

TOLEDOPREV
FUNDO DE APOSENTADORIAS E PENSÕES DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TOLEDO - FAPES

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## TOLEDOPREV

Posicionamento Institucional

**CICLO ESTRATÉGICO 2027 A 2031**

FUNDO DE APOSENTADORIAS E PENSÕES DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TOLEDO

# SUMÁRIO

**1. INTRODUÇÃO ..... 3**
1.1 Histórico da gestão do TOLEDOPREV ..... 3
**2. TERMOS E DEFINIÇÕES ..... 3**
**3. RESPONSABILIDADES ..... 4**
**4. PROCEDIMENTO ..... 4**
4.1 Análise do ambiente ..... 5
4.2 Posicionamento institucional e mapa do perfil do TOLEDOPREV ..... 5
4.3 Revisão das diretrizes organizacionais ..... 6
4.4 Formulação e implementação das estratégias ..... 6
4.4.1 Definição dos objetivos estratégicos ..... 6
4.4.2 Mapa Estratégico ..... 6
4.4.3 Definição dos indicadores e metas ..... 7
4.4.4 Definição das iniciativas institucionais ..... 8
4.5 Processo de planejamento tático ..... 8
4.5.1 Previsão orçamentária ..... 8
4.5.2 Plano de Ação Anual ..... 8
4.6 Comunicação da estratégia ..... 9
4.7 Monitoramento da estratégia ..... 9
**ANEXOS ..... 10**
ANEXO A – MATRIZ SWOT ..... 11
ANEXO B – MAPA DO PERFIL DO TOLEDOPREV ..... 12
ANEXO C – PLANILHA DE INDICADORES ..... 13
ANEXO D – MATRIZ DE NECESSIDADES E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS ..... 14
ANEXO E – MAPA ESTRATÉGICO ..... 15
ANEXO F – PLANO DE AÇÃO ANUAL ..... 16
ANEXO G – ATA DE REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA ..... 17

# 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico constitui instrumento essencial para orientar a atuação institucional, estabelecer prioridades e promover o aprimoramento contínuo da gestão. No âmbito dos Regimes Próprios de Previdência Social — RPPS, sua adoção contribui para o fortalecimento da governança, da eficiência administrativa, da transparência e da sustentabilidade previdenciária, assegurando o alinhamento das ações institucionais às necessidades dos segurados e beneficiários e às exigências legais e dos órgãos de controle.

Este documento tem por objetivo sistematizar o processo de elaboração, implementação, monitoramento e revisão do Planejamento Estratégico do TOLEDOPREV, estabelecendo as diretrizes que orientarão sua atuação institucional. Suas disposições aplicam-se a todas as áreas e unidades administrativas envolvidas na execução dos objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas institucionais e Planos de Ação Anuais estabelecidos.

Compete à Diretoria Executiva coordenar a elaboração e a revisão do Planejamento Estratégico, acompanhar sua execução e adotar as medidas necessárias ao seu aprimoramento. Aos servidores e demais responsáveis compete executar as ações sob sua responsabilidade, fornecer as informações necessárias ao monitoramento dos resultados e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

### 1.1 Histórico da gestão do TOLEDOPREV

O Fundo de Aposentadorias e Pensões dos Servidores Públicos Municipais de Toledo — TOLEDOPREV, instituído pela Lei Municipal nº 1.929, de 4 de maio de 2006, vem promovendo o contínuo aprimoramento de sua estrutura de governança, de sua gestão previdenciária e de seus mecanismos de controle interno.

Como marco relevante dessa trajetória, destaca-se a obtenção, em dezembro de 2020, da certificação no Nível II do Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social — Pró-Gestão RPPS. Essa conquista consolidou avanços na organização administrativa, na formalização dos processos, na gestão de riscos e no fortalecimento dos mecanismos de controle e transparência.

Em dezembro de 2023, o TOLEDOPREV obteve a recertificação no Nível II do Pró-Gestão RPPS, evidenciando a continuidade das práticas implantadas e o compromisso institucional com a manutenção e o aperfeiçoamento dos requisitos de governança estabelecidos pelo Programa.

A partir dessas certificações, a gestão intensificou a padronização dos procedimentos, o gerenciamento de riscos, a qualificação dos dirigentes, conselheiros, membros do Comitê de Investimentos e servidores, bem como as ações de transparência, controle interno e educação previdenciária.

Atualmente, o TOLEDOPREV desenvolve ações voltadas à ampliação de sua maturidade institucional e à obtenção da certificação no Nível IV do Pró-Gestão RPPS. Esse processo tem como diretriz a integração entre planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos e governança, em conformidade com a legislação aplicável e com os requisitos estabelecidos pelo Programa.

Essa trajetória reafirma o compromisso do TOLEDOPREV com a sustentabilidade do regime, a eficiência administrativa, a transparência, a conformidade normativa e a melhoria contínua da gestão, contribuindo para sua consolidação como referência em gestão previdenciária no âmbito municipal.

# 2. TERMOS E DEFINIÇÕES

- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

  Processo pelo qual o TOLEDOPREV estabelece, comunica e acompanha as suas diretrizes estratégicas, consolidando o seu PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

- **PLANO ESTRATÉGICO**

  Documento institucional elaborado para um período de cinco (5) anos, composto pelas diretrizes estratégicas, pelo Mapa Estratégico, pelos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas institucionais. Constitui instrumento de gestão para orientação da tomada de decisão e referência para a elaboração dos Planos de Ação Anuais.

- **DIRETRIZES ESTRATÉGICAS**

  Conjunto formado pela visão, missão, valores e objetivos estratégicos do TOLEDOPREV.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

  Desafios a serem realizados no longo prazo e que representam a estratégia do TOLEDOPREV, ou seja, o caminho escolhido para o alcance da visão institucional.

- **MAPA ESTRATÉGICO**

  Representação gráfica da estratégia institucional que explicita a relação de causa e efeito existente entre os objetivos estratégicos, distribuídos em perspectivas.

- **PLANO DE AÇÃO ANUAL**

  Instrumento anual que estabelece as ações prioritárias a serem executadas no exercício, contendo, no mínimo, objetivos, metas, responsáveis, prazos e indicadores, alinhados aos objetivos estratégicos do TOLEDOPREV.

- **MATRIZ SWOT**

  SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição.

- **MISSÃO**

  Razão de existir do TOLEDOPREV, sua finalidade institucional, o público a que se destina e a contribuição que pretende oferecer aos segurados, beneficiários e à sociedade.

- **VALORES**

  Princípios éticos e institucionais que orientam as decisões, as condutas, os relacionamentos e a atuação dos dirigentes, conselheiros, membros dos comitês e servidores do TOLEDOPREV.

- **VISÃO**

  Imagem projetada e quantificada para o futuro, compartilhada e apoiada por todos os servidores. Deve traduzir o que se visualiza para o TOLEDOPREV no futuro.

## 3. RESPONSABILIDADES

A responsabilidade pela elaboração, revisão e operacionalização do Planejamento Estratégico do TOLEDOPREV é da Diretoria Executiva. O Planejamento Estratégico será submetido à aprovação do Conselho de Administração, cabendo a este acompanhar sua execução, bem como o desenvolvimento das ações previstas no Plano de Ação Anual. Após a aprovação, o Planejamento Estratégico será publicado no sítio eletrônico institucional.

## 4. PROCEDIMENTO

O processo de elaboração ou revisão do Planejamento Estratégico está estabelecido conforme o fluxo apresentado na Figura 1.

O Planejamento Estratégico será elaborado a cada ciclo estratégico definido pelo TOLEDOPREV e, de acordo com as demandas da gestão, será reavaliado e validado anualmente, conforme cronograma que contempla a analise, de no mínimo, os seguintes itens:

a) Missão.
b) Visão.
c) Valores.
d) Mapa Estratégico.
e) Objetivos Estratégicos.
f) Indicadores e metas.
g) Iniciativas institucionais e Plano de Ação Anual.

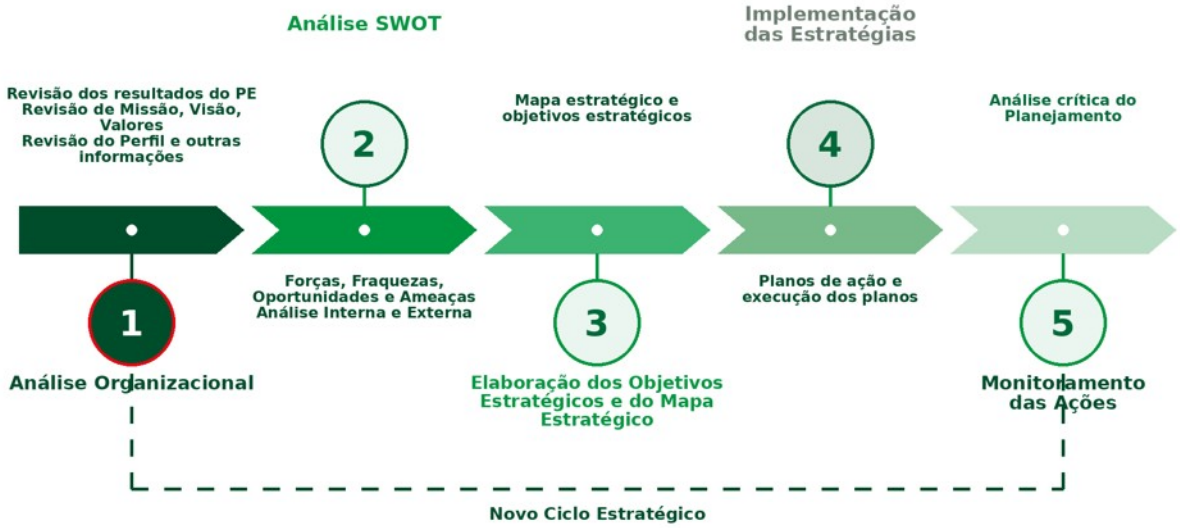



*Figura 1: Modelo de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico*

### 4.1 Análise do ambiente Interno e Externo.

As análises dos ambientes, interno e externo, são realizadas por meio de entrevistas e reuniões com a participação da Diretoria Executiva do TOLEDOPREV, com apoio dos servidores das áreas e conselheiros.

Na análise do ambiente externo, são considerados os cenários dos macroambientes econômico, político, legal, tecnológico e atuarial, bem como as características do setor de atuação do TOLEDOPREV. Como fontes de informação, podem ser utilizados relatórios de cenários disponibilizados pelo TOLEDOPREV, relatórios do MPS e da SRPC, informações de instituições financeiras, estudos de mercado e benchmarking.

Para a análise do ambiente interno, são considerados os resultados dos indicadores estratégicos, os relatórios de gestão, o acompanhamento dos planos de ação, a análise de riscos, as pesquisas de satisfação, a avaliação de desempenho dos servidores e os ativos intangíveis, incluindo aspectos relacionados ao desempenho dos serviços prestados e à gestão da informação, de pessoas, orçamentária e de investimentos.

As informações obtidas são consolidadas e analisadas na Matriz SWOT, para identificar oportunidades e ameaças às quais o TOLEDOPREV está exposto (Anexo A – Matriz SWOT).

### 4.2 Posicionamento institucional e mapa do perfil do TOLEDOPREV

Após a análise dos ambientes interno e externo, são identificados o campo de atuação institucional do TOLEDOPREV, suas partes interessadas e as principais necessidades e expectativas relacionadas à gestão do Regime Próprio de Previdência Social do Município de Toledo.

Para fins deste Planejamento Estratégico, o campo de atuação institucional do TOLEDOPREV, na condição de unidade gestora do RPPS, compreende a gestão previdenciária, administrativa, atuarial, financeira e de investimentos, direcionada à garantia dos direitos dos segurados e beneficiários, à sustentabilidade do regime e ao cumprimento das normas aplicáveis.

Essa análise é realizada anualmente pela Diretoria Executiva, com a participação do Conselho de Administração, e tem por finalidade subsidiar a revisão das diretrizes estratégicas, dos objetivos institucionais e do modelo de atuação do TOLEDOPREV.

A partir da análise do ambiente institucional, das demandas das partes interessadas e da finalidade do RPPS, é consolidado o perfil estratégico do TOLEDOPREV, contemplando sua finalidade institucional, campo de atuação, partes interessadas, necessidades e expectativas, principais entregas e resultados esperados. A síntese desse perfil está apresentada na Figura 2 — Mapa do Perfil do TOLEDOPREV, constante do Anexo B.

## Mapa do Perfil do TOLEDOPREV

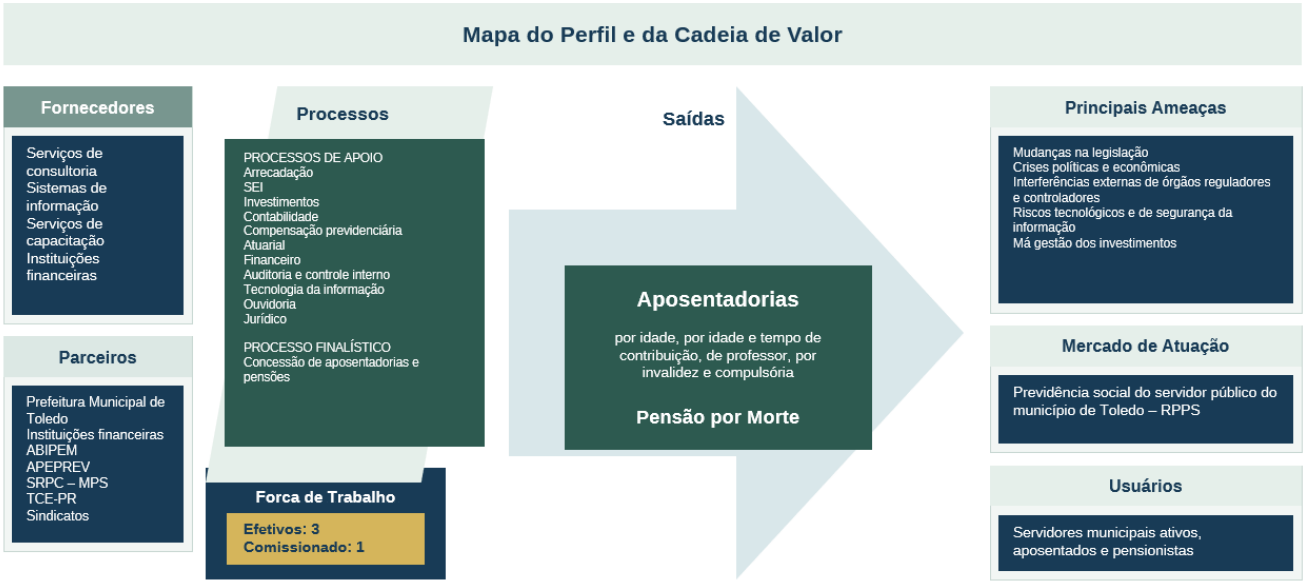



*Figura 2. Mapa do Perfil do TOLEDOPREV*

### 4.3 Revisão das diretrizes organizacionais

A análise anual da Missão, dos Valores e da Visão do TOLEDOPREV é realizada pela Diretoria Executiva, com base na análise dos Objetivos Institucionais.

**MISSÃO DO TOLEDOPREV: Assegurar a concessão e a manutenção dos benefícios previdenciários legalmente previstos aos servidores públicos do Município de Toledo e seus dependentes legais, com ações sustentáveis e integradas.**

**VISÃO INSTITUCIONAL 2027 A 2031:** Ser reconhecido pelos segurados e pelos órgãos de controle interno e externo como RPPS de referência em governança, eficiência e sustentabilidade na gestão previdenciária do Município de Toledo.

**VALORES INSTITUCIONAIS**:

- Excelência no ATENDIMENTO: prestar serviços com qualidade, agilidade, clareza e foco nas necessidades dos segurados e beneficiários.
- **RESPONSABILIDADE e INOVAÇÃO:** atuar com diligência e compromisso com o interesse público, buscando melhorias contínuas e soluções modernas para aprimorar processos e resultados.
- Trabalho em **EQUIPE**: promover cooperação, integração entre áreas e decisões compartilhadas, fortalecendo a governança e a eficiência institucional.
- **SUSTENTABILIDADE do Plano: garantir o equilíbrio atuarial e financeiro, com gestão prudente dos recursos e visão de longo prazo para assegurar o pagamento dos benefícios.**
- **ÉTICA e TRANSPARÊNCIA**: conduzir a gestão com integridade, conformidade normativa e publicidade dos atos, assegurando rastreabilidade e controle social.
- **RESPEITO** pelas pessoas: tratar segurados, beneficiários e servidores com dignidade, empatia, imparcialidade.

### 4.4 Formulação e implementação das estratégias

A etapa de formulação e implementação das estratégias compreende a definição dos Objetivos Estratégicos, dos indicadores e metas e das iniciativas institucionais necessárias ao alcance dos resultados pretendidos, que servirão de referência para a elaboração dos Planos de Ação Anuais.

#### 4.4.1 Definição dos objetivos estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos é realizada pela Diretoria Executiva do TOLEDOPREV, juntamente com os servidores, conselheiros e partes interessadas pertinentes, com base na análise dos resultados organizacionais, dos ambientes interno e externo (SWOT) e das necessidades e expectativas das partes interessadas, traduzidas em requisitos e formalizadas na Matriz de Necessidades e Requisitos das Partes Interessadas (Anexo D). Essas análises subsidiam a formalização dos objetivos estratégicos a serem alcançados pela Direção e pelas áreas envolvidas.

### 4.4.2 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do TOLEDOPREV é elaborado a partir dos objetivos estratégicos definidos no processo de planejamento, considerando a Missão, a Visão e os Valores Institucionais, a análise SWOT, os resultados organizacionais e as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Os Objetivos Estratégicos são organizados por perspectivas, de forma a evidenciar suas relações de causa e efeito e proporcionar uma visão integrada da estratégia institucional.

O Mapa Estratégico do TOLEDOPREV (Figura 3 e Anexo E) representa graficamente essas relações e orienta a definição dos indicadores, metas e iniciativas institucionais, além de contribuir para a elaboração dos Planos de Ação Anuais, a comunicação, o monitoramento e a revisão da estratégia institucional.

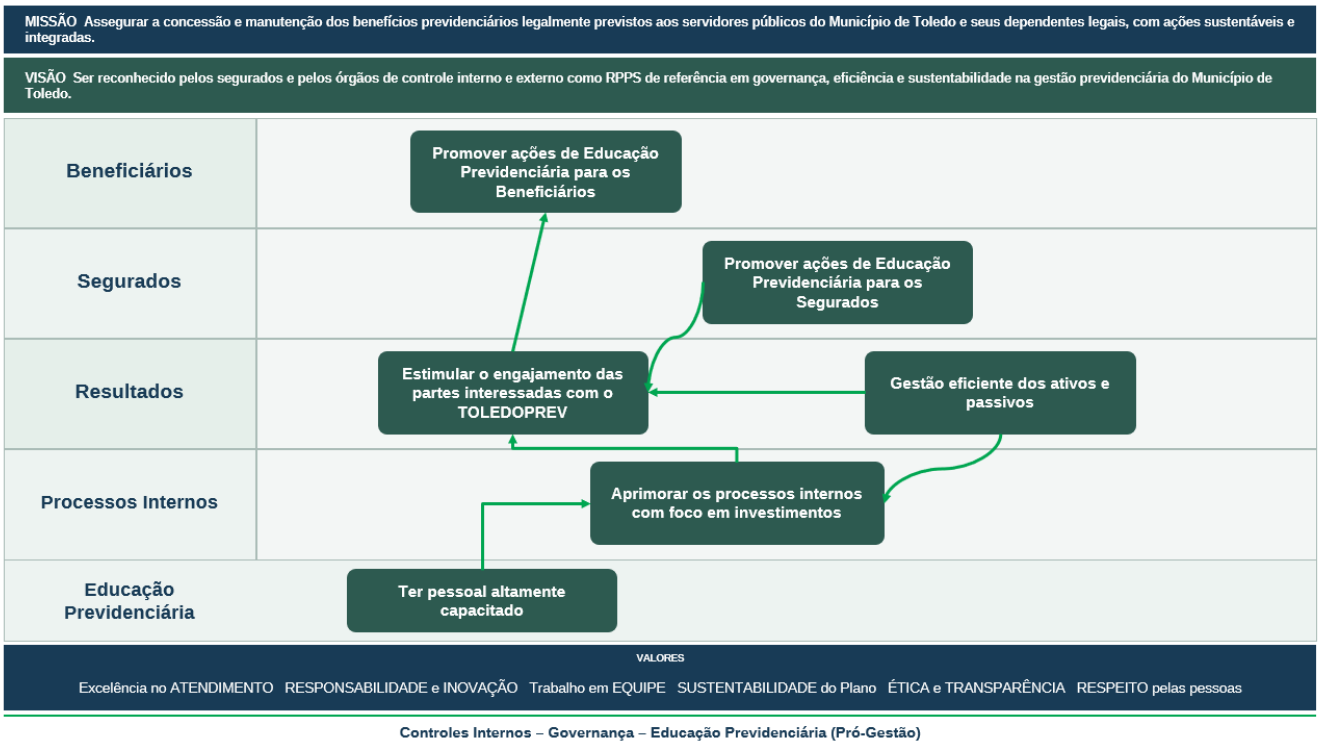



*Figura 3 – Mapa Estratégico TOLEDOPREV*

### 4.4.3 Definição dos indicadores e metas

Os indicadores estratégicos devem sinalizar o desempenho institucional do TOLEDOPREV em relação a cada um dos Objetivos Estratégicos, enquanto as metas estabelecem o nível de desempenho esperado para cada indicador. Dessa forma, os indicadores buscam mensurar aspectos essenciais dos objetivos estratégicos, direcionar as prioridades institucionais e preservar as relações de causa e efeito estabelecidas no Mapa Estratégico.

Uma vez definidos ou revisados os Objetivos Estratégicos, seu desempenho é monitorado por meio dos respectivos indicadores e metas, de modo a acompanhar a execução da estratégia e identificar eventuais necessidades de ajuste.

Os indicadores e suas respectivas metas são propostos pela Diretoria Executiva, com a participação dos servidores das áreas responsáveis, podendo ser revisados ao longo do exercício sempre que houver necessidade devidamente justificada.

Para a definição das metas, são considerados os referenciais comparativos, os requisitos das partes interessadas, o desempenho alcançado em períodos anteriores e a Visão Institucional do TOLEDOPREV.

As metas são estabelecidas em consonância com a estratégia institucional, podendo prever evolução, manutenção ou redução dos resultados, conforme a natureza do indicador e as circunstâncias que afetem a atuação do TOLEDOPREV, inclusive alterações legais, normativas ou de direcionamento estratégico.

Para cada indicador devem ser definidos, no mínimo:

- perspectiva do Mapa Estratégico à qual está vinculado;
- Objetivo Estratégico associado;
- finalidade do indicador em relação ao Objetivo Estratégico;
- nome do indicador;
- área responsável pelo indicador;
- fórmula de cálculo;
- unidade de medida;
- polaridade;
- responsável pela coleta do indicador;
- periodicidade de acompanhamento;
- metas e gráfico.

As informações dos indicadores e suas metas são consolidadas na Planilha de Indicadores (Anexo C).

#### 4.4.4 Definição das iniciativas institucionais

As iniciativas institucionais são definidas a partir dos Objetivos Estratégicos e representam as ações prioritárias necessárias ao alcance dos resultados esperados. Para sua definição, os responsáveis pelos Objetivos Estratégicos identificam as demandas e os fatores críticos para que a instituição alcance cada objetivo, avaliando a suficiência dos processos em relação à estratégia e a necessidade de revisão, redesenho ou criação de novos processos, com a participação da Diretoria Executiva e dos servidores. As iniciativas constituem referência para a elaboração dos Planos de Ação Anuais.

### 4.5 Processo de planejamento tático

#### 4.5.1 Previsão orçamentária

A previsão orçamentária tem o objetivo de assegurar os recursos para execução das estratégias. Essa etapa ocorre em consonância com o Planejamento Orçamentário do Município de Toledo, considerando as ações previstas no Plano Plurianual – PPA, desdobradas na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e na Lei Orçamentária Anual – LOA. Para atendimento ao Nível IV, a vinculação do Planejamento Estratégico e do Plano de Ação Anual ao PPA e à LOA será demonstrada por meio da identificação dos programas, ações ou dotações correspondentes, quando aplicável.

#### 4.5.2 Plano de Ação Anual

O Plano de Ação Anual (Figura 4 e Anexo F – Modelo de Plano de Ação Anual) estabelece as ações prioritárias a serem executadas no exercício, alinhadas aos Objetivos Estratégicos e às iniciativas institucionais, contendo, no mínimo, objetivos, metas, responsáveis, prazos e indicadores. A vinculação orçamentária deverá ser indicada em relação ao PPA e à LOA, quando aplicável, observadas as Grandes Áreas de Atuação do RPPS previstas no Anexo 7 do Manual do Programa Pró-Gestão RPPS.

| Objetivo Estratégico | Plano de Ação | O que fazer? | Como fazer? | Porque Fazer? | Onde? | Quando Fazer? | Quem vai fazer? Responsável | Como monitorar? | Vinculação ao PPA/LOA (Programa/Ação/ Dotação) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

*Figura 4 – Modelo de Plano de Ação Anual*

### 4.6 Comunicação da estratégia

A comunicação da estratégia contempla as seguintes etapas:

- Comunicação da elaboração, aprovação e publicação do Planejamento Estratégico e do Plano de Ação Anual, para que todos estejam alinhados aos conceitos e compreendam as diretrizes e os objetivos institucionais definidos;
- Comunicação da visão de futuro e dos objetivos estratégicos do TOLEDOPREV, expressos no mapa estratégico;
- Comunicação das decisões estratégicas, dos processos de tomada de decisão necessários à sua implementação e dos resultados do monitoramento do Planejamento Estratégico e do Plano de Ação Anual.

### 4.7 Monitoramento da estratégia

O monitoramento da estratégia ocorre quadrimestralmente, por meio das Reuniões de Análise Estratégica, destinadas ao acompanhamento do alcance dos Objetivos Estratégicos, mediante a análise do desempenho dos indicadores estratégicos e da execução do Plano de Ação Anual.

A Diretoria Executiva define a forma de acompanhamento da execução do Plano de Ação Anual e avalia sua contribuição para o alcance dos Objetivos Estratégicos. As análises, decisões e recomendações decorrentes das Reuniões de Análise Estratégica devem ser registradas na respectiva Ata de Reunião de Análise Estratégica (Anexo G).

A análise do desempenho é realizada pela Diretoria Executiva, que posteriormente apresenta ao Conselho de Administração o acompanhamento dos resultados e dos processos em relação às metas estabelecidas.

Caso ocorram desvios ou o não alcance das metas previstas para o período, devem ser definidas e implementadas ações corretivas para o tratamento das situações identificadas.

As deliberações, decisões e, principalmente, as ações corretivas decorrentes da avaliação do Planejamento Estratégico e do Plano de Ação Anual devem ser registradas em ata, de forma a possibilitar o acompanhamento de sua execução e o encerramento das ações propostas. O acompanhamento das ações corretivas será também objeto de verificação pelo Controle Interno. As principais diretrizes do Planejamento Estratégico e os resultados do monitoramento do Planejamento Estratégico e do Plano de Ação Anual serão divulgados no sítio eletrônico institucional.

# ANEXOS

**A.** MATRIZ SWOT

**B.** MAPA DO PERFIL DO TOLEDOPREV

**C.** PLANILHA DE INDICADORES

**D.** MATRIZ DE NECESSIDADES E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

**E.** MAPA ESTRATÉGICO

**F.** PLANO DE AÇÃO ANUAL

**G.** ATA DE REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

# ANEXO A – MATRIZ SWOT

| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| MATRIZ SWOT | | | | | |
| AMBIENTE INTERNO (OLHAR PARA DENTRO DA INSTITUIÇÃO) | | | | | |
| FORÇAS: | | | | FRAQUEZAS: | |
| São as competências internas que permitem à instituição desempenhar-se bem, explorar oportunidades externas e proteger-se das ameaças externas e, por isso, precisam ser maximizadas. | | | | São características internas à instituição que podem influenciar negativamente o seu desempenho. | |
| Nº. | FORÇAS | | | Nº. | FRAQUEZAS |
| 1 | | | | 1 | |
| 2 | | | | 2 | |
| 3 | | | | 3 | |
| 4 | | | | 4 | |
| 5 | | | | 5 | |
| 6 | | | | 6 | |
| 7 | | | | 7 | |
| 8 | | | | 8 | |
| 9 | | | | 9 | |
| 10 | | | | 10 | |
| AMBIENTE EXTERNO (OLHAR PARA FORA DA INSTITUIÇÃO) | | | | | |
| OPORTUNIDADES: | | | | AMEAÇAS: | |
| São situações do ambiente externo, tendências e movimentos que a instituição pode explorar para atingir um crescimento mais significativo. | | | | São situações do ambiente externo, forças existentes ou potenciais (que podem vir a ocorrer) que estão fora do controle da instituição e que podem prejudicar seu posicionamento e desempenho no ambiente competitivo, exigindo o planejamento de ações de mitigação. | |
| Nº. | OPORTUNIDADES | | | Nº. | AMEAÇAS |
| 1 | | | | 1 | |
| 2 | | | | 2 | |
| 3 | | | | 3 | |
| 4 | | | | 4 | |
| 5 | | | | 5 | |
| 6 | | | | 6 | |
| 7 | | | | 7 | |
| 8 | | | | 8 | |
| 9 | | | | 9 | |
| 10 | | | | 10 | |

## ANEXO B – MAPA DO PERFIL DO TOLEDOPREV

# Mapa do Perfil do TOLEDOPREV

### Mapa do Perfil e da Cadeia de Valor



## ANEXO C – PLANILHA DE INDICADORES

| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - INDICADORES DE DESEMPENHO | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nº | Nome do indicador | Área responsável pelo indicador | Fórmula de cálculo | Unidade de Medida | Polaridade | Metas anuais | Responsável pela Coleta | Periodicidade de acompanhamento |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | |

## ANEXO D – MATRIZ DE NECESSIDADES E REQUISITOS DAS PARTES INTERESSADAS

| MATRIZ PARTES INTERESSADAS | | | |
|---|---|---|---|
| **Parte Interessada (Quem são?)** | **Principal Interlocutor** | **Principais necessidades e expectativas identificadas (pode inserir mais de uma)** | **Requisitos das necessidades e expectativas identificadas (pode inserir mais de um)** |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# ANEXO E – MAPA ESTRATÉGICO

## ANEXO F – PLANO DE AÇÃO ANUAL

| Objetivo Estratégico | Plano de Ação | O que fazer? | Como fazer? | Porque Fazer? | Onde? | Quando Fazer? | Quem vai fazer? Responsável | Como monitorar? | Vinculação ao PPA/LOA (Programa/Ação/ Dotação) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

## ANEXO G – ATA DE REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

| Modelo de Ata de Reunião de Análise Estratégica | |
|---|---|
| **Ata nº** | |
| **Data:** | |
| **Lista de Participantes:** | |

| Definição da ordem do dia / Pauta / Plano de Trabalho | |
|---|---|
| **1.** | |
| **2.** | |
| **3.** | |
| **4.** | |
| **5.** | |

| Acompanhamento dos Planos de Ação Anuais anteriores | |
|---|---|
| **1.** | |
| **2.** | |
| **3.** | |
| **4.** | |
| **5.** | |

| Decisões e ações | |
|---|---|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

| Recomendações | |
|---|---|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

| Outros Assuntos | |
|---|---|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |

XXXXXXXXXXX, XX de XXXXXXX de 2026

**Assinaturas:**

| Cargo (nome completo) _____ | Cargo (nome completo) _____ |
|---|---|
| _____ | _____ |
| | |