOA), indicadores, metas, carteira de projetos da área

Modelo de Gestão da Estratégia

AVALIAÇÃO

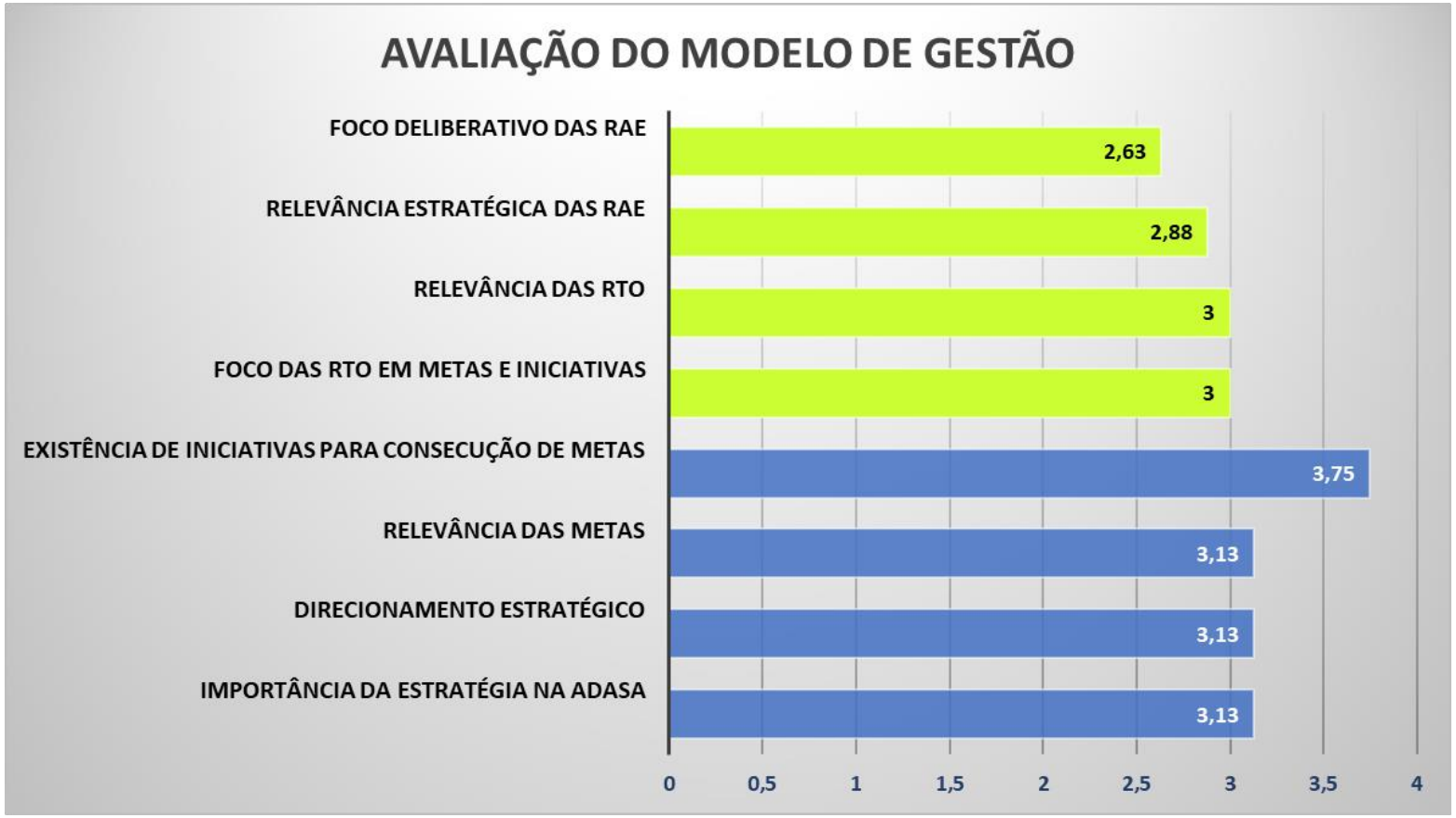
Na fase diagnóstica, já tratada no Relatório 1 (primeira entrega), realizou-se uma primeira avaliação do Modelo de Gestão, por intermédio de discussão preliminar com os integrantes da SPE/CPOG, seguida de avaliação dos diferentes Superintendentes e demais gestores por ocasião da oficina de diagnóstico. Nessas ocasiões, foram apreciados oito aspectos, abaixo especificados.

PAPEL DA ESTRATÉGIA	**DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO**	**RELEVÂNCIA DAS METAS ESTRATÉGICAS**	**PROJETOS**
Relevância institucional da estratégia	Clareza e objetividade do direcionamento estratégico	Papel do sistema de indicadores na gestão	Abrangência das iniciativas com características de projeto
REUNIÕES TÁTICO-OPERACIONAIS (RTO)	**REUNIÕES TÁTICO-OPERACIONAIS (RTO)**	**REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA (RAE)**	**REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA (RAE)**
Foco das Reuniões Tático-operacionais	Relevância das Reuniões Tático-operacionais	Foco das Reuniões de Análise da Estratégia	Relevância das Reuniões de Análise da Estratégia

Modelo de Gestão da Estratégia

AVALIAÇÃO

Na avaliação, os participantes expressaram o seu nível de concordância com afirmações acerca do Modelo de Gestão. O gráfico a seguir evidencia os graus médios atribuídos a cada afirmativa, em uma escala de 1 a 4, onde 4 significa a completa concordância e 1 a completa discordância.



Modelo de Gestão da Estratégia

AVALIAÇÃO

Os resultados revelaram que a execução da estratégia por meio de projetos é um aspecto forte e consolidado, enquanto os ritos de governança inerentes ao modelo de gestão, ou seja, Reuniões Tático-operacionais (RTO) e Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) necessitam de aprimoramentos. Nesse sentido, uma parte considerável dos participantes da pesquisa não reconhece as RAE como eventos de caráter precipuamente deliberativo, sobretudo, para ajustes e correções de rumo da estratégia, resultando na limitada eficácia desses eventos para fins de governança. De maneira semelhante, vários participantes não identificam nas RTO/RTTE um foco precípuo na gestão de metas e desempenho, ainda que venham exercendo um papel relevante para discussão de assuntos internos ou transversais.

Com base nessas constatações da fase diagnóstica, realizou-se, por ocasião da primeira oficina de discussão do modelo de gestão, a identificação de possíveis problemas ou óbices em relação à efetividade das RAE e das RTO/RTTE, tendo-se identificado, dentre outros aspectos, os seguintes óbices importantes a serem equacionados por ocasião da revisão do modelo.

Modelo de Gestão da Estratégia

AVALIAÇÃO

RAE

- Excesso de aspectos tático-operacionais (muitos indicadores operacionais ou de esforço), acarretando limitado envolvimento das lideranças.
- Essência não deliberativa.
- Evento pontual, de frequência apenas anual.
- Ausência de um padrão para mediação das discussões e condução das reuniões.
- Ritos longos, com necessidade de nivelamento sobre aspectos básicos.
- Roteiro que abre margem para discussões acessórias, prejudicando o foco.
- Feedback limitado – poucas consequências divulgadas.

RTO/RTTE

- Descontinuidade das reuniões em algumas áreas.
- Algumas áreas executam a revisão dos indicadores, sem a realização do rito em si.
- Relativo desestímulo para realização das reuniões após a pandemia.
- Realização de reuniões para discussão de outros aspectos internos.

3. Gestão da Estratégia e a Governança Interna

Gestão da estratégia e a Governança Interna

Uma boa gestão da estratégia em organizações públicas é fundamental por várias razões:

a) Alinhamento com os objetivos: ajuda a garantir que os recursos e esforços da organização estejam alinhados com os objetivos de longo prazo estabelecidos;

b) Eficiência na alocação de recursos: permite uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis, garantindo que sejam direcionados para as áreas de maior impacto e necessidade;

c) Maior transparência e responsabilidade: aumenta a transparência nas operações da organização, permitindo que os stakeholders compreendam melhor as decisões tomadas e as razões por trás delas;

Gestão da estratégia e a Governança Interna

d) Adaptação às mudanças: permite que a organização se adapte melhor às mudanças no ambiente externo, como novas regulamentações, demandas da comunidade e avanços tecnológicos.

A relação entre gestão estratégica e governança interna é estreita e complementar. A governança interna diz respeito aos processos e estruturas que garantem que a organização seja bem gerida e cumpra com suas responsabilidades perante os usuários de seus serviços e a sociedade como um todo. A gestão estratégica, por sua vez, está intrinsecamente ligada à governança interna, pois ajuda a definir as diretrizes e objetivos da organização, garantindo que sejam consistentes com sua missão, visão e valores. Além disso, uma gestão estratégica eficaz pode contribuir para uma governança interna mais eficiente, promovendo uma tomada de decisão mais informada e responsável.

No caso da Adasa, a governança interna, há algum tempo, vem sendo objeto de significativa atenção, com destaque para a edição da Portaria nº 46, de 22 de abril de 2020, que, dentre outros aspectos, instituiu a Política de Governança Pública, Gestão de Riscos e Compliance, no âmbito da Agência e criou o Comitê e Subcomitê Internos de Governança Pública e Gestão de Riscos.

Gestão da estratégia e a Governança Interna

Nesse sentido, nos trabalhos de revisão do Modelo de Gestão da Estratégia, adotou-se como premissa a necessidade de promover a convergência dos processos e ritos de gestão da estratégia com aqueles inerentes à governança da Adasa, a fim de que a estratégia fosse posicionada como um dos objetos de atenção das ações de governança. Com isso, é possível otimizar e aproveitar estruturas de trabalho, processos, colegiados e ritos já estabelecidos no âmbito da governança, evitando a multiplicação de grupos de trabalho, colegiados e reuniões, em proveito da eficiência organizacional.

A ilustração da página seguinte mostra o conjunto dos ritos propostos para o monitoramento e avaliação da estratégia, para a comunicação e participação da organização na gestão estratégica, bem como para a gestão no plano tático-operacional, que também deve contribuir para os resultados estratégicos.

Modelo de Gestão da Estratégia – Ritos

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Reuniões de Alinhamento - RA

GTs de Estratégia, formados pela CPOG e líderes de projetos, indicadores e processos.

Discussão detalhada de projetos, indicadores e processos, equacionamento preliminar de problemas e instrução das reuniões de monitoramento (SubCIG).

Reuniões de Monitoramento da Estratégia - RM

Subcomitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos - SubCIG

Discussão e deliberação sobre pautas de monitoramento apontadas pelas reuniões de alinhamento dos GTs, e instrução das RAE (CIG).

Reuniões de Análise da Estratégia - RAE

Comitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos – CIG

Análise e avaliação de alto nível sobre os resultados da estratégia, e deliberação sobre aspectos relevantes.

COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO NA ESTRATÉGIA

Seminário "Estratégia em Foco"

Evento para todo o efetivo da Adasa, voltado para comunicação e participação na estratégia. Apresentação, dinâmicas, premiações etc.

DESDOBRAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

RTO

Gestor e equipe da área + áreas convidadas

Evento para acompanhamento e discussão de indicadores tático-operacionais das áreas ou transversais e iniciativas setoriais, desenhadas e geridas pelas áreas para contribuição na estratégica

Gestão da estratégia e a Governança Interna

Para o **monitoramento e avaliação da estratégia**, inicialmente, propõe-se a criação das **Reuniões de Alinhamento (RA)**, eventos que reúnem os Grupos de Trabalho de Estratégia (Gts Estratégia), formados pelos integrantes da CPOG e líderes de projetos, indicadores e processos, subdivididos em 6 (seis) Grupos de Trabalho, que abrangem todos os indicadores, metas, projetos e processos críticos do Plano Estratégico. As RA são momentos dedicados à discussão detalhada e aberta sobre o desempenho e o andamento de projetos, indicadores e processos, identificação de problemas, soluções, assim como para a pactuação dos aspectos que devem "subir" para as Reuniões de Monitoramento da Estratégia (RM).

Na página seguinte, visualiza-se uma ilustração com a composição e destinação dos 6 (seis) Grupos de Trabalho da Estratégia, destacando as siglas das áreas componentes e tendo como participação permanente a CPOG, como área mediadora e organizadora dos eventos.

Gestão da estratégia e a Governança Interna

GRUPOS DE TRABALHO DA ESTRATÉGIA – REUNIÕES DE ALINHAMENTO (RA)

GRUPO DE TRABALHO 1 – RECURSOS HÍDRICOS *Indicadores e projetos relativos ao objetivos 1 e 5*

SRH + CPOG

GRUPO DE TRABALHO 2 – SERVIÇOS PÚBLICOS REGULADOS *Indicadores e projetos relativos aos objetivos 2 e 5*

SAE, SDU, SRS, SEF + CPOG

GRUPO DE TRABALHO 3 – GOVERNANÇA, PARTICIPAÇÃO SOCIAL E COMUNICAÇÃO *Indicadores e projetos relativos aos objetivos 3, 4, 7 e 9*

CIC, SPE, ACI, OUVIDORIA + CPOG

GRUPO DE TRABALHO 4 – ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS *Indicadores e projetos relativos aos objetivos 11 e 12*

SAF, SPE + CPOG

GRUPO DE TRABALHO 5 – TECNOLOGIA *Indicadores e projetos relativos ao objetivo 10*

STI, SPE+ CPOG

GRUPO DE TRABALHO 6 – PESSOAS *Indicadores e projetos relativos ao objetivo 8*

SGP + CPOG

Gestão da estratégia e a Governança Interna

As **Reuniões de Monitoramento da Estratégia (RM)** são eventos ou ritos dos quais participam os integrantes do Subcomitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos – SubCIG e dedicam-se à discussão e deliberação sobre pautas de monitoramento apontadas pelas Reuniões de Alinhamento dos GTs, tendo como produtos decisões de matérias sob sua alçada e a seleção de pontos de atenção que devem instruir as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

Complementando os ritos destinados ao monitoramento e avaliação, as **Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)** são eventos dos quais participam os integrantes do Comitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos – CIG e dedicam-se à análise e avaliação de alto nível sobre os resultados da estratégia, assim como à deliberação sobre aspectos relevantes, incluindo aqueles inerentes à revisão e à reformulação da estratégia.

O modelo inclui ainda um evento dedicado à **comunicação e participação** do efetivo na gestão estratégica, denominado **Seminário "Estratégia em Foco"**, que poderá contemplar apresentações sobre o desempenho da estratégia, premiação de destaques na gestão estratégica e palestras de temas correlatos, além de momentos e dinâmicas voltadas para a interação com o efetivo da Agência nessa temática.

Gestão da estratégia e a Governança Interna

Finalmente, com vistas a permitir o acompanhamento e discussão de indicadores tático-operacionais das áreas ou transversais e iniciativas setoriais, desenhadas e geridas pelas áreas para contribuição na estratégica, o modelo contempla as **Reuniões Tático-operacionais (RTO)**, das quais participam o Gestor e sua equipe, além de áreas convidadas, quando se tratar de temática transversal.

Ressalte-se que, no modelo proposto, suprime-se a figura das RTTE – Reuniões Transversais de Temas Estratégicos, uma vez que a RTO, quando se tratar de área com atuação transversal (exemplos de finanças, pessoal, tecnologia etc), poderá contar com a participação de áreas conexas como convidadas, atendendo, dessa forma, a mesma finalidade das RTTE.

O modelo de gestão da estratégia proposto, conforme já comentado, buscou aderir à estrutura de governança interna estabelecida, posicionando a gestão estratégica como um dos objetos ou facetas de preocupação da governança Interna que, em última análise, tem como foco assegurar o atingimento de todos os resultados institucionais almejados.

Nesse sentido, a ilustração da página seguinte posiciona a estratégia no contexto da estrutura de governança.

Gestão da estratégia e a Governança Interna

GOVERNANÇA INTERNA

ESTRATÉGIA

RISCOS

COMPLIANCE

INTEGRIDADE

Detalhamento dos Ritos do Modelo de Gestão da Estratégia

A criação de regras claras para a condução de ritos ou reuniões de governança de estratégia é fundamental para garantir sua eficácia e impacto positivo na organização. Algumas razões pelas quais isso é importante são:

a) Produtividade: regras claras estabelecem expectativas sobre como as reuniões devem ser conduzidas, incluindo agenda, duração, participantes e papel de cada um. Isso ajuda a evitar desperdício de tempo e garante que as discussões sejam focadas nos temas mais relevantes;

b) Participação efetiva: regras claras criam um ambiente em que todos se sintam encorajados a contribuir e participar, algo essencial para garantir uma tomada de decisão consistente que aproveite a diversidade de perspectivas dentro da organização;

Detalhamento dos Ritos do Modelo de Gestão da Estratégia

c) Transparência e accountability: ao estabelecer regras transparentes para a condução das reuniões de governança de estratégia, a organização demonstra seu compromisso com a transparência e a prestação de contas. Isso ajuda a construir confiança entre os stakeholders e a garantir que as decisões sejam tomadas de forma justa e objetiva;

d) Consistência e continuidade: regras claras garantem que as reuniões sejam conduzidas de forma consistente ao longo do tempo, independentemente de quem estiver liderando ou participando. Isso é importante para manter o foco nos objetivos estratégicos da organização e garantir a continuidade das iniciativas em curso.

Outro aspecto relevante é a necessidade de que as regras dos ritos de governança da estratégia sejam incorporadas à cultura da organização. Isso significa que não devem ser apenas formalmente estabelecidas, mas também internalizadas e praticadas por todos os membros. Para tanto, é importante que os participantes percebam a função e os benefícios de cada um dos ritos de maneira prática. As páginas seguintes trazem as fichas de detalhamento de cada um dos ritos estabelecidos no modelo, com informações adicionais.

REUNIÕES DE ALINHAMENTO

RA

GTs DE ESTRATÉGIA

MENSAL (calendário de reuniões dos GT)

Objetivos:

- Análise e discussão detalhada sobre a gestão de metas estratégicas e respectivos indicadores;
- Análise e discussão detalhada sobre a execução de projetos estratégicos;
- Análise e discussão detalhada sobre desempenho de processos críticos;
- Alinhamento sobre aspectos a serem abordados na Reunião de Monitoramento da Estratégia (SubCIG).

LOCAL: Sala de reuniões CPOG

PARTICIPANTES: CPOG (Planejamento, projetos e processos), líder do indicador, líder de projeto, gerente técnico.

MEDIAÇÃO (secretariado): CPOG

DURAÇÃO: Entre 1h30 e 2h por área envolvida (pacote indicador, projeto e processo)

INSUMOS DA REUNIÃO: Dados e status atualizado do desempenho de indicadores, projetos e processos, evidenciado por meio de modelo padronizado pela CPOG.

PRODUTO DA REUNIÃO: Template (modelo) de status de indicador, projeto ou processo ajustado e validado; tópicos a serem submetidos ao SubCIG por ocasião da Reunião de Monitoramento.

ROTEIRO DA REUNIÃO

1. Apreciação crítica sobre preenchimento dos modelos de insumo para reunião.
2. Exposição do status da meta/projeto/processo pelo gestor ou responsável.
3. Análise, identificação e discussão de pontos de atenção ou ajuste.
4. Pactuação de ajustes e identificação de pontos a serem submetidos ao SubCIG, sempre com alternativas de encaminhamento.

REUNIÃO DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

RM

SubCIG

BIMESTRAL

Objetivos:

- Exposição geral dos resultados parciais de metas, projetos e processos;
- Análise e deliberação sobre pontos de atenção referentes a metas, projetos e processos;
- Identificação de aspectos da estratégia que mereçam exposição e deliberação pelo CIG no âmbito da RAE.

LOCAL: Sala de Reuniões Adasa

PARTICIPANTES: Componentes do SubCIG (incluindo SPE e CIC), CPOG e outros gestores convidados.

MEDIAÇÃO (secretariado): SPE/CIC

DURAÇÃO: Entre 1h30 e 2h

INSUMOS DA REUNIÃO: Status atualizado das metas, projetos e processos selecionados; pontos de atenção e alternativas de encaminhamento; encaminhamentos pendentes e novos aspectos do contexto Adasa que demandem posicionamento estratégico.

PRODUTO DA REUNIÃO: Deliberações sobre encaminhamentos e novos aspectos de contexto; aspectos a serem submetidos ao CIG por ocasião da RAE.

ROTEIRO DA REUNIÃO

1. Apresentação geral dos resultados parciais da estratégia (metas, projetos e processos) – SPE/CPOG.
2. Exposição dos pontos de atenção sobre metas, projetos, processos, possíveis encaminhamentos pendentes e aspectos de contexto com reflexo estratégico.
3. Deliberações sobre encaminhamentos e pontos a serem submetidos ao CIG (RAE), formalizados em ata.

REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA RAE

CIG

TRIMESTRAL

Objetivos:

- Exposição geral dos resultados parciais da estratégia;
- Análise e deliberação sobre aspectos que envolvam alterações relevantes na estratégia;
- Análise e deliberação sobre novos aspectos de contexto que demandem ajustes na estratégia;
- Análise e apreciação dos elementos do planejamento para o próximo ciclo.

LOCAL: Auditório Adasa

PARTICIPANTES: componentes do CIG (incluindo SPE e CIC), Gestores convidados.

MEDIAÇÃO (secretariado): SPE/CIC

DURAÇÃO: Entre 1h30 e 2h

INSUMOS DA REUNIÃO: Resultados parciais da estratégia, propostas de alterações na estratégia, aspectos de contexto com reflexo na estratégia e elementos do planejamento (na fase de planejamento do ciclo estratégico).

PRODUTO DA REUNIÃO: Deliberações sobre alterações na estratégia, sobre novos aspectos de contexto, bem como sobre elementos do planejamento do próximo ciclo.

ROTEIRO DA REUNIÃO

1. Apresentação geral dos resultados parciais da estratégia (metas, projetos e processos) – SPE, bem como sobre aspectos de contexto que demandem alterações.
2. Deliberação sobre alterações significativas na estratégia.
3. Exposição e deliberação sobre elementos do planejamento estratégico, na fase de planejamento do novo ciclo.

SEMINÁRIO DA ESTRATÉGIA SE

ANUAL

Objetivos:

- Divulgação dos principais resultados da estratégia no ano;
- Reconhecimento de desempenhos de destaque e de melhores práticas;
- Apresentação de experiências de sucesso – “cases”/palestra.

LOCAL: Auditório

PARTICIPANTES: Diretoria, Gestores e servidores

DURAÇÃO: uma tarde (em torno de 3 horas)

INSUMOS DA REUNIÃO: Dados e informações sobre os resultados estratégicos, destaques da estratégia.

PRODUTO DA REUNIÃO: Comunicação da estratégia e engajamento

ROTEIRO DA REUNIÃO

1. Abertura.
2. Exposição de resultados, dinâmicas e valorização de destaques.
3. Palestra.
4. Encerramento.

REUNIÕES TÁTICO-OPERACIONAIS (RTO)

BIMESTRAIS

Objetivos:

- Análise e discussão detalhada sobre a gestão de metas e indicadores tático-operacionais;
- Análise e discussão detalhada sobre a execução de ações setoriais a cargo da área;
- Análise e discussão detalhada sobre desempenho de processos liderados pela área;
- Análise e discussão de aspectos orçamentários com impacto em processos e iniciativas da área;
- Gestão e revisão do Plano de Gestão Interna (PGI) da Unidade.

LOCAL: Sala de cada área

PARTICIPANTES: Gestor e integrantes da área, além de gestores convidados, quando se tratar de temas transversais.

MEDIAÇÃO (secretariado): Superintendente da área

DURAÇÃO: Entre 1h30 e 2h por área envolvida (pacote indicador, projeto e processo)

INSUMOS DA REUNIÃO: Dados e status atualizado do desempenho de indicadores tático-operacionais, ações e processos, evidenciado por meio de modelo padronizado pela CPOG.

PRODUTO DA REUNIÃO: Template (modelo) de status de indicador tático-operacional, ação ou processo; encaminhamentos pactuados com registro no template ou em ata.

ROTEIRO DA REUNIÃO

1. Apresentação dos resultados de indicadores tático-operacionais.
2. Exposição do status de ações setoriais.
3. Análise, identificação, discussão e pactuação de pontos de atenção ou ajustes.
4. Discussão de assuntos gerais de interesse da área.

4. Ciclo de Governança da Estratégia

Ciclo temporal de governança da estratégia

Estabelecer um ciclo temporal de governança da estratégia é crucial e reflete diretamente na capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente, alinhar suas ações com os objetivos de longo prazo e garantir a efetiva implementação da estratégia.

Saber se o ciclo está longo ou curto demais depende de vários fatores afetos à organização e seu ambiente externo. No entanto, existem alguns sinais e considerações que podem ajudar a ajustar a frequência do ciclo de governança da estratégia:

a) Natureza organização: segmentos muito dinâmicos podem exigir ciclos mais curtos para que a organização possa se adaptar rapidamente às novas tendências e inovações. Setores mais estáveis podem beneficiar-se de ciclos mais longos;

Ciclo temporal de governança da estratégia

b) Estágio de maturidade organizacional: organizações em estágios iniciais de maturidade em gestão estratégica podem necessitar de ciclos mais frequentes para ajustar e refinar objetivos, indicadores e ações;

c) Capacidade de execução: Um ciclo muito curto pode sobrecarregar a equipe, deixando pouco tempo para a implementação efetiva das estratégias antes da próxima revisão. Por outro lado, ciclos muito longos podem levar à complacência ou atrasar ajustes necessários;

d) Feedback e resultados: A rapidez com que a organização consegue obter feedback confiável e medir o impacto de suas estratégias pode indicar a necessidade de ajustar a frequência do ciclo. Se os resultados das ações estratégicas demoram a se materializar, pode ser prudente optar por ciclos mais longos.

Na próxima página, apresenta-se o ciclo proposto para a Adasa, de duração trimestral, que incorpora as Reuniões de Alinhamento (RA) mensais, as Reuniões de Monitoramento (RM) bimestrais e as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) trimestrais, em consonância com a Portaria nº 46/2020.

CICLO TRIMESTRAL DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

MÊS 3

ANÁLISE - RAE
CIG

ALINHAMENTO - RA
GTs de Estratégia
GTE 1 | GTE 2 | GTE 3

INÍCIO DO CICLO TRIMESTRAL

MÊS 2

MONITORAMENTO - RM
SubCIG

ALINHAMENTO - RA
GTs de Estratégia
GTE 1 | GTE 2 | GTE 3

MÊS 1

ALINHAMENTO - RA
GTs de Estratégia
GTE 1 | GTE 2 | GTE 3

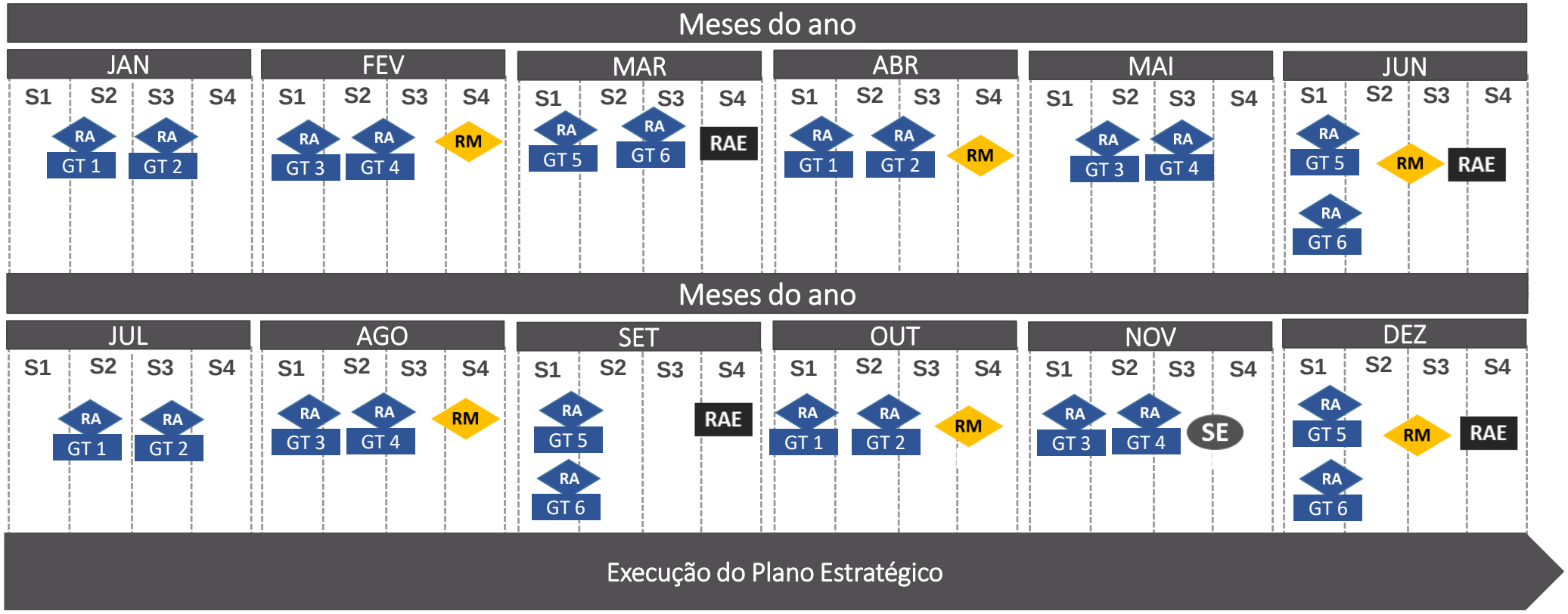
Ciclo temporal de governança da estratégia

Percebe-se que as Reuniões de Alinhamento (RA) são realizadas todos os meses, de maneira contínua e sistemática, abrangendo os diferentes Grupos de Trabalho da Estratégia (GTs) de acordo com o calendário estabelecido.

Bimestralmente, realiza-se uma Reunião de Monitoramento (RM), no âmbito do SubCIG, para discussão e deliberação sobre os tópicos considerados de atenção e selecionados nas RA anteriores. De maneira análoga, os temas julgados relevantes e pontos de atenção identificados pelo SubCIG, por ocasião da RM, serão levados à próxima RAE, que envolve os componentes do CIG (nível Diretoria).

Na página subsequente, apresenta-se a distribuição temporal dos ciclos trimestrais ao longo de um ano. Nessa perspectiva, observa-se que as RA dos Grupos de trabalho, numerados de 1 a 6, encontram-se distribuídas ao longo do ano, resultando em quatro reuniões para cada GT ao longo do exercício. Na prática, equivale a dizer que todos os indicadores, projetos estratégicos ou processos críticos terão 4 oportunidades de discussão e ajustes ao longo do ano.

DISTRIBUIÇÃO DOS RITOS DE MONITORAMENTO



RA — Reunião de Alinhamento GTs Estratégia

RM — Reunião de Monitoramento SubCIG

RAE — Reunião de Análise da Estratégia CIG

SE — Seminário da Estratégia

5. Processos de Governança da Estratégia e modelos

Processos de Governança da Estratégia

Pode-se pensar em processos como uma série de etapas organizadas e interligadas, que levam a um resultado desejado. Quando se aplica essa ideia à governança estratégica, estamos essencialmente estabelecendo um conjunto de passos para garantir que as ações estratégicas sejam eficazes e alcancem os objetivos planejados.

Especificamente com relação aos **indicadores de objetivos estratégicos e suas metas pactuadas**, o processo de governança inicia-se com a proposição e pactuação das métricas e resultados esperados (metas) e prossegue por meio das discussões e análises dos resultados no âmbito das Reuniões de Alinhamento (GTs), das Reuniões de Monitoramento (SubCIG) e das Reuniões de Análise da Estratégia (CIG). Ainda referente aos indicadores e metas, o processo de governança contempla a possibilidade de alterações nos indicadores e respectivas metas.

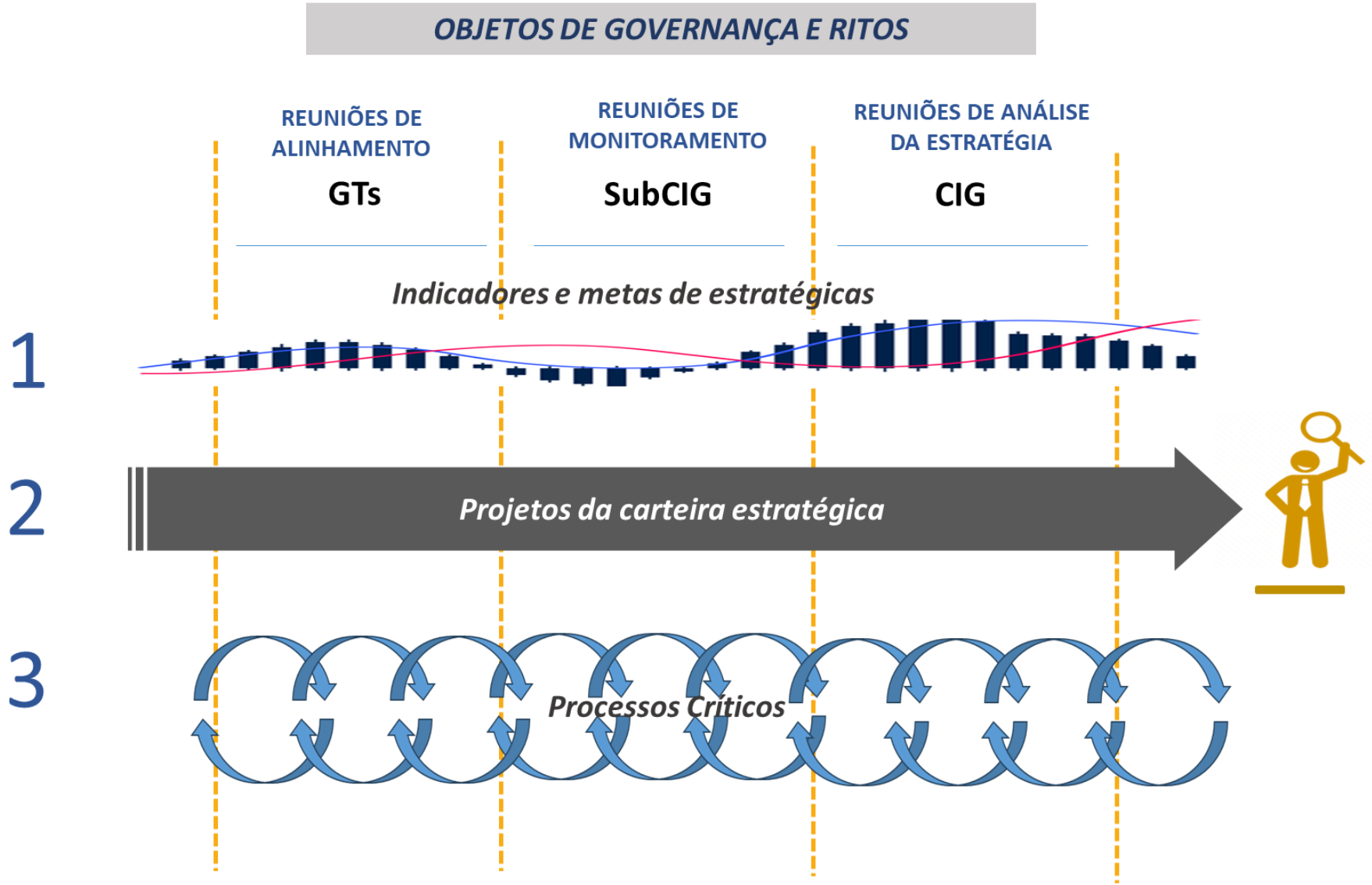
Processos de Governança da Estratégia

Já com relação aos **projetos estratégicos**, componentes da carteira estratégica, a governança tem início na proposição da iniciativa, por demanda ou por iniciativa de alguma área, fruto do contexto, passa pelas ações de apreciação, priorização e alocação de recursos orçamentários e prossegue ao longo dos diferentes ritos envolvidos nas Reuniões dos GTs, do SubCIG e do CIG. De maneira análoga ao que ocorre com os indicadores e metas, a governança de projetos também segue passos pré-definidos para os casos de ajustes e alterações.

No que diz respeito aos processos críticos, estes constituem o terceiro elemento da governança estratégica, vinculado à operação da Agência. Trata-se de uma abordagem ainda não desenvolvida pela Adasa, mas que deverá ser paulatinamente implementada, a partir da análise e discussão sistemática do desempenho dos processos considerados mais relevantes ou mais diretamente relacionados à estratégia vigente.

Na página seguinte, observa-se a ilustração com os eixos contemplados na governança da estratégia.

Processos de Governança da Estratégia



Governança de Indicadores e metas

A governança dos resultados de indicadores estratégicos é essencial para garantir que a organização permaneça alinhada com seus objetivos e seja capaz de responder de forma eficaz aos desafios e oportunidades em seu ambiente operacional.

Dentre os principais benefícios colhidos ao se realizar o monitoramento sistemático de indicadores, destacam-se: maior capacidade de direcionar e ajustar a estratégia; acesso sistemático a dados quantitativos concretos para embasamento do processo decisório; promoção da responsabilidade em todos os níveis da organização; e resposta ágil a mudanças no ambiente interno e externo.

Na página seguinte, apresenta-se o fluxo pictórico do processo de governança de indicadores e metas estratégicas customizado para a Adasa.

Governança dos indicadores e metas estratégicas

Áreas Adasa | Guardião da meta | SPE/CPOG | SubCIG | CIG

Mapa estratégico aprovado

1 Propor e aprovar o indicador e a meta

As áreas da Adasa cuja atuação impacta diretamente os objetivos estratégicos constroem indicadores e sugerem metas.

1.1 Construir indicador

A área proponente preenche a ficha de indicador (proposta) e sugere metas estratégicas.

1.2 Pactuação de metas

A SPE conduz a discussão das propostas e intermedia a pactuação das metas no nível Diretoria.

2 Operacionalizar indicador

O Guardião do indicador/meta, quando necessário, adota as ações para entrada em operação do indicador, informando a SPE/CPOG.

3 Realizar Reuniões de Alinhamento

O Guardião do indicador/meta e a CPOG, nos GTs, discutem os resultados parciais de indicadores frente às metas e pactuam ações sobre pontos de atenção.

3.1 Atualizar os "templates" de monitoramento

O Guardião preenche os dados de apuração do indicador e gestão das metas no Relatório periódico.

3.2 Discutir resultados e pontos de atenção

Guardião e CPOG discutem resultados do indicador e pontos de atenção (fato, causa e ação).

3.3 Pactuar ajustes de indicadores/metas e pontos de interesse para a RM (SubCIG)

Guardião e CPOG pactuam ajustes na alçada da área e identificam eventuais pontos a levar para o SubCIG.

4 Alterar indicador/meta

O Guardião identifica a necessidade de alteração, verifica a alçada envolvida e ajusta ou solicita o ajuste, conforme o caso.

5 Realizar Reuniões de Monitoramento

O SubCIG se reúne e sob a mediação da SPE/CIC compartilha uma visão geral sobre o resultados dos indicadores e discute e delibera sobre pontos de atenção

5.1 Planejar a reunião

Preparar os templates com resultados dos indicadores.

5.2 Mediar discussões e deliberações durante a reunião

Apresentar ao dados gerais e mediar as discussões e deliberações sobre pontos de atenção e aspectos para a RAE.

5.3 Documentar e divulgar resultados

Registrar as deliberações e encaminhamentos sobre indicadores e metas e elaborar artefatos de comunicação.

6 Realizar Reuniões de Análise da Estratégia

Mapa Estratégico gerido

O CIG se reúne e sob a mediação da SPE/CIC compartilha uma visão geral sobre o resultado dos indicadores e discute e delibera sobre pontos de atenção – nível Diretoria

6.1 Planejar a reunião

Prepara os "templates" com resultados de indicadores.

6.2 Mediar discussões e deliberações durante a reunião

Apresentar ao dados gerais e mediar as discussões e deliberações sobre pontos de atenção.

6.3 Documentar e divulgar resultados

Registrar as deliberações e encaminhamentos sobre indicadores e metas e elaborar artefatos de comunicação.

Governança de indicadores e metas

SEMÁFORO ESTRATÉGICO

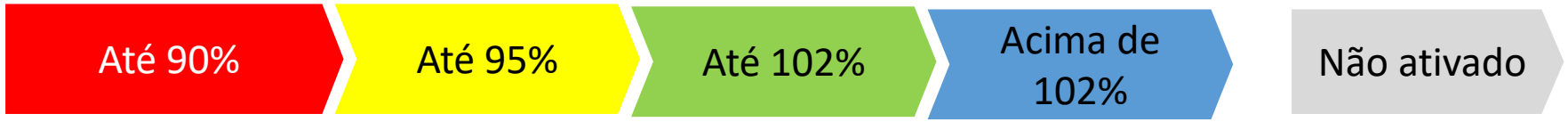
O modelo de gestão vigente, no que concerne aos indicadores e metas, contempla o semáforo estratégico como dispositivo visual destinado a representar o grau de consecução das metas dos diferentes indicadores.

Trata-se de uma ferramenta cuja proposta de aprimoramento concentra-se na definição de protocolos de ação, em função de cada cor representativa de uma faixa de resultado. Além disso, propõe-se um ajuste nas faixas de resultados, a fim de torná-las mais próximas da realidade dos resultados quantitativos da Adasa.

A próxima página traz a concepção atual e a proposta de revisão do semáforo estratégico.

FERRAMENTAL DE INDICADORES

SEMÁFORO ESTRATÉGICO - ATUAL



SEMÁFORO ESTRATÉGICO - PROPOSTA

ABAIXO DA EXPECTATIVA	REGULAR	SATISFATÓRIO	ACIMA DA EXPECTATIVA	
• *Rever todos os respectivos projetos e ações táticas* • *Avaliar exequibilidade da meta*	• *Ajustar respectivos projetos e ações táticas*	• *Avaliar elevação da meta frente à curva do indicador*	• *Ajustar meta para parâmetro mais desafiador e revisar respectivos projetos e ações táticas*	• *Ações administrativas para ativação*

Modelos para governança de indicadores e metas

A adoção de modelos enxutos e padronizados para comunicar e informar sobre resultados de indicadores é essencial para garantir uma comunicação clara, eficiente e consistente, facilitando a comparação de resultados ao longo do tempo e a tomada de decisões informadas.

Por meio do exame do modelo vigente e das interações com a equipe da CPOG, verificou-se que, atualmente, os resultados de indicadores são retratados nos Relatos das Reuniões Tático-operacionais das áreas (RTO) e, posteriormente, transpostos pela CPOG para o Relatório Final consolidado, submetido à aprovação nas RAE.

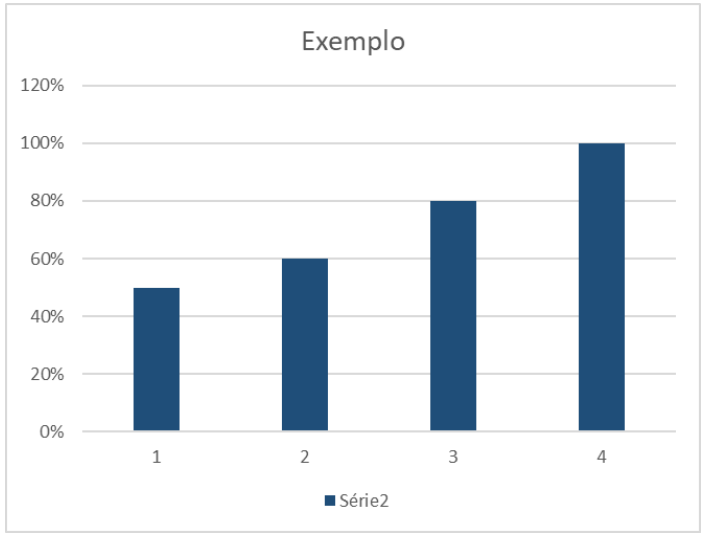
Modelos para governança de indicadores e metas

Aproveitando as informações já contempladas no modelo de Relato das RTO, sugere-se a adoção do ***Painel de Indicador e Meta***, como instrumento único de monitoramento e comunicação dos resultados de indicadores estratégicos. O modelo traz as informações cadastrais básicas do indicador, campos específicos para a série de resultados históricos do indicador, preferencialmente por meio de gráfico, as metas pactuadas para o quadriênio, além de campos para a necessária análise de fato, causa e ação, obrigatória para quaisquer resultados. Por fim, o modelo contempla um campo próprio para registro das deliberações ou encaminhamentos sobre o resultado por parte da instância de governância (GTs, SubCIG ou CIG, conforme o caso).

Na página seguinte, apresenta-se o painel de indicador e meta proposto como instrumento ou modelo de governança.

PAINEL INDICADOR E META

Nome do Indicador: Xxxxxxx	**Guardião da meta:** xxxxxxxx	**Responsável pelo indicador:** xxxxxxxxx	
Objetivos estratégicos: Xxxxxxx	**Finalidade do indicador:** xxxxxxxx	**Periodicidade:** xxxxxxxxx	**Polaridade:** xxxxxxxxxx
Gráfico e/ou Resultados	**Fórmula:** xxxxxxxxx		



Síntese da análise dos resultados:

FATO (descrição da curva de resultados em relação à meta e enquadramento no semáforo): **COR:**

xxxxxxx

CAUSA (fatores responáveis pelos resultados):

xxxxxxx

AÇÃO (propostas de ações para corrigir ou aproveitar resultados):

xxxxxxx

DELIBERAÇÕES (posicionamento da instância de Governança):

xxxxxxx

Metas pactuadas

2025	2026	2027	2028

Governança de Projetos

A governança sobre projetos da carteira é essencial para o êxito da estratégia, considerando que os projetos são os veículos de transformação organizacional rumo à visão pretendida.

Somente por meio da governança eficaz dos projetos estratégicos é possível assegurar que os recursos da organização sejam direcionados de forma eficiente, os riscos sejam gerenciados adequadamente e os objetivos estratégicos sejam alcançados de maneira consistente e sustentável.

De maneira análogo ao que foi elaborado para os indicadores, na página seguinte, apresenta-se o fluxo pictórico do processo de governança dos projetos estratégicos, o qual contempla as ações afetas a todo o ciclo de vida de um projeto da carteira.

Governança do ciclo de vida de um Projeto Estratégico

Áreas Adasa | Gerente do Projeto | SPE/CPOG | SubCIG | CIG

Necessidade de projeto identificada

1 Propor e aprovar o projeto estratégico

As áreas da Adasa, por demanda de calendário ou por iniciativa própria, levantam e submetem iniciativas para composição da carteira estratégica.

1.1 Preencher o DIP

A área proponente preenche o Documento de Iniciação do Projeto, escolhe o gerente e encaminha à SPE.

1.2 Realizar a priorização do projeto e alocação de recursos

A SPE (projetos) realiza a análise e priorização, avalia a disponibilidade de orçamento, quando necessário, e gerencia a inserção na carteira.

2 Detalhar o projeto e iniciar execução

A área líder, por meio do gerente, detalha o projeto, utilizando os modelos do kit de projetos, compartilha com a SPE e inicia a execução.

3 Realizar Reuniões de Alinhamento

O Gerente do projeto e CPOG, nos GTs, discutem o andamento do projeto e pactuam ações sobre pontos de atenção.

3.1 Atualizar os templates de monitoramento

O gerente atualiza os dados da execução física e orçamentária do projeto na documentação.

3.2 Discutir pontos de atenção

Gerente e CPOG discutem eventuais pontos de atenção do projeto, nos GTs, usando a documentação de base.

3.3 Pactuar ajustes e pontos de interesse para a RM (SubCIG)

Gerente e CPOG pactuam ajustes na alçada do gerente e identificam eventuais pontos a levar para o SubCIG.

4 Alterar projetos

O Gerente do projeto identifica a necessidade de alteração, verifica a alçada envolvida e ajusta ou solicita o ajuste, conforme o caso.

5 Realizar Reuniões de Monitoramento

O SubCIG se reúne e sob a mediação da SPE/CIC compartilha uma visão geral sobre a execução da carteira e discute e delibera sobre pontos de atenção

5.1 Planejar a reunião

Preparar os templates de projetos.

5.2 Mediar discussões e deliberações durante a reunião

Apresentar ao dados gerais sobre projetos e mediar as discussões e deliberações sobre pontos de atenção e aspectos para a RAE.

5.3 Documentar e divulgar resultados

Registrar as deliberações e encaminhamentos sobre projetos e elaborar artefatos de comunicação .

6 Realizar Reuniões de Análise da Estratégia

Projeto sob Governança

O CIG se reúne e sob a mediação da SPE/CIC compartilha uma visão geral sobre a execução da estratégia e discute e delibera sobre pontos de atenção – nível Diretoria

6.1 Planejar a reunião

Preparar os templates sobre execução da carteira.

6.2 Mediar discussões e deliberações durante a reunião

Apresentar ao dados gerais sobre execução da carteira e mediar as discussões e deliberações sobre pontos de atenção.

6.3 Documentar e divulgar resultados

Registrar as deliberações e encaminhamentos sobre a carteira de projetos e elaborar artefatos de comunicação.

Modelos para governança de projetos estratégicos

É importante adotar um conjunto enxuto e objetivo de modelos para governança de projetos, a fim de simplificar e agilizar o trabalho do gerente e do time do projeto, permitir um diálogo produtivo com as instâncias de governança, eliminar complexidades desnecessárias e permitir que a cultura de projetos se desenvolva na organização.

Com base na experiência vivenciada pela Adasa, nos exemplos de sucesso de outras organizações do setor público e nas melhores práticas, realizou-se uma ampla discussão sobre as possibilidades de ferramentas e modelos de gerenciamento e de governança de projetos.

Modelos para governança de projetos estratégicos

Fruto dessa reflexão de grupo, elaborou-se a proposta de introdução do conceito do “kit do projeto”, conjunto de modelos padronizados, de preenchimento manual, para gerenciamento e governança de projetos da carteira. Trata-se da caixa de ferramentas do projeto, que teria como documentos de uso obrigatório, o DIP – Documento de Iniciação de Projeto, o Cronograma do projeto, além dos formulários de cadastramento do time do projeto, de solicitação de alterações e de encerramento de projeto. Na mesma pasta ou kit, há outros documentos, de uso facultativo, que proporcionam informações ou recursos adicionais para a gestão do projeto, dependentes do nível de maturidade ou de complexidade da iniciativa. Além do kit ferramental do gerente do projeto, há o modelo de relato de projeto, semelhante ao cronograma, porém, contando com campos para registro de ocorrências, pontos de atenção e deliberações das instâncias de governança.

Quanto ao Relato de Projetos, a ideia é que todas as ações de monitoramento, apresentações e discussões sobre o andamento do projeto ocorram exclusivamente por meio deste “template” ou modelo. Elimina-se, portanto, a necessidade de relatórios adicionais do gerente e das instâncias de governança.

Modelos para governança de projetos estratégicos

Com vistas a facilitar o processo decisório quanto à adoção do kit de projetos proposto, apresenta-se abaixo um quadro com breve análise de pontos positivos (vantagens) e negativos (desvantagens) da sistemática atualmente em uso na Adasa frente ao modelo proposto.

	O que a Adasa utiliza hoje	Proposta
Proposição do projeto	DIP – Documento de Iniciação de Projeto (*tabelas - texto*)	DIP – Documento de Iniciação de Projeto modificado (*canvas*) – primeira planilha do kit do projeto
Detalhamento do projeto	Termo de Abertura de Projeto – *Project Charter (tabelas – texto)*	Planilhas adicionais na pasta que contém o kit do projeto
Instrumento de governança	Nada específico	Relato de Projeto
Vantagens	• Modelos já conhecidos • Consistência de arquivos • Textos mais detalhados	• Preenchimento mais dinâmico • Facilidade para utilizar fragmentos da documentação (planilhas da pasta) • Cronograma detalhado com psb de cálculos na planilha
Desvantagens	• Trabalho de preenchimento • Dificuldade para tratar dados (texto) e localizar dados no texto • Cronograma pouco detalhado (só macroetapas)	• Introdução de novos modelos • Transição para projetos em andamento • Desuso do recurso anterior

Modelos para governança de projetos estratégicos

Anexo ao presente relatório técnico, segue o “kit de ferramentas” ou modelos em excel, com todas as planilhas aplicáveis ao gerenciamento e à governança de indicadores/metas e projetos estratégicos.

No caso de projetos, necessário se faz ressaltar que, caso a Adasa opte por ferramentas digitais para gerenciamento e governança de projetos estratégicos, existem diferentes ferramentas de código aberto, dentre as quais, podemos citar as seguintes:

Redmine: plataforma de gerenciamento de projetos versátil, que oferece recursos como rastreamento de problemas, controle de tempo, calendário, etc. É bastante personalizável para uma variedade de tipos de projetos.

ProjectLibre: alternativa de código aberto ao Microsoft Project, o ProjectLibre oferece recursos de planejamento, programação e acompanhamento de projetos. É uma opção popular para gerenciamento de projetos devido à sua interface intuitiva e familiar.

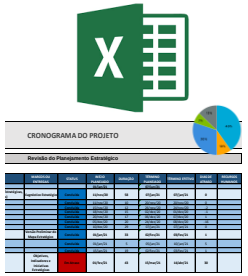
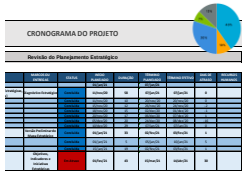
OpenProject: plataforma de gerenciamento de projetos robusta, o OpenProject oferece recursos como planejamento ágil, acompanhamento de tempo, colaboração em equipe e visualização de progresso do projeto. É adequado para projetos de diferentes tamanhos e complexidades.

Síntese dos modelos propostos para governança da estratégia

Como mencionado, a premissa adotada para a proposição de modelos para gerenciamento e governança de indicadores/metas e projetos estratégicos foi a simplificação do trabalho dos agentes envolvidos e aproveitamento das informações registradas, dispensando a trabalhosa elaboração de sucessivos relatórios e a consolidação manual de dados. Em síntese, aplicou-se o princípio segundo o qual “o custo de um controle ou ferramenta de governança não deve exceder seus benefícios”.

Na próxima página, apresenta-se uma síntese dos instrumentos ou ferramentas propostos para governança de indicadores/metas e projetos em cada um dos ritos de governança.

Instrumentos por Ritos

	Reuniões de Alinhamento (RA) GTs	Reuniões de Monitoramento (RM) SubCIG	Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) CIG
	REGISTROS DE SAÍDA • *Apontamentos no Painel ou Relato*	***REGISTROS DE SAÍDA*** • *Apontamentos no Painel ou Relato* • *Ata*	***REGISTROS DE SAÍDA*** • *Apontamentos no Painel ou Relato* • *Ata* • *Relatório*
INDICADORES E METAS	Painel do Indicador	Painel do Indicador	Painel do Indicador
PROJETOS	Pasta (kit) do projeto com relato 	Relato do Projeto 	Relato do Projeto

6. Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

A definição clara de papéis e responsabilidades, juntamente com as alçadas de competência, desempenha um papel fundamental na governança da estratégia, uma vez que proporciona a estrutura que deve orientar as ações e decisões em todos os níveis.

Com isso, obtém-se maior eficiência na execução das tarefas e uma redução de conflitos e sobreposições. Além disso, as alçadas definem os limites de autoridade de cada indivíduo ou área, garantindo que as decisões sejam tomadas pelos agentes mais adequados e capacitados, trazendo maior responsabilidade pessoal e ampliação da prestação de contas.

Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

Conforme mencionado, a governança da estratégia conta com a participação de diferentes agentes, setores e colegiados que funcionam harmonicamente, com vistas à geração dos resultados definidos. A seguir, sintetiza-se o papel desses agentes, setores e colegiados:

- **Guardião do indicador/meta** - acompanhar o resultado do indicador sob sua guarda, definindo ações de melhoria e encaminhamentos para o indicador. Cabe ao Guardião representar o indicador e realizar as exposições sobre o seu desempenho nos ritos de governança.

- **Responsável pelo indicador/meta** – realizar a coleta, os cálculos das métricas envolvidas e preparar o painel do indicador para apreciação e exposição do Guardião. Quando oportuno, poderá ser cumulativo com o papel de Guardião.

- **Área líder de indicador/meta** – área da estrutura da Adasa no nível de Superintendência ou análoga com atuação e responsabilidades funcionais associadas ao indicador e respectiva meta. É a área ou áreas que realiza(m) a pactuação da meta estabelecida.

Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

- **Gerente de Projeto** – responsável direto pela estruturação do projeto e gerenciamento das pessoas, orçamento e demais recursos e tarefas inerentes ao projeto. Exerce o papel fundamental na promoção do cumprimento de prazos e quesitos de qualidade por parte do time do projeto.

- **Gerente Técnico de Projeto** – em projetos que envolvam entregas tecnicamente muito específicas, como soluções de TI, o Gerente poderá contar com um Gerente Técnico, que responderá tecnicamente pela respectiva entrega, orçamento e equipe especializada do projeto.

- **Área líder de projeto** – área da estrutura da Adasa de nível Superintendência ou análoga a que está vinculado o Gerente do Projeto. Responde pelo apoio às atividades do projeto e sustentação dos recursos humanos, orçamentários e outros.

- **Superintendência de Planejamento e Programas Especiais – SPE** - 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.

Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

- **Coordenação de Planejamento, Orçamento e Gestão Estratégica – CPOG** - coordenação da SPE 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.

- **Controle Interno – CIC** – responsável pelo planejamento, coordenação e controle das atividades de governança interna da Adasa. Quando se tratar de governança da estratégia, estabelece e executa ações de governança, mediante coordenação direta com a SPE/CPOG.

- **Grupos de Trabalho da Estratégia – GTs Estratégia** – colegiados constituídos por gerentes de projeto, guardiões de indicadores/metas e demais agentes convidados, sob a coordenação da CPOG, para monitorar indicadores, projetos e processos críticos e deliberar, em sua alçada, sobre ajustes e pontos de atenção a serem submetidos ao SubCIG.

- **Subcomitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos – SubCIG** – colegiado composto pelos Superintendentes da Adasa e cargos análogos, sob a mediação do CIC e SPE, para monitorar e avaliar indicadores/metas, projetos e processos críticos, a partir dos subsídios dos GTs, e deliberar, em sua alçada, sobre ajustes e pontos de atenção a serem submetidos ao CIG.

Papeis e responsabilidades na Gestão da Estratégia

- **Comitê Interno de Governança Pública e Gestão de Riscos – CIG** – colegiado composto pela Diretoria Colegiada e pelos representantes da SPE, CIC, SAF, AJL, ASS e GAB, sob a mediação do CIC, para analisar e avaliar indicadores/metas, projetos e processos críticos, a partir dos subsídios do SubCIG, e deliberar, em caráter final, sobre correções, alterações e demais ações que viabilizem a consecução dos objetivos e o atingimento da visão estratégica.

Revisão do Planejamento Estratégico (PEA) 2025-2032

Produto 3 – Revisão do Modelo de Gestão

UNESCO - PROJETO 914BRZ2010 EDITAL Nº 013/2023

ALEXANDRE VELLOSO GUIMARÃES