

# Plano Estratégico - INMA 2021 - 2030



UNIDADE DE PESQUISA DO MCTI

MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E INOVAÇÕES



---

## **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações**

### **Ministro de Estado**

Marcos Cesar Pontes

### **Secretário-Executivo**

Sergio Freitas de Almeida

### **Secretário-Executivo Adjunto**

Carlos Alberto Flora Baptistucci

### **Subsecretário de Unidades Vinculadas**

Paulo Mauricio Jaborandy de Mattos Dourado

## **Instituto Nacional da Mata Atlântica**

### **Diretor**

Sérgio Lucena Mendes

### **Chefe da Divisão de Planejamento e Gestão (DIPGE)**

Célio Lopes Rozado

### **Chefe da Divisão de Ciências (DICIE)**

Leandro Meneguelli Biondo

### **Coordenação do planejamento estratégico**

Miriam de Magdala Pinto

---

## **Redatores**

Alba Livia Tallon Bozi

Alyne dos Santos Gonçalves

Amélia Carlos Tuler

Ana Carolina Loss Rodrigues

Antônio Freire de Carvalho Filho

Célio Lopes Rozado

Danilo Pacheco Cordeiro

Deyse Almeida dos Reis

Felipe Moraes Santos

Felipe Zamborlini Saiter

Flávia Guimarães Chaves

Frederic Mendes Hughes

Hélio de Queiroz Boudet Fernandes

João Victor Andrade de Lacerda

Juliana Silva França

Juliana Paulo da Silva

Laércio Ferracioli

Leandro Meneguelli Biondo

Liana Carneiro Capucho

Marinez Ferreira de Siqueira

Márlia Regina Coelho Ferreira

Miguel Angelo Bruck Gonçalves

Miriam de Magdala Pinto

Sérgio Lucena Mendes

Vilácio Caldara-Junior

Conteúdo produzido em Santa Teresa, Espírito Santo, Brasil, 2021.

Instituto Nacional da Mata Atlântica - INMA, Av. José Ruschi, nº 4, Centro

29.650-000, Santa Teresa, ES

---

<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Metodologia</b>	<b>14</b>
<b>O Plano Estratégico para o INMA 2021-2030</b>	<b>18</b>
Referencial Estratégico	18
Manifesto INMA	19
Análise P.E.S.T.A.L.	22
Mapa estratégico	29
Modelos lógicos da Teoria da Mudança para públicos-alvo selecionados	32
Iniciativas para realização dos Objetivos Estratégicos	36
<b>Gestão estratégica</b>	<b>42</b>
Núcleo de Gestão Estratégica	44
<b>Encerramento</b>	<b>47</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>48</b>

---

## Introdução

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar e entregar valor para seus principais *stakeholders*, que são seus clientes, beneficiários, acionistas, colaboradores e fornecedores (KAPLAN & NORTON, 2017). O planejamento estratégico, por sua vez, é um processo sistemático que permite à organização esclarecer qual é a sua estratégia, definindo o caminho a ser seguido para criar e entregar valor dentro de um contexto previamente analisado e em período pré-estabelecido.

O planejamento estratégico pode ser desenvolvido e incorporado por qualquer empreendimento, público ou privado, independentemente do tamanho, idade e maturidade. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, renomado autor da área de administração no Brasil, conceitua planejamento estratégico como sendo “um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2007, p. 17).

De acordo com a ENAP (2019), é importante que a elaboração de um planejamento estratégico formal seja feita por escrito, dada a sua abrangência por todas as áreas e campos de atuação da organização. O mesmo documento destaca como benefícios do planejamento estratégico:

- melhoria dos processos de comunicação interna e externa da organização;
- alinhamento de propósitos entre as suas diversas unidades;
- estabelecimento claro das margens de contribuição de cada um dos seus departamentos e servidores;
- avaliação dos controles internos;
- mapeamento de processos;
- gestão de riscos;
- gestão estratégica;
- e, finalmente, seu papel relevante na agenda de mudanças da cultura organizacional.

---

Cabe destacar, portanto, que o principal resultado do planejamento estratégico não é o Plano Estratégico, ou seja, este documento, mas o pensamento estratégico, a ação estratégica e o aprendizado resultante do processo.

O pensamento estratégico refere-se ao momento em que se cria alinhamento estratégico das lideranças da organização na definição de sua identidade, que inclui seu propósito, visão de futuro, o impacto que deseja causar no mundo, os valores que defende e a forma de realizar essa identidade, ou seja, a estratégia propriamente dita, que será expressa nas suas decisões e ações.

A ação estratégica diz respeito à execução do Plano Estratégico, seu monitoramento por meio de indicadores e metas e as ações corretivas necessárias para se alcançar os resultados desejados.

Ainda de acordo com a ENAP (2019), o planejamento estratégico é formulado a partir de uma **missão** motivadora e de uma **visão** de futuro ousada e ambiciosa, que juntamente com os **valores** ou princípios da organização compõem o **referencial estratégico**.

Nas organizações públicas, o referencial estratégico deve ser aderente às competências instituídas no normativo (Lei, Decreto) de sua criação. No caso deste documento, portanto, o referencial pauta-se no disposto pela Lei 12.954, de 5 de fevereiro de 2014, que criou o Instituto Nacional da Mata Atlântica - INMA, e em seu Regimento Interno, estabelecido pela Portaria nº 3.444, publicada em 10 de setembro de 2020.

Para complementar esse referencial, ferramentas são utilizadas para analisar o contexto em que a organização se insere. A análise P.E.S.T.A.L, sigla que se refere às dimensões que examina — Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal —, é uma estrutura ou ferramenta usada para estudar e monitorar os fatores macroambientais que podem ter impacto relevante sobre a organização. Já a análise S.W.O.T. — do inglês, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) — é uma ferramenta conceitual que focaliza os pontos fortes e fracos da própria organização, e as oportunidades e ameaças que ela identifica em seu contexto mais próximo que podem interferir na realização da missão e para que se alcance a visão.

---

O referencial estratégico estabelece a direção e o sentido da trajetória pretendida pela organização e confere os grandes contornos da metodologia a ser adotada. Porém, a forma de realizar a missão e alcançar a visão é detalhada por meio da **estratégia** descrita de forma sintética em um **mapa estratégico**, que é constituído de **objetivos estratégicos**.

Os objetivos estratégicos expressam a estratégia por meio da identificação das relações de causa e efeito explícitas entre eles, que são organizados em **perspectivas**. São metas a atingir e o diagrama em que são organizados é conhecido como Mapa Estratégico (KAPLAN & NORTON, 2017). Portanto, o Mapa Estratégico descreve como a organização cria e entrega valor.

Uma organização do setor público cria valor a partir do cumprimento de sua missão, que visa entregar algum tipo de benefício — um serviço ou bem de domínio público — para a sociedade. Em outras palavras, a estratégia de uma organização pública deve basear-se em uma proposição de valor diferenciada para a sociedade à qual serve. Essa criação de valor se dá por meio de processos internos e são os caminhos de aprendizado e crescimento que se relacionam com os ativos intangíveis da organização, aqueles que, de fato, impulsionam a estratégia, ou seja, são seus “motores”.

Os ativos intangíveis são classificados por Kaplan & Norton (2017) em três categorias:

- Capital humano: habilidades, talentos e conhecimentos de todos os colaboradores;
- Capital de informação: bancos de dados, sistemas de informação, patentes, direitos autorais, imagem histórica, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento de colaboradores, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

Quando esses três componentes da perspectiva de aprendizado e crescimento encontram-se alinhados à estratégia é que a organização desfruta de alto grau de prontidão e apresenta “capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a sua estratégia” (KAPLAN & NORTON, 2017, p. 14).

Mas a descrição da estratégia por meio do Mapa Estratégico não é suficiente para o sucesso de sua execução. Ainda de acordo com Kaplan & Norton (2017), também é necessário mensurar a estratégia e gerenciá-la. Segundo esses autores, não se pode

---

gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente) e não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente).

Resultados notáveis = Descrição da estratégia + Mensuração da estratégia + Gestão da Estratégia

Uma vez criado o Mapa Estratégico, elabora-se o *Balanced Scorecard* ou BSC (Indicadores Balanceados de Desempenho) para a mensuração de dados, um painel de medidas onde são mostrados indicadores, metas e iniciativas estratégicas para cada um dos objetivos estratégicos.

Uma dificuldade prática no uso do BSC é identificar indicadores que sejam de fato úteis, cujo grau de esforço para realizar as medições seja razoável em termos de custos e prazos e que, portanto, sejam eficazes como guias no processo de gestão da estratégia. Além disso, as organizações contemporâneas são complexas e traçam um número de objetivos estratégicos que facilmente ultrapassam uma dezena.

Para organizações que apresentam processos maduros de gestão, gerenciar uma estratégia com tantas frentes simultâneas é factível, o que não é real para organizações consideradas jovens, que ainda desenvolvem seus mecanismos de gerência. No entanto, o uso de sistemas de medição é uma das maneiras mais eficientes de acompanhar processos e resultados, independente do tipo de organização (pública, privada ou do terceiro setor), porte e nível de maturidade em gestão.

De acordo com Ghalayini & Noble (1996) sistemas de medição podem ser definidos como um conjunto de medidas — também conhecido como indicadores — e métodos, que tem como objetivo mensurar as ações executadas dentro de uma organização e os resultados que as ações geram, do nível operacional ao estratégico.

Pela perspectiva operacional, os sistemas de medição geram relatórios com informações sobre os processos operacionais, ou seja, retornam respostas para colaboradores e gestores sobre o resultado das atividades realizadas. Pela perspectiva estratégica, o sistema de medição ajuda a mensurar todas as áreas da organização, trazendo informações necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos e realizar sua visão (SANTOS et al., 2007).

Um sistema de medição deve apresentar as seguintes características:

- 
- Alinhamento com a estratégia da organização;
  - Seleção dos processos a serem medidos de acordo com as possibilidades reais da organização;
  - Definição de intervalos de tempo regulares para mensuração e análise dos resultados das medições;
  - Comunicação eficiente dos resultados com todas as partes interessadas ou envolvidas;
  - Aplicação de melhorias ou ajustes de acordo com os resultados medidos.

Esse último elemento, a melhoria da eficácia e da eficiência por meio da mensuração, é a motivação fundamental para implantar os sistemas de medição e acompanhar os processos de forma objetiva (NAGYOVA & PACAIOVA, 2009). As melhorias contínuas se aplicam tanto aos processos avaliados quanto ao próprio sistema de avaliação.

Desta forma, os sistemas de medição podem ser uma poderosa ferramenta para os gestores. Entretanto, aplicar e gerenciar de forma eficiente um sistema que indique quais são os dados mais importantes para a organização, em cada fase do seu desenvolvimento, de maneira simplificada e rápida, tornou-se um importante desafio para qualquer organização (POPA, 2015).

Infelizmente, por falta de metodologias práticas para mensurar processos, grande parte das organizações utiliza o sistema que ficou conhecido como **ICE** - *Identifying the elements which are easily measurable, Collecting data about easy to count elements, Ending up with a lot of irrelevant data*, o que significa identificar os elementos facilmente mensuráveis, coletar dados sobre elementos fáceis de enumerar, e terminar com muitos dados irrelevantes em mãos, pois são reunidos sem que exista um objetivo estratégico atrelado à sua coleta (POPA, 2015). Portanto, para não incorrer nesse erro, é fundamental que o sistema de medição escolhido esteja fortemente atrelado à estratégia organizacional e que derive de seu mapa estratégico, o qual reúne os objetivos estratégicos identificados a partir de sua identidade.

Atualmente, existem diversas metodologias e sistemas que auxiliam a gestão e controle dos dados. Cada metodologia traz uma visão diferente sobre como organizar e gerenciar as informações geradas na organização. Por essa razão, a metodologia e o sistema de

---

medição que cada organização opta por implementar advém das suas necessidades (WU, 2011).

Não existe, hoje, um conjunto de indicadores estratégicos que possam ser aplicados para qualquer tipo de organização. Cada uma delas deve desenvolver os seus indicadores de acordo com os seus objetivos, a quantidade de dados gerados e de processos efetuados, sua complexidade e maturidade em gestão.

O termo **indicadores** refere-se aos elementos que têm como objetivo apontar ou mostrar algo. Indicadores são aproximações da realidade, contêm informações relevantes sobre determinados atributos e dimensões de uma variável em observação. Caso fossem exatos, seriam medidas e não indicadores.

Os dois tipos de indicadores usados em gestão estratégica são os de **resultado** e os de **processo**. Indicadores de resultados representam uma aferição do resultado final de um objetivo, um programa, um projeto ou serviço. Já os indicadores de processo são aqueles que avaliam o andamento das ações necessárias para atingir os resultados.

Os indicadores definem o que será monitorado, mas sem a definição de metas, são de pouca ou nenhuma utilidade. As metas estabelecem onde se quer chegar em relação ao indicador ao qual ela se refere e quando isso deve acontecer.

Desde a publicação de George Doran, do artigo *"There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives"*, em 1981, a metodologia de escrever metas SMART tem sido amplamente usada. O conceito é um acrônimo, ou seja, formado a partir da letra inicial de cada um dos seus atributos na língua inglesa, que são *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (atingível), *Relevant* (relevante) e *Time based* (temporal). Esse sistema de medição, portanto, reúne indicadores e metas que devem ser monitorados em intervalos de tempo estabelecidos e estar associados a um determinado conjunto de objetivos estratégicos selecionados que sejam atingíveis e relevantes.

A estratégia da organização, então, está completa, sendo composta pelo **referencial estratégico**, pelo **mapa estratégico** e pelo **sistema de medição** ou painel de medidas. A partir daí, a questão é colocar a estratégia em prática. Uma das mais citadas frases de Igor Ansoff, acadêmico de referência em gestão estratégica, é: "Não há nenhum problema em

---

formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar". É esse **o desafio** da gestão estratégica.

O acompanhamento do avanço dos processos e do alcance dos resultados é um dos elementos fundamentais da gestão estratégica que deve seguir a premissa básica da gestão: planejar, realizar, medir, avaliar e, a partir da avaliação, iniciar novo ciclo em um processo de melhoria contínua. São inúmeros os sistemas gerenciais atualmente disponíveis para este fim. O gerenciamento de projetos é um campo do conhecimento que vem sendo desenvolvido desde o início do século XX. Atualmente, é uma área bem estruturada, equipada com inúmeras ferramentas conceituais muito difundidas e conhecidas, como o gráfico de Gantt, o quadro Kanban, além de agendas compartilhadas, planilhas de acompanhamento de custos e de gerenciamento de riscos.

Existem também muitas soluções de sistemas para elaboração e gerenciamento de projetos, entre as quais alguns softwares públicos e livres como GEPnet, Openproj e Trello. No entanto, é preciso ressaltar que as organizações devem fazer adaptações das metodologias existentes para sua própria realidade. De acordo com a ENAP (2014), no caso do serviço público federal, já foram desenvolvidas:

- Metodologia de gerenciamento de projetos do Ministério da Defesa - MD;
- Metodologia de gerenciamento de projetos do Banco Central - BACEN;
- Metodologia de gerenciamento de projetos do Ministério Público Federal - MPF;
- Metodologia de gerenciamento de projetos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI.

Mas as metodologias e ferramentas não funcionam sozinhas, não têm vida própria. São as pessoas ligadas à organização que são, de fato, capazes de energizar, de organizar, de realizar a estratégia. Por isso, é imperativo que a cultura organizacional seja favorável à estratégia para que ela funcione.

Retomando as ideias de Kaplan & Norton (2017), quando os gestores são capazes de unir uma cultura voltada aos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, é possível ampliar o potencial da organização, pois a cultura orienta as ações cotidianas dos

---

colaboradores e os indicadores orientam as ações estratégicas da organização. Quando a cultura é alinhada aos indicadores de desempenho, é possível unir mensurações técnicas aos recursos humanos.

Devido à sua criticidade para a realização da estratégia, a cultura precisa ser levada em consideração explicitamente em qualquer organização. De acordo com Shein (2014 p. 3), “cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”. Portanto, a cultura é dinâmica, aprendida, transmitida e modificada.

A cultura organizacional pode ser analisada em vários e diferentes níveis, começando pelos artefatos visíveis, como a disposição dos escritórios e demais locais de trabalho, a maneira de se vestir das pessoas, padrões visíveis e audíveis de comportamento, regulamentos. Essa é a ponta do *iceberg*, por assim dizer. Invisível a olhos nus, estão os valores e pressupostos fundamentais que mantêm a cultura e são considerados o nível mais profundo, o que de fato explica o comportamento do grupo. Esses valores se concentram naquilo que as pessoas dizem ser a razão de seu comportamento, ou a razão que idealmente elas gostariam que fosse, e são geralmente racionalizações para justificar seu comportamento (SCHEIN, 2014).

Os pressupostos fundamentais são tipicamente inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Eles dizem respeito ao relacionamento do grupo com o ambiente, a natureza da realidade e do espaço-tempo, a natureza do gênero humano, da ação humana e das relações humanas. Eles são muito poderosos porque não são questionados, pois são raramente percebidos conscientemente.

Para que uma organização, de fato, seja capaz de modificar-se para realizar uma estratégia, é fundamental que ela trabalhe sua cultura de forma explícita. Assim, seu relacionamento com o mundo exterior, ou seja, as demais organizações e *stakeholders*, é sustentado por um processo de aprendizado e crescimento internos que, por sua vez, permite a reavaliação da própria estratégia, do referencial estratégico, do mapa

---

estratégico, indicadores e metas, de tempos em tempos, a partir de perspectivas cada vez mais maduras, resultando em contribuições mais robustas.

---

## Metodologia

A elaboração do Plano Estratégico do INMA para o período 2021-2030 fundamentou-se no envolvimento e participação de um número representativo de colaboradores da instituição, além dos seus dirigentes. Foram aproximadamente vinte participantes em cada um dos *workshops* do processo de planejamento estratégico.

Foram realizadas duas reuniões de alinhamento sobre o processo de planejamento estratégico e três *workshops* de trabalho, com doze horas de duração cada, com os temas Identidade, Estratégia e Gestão.

Os participantes organizaram-se em grupos para realização de atividades extra-*workshops*, além de fazer contribuições específicas durante os mesmos. Tais atividades e reuniões foram realizadas com e sem a presença da facilitação.

Para o *Workshop* 1 - Identidade, foram formados cinco grupos:

- Princípios perenes;
- Zeitgeist (visão de futuro, três grupos);
  - Museus e institutos de Ciência, Tecnologia e Inovação;
  - Biomas: conhecimento, conservação e serviços;
  - Captação de recursos e fomento;
- Redação do manifesto.

Para o *Workshop* 2 - Estratégia, foram formados três grupos:

- Análises P.E.S.T.A.L. e S.W.O.T.;
- Teoria da mudança;
- Mapa estratégico.

Para o *Workshop* 3 - Gestão, foram formados três grupos:

- Sistemas de medição: indicadores e metas;
- Gerenciamento de projetos e de atividades;
- Cultura organizacional.

---

Antes, durante e após cada *workshop*, esses grupos tiveram papéis importantes a desempenhar com a elaboração de conteúdos, sínteses e organização de apresentação de dados. Os servidores e colaboradores devem atuar na implantação da gestão estratégica do INMA de forma a potencializar a realização da estratégia planejada.

A sequência dos três *workshops* foi projetada para conduzir a equipe envolvida no processo de planejamento estratégico a trabalhar em uma lógica que partiu da abstração de uma instituição utópica do futuro, considerando o passado histórico, para a realização de uma estratégia concreta presente.

No primeiro *workshop*, foram trabalhados os princípios da organização, ou seja, sua razão de ser ou missão, sua forma de atuar, sua visão de futuro e seus valores como fundamentos. Tais princípios estão consolidados no **Manifesto do INMA**.

A análise dos ambientes nos quais o INMA se insere, tanto o ambiente próximo quanto o macroambiente, foi feita usando as análises P.E.S.T.A.L. e S.W.O.T. que junto ao Manifesto do INMA compõem o seu Referencial Estratégico.

No segundo *workshop*, o foco do trabalho foi a criação do Mapa Estratégico a partir do Referencial Estratégico. A elaboração do Mapa foi feita combinando-se duas abordagens: a tradicional, proposta por Kaplan & Norton (2017), e o modelo lógico da Teoria da Mudança, proposto por Brest (2003).

Os elementos da abordagem tradicional foram abordados em quatro perspectivas, sendo as inferiores habilitadoras da realização das superiores, em níveis subsequentes:

- No quarto nível, foi mantida a perspectiva “aprendizado e crescimento”, constituída de Objetivos Estratégicos ligados aos três ativos intangíveis: capital humano, capital de informação e capital organizacional;
- No terceiro nível, está a perspectiva “processos de apoio”, que reúne os Objetivos Estratégicos ligados aos processos organizacionais que são necessários para a realização da estratégia; e
- No segundo nível, está a perspectiva “processos internos”, que reúne os objetivos estratégicos derivados da visão de futuro da organização.

- 
- No primeiro nível, a contribuição do modelo lógico da Teoria da Mudança, que é associado à missão da instituição, mais especificamente ao impacto que ela quer causar, ou seja, a transformação que deseja ver no mundo.

A partir do impacto desejado em longo prazo, de caráter perene ou sem data para ser alcançado, foram identificados quatro públicos-alvo ou *stakeholders* considerados muito relevantes para promover a transformação desejada. Para cada um desses públicos-alvo, foram desenhados modelos lógicos de mudança ou cadeias de valor de transformação que conectam: entradas ou insumos → atividades → entregas → resultados (mudanças no curto prazo) → impactos (mudanças em médio e longo prazos).

Os impactos ou transformações em médio e longo prazo originaram os Objetivos Estratégicos na perspectiva de primeiro nível do Mapa Estratégico, a perspectiva dos públicos-alvo.

A partir do Mapa Estratégico validado pelo grupo participante do processo de planejamento estratégico, foi realizada atividade de identificação de iniciativas que sejam capazes de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

Divididos em quatro grupos, os participantes do terceiro *workshop* propuseram iniciativas para os objetivos estratégicos nos quatro níveis. Durante a atividade, foram coletadas 66 iniciativas que, posteriormente, foram selecionadas e organizadas, finalizando com 61 iniciativas neste documento.

A priorização de quais iniciativas devem ser as primeiras a serem trabalhadas na primeira etapa de decolagem do Plano Estratégico foi feita pelo interesse dos participantes. Como a mudança para uma nova forma de trabalho orientada pelo planejamento estratégico é um processo que requer esforço e dispêndio de energia gerencial, há entendimento de que aquelas iniciativas nas quais já existe interesse prévio de realização têm maior possibilidade de serem realizadas.

A gestão estratégica do INMA será coordenada por um Núcleo de Planejamento e Projetos constituído pelos servidores efetivos da organização, que ficarão a cargo de promover a mudança necessária para a gestão baseada neste Plano Estratégico.

---

Ainda durante o terceiro *workshop*, foram indicados grupos de apoio ao processo de gestão estratégica responsáveis por iniciar os estudos de sistemas de medição, indicadores e metas e cultura organizacional. Esses grupos de apoio podem ajudar aqueles envolvidos com as iniciativas estratégicas prioritárias escolhidas.

Reuniões de acompanhamento, medições e avaliação das iniciativas estratégicas devem ser agendadas de forma regular e espaçamento temporal de 1 (um) mês na etapa inicial, visando aumentar as chances de decolagem segura do Plano Estratégico. Os ajustes e responsabilidade contínua da gestão estratégica do INMA ficam a cargo do Escritório de Projetos, que nasce juntamente com este Plano Estratégico e irá se fortalecendo ao longo do tempo.

---

## **O Plano Estratégico para o INMA 2021-2030**

O Plano Estratégico apresentado nesta seção foi elaborado no primeiro semestre de 2021 e é formado pelo Referencial Estratégico, pelo Mapa Estratégico e pelo Painel de Dados, que contêm as iniciativas para a fase de decolagem da estratégia. O Referencial Estratégico e o Mapa Estratégico deverão ser revisados a cada dois anos. O Painel de Dados deverá ser revisado anualmente ao final de cada semestre.

### **Referencial Estratégico**

O Referencial Estratégico apresentado nesta seção é formado pelo Manifesto do INMA e pelas análises P.E.S.T.A.L e S.W.O.T.

No Manifesto são explicitados seus princípios perenes: missão e impacto, visão, forma de atuação e valores.

A análise P.E.S.T.A.L. apresenta os pontos positivos e negativos identificados no macroambiente de funcionamento do INMA, nos aspectos político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal.

A análise S.W.O.T. reúne oportunidades e ameaças identificadas no ambiente de funcionamento do INMA, bem como forças e fraquezas da instituição na relação com o mesmo.

---

## Manifesto INMA

CONTEXTO	<p>A Mata Atlântica é um dos cinco mais importantes <i>hotspots</i> de biodiversidade no mundo, abrigando a maioria dos animais e plantas ameaçados de extinção no Brasil. É composta por formações florestais nativas e ecossistemas associados, como manguezais, vegetação de restingas, campos de altitude, <i>inselbergs</i> e brejos interioranos. Seus limites geográficos alcançam 17 estados do território brasileiro, cuja cobertura vegetal encontra-se atualmente reduzida a uma pequena fração de seu tamanho original, devido aos impactos provocados pela intensa ocupação humana e exploração imprevidente de seus recursos.</p> <p>Além de ser uma das regiões mais ricas do mundo em biodiversidade, a Mata Atlântica fornece serviços ecossistêmicos essenciais para todo o país, mais diretamente para os 145 milhões de brasileiros que habitam essa região, tais como produção, regulação e abastecimento de água; regulação e equilíbrio climáticos; proteção de encostas e atenuação de desastres; fertilidade e proteção do solo; produção de alimentos, madeira, fibras, óleos e remédios. Além dos serviços indispensáveis à vida, abriga paisagens cênicas e um patrimônio histórico e cultural imenso. Tudo isso faz com que a conservação dos remanescentes da Mata Atlântica e a restauração da sua vegetação nativa sejam fundamentais, não apenas para a sociedade brasileira, mas para a sociedade global.</p> <p>Essa importância é reconhecida legalmente pelo artigo 225 da Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 11.428/2006, conhecida como Lei da Mata Atlântica, regulamentada pelo Decreto nº 6.660/2008.</p> <p>Devido à importância da Mata Atlântica para a manutenção da vida no planeta, há um grande número de entidades públicas e privadas que atuam em benefício de sua conservação e restauração. Entre as entidades públicas federais, estão órgãos ligados aos ministérios do Meio Ambiente, da Agricultura, da Ciência, Tecnologia e Inovações, entre outros. Somam-se a eles órgãos estaduais e municipais dos 17 estados ocupados pela Mata Atlântica, bem como universidades, fundações, museus, empresas e organizações não governamentais, que formam um contexto de altíssima complexidade organizacional. Parte dessas entidades é signatária do Pacto pela Restauração da Mata Atlântica.</p>
----------	--

<p>IDENTIDADE (quem somos e o que fazemos)</p>	<p>Somos uma instituição pública federal, dedicada a produzir, apoiar a produção, sintetizar e difundir conhecimento científico, conectando atores. Fazemos isso por meio de pesquisa, da manutenção, organização e constante enriquecimento de nossas coleções biológicas, museológicas e históricas, bem como através da gestão de áreas naturais e de parcerias com diferentes agentes sociais.</p> <p>Nossos resultados contribuem para o conhecimento sobre a biodiversidade da Mata Atlântica e para a definição de políticas públicas ligadas à conservação e promoção de relações sustentáveis entre os diferentes seres vivos que compõem essa grande região natural, incluindo as populações humanas.</p>
<p>PROPÓSITO / IMPACTO (para que existimos)</p>	<p>Contribuir para a conservação, restauração e uso sustentável da biodiversidade na Mata Atlântica.</p>
<p>VALORES (em que acreditamos)</p>	<p>Acreditamos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conservar e restaurar a biodiversidade da Mata Atlântica é essencial para alcançarmos qualidade de vida, regulação climática, produção de alimentos, segurança hídrica, entre outros elementos indispensáveis ao nosso bem viver;</li> <li>- a garantia do bem estar e do convívio harmônico entre as diversas espécies da fauna e flora e as populações humanas passa, necessariamente, pelo conhecimento sobre a biodiversidade que nos cerca; pela definição de políticas públicas orientadas por pesquisa científica de excelência; pela consciência histórica das escolhas que fizemos, dos impactos que geramos no planeta e das possibilidades de corrigirmos nossa rota; e pela ampla disseminação do conhecimento científico, que possibilite à sociedade uma consciência e um comportamento ambientalmente responsável, que respeite e valorize a diversidade humana e biológica;</li> <li>- devemos trabalhar para o desenvolvimento da ciência e colaborar para a promoção de inovação em processos, metodologias e tecnologias relacionadas ao nosso nicho de atuação com ética, respeito, transparência e valorização do patrimônio público – natural, científico, cultural e humano – agregando, cooperando ou articulando os diferentes esforços para a conservação e restauração da biodiversidade na Mata Atlântica.</li> </ul>

---

VISÃO (como queremos ser vistos / reconhecidos)	<p>Trabalhamos para sermos reconhecidos como uma Instituição de referência na geração e divulgação de conhecimentos relacionados ao passado, presente e futuro da Mata Atlântica brasileira.</p> <p>Queremos ser identificados como uma instituição de síntese científica, de natureza transdisciplinar, capaz de integrar os diversos agentes envolvidos com a conservação e restauração da biodiversidade da Mata Atlântica e de subsidiar políticas públicas e privadas orientadas para a sustentabilidade de seu desenvolvimento. Como instituição de síntese de conhecimentos científicos, trabalhamos para reunir e organizar dados e análises de alta qualidade produzidos por diferentes especialistas em assuntos relativos à Mata Atlântica, disponibilizando-os de forma acessível para estudiosos, gestores, tomadores de decisão e público interessado nessa temática.</p>
---	---

O Manifesto do INMA resume o modo como seus atuais integrantes posicionam a instituição quanto à sua identidade e aos seus valores, que norteiam os caminhos ao futuro desejado, expresso em sua missão e em sua visão.

## Análise P.E.S.T.A.L.

A análise P.E.S.T.A.L. demonstra a percepção atual dos integrantes do INMA quanto às questões políticas, econômicas, tecnológicas, ambientais e legais que o cercam e impactam seu desempenho.

Quadro 1: Análise P.E.S.T.A.L. para o INMA realizada em maio de 2021

POSITIVO				NEGATIVO		
ALTO (+3)	MÉDIO (+2)	BAIXO (+1)	IMPACTO	BAIXO (-1)	MÉDIO (-2)	ALTO (-3)
Ser Instituto Nacional vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações  Pré-disposição das lideranças políticas do Espírito Santo em apoiar o INMA	Existência de políticas públicas estaduais voltadas à ciência e ao meio ambiente	Disposição da Prefeitura Municipal de Santa Teresa, ES, município sede do INMA, para atuar em colaboração	<b>POLÍTICO</b>	Deficiências na implantação das políticas públicas educacionais voltadas para as ciências e para o meio ambiente		Instabilidade política no país.  Redução de investimentos nas instituições públicas.  Ausência de políticas de estruturação e de reposição de pessoal das instituições públicas
Oportunidades de financiamento provenientes do setor privado	Aumento do interesse privado e do Estado, resultando em ações e pesquisas relacionadas a mudanças climáticas	Possibilidade de ganhos a partir do amadurecimento do mercado de carbono e cota de reserva ambiental (CRA)	<b>ECONÔMICO</b>		Atraso ou não implementação de orçamento dedicado às agências públicas financiadoras de pesquisas	Instabilidade econômica no país e no mundo.
Interesse do público por equipamentos culturais, científicos e parques ecológicos  Valorização da ciência em decorrência	Ampliação do alcance pelas atividades virtuais  Valorização de atividades extracurriculares	Aumento do interesse em fazer atividades ao ar livre  Aumento do engajamento público em	<b>SOCIAL</b>	Excesso de conteúdos de outras fontes no ambiente virtual  Dificuldade de inclusão de quem não tem acesso ou	Crescimento da argumentação ideológica em detrimento do conhecimento científico	Restrições impostas pela pandemia com repercussão negativa na produção de dados científicos em áreas específicas

do atual cenário pandêmico		atividades de ciência cidadã  Aumento da observação e apreciação do ambiente natural circundante		habilidade para uso de ferramentas digitais		
Digitalização dos acervos científicos e bibliográficos que permitem sua preservação, aumento do alcance, novas formas de exploração de dados e geração de conhecimento  Ferramentas de coleta de dados à distância, como sensoriamento remoto, radiotelemetria e redes automáticas de coleta de dados	Aumento da disponibilidade de ferramentas técnicas para realização de eventos e reuniões virtuais  Adaptação à interação por meio virtual  Aumento do número de bancos de dados digitais e facilidade de compartilhar informações científicas		<b>TECNOLÓGICO</b>		Diminuição da interação presencial  Dificuldade de manter e renovar o parque tecnológico em virtude de dependência de orçamento e de entraves burocráticos	Desestímulo à pesquisa de alto custo diante do baixo custo de pesquisas realizadas integralmente em meio virtual  Vulnerabilidade dos dados disponibilizados em rede
Aumento da consciência sobre o consumo de produtos ambientalmente sustentáveis  Compromisso do Estado brasileiro com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	Apelo ambiental da Mata Atlântica		<b>AMBIENTAL</b>		Ocorrência de desastres naturais ou ambientais que afetam áreas de pesquisas  Ocorrência de crimes ambientais em áreas de pesquisas	

Constituição federal que declara a Mata Atlântica como Patrimônio Nacional  Lei de Proteção do Bioma Mata Atlântica (2006)  Lei de Proteção da Vegetação Nativa (Código Florestal 2012)	Acordos internacionais baseados na Convenção da Diversidade Biológica (CDB)		<b>LEGAL</b>		Retrocessos na legislação ambiental por pressão de grupos no Congresso Nacional	Leis que regem a administração pública dificultam a contratação de pessoal e uso dos recursos financeiros
---	---	--	--------------	--	---	---

Fonte: Elaboração própria

No âmbito político, a análise aponta um cenário com equilíbrio de elementos negativos e positivos de impacto. Como o INMA é um instituto nacional, os fatores que o impactam mais fortemente em termos políticos, tanto positiva quanto negativamente, são de âmbito federal. No entanto, alguns elementos nos âmbitos estadual e municipal foram identificados como relevantes.

No âmbito econômico, a análise aponta elementos favoráveis ligados a possibilidades de recursos provenientes de parcerias com o setor privado e utilização futura de créditos no mercado de ativos ambientais (Carbono, Cota de Reserva Ambiental), enquanto os aspectos de impacto negativo relacionam-se com instabilidade econômica mundial e, particularmente, no país, bem como reduções e atrasos em repasses orçamentários.

Na perspectiva social, foram identificados diversos elementos com influências tanto positivas quanto negativas. Com impacto positivo destacam-se a valorização crescente do meio ambiente, com aumento da busca por atividades em espaços preservados, seja como espaço lazer ou para atividades profissionais e escolares; a valorização recente da ciência no cenário internacional e nacional devido à pandemia da Covid-19 e a possibilidade de uso do ambiente *online* para aproximação do INMA com a sociedade. Com impacto negativo destaca-se o excessivo uso dos ambientes virtuais para os mais diversos fins, o que dificulta o alcance do público com as ações do INMA, sobretudo em virtude da grande

---

oferta por diversos agentes de conteúdos *online*. Também foram citadas restrições de acesso amplo a esses mesmos ambientes virtuais para toda a população, devido à carência de ferramentas adequadas. No entanto, ambos fatores negativos não devem perdurar indefinidamente.

Na perspectiva tecnológica, as tecnologias virtuais foram identificadas como causadoras de impactos tanto positivos quanto negativos. No entanto, os potenciais efeitos positivos preponderaram sobre os negativos.

Na perspectiva ambiental, os aspectos positivos são preponderantes. Eles são de amplo alcance, ligados ao aumento de conscientização da sociedade brasileira quanto a questões ambientais e correspondente aumento de compromisso do Estado Brasileiro quanto a isso. Eventuais retrocessos de legislação e sua aplicação podem inverter esse sentido, pois além de assumir compromissos é necessário realizar ações que permitam atingi-los. A tendência atual é de que a opinião pública internacional e a cobrança de atitudes ambientalmente favoráveis por parte de empresas e governos continuem direcionando a economia e a política para um caminho de menor impacto. Já os aspectos negativos são ligados a questões específicas de prejuízo às áreas de pesquisas sob responsabilidade do INMA, bem como o acesso e disponibilidade de áreas remanescentes de qualidade para coleta de dados e implementação de experimentos em diferentes escalas.

E, finalmente, no aspecto legal, a análise mostrou a existência de diretrizes vigentes com impactos positivos nos aspectos específicos voltados ao meio ambiente, porém estão tramitando mudanças nessa legislação que podem trazer retrocessos ou redução dos impactos observados. Uma questão legal de forte impacto negativo é a dificuldade do instituto na gestão de recursos de longo prazo, devido a restrições da legislação e das atuais restrições orçamentárias que atingem toda a administração federal.

Essa percepção do ambiente é importante para que a instituição possa se posicionar de modo a explorar elementos positivos ou favoráveis da melhor maneira possível, inclusive potencializando recursos internos financeiros e humanos para isso, ao mesmo tempo em que busca formas de lidar com os elementos que possam causar impactos negativos.

Diante da dinamicidade do mundo atual, essa análise deve ser revisada anualmente para que atualizações importantes sejam incorporadas.

---

## **Análise S.W.O.T.**

A análise S.W.O.T. demonstra a percepção atual dos integrantes do INMA quanto às Oportunidades e Ameaças em seu ambiente próximo, bem como as Forças e Fraquezas da instituição. Seus resultados auxiliam no aproveitamento de oportunidades e na mitigação ou eliminação de ameaças ao seu funcionamento e bom desempenho.

Quadro 2: Análise S.W.O.T. para o INMA realizada em maio de 2021

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posição geográfica central na Mata Atlântica, com localização biogeográfica privilegiada;</li> <li>● Região propícia para estudo de Saúde e Biodiversidade;</li> <li>● Facilidade de acesso a áreas protegidas;</li> <li>● Apelo do nome “Mata Atlântica”;</li> <li>● Apoio da Associação de Amigos do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão (SAMBIO);</li> <li>● Temas de pesquisa e atuação do INMA se enquadram em vários ODS;</li> <li>● Legado histórico do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão e Augusto Ruschi;</li> <li>● Coleções científicas (fauna e flora), histórica e museológica;</li> <li>● Equipe de bolsistas altamente capacitados;</li> <li>● Colaboração com pesquisadores externos altamente qualificados;</li> <li>● Qualidade ambiental da sede do INMA;</li> <li>● Grande público visitante da instituição;</li> <li>● Ser um instituto de pesquisa de âmbito nacional vinculado ao MCTI, em nível hierárquico equivalente ao de instituições renomadas;</li> <li>● Temas de pesquisa do INMA (serviços ecossistêmicos, mudanças climáticas, conservação da biodiversidade, história da conservação e temas afins) causam impacto na sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Insuficiência de servidores em todas as suas áreas;</li> <li>● Pouca inclusão do INMA nas redes de discussão sobre temáticas da conservação e biodiversidade da Mata Atlântica;</li> <li>● Vários servidores próximos ou já aptos a se aposentarem;</li> <li>● Instabilidade do Programa de Capacitação Institucional (PCI/MCTI);</li> <li>● Orçamento baixo para atender às diversas demandas do INMA, inclusive de natureza tecnológica;</li> <li>● Vulnerabilidade das coleções científicas e equipamentos a enchentes, incêndios e outros desastres de origem natural;</li> <li>● Insuficiência de infraestrutura para pesquisa e de recursos tecnológicos no ambiente de trabalho;</li> <li>● Intermitência na interação do INMA com a comunidade do município de Santa Teresa, ES, onde está situado;</li> <li>● Falta de clareza sobre a identidade do INMA e do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão, já que a incorporação deste pelo primeiro foi um evento recente.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvimento de pesquisa em biodiversidade, conservação e saúde <i>in loco</i>;</li> <li>● Desenvolvimento de pesquisas relacionadas com mudanças climáticas;</li> <li>● Atração de especialistas das diversas áreas de interface para consulta ao acervo do INMA;</li> <li>● Atração de servidores de outras instituições;</li> <li>● Promoção do nome e da imagem do INMA em parceria com a SAMBIO e com outras organizações congêneres;</li> <li>● Apelo dos projetos do INMA para captação de recursos da iniciativa privada;</li> <li>● Apelo que o acervo científico e histórico tem para atrair recursos para sua preservação;</li> <li>● Apelo que os temas de atuação do INMA tem para a comunidade internacional;</li> <li>● Interesse político em investir na melhoria das instalações, visando melhor atender ao grande público visitante;</li> <li>● Sede como laboratório natural para atividades estruturadas com o público escolar e turistas que visitam o INMA;</li> <li>● Desenvolvimento de projetos de extensão;</li> <li>● Desenvolvimento de projetos de formação docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Edificações e patrimônio do INMA afetados por enchentes e eventos climáticos;</li> <li>● Descontinuidade do trabalho em geral e das atividades de pesquisa por falta de estrutura, recursos financeiros e humanos;</li> <li>● Risco de perda de apoio da população local do município de Santa Teresa, ES, ao INMA;</li> <li>● Falta de percepção da sociedade em geral em relação à importância das instituições que atuam na temática do INMA.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

---

A análise S.W.O.T. revela uma perspectiva positiva para o INMA com mais forças do que fraquezas, bem como mais oportunidades do que ameaças.

Destacam-se na análise a alta qualificação da equipe do INMA, tanto dos pesquisadores associados quanto dos bolsistas. Essa é uma força a ser explorada na atração de novos servidores e pesquisadores, oportunizando interações e projetos conjuntos de curta, média e longa duração, bem como captação de recursos financeiros, sejam públicos ou privados. Uma boa estratégia de comunicação do INMA é imperativa para esses fins e para minimizar os prejuízos causados pela baixa valorização de suas atividades e serviços prestados à sociedade.

Sua posição geográfica privilegiada e sua alta posição na hierarquia governamental também são forças a serem exploradas para tornar o INMA uma instituição relevante na integração dos diversos atores nacionais e internacionais envolvidos com o tema da conservação e restauração da biodiversidade da Mata Atlântica.

O baixo número de servidores efetivos é uma fraqueza preocupante, já que pesquisadores associados e bolsistas possuem envolvimento temporário com a instituição e os esforços de um Plano Estratégico devem ser feitos por longos períodos. Essa fraqueza pode comprometer o sucesso do INMA no aproveitamento de oportunidades identificadas na análise S.W.O.T., além de potencializar ameaças ali identificadas, como a descontinuidade de atividades.

As coleções e edificações do Instituto também estão sob risco ambiental constante por conta de sua localização, possibilidade de eventos climáticos e geológicos locais. Estes fatores são geridos administrativamente e devem continuar sendo atualizados e discutidos.

## Mapa estratégico

O Mapa estratégico do INMA está apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Mapa Estratégico INMA

<p><b>Objetivos estratégicos: Públicos-alvo (impacto)</b></p>	<p>promover a colaboração em rede de PESQUISADORES em assuntos relativos à Mata Atlântica</p>	<p>promover a valorização da biodiversidade da Mata Atlântica e o engajamento pela sua conservação e restauração e uso sustentável entre as comunidades escolares locais, mais precisamente as ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL</p>	<p>estimular as LIDERANÇAS POLÍTICAS a atuarem de forma coerente e contínua no apoio ao INMA e para a preservação e restauração da Mata Atlântica, tomando decisões embasadas em conhecimento científico</p>	
<p><b>Objetivos estratégicos: Processos internos (visão)</b></p>	<p>ser reconhecido como instituição de excelência em PESQUISA sobre a biodiversidade da Mata Atlântica.</p>	<p>ser reconhecido como instituição de referência na PRODUÇÃO DE DOCUMENTOS que sintetizam o conhecimento científico sobre a biodiversidade da Mata Atlântica</p>	<p>Ser reconhecido (inter)nacionalmente pelo valor de suas COLEÇÕES BIOLÓGICAS, MUSEOLÓGICAS E HISTÓRICAS</p>	<p>ser reconhecido pelo valor das suas ESTAÇÕES BIOLÓGICAS para a pesquisa e difusão do conhecimento científico</p>
<p><b>Objetivos estratégicos: Processos de apoio</b></p>	<p>garantir a captação dos recursos financeiros necessários para executar os projetos estratégicos e operação da instituição</p>	<p>garantir a disponibilidade das competências necessárias para executar os projetos estratégicos e a operação da instituição</p>	<p>priorizar a comunicação externa contínua, já que é elemento-chave para o posicionamento estratégico proposto</p>	<p>utilizar no espaço da sede do INMA tecnologias sustentáveis e inclusivas que sirvam de exemplo para públicos-alvo e toda a população</p>
<p><b>Objetivos estratégicos: Aprendizagem e crescimento</b></p>	<p>identificar continuamente competências individuais necessárias e promover seu desenvolvimento junto aos colaboradores vinculados ao INMA</p>	<p>criar e fortalecer vínculos entre os colaboradores do INMA por meio de atividades direcionadas a este fim</p>	<p>garantir que o INMA tenha recursos informacionais adequados e suficientes para viabilizar os projetos estratégicos e os processos internos</p>	

Fonte: Elaboração própria

---

Ele está organizado em quatro perspectivas. São elas:

- 1) público-alvo;
- 2) processos internos;
- 3) processos de apoio;
- 4) aprendizado e crescimento.

Na perspectiva do público-alvo, como dito anteriormente, os Objetivos Estratégicos derivam do modelo lógico da Teoria da Mudança e são elaborados para cada um desses públicos. O detalhamento desses objetivos é apresentado na próxima seção.

Os **objetivos estratégicos na perspectiva do público-alvo** são:

1.1. promover a colaboração em rede de PESQUISADORES em assuntos relativos à Mata Atlântica;

1.2. estimular PESQUISADORES a fornecerem conhecimentos científicos em linguagem adequada às demandas ESCOLARES, POLÍTICAS E EMPRESARIAIS voltadas à conservação e restauração de remanescentes;

1.3. promover a valorização da biodiversidade da Mata Atlântica e o engajamento pela sua conservação e restauração e uso sustentável entre as comunidades escolares locais, mais precisamente as pertencentes a ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL;

1.4. estimular LIDERANÇAS POLÍTICAS a atuarem de forma coerente e contínua no apoio ao INMA e à preservação e restauração da Mata Atlântica, tomando decisões embasadas em conhecimento científico;

1.5. estimular EMPRESAS DO SETOR FLORESTAL a apoiarem o desenvolvimento científico, tecnológico e inovação, atuando em parceria com o INMA em projetos de pesquisa voltados à conservação e restauração da Mata Atlântica.

Para atingir os objetivos estratégicos na perspectiva dos públicos-alvo, é preciso atingir, no segundo nível, os objetivos de processos internos, originados na visão de longo prazo da organização.

---

Os **objetivos estratégicos no nível dos processos internos** são:

- 2.1. reconhecimento como instituição de excelência em pesquisa sobre a biodiversidade da Mata Atlântica;
- 2.2. reconhecimento como instituição de referência na produção de documentos que sintetizam o conhecimento científico sobre a biodiversidade da Mata Atlântica;
- 2.3. reconhecimento nacional e internacional pelo valor de suas coleções biológicas, museológicas e históricas; e
- 2.4. reconhecimento pelo valor das suas estações biológicas para a pesquisa e difusão do conhecimento científico.

São sete os **objetivos estratégicos no nível dos processos de apoio**:

- 3.1. garantir a captação dos recursos financeiros necessários para executar os projetos estratégicos e para o funcionamento geral da instituição;
- 3.2. realizar a gestão dos recursos financeiros de forma eficiente e transparente;
- 3.3. garantir a disponibilidade das competências necessárias para executar os projetos estratégicos e a operação da instituição;
- 3.4. priorizar a gestão de Recursos Humanos, entendendo-a como fator crítico para atração e retenção de competências;
- 3.5. priorizar a comunicação externa contínua, por ser elemento-chave para o posicionamento estratégico proposto;
- 3.6. criar, operar e atualizar continuamente canais de comunicação interna, fundamentais para a boa gestão de Recursos Humanos; e
- 3.7. utilizar no espaço da sede do INMA tecnologias sustentáveis e inclusivas que sirvam de exemplo para os públicos-alvo, mas também à população como um todo.

---

Finalmente, na quarta perspectiva, a de base, são três os **objetivos estratégicos de aprendizagem e crescimento**, e cada um deles está relacionado a um ativo intangível específico:

4.1. identificar e desenvolver continuamente competências individuais necessárias e promover seu desenvolvimento junto aos colaboradores vinculados ao INMA (objetivo relacionado ao ativo “capital humano”);

4.2. criar e fortalecer vínculos entre os colaboradores do INMA por meio de atividades direcionadas a este fim (objetivo vinculado ao “capital social”);

4.3. garantir que o INMA tenha recursos informacionais adequados e suficientes para viabilizar os projetos estratégicos e os processos internos (objetivo relacionado ao “capital de informação”).

### **Modelos lógicos da Teoria da Mudança para públicos-alvo selecionados**

Os modelos são apresentados nas Figuras 1 a 4.

O modelo lógico da Teoria da Mudança para o público-alvo “pesquisadores” destaca a relevância que o INMA atribui ao trabalho colaborativo e em rede, tanto entre os pesquisadores e cientistas, quanto destes com os demais públicos-alvo estratégicos selecionados: comunidades escolares locais do ensino fundamental, lideranças políticas e setor empresarial.



Figura 1: Modelo lógico da Teoria da Mudança para público-alvo ‘pesquisadores’. Fonte: Elaboração própria.

O modelo lógico da Teoria da Mudança para o público-alvo “comunidades escolares locais” tem como impacto (ou transformação) de longo prazo desejado, a valorização da biodiversidade da Mata Atlântica, o engajamento pela sua conservação, restauração e uso sustentável por parte de diretores, professores, alunos e seus familiares enfim, de todas Comunidades Escolares locais. Como elementos essenciais para alcançar este objetivo, foram elencados: um grupo permanente de pessoas responsáveis pelo planejamento e coordenação de atividades de educação, divulgação científica e comunicação pública da ciência produzida no INMA; o envolvimento de todos os pesquisadores da instituição nas atividades acima descritas, que devem ter acesso a treinamento, quando necessário, para realizar tais atividades.



Figura 2: Modelo lógico da Teoria da Mudança para público-alvo 'comunidades escolares locais'. Fonte: elaboração própria.

No modelo lógico da Teoria da Mudança para o público-alvo "lideranças políticas" é importante destacar a relevância crítica deste público para a valorização institucional do INMA nos níveis estadual e nacional, bem como para seu crescimento e sustentabilidade financeira. No que tange ao impacto desejado - conservação e restauração da Mata Atlântica - a contribuição desse público-alvo dependerá de sua atuação contínua e coerente, a partir de decisões embasadas em conhecimento científico.

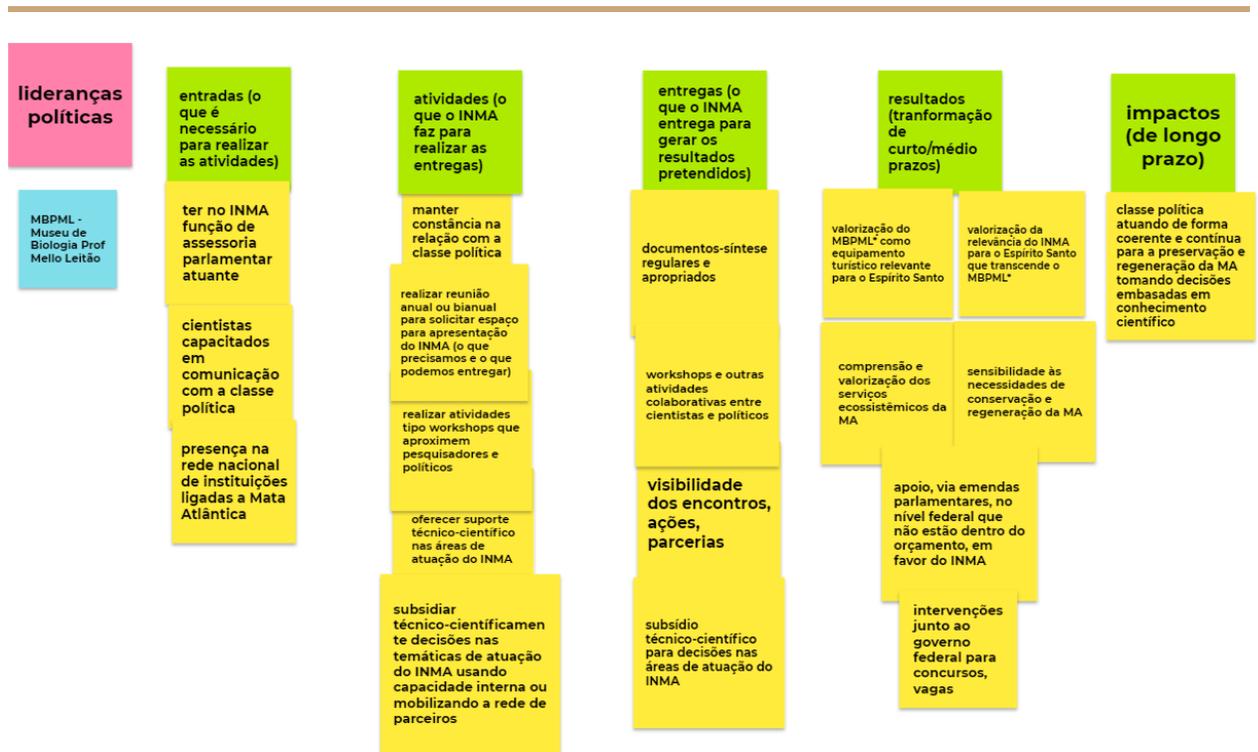


Figura 3: Modelo lógico da Teoria da Mudança para público-alvo 'lideranças políticas'. Fonte: Elaboração própria.

O quarto público-alvo selecionado como estratégico para o INMA são as empresas do setor florestal. Este é um setor que se encontra bastante organizado quanto às questões ambientais, e pode vir a ser um parceiro de grande relevância, tendo em vista que já participa de iniciativas importantes, como o Diálogo Florestal e o Pacto para a Restauração da Mata Atlântica.



Figura 4: Modelo lógico da Teoria da Mudança para público-alvo “empresas do setor florestal”. Fonte: Elaboração própria.

Nesta seção foi detalhada a estratégia do INMA, expressa no Mapa Estratégico, que mostra como a organização pretende atingir sua visão de futuro para a próxima década e realizar sua missão, produzindo o impacto desejado.

## Iniciativas para realização dos Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos são guias de longo prazo. Eles norteiam a organização nas ações necessárias para criar e entregar valor aos seus *stakeholders*. Para avançar em direção a eles, é necessário desdobrá-los em iniciativas.

Os quadros 4 a 7 mostram as iniciativas propostas para todos os Objetivos Estratégicos

Quadro 4: Iniciativas identificadas para os objetivos estratégicos no nível ‘público-alvo’

Público-alvo	Objetivo estratégico	Iniciativa
Pesquisadores	1.1. Promover a colaboração em rede de PESQUISADORES em assuntos	1.1.1. Definir ponto focal no INMA (quem é a pessoa para desenvolver esta iniciativa) 1.1.2. Identificar os principais atores que atuam na pesquisa

	relativos à Mata Atlântica	sobre a Mata Atlântica 1.1.3. Identificar pontos focais (pesquisadores, instituições) em <b>cada</b> Estado brasileiro 1.1.4. Identificar parcerias nacionais e internacionais de institutos de pesquisa
	1.2. Estimular PESQUISADORES a fornecerem conhecimentos científicos em linguagem adequada às demandas ESCOLARES, POLÍTICAS E EMPRESARIAIS na temática da Mata Atlântica.	1.2.1. Levantar editais relacionados à Mata Atlântica e divulgar amplamente aos interessados 1.2.2. Realizar <i>workshops</i> visando estreitar as relações pesquisador-pesquisador e pesquisador-público externo 1.2.3. Desenvolver e manter atualizado ambiente <i>online</i> sobre pesquisas em andamento e resultados relevantes voltados para a comunidade científica, lideranças políticas, escolas de ensino fundamental e empresários 1.2.4. Envolver os pesquisadores na elaboração de roteiros para visitas temáticas pelo Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão e Estações Biológicas baseadas em suas competências científicas e pesquisas desenvolvidas no INMA
Escolas de Ensino Fundamental Locais	1.3. Promover a valorização da biodiversidade da Mata Atlântica e o engajamento pela sua conservação, restauração e uso sustentável entre as COMUNIDADES ESCOLARES LOCAIS, mais precisamente as pertencentes a ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL	1.3.1. Definir ponto focal no INMA (quem é a pessoa para desenvolver esta iniciativa) 1.3.2. Identificar os canais de comunicação para a conexão com Escolas de Ensino Fundamental locais 1.3.3. Contribuir para a formação continuada de professores em serviço por meio de encontros, minicursos e/ou oficinas ministradas por bolsistas e/ou pesquisadores convidados com o foco em atividades de sala de aula e extraclasse e na produção de material baseado em resultados de pesquisas desenvolvidas no INMA 1.3.4. Realizar visitas guiadas ao Parque do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão com alunos e professores das Escolas de Ensino Fundamental a partir da estruturação de diferentes percursos temáticos e atividades específicas sobre cada temática 1.3.5. Realizar levantamento do perfil do público escolar visitante e avaliação das atividades temáticas desenvolvidas nas visitas guiadas visando a melhoria do engajamento desse público nos percursos propostos
Lideranças políticas	1.4. Estimular LIDERANÇAS POLÍTICAS a atuarem de forma coerente e contínua no apoio ao INMA e para a preservação e restauração da Mata	1.4.1. Definir ponto focal no INMA (quem é a pessoa para desenvolver esta iniciativa) 1.4.2. Identificar quais os canais de comunicação (assessores) com lideranças políticas 1.4.3. Produção de subsídios sobre a Mata Atlântica de utilidade para os políticos

	Atlântica, tomando decisões embasadas em conhecimento científico.	<p>1.4.4. Realizar reunião anual ou bianual para solicitar espaço para apresentação do INMA (o que precisamos e o que podemos entregar).</p> <p>1.4.5. Realizar atividades (<i>workshops</i>, por exemplo) que aproximem pesquisadores e políticos.</p> <p>1.4.6. Oferecer suporte técnico científico nas áreas de atuação do INMA.</p> <p>1.4.7. Subsidiar técnico-cientificamente decisões nas temáticas de atuação do INMA, usando capacidade interna ou mobilizando a rede de parceiros.</p>
Empresas do setor florestal	1.5. Estimular EMPRESAS DO SETOR FLORESTAL a apoiarem o desenvolvimento científico, tecnológico e inovação, atuando em parceria com o INMA em projetos de pesquisa voltados à conservação e restauração da Mata Atlântica	<p>1.5.1. Definir ponto focal no INMA (quem é a pessoa para desenvolver esta iniciativa)</p> <p>1.5.2. Identificar quais os canais de comunicação para conexão com as empresas</p> <p>1.5.3. Amadurecer COMO nos aproximar deste setor</p> <p>1.5.4. Estruturar apresentação adaptada que leve o INMA e suas possíveis contribuições a serem conhecidos por este público</p> <p>1.5.5. Estudar as necessidades de conhecimento do setor para elaborar projeto conjunto</p> <p>1.5.6. Realizar atividades (<i>workshops</i>, por exemplo) que aproximem pesquisadores e empresários</p> <p>1.5.7. Mapear os processos de captação de recursos, relacionamento institucional e proposição de projetos em todas as escalas e esferas</p> <p>1.5.8. Elaborar projetos para captar recursos do setor empresarial e executá-los.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5: Iniciativas identificadas para os objetivos estratégicos no nível 'processos internos'

Objetivo estratégico	Iniciativa
2.1. Ser reconhecido como instituição de excelência em pesquisa sobre a biodiversidade da Mata Atlântica	<p>2.1.1. Publicar e divulgar artigos científicos em revistas nacionais e internacionais</p> <p>2.1.2. Fomentar a interação entre os participantes dos projetos de pesquisa do INMA</p> <p>2.1.3. Atrair pesquisadores visitantes</p> <p>2.1.4. Fomentar a criação de parcerias com outras instituições</p> <p>2.1.5. Participar frequentemente de eventos científicos</p>

<p>2.2. Ser reconhecido como instituição de referência na produção de documentos que sintetizem o conhecimento científico sobre a biodiversidade na Mata Atlântica</p>	<p>2.2.1. Elaborar e divulgar documentos que apresentem sínteses sobre temas ligados à Mata Atlântica, a saber: biodiversidade, conservação, restauração, desmatamento, legislação, ameaças, uso econômico da biota entre outros.</p> <p>2.2.2. Elaborar materiais síntese (vídeos, livros, cartilhas, mapas, etc.) de acesso livre</p>
<p>2.3. Ser reconhecido nacional e internacionalmente pelo valor de suas coleções biológicas, museológicas e históricas</p>	<p>2.3.1. Melhorar a infraestrutura do Museu de Biologia Prof. Mello Leitão</p> <p>2.3.2. Ampliar as coleções</p> <p>2.3.3. Desenvolver <i>tour</i> virtual e/ou com áudio pelas dependências do museu</p> <p>2.3.4. Dar condições de acessibilidade a pessoas com deficiência motora, visual e auditiva</p>
<p>2.4. Ser reconhecido pelo valor que a gestão com excelência de áreas naturais aporta para a pesquisa e difusão do conhecimento científico</p>	<p>2.4.1. Fortalecer e modernizar a infraestrutura, sistema de vigilância e gestão das áreas protegidas</p> <p>2.4.2. Criar programa de cursos de campo nas áreas protegidas</p> <p>2.4.3. Criar Plano de Gestão para as áreas protegidas</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6: Iniciativas identificadas para os objetivos estratégicos no nível 'processos de apoio'

Objetivo estratégico	Iniciativa
<p>3.1. Garantir a captação dos recursos financeiros necessários para executar os projetos estratégicos e operação da instituição</p>	<p>3.1.1. Capacitar gestores e servidores para elaboração de projetos e negociação com potenciais parceiros;</p> <p>3.1.2. Criar portfólio de propostas de projetos financiáveis;</p> <p>3.1.3. Cadastrar o INMA em plataformas de divulgação de editais;</p>

3.2. Compartilhar interna e externamente a gestão administrativa, orçamentária e técnica dos projetos	3.2.1. Criar sistema simplificado que reúna as informações orçamentárias e técnicas das diferentes fontes de financiamento do INMA
3.3. Garantir a disponibilidade das competências necessárias para executar projetos estratégicos e a operação da instituição	3.3.1. Evitar esforços visando à remoção, cessão e redistribuição de servidores de outras instituições federais para o INMA 3.3.2. Fazer gestão junto às lideranças políticas para garantir aumento de vagas para servidores permanentes para o INMA 3.3.3. Buscar alternativas inovadoras de contratação de pessoal para atuar nas áreas fins do INMA
3.4. Priorizar a gestão de RH entendendo-a como fator crítico para a organização	3.4.1. Elaborar política de recursos humanos da instituição
3.5. Priorizar a comunicação contínua, já que é elemento-chave para o posicionamento estratégico proposto	3.5.1. Criar e manter canais de comunicação específicos para cada público-alvo do INMA
3.6. Garantir a gestão adequada de dados técnico-científicos	3.6.1. Criar política interna de dados e de propriedade intelectual
3.7. Utilizar no espaço da sede do INMA tecnologias sustentáveis e inclusivas	3.7.1. Implementar medidas de eficiência energética, hídrica e de sustentabilidade. 3.7.2. Buscar projetos educativos de sustentabilidade para manter em exibição no instituto (papa-cartões, recolher pilhas/baterias, reuso de água, aproveitar água da chuva). 3.7.3. Promover acessibilidade por meio de recursos tecnológicos (desenvolver QR-code para equipamentos expositivos do INMA e divulgação científica, audioguia etc.)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Iniciativas identificadas para os objetivos estratégicos no nível 'aprendizagem e crescimento'

Objetivo estratégico	Iniciativa
4.1. Desenvolver continuamente competências individuais	4.1.1. Promover acesso à capacitação do corpo funcional usando recursos internos e externos

do corpo funcional do INMA	4.1.2. Desenvolver programa de integração, buscando aproximar novos e antigos colaboradores.
4.2. Criar e fortalecer vínculos entre os colaboradores do INMA por meio de atividades direcionadas a este fim	<p>4.2.1. Realizar reuniões ou encontros regulares (virtuais ou presenciais) com agenda aberta, com toda equipe INMA</p> <p>4.2.2. Realizar “Café com prosa”: espaço informal de encontro e confraternização (ex.: toda sexta à tarde, depois da pandemia)</p> <p>4.2.3. Atividades livres em grupo fora do expediente (ex.: trilhas com participação de cientistas)</p> <p>4.2.4. “Ciência no Bar”</p>
4.3. Garantir que o INMA tenha recursos informacionais adequados e suficientes para suportar os projetos estratégicos e os processos internos	<p>4.3.1. Ampliar infraestrutura de armazenamento e compartilhamento de dados do INMA</p> <p>4.3.2. Disponibilizar internet Wi-Fi em todo parque do INMA</p>

Fonte: Elaboração própria

## Gestão estratégica

O planejamento estratégico somente se completa e expressa seu valor quando a gestão estratégica atua sobre a realidade.

O INMA propõe-se a adotar um modelo de gestão que considera, além da perspectiva do sistema, as relações e os indivíduos como fundamentais para que o Plano Estratégico seja um guia efetivo de mudanças desejadas. Esse modelo é conhecido como Metamodelo Integral de Gestão e compreende os três níveis: indivíduo, relações e sistemas. Sua representação esquemática é mostrada na Figura 5.



Figura 5: Metamodelo de Gestão. Fonte: Chie Integrates.

De acordo com o Metamodelo Integral de Gestão, em primeiro lugar está a Identidade Organizacional, que é a *persona* da organização, sintetizada na expressão da sua Missão, Visão e Valores que, idealmente, é perceptível de forma congruente em sua Cultura.

“Toda organização pode ser entendida a partir de três perspectivas ou dimensões que coexistem e emergem simultaneamente: indivíduos, relações estabelecidas entre os

---

indivíduos e a organização dos processos e procedimentos de gestão. Estas três dimensões possuem características particulares e um desenvolvimento próprio, mas são indissociáveis e se influenciam mutuamente” (CARDOSO & FERRER, 2013, p. 13).

De acordo com o Metamodelo Integral, os **indivíduos** são os elementos fundamentais. São eles que dão energia e vida para a organização nas dimensões sutil, mental e emocional. O vínculo de um determinado indivíduo com a organização se dá, antes de qualquer outro fator, por um contrato psicológico como proposto originalmente por Chris Argyris e Edgar Schein (ref). O contrato psicológico é estabelecido pela conexão do indivíduo com a organização baseada no significado sutil atribuído por ele ao seu papel na organização e como os valores da organização o ajudam a realizar os seus propósitos de vida individuais.

Programas de educação organizacional que promovam uma maior conscientização dos indivíduos com relação ao seu propósito pessoal e sua conexão com a organização são fundamentais, porque têm influência sobre a motivação intrínseca e, conseqüentemente, sobre a *performance* e comportamentos individuais. O ideal, portanto, é firmar contratos psicológicos de 'construção de significado e valor compartilhado' entre o indivíduo e a organização.

As **relações** formam a dimensão interpessoal da organização, provavelmente a mais negligenciada das três dimensões na atualidade. Essa dimensão refere-se à capacidade dos indivíduos de interagirem, orientando-se para um propósito ou tarefa compartilhada, regulando as relações de poder e construindo vínculos afetivos. São precisamente esses laços que geram resultados de inteligência coletiva e nutrem a cultura organizacional, que se expressa na forma de rituais, sinais e símbolos.

Os vínculos afetivos são altamente desejáveis em organizações que entendem que um melhor resultado provém da diversidade de pessoas, e esta diversidade só emerge a partir da habilidade de conflitar num ambiente de confiança, que se origina da predisposição dos indivíduos de se colocarem vulneráveis (BROWN, 2012). Assim, a organização gerenciada, usando o Metamodelo Integral, não só permitirá a vulnerabilidade, como estimulará práticas que permitirão a expressão mais profunda dos indivíduos.

---

A terceira dimensão das organizações corresponde aos processos e estruturas objetivas, ou **sistemas**, que são o conjunto de determinados procedimentos que visam atingir um propósito, a partir de uma visão, transformada em estratégias e em ações controladas.

Esta dimensão é certamente a mais valorizada e desenvolvida na atualidade.

Ainda de acordo com Cardoso e Ferrer (2013), o aspecto sutil da dimensão da organização é dado pela visão organizacional, que funciona como conector tanto para os propósitos individuais como para os propósitos compartilhados entre os indivíduos.

A visão aciona a estratégia organizacional, que compreende o conjunto de escolhas articuladas para transformar a visão da organização em resultados reais. A estratégia articula-se fisicamente pela execução das iniciativas estratégicas para cumprir os objetivos estratégicos e tornar a visão real.

No caso do INMA, para trabalhar a gestão estratégica a partir deste Plano Estratégico, propõe-se a implantação de um **núcleo de gestão estratégica** que funcione como *beta* permanente, ou seja, em uma modalidade de experimentação constante, com aprendizado e melhoria contínuos. Esse é o formato mais adequado aos recursos disponíveis e à maturidade do Instituto em gestão estratégica.

### **Núcleo de Gestão Estratégica**

O Núcleo de Gestão Estratégica do INMA será implantado de forma orgânica, a partir de protótipos que serão testados e melhorados continuamente, e atuará considerando os três aspectos do Metamodelo Integral de Gestão: indivíduos, relações e sistema.

No aspecto **sistema**, a previsão é a seguinte:

- 1) Implantar sistema de gestão à vista, usando as ferramentas Kanban para o ambiente físico e Trello para o virtual e avaliar sua viabilidade, usabilidade e valor para o INMA.
- 2) Desenvolver 3 iniciativas priorizadas neste Plano Estratégico em modo experimental, sendo uma de cada um dos níveis. São elas:
  - a) Implementação de atividades de formação para professores de escolas de ensino fundamental de Santa Teresa (iniciativa 1.3.6.);

- 
- b) Implementação de parcerias nacionais e internacionais (iniciativa 2.1.4.);
  - c) Política de dados e propriedade intelectual (iniciativa 3.6.1.).
- 3) Testar o uso de ferramentas simples de gestão e sua adequação aos membros do INMA, como uso de planos de ação, agendas compartilhadas, reuniões regulares de acompanhamento de projetos com indicadores e metas, avaliação do uso das ferramentas e melhoria contínua.

As **relações** entre os indivíduos estão baseadas na cultura organizacional. Sendo assim, o ponto de partida é o entendimento de cultura proposto por Schein (2014, p. 3):

“Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas”.

O que significa, de forma objetiva o conjunto de valores declarados, expressos, observáveis; os pressupostos subjacentes; o modo de resolver os problemas (aprendizado coletivo); aquilo que é transmitido para novatos e, finalmente, a “cola” que mantém a organização coesa.

No caso do INMA, os elementos que formam a cultura atual são:

- Sua tradição museológica;
- Manutenção de um parque zoológico;
- Sua relevância como ponto turístico do Espírito Santo;
- A força da memória de Augusto Ruschi;
- A força do símbolo do beija-flor;
- O desenvolvimento de pesquisas biológicas com foco regional;
- Priorização da conservação de acervos;
- Histórico de instituição de pequeno porte, onde todos se conhecem e há forte personalismo;
- O reconhecimento de autoridade aos mais antigos ou às formações mais altas;
- A pouca formalidade para delimitar tarefas e funções;
- O foco na educação ambiental.

---

Uma cultura que suporte a implantação deste Plano Estratégico requer transformações nas seguintes perspectivas:

- Autoconhecimento e reconhecimento nacional como instituto federal de pesquisas;
- Fortalecimento de seu papel como formador de recursos humanos;
- Fortalecimento do seu papel como disseminador de conhecimentos sobre a Mata Atlântica;
- Estabelecer-se como instituição de síntese de conhecimentos;
- Estabelecer-se como fonte de informação para políticas públicas e ser reconhecido como tal;
- Atuar em rede;
- Valorização da Inter/transdisciplinaridade;
- Visão institucional disseminada entre todos os seus colaboradores;
- Interação no desenvolvimento do trabalho;
- Ampliação e fortalecimento da comunicação interna e externa.

São vários os objetivos estratégicos propostos em seu Mapa Estratégico que contribuem para o desenvolvimento dessa nova cultura. O objetivo estratégico 4.2. é especificamente voltado a este aspecto organizacional. Porém, a execução de iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos nos níveis superiores pode se dar visando à mudança da cultura organizacional atual para a desejada.

O aspecto dos **indivíduos** está contemplado no objetivo estratégico 3.4., que prioriza a gestão de Recursos Humanos entendendo-a como fator crítico para a organização.

---

## Encerramento

O Plano Estratégico aqui apresentado reúne todos os elementos necessários para guiar a organização, as ações de seus colaboradores - atuais e futuros - e demais *stakeholders* rumo ao futuro desejado, explicitado em sua missão e na sua visão para a próxima década.

No nível normativo, o Manifesto é o principal resultado. Ele explicita a identidade organizacional.

No nível estratégico, as análises P.E.S.T.A.L. e S.W.O.T. são balizas importantes que devem ser consideradas e avaliadas periodicamente, de preferência anualmente.

Ainda no nível estratégico, o elemento central é o Mapa Estratégico, com objetivos estratégicos organizados em quatro níveis: públicos-alvo, processos internos, processos de apoio e aprendizado e crescimento.

A partir do Mapa Estratégico, a organização elaborou 61 iniciativas estratégicas, das quais três foram propostas para início imediato, por serem as que já apresentavam motivações anteriores ao processo de planejamento. Essas iniciativas serão os primeiros projetos a serem executados e acompanhados, visando ao aprendizado e à melhoria contínua do próprio processo de gestão.

Nesta nova fase que se inicia, guiada por um processo de gestão estratégica, o INMA coloca-se em posição favorável para ampliar seu impacto na sociedade, fortalecer a visão que a mesma tem dele, justificando investimentos públicos e captando investimentos privados, fortalecendo e ampliando parcerias e, de fato, tornando-se um ator forte no contexto de alta complexidade que é o ecossistema de entidades públicas e privadas que atuam em benefício da conservação, restauração e uso sustentável da Mata Atlântica.

---

## Referencias bibliográficas

BREST, Paul. The strategic infrastructure of a non-profit organization. **William and Flora Hewlett Foundation, Annual Report**, 2003.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Editora Sextante, 2016.

CARDOSO, Marcelo; FERRER, Ricardo. The Integral Management Meta-model: A management Model for Second-Tier Organizations. **Journal of Integral Theory and Practice**; Albany Vol. 8, Ed. 1/2, p.119-134, Jun 2013.

DORAN, George T. There's a S. M. A. R. T. Way to Write Management Goals and Objectives. **Management Review (AMA Forum)**, v. 70, p. 35-36, November 1981.

ENAP. **Curso Introdução à Gestão de Projetos: Módulo 2 - Conceitos básicos**, 2014. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/104>.

ENAP. **Curso Introdução ao planejamento estratégico para organizações públicas: Módulo 1 - Introdução ao planejamento estratégico**, 2019. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107>.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63- 80, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NAGYOVA, Anna; PACAIOVA, Hanna. **How to build manual for key performance indicator - KPI**. In: **DAAAM International Scientific Book**. Viena, Austria: DAAAM International, cap. 15, p. 135 - 142, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

---

POPA, Brindusa. Challenges when developing performance indicators. **Journal of defense resources management**, Romania, v. 6, p. 111 - 114, 1 out. 2015.

SANTOS, Monica; KENNERLEY, Mike; MICHELI, Pietro; MARTINEZ, Veronica; MASON, Steve; MARR, Bernard; GRAY, Dina; NEELY, Andrew. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

SCHEIN, E. R. Para uma nova visão da cultura organizacional. Tradução de ABRAMCZUK, André A. 2014. Do original em inglês: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Vol. 25, N. 2, pp. 3-16, Winter 1984.

WU, Hung-Yi. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, Taiwan, p. 303-320, 8 dez. 2011.