



Planejamento Estratégico

Ministério do Meio Ambiente

Gestão para Resultados

Brasília, maio de 2016.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO

2. DIAGNÓSTICO

3. PLANO ESTRATÉGICO

3.1 MISSÃO

3.2 VISÃO

3.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

3.4 VALORES ORGANIZACIONAIS

3.5 MAPA ESTRATÉGICO

3.6 PERSPECTIVAS, OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

4 MODELO DE GESTÃO

5 MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. INTRODUÇÃO:

A Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente - PNMA, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. A PNMA tem como objetivos principais: compatibilizar o desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico; definir áreas prioritárias de ação governamental relativa à qualidade e ao equilíbrio ecológico, atendendo aos interesses dos entes federativos; difundir tecnologias de manejo do meio ambiente; divulgar dados e informações ambientais para a formação de uma consciência pública sobre a necessidade de preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico; preservar e restaurar os recursos ambientais com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente, concorrendo para a manutenção do equilíbrio ecológico propício à vida.

Para atender a essa diversidade de objetivos há uma série de instrumentos estabelecidos no artigo 9º da referida lei, sendo que para se coordenar a PNMA, mostra-se imprescindível um planejamento estratégico adequado, ferramenta gerencial que permite atingir os objetivos estabelecidos pela própria Lei nº 6.938/1981.

No intuito de viabilizar esses objetivos, entre março de 2013 e março de 2014, o Ministério do Meio Ambiente elaborou seu Planejamento Estratégico, com horizonte temporal de 2014 a 2022. Um importante passo no sentido da transformação de sua cultura organizacional foi dado, na busca por uma administração pública mais eficiente e profissional, sempre com foco no cidadão.

Por meio de um processo participativo, em que dirigentes e servidores puderam expressar suas ideias, o MMA definiu seus grandes objetivos estratégicos e deve persegui-los durante os próximos oito anos. A metodologia escolhida para orientar a formulação e implementação da estratégia foi o *Balanced Scorecard – BSC*, uma ferramenta já consagrada, inclusive no setor público, como uma eficiente maneira de comunicar e gerir os objetivos de uma organização.

Ao planejar, a organização aprende a definir suas metas, a traçar caminhos mais seguros para alcançá-las e a realizar constante monitoramento de seus compromissos. Assim, a partir de 2014, o MMA colocou em prática seus objetivos e metas pactuadas durante todo o processo de construção do seu Planejamento Estratégico. E é apenas com o pleno envolvimento e comprometimento de todos os servidores, em todos os níveis hierárquicos, que o alcance do que foi proposto poderá ser atingido.

Em 2016 foi publicada a Portaria nº 159, de 11 de maio de 2016, que formalizou o Planejamento Estratégico e suas rotinas de revisão e acompanhamento. A referida portaria estabeleceu, dentre outras coisas, quais são os objetivos estratégicos que a instituição deverá perseguir até o final do seu planejamento, em 2022.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

O Diagnóstico Estratégico é a etapa inicial do processo de planejamento, na qual se faz a análise da situação em que se encontra a organização. É o conhecimento inicial da organização, base de informações que auxilia na construção de um planejamento com foco nas principais questões estratégicas. A partir dessa etapa, projetam-se as mudanças necessárias.

Esse é o momento em que se realiza a análise da matriz SWOT (pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, oportunidades e ameaças do ambiente externo), instrumento que resume as principais questões que permeiam a organização, focando os elementos que têm mais tendência a impactar o desenvolvimento da estratégia. Também é nessa fase que se constrói a proposta de valor, consultando a sociedade civil organizada e as demais partes interessadas (público externo) na prestação de serviços e produtos desenvolvidos pelo MMA.

O diagnóstico do MMA considerou uma amostra de 160 consultas realizadas, sendo 128 entrevistas internas com aplicação de 86 questionários presenciais (39 servidores e 47 dirigentes) e 42 pela intranet. Para o público externo a amostra foi de 32 atores, sendo 20 públicos e 12 privados.

A decisão pela construção de um planejamento participativo com envolvimento de servidores e dirigentes foi exitosa para a etapa do diagnóstico, pois permitiu identificar dificuldades e obstáculos em todos os níveis da organização, possibilitando a construção de soluções estratégicas nas áreas de pessoal, licitações, orçamento, tecnologia da informação, acesso à informação, integração, priorização de agendas, papel institucional e gestão com foco em resultados.

3. PLANO ESTRATÉGICO

3.1. MISSÃO:

É a razão de ser da instituição. O propósito de sua existência.

Formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais de forma articulada e pactuada com os atores públicos e a sociedade para o desenvolvimento sustentável

3.2 VISÃO:

É a posição futura desejada pela instituição. Como ela gostaria de ser vista pela sociedade ao final da estratégia definida para o período de 2014-2022.

Ser reconhecido pela sociedade e pelo conjunto de atores públicos por sua excelência, credibilidade e eficiência na proteção do meio ambiente

3.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

São grandes pilares orientadores que auxiliam a organização a estabelecer o foco de atuação no alcance da sua estratégia.

Incorporar a dimensão ambiental nas políticas nacionais;

Integrar as políticas nacionais de Meio Ambiente e de Recursos Hídricos

Atuar de forma integrada com os órgãos da administração pública, setor privado e sociedade civil

Assegurar a conservação e o uso sustentável dos ativos ambientais que constituem os biomas brasileiros

Contribuir para a construção de um modelo de desenvolvimento econômico que considere as variáveis socioambientais

Assegurar a participação e o controle social na formulação e implementação das políticas ambientais

Investir continuamente no desenvolvimento de capacidades que potencializem a atuação do MMA

Contribuir para a elaboração e defesa das posições brasileiras nas negociações internacionais associadas às temáticas ambiental e de desenvolvimento sustentável

3.4. VALORES ORGANIZACIONAIS:

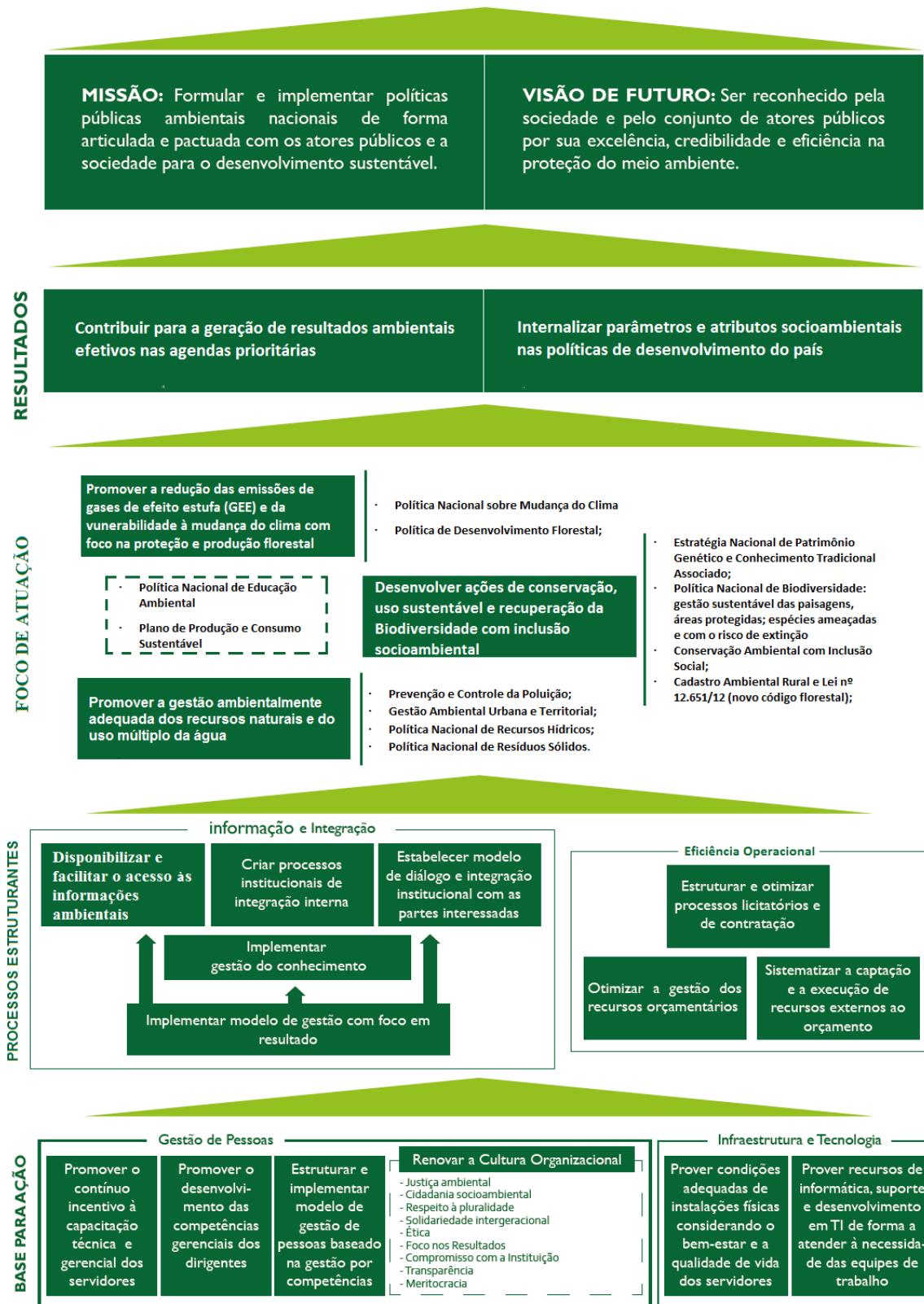
São os valores nos quais a organização acredita e que procura praticar em seu dia a dia. São os princípios que regem os comportamentos e interações das pessoas da instituição.

Cidadania socioambiental	Nossas decisões e ações incluem as dimensões socioambientais, por meio de um comportamento ético e transparente que considera as expectativas das partes interessadas.
Foco nos Resultados	Atuamos de forma planejada, integrada e objetiva, cumprindo as metas nos prazos pactuados, com foco nos objetivos institucionais e resultados para a sociedade.
Ética	Nossa conduta no dia a dia é rigorosamente pautada por valores morais, normas e princípios que são promotores de justiça social.
Compromisso com a Instituição	Os objetivos e desafios da Instituição também são nossos, e por isso cada um de nós comprehende-os, incorpora-os e pratica-os no dia a dia, propondo melhorias contínuas.
Transparência	Promovemos a transparência em tudo que fazemos. Temos o dever de disponibilizar e facilitar o acesso a dados, informações, agendas e estratégias, tanto no âmbito interno quanto na relação com a sociedade, possibilitando a participação e o controle social.
Justiça ambiental	Reconhecemos que a utilização dos recursos naturais afetam de modo desigual diferentes grupos sociais ou áreas geográficas. Dessa forma, no relacionamento entre sociedade e natureza devem ser consideradas as assimetrias políticas, sociais e econômicas.
Respeito à pluralidade	Em nosso cotidiano, respeitamos as características dos diferentes grupos sociais.
Solidariedade intergeracional	Todos temos direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado. O uso sustentável dos recursos naturais deve suprir as necessidades da geração presente sem afetar o exercício desse direito pelas gerações futuras.
Meritocracia	Consideramos os critérios meritocráticos em nossa gestão de pessoas, de modo a reconhecer e valorizar as realizações funcionais dos servidores. Prezamos por mecanismos de recompensa e de gestão da carreira que se baseiam no merecimento técnico e comportamental.

3.5. MAPA ESTRATÉGICO:

É a representação visual da estratégia da instituição, onde cada componente se organiza de forma balanceada, sempre considerando a interação de causa e efeito entre eles. É a

MAPA ESTRATÉGICO - MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE - 2014-2022



síntese dos desafios e prioridades de médio e longo prazos de uma organização. Em última instância, conduzirá a organização ao alcance da sua missão e visão de futuro.

3.6. PERSPECTIVAS, OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

Perspectivas Estratégicas: É o conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir mediante o “olhar” de cada público de interesse, como governo, sociedade, servidores e partes interessadas.

Objetivos Estratégicos: São grupos de atividades relacionados às quatro perspectivas do mapa estratégico, que visam resultados favoráveis para o alcance do êxito no cumprimento da missão da instituição; são desafios que, se alcançados, implementarão a estratégia e a concretização da visão de futuro da organização.

Iniciativas Estratégicas: São projetos ou planos de ação que devem estar associados aos objetivos estratégicos, a fim de viabilizar seu alcance. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que os objetivos e metas sejam alcançados.

PERSPECTIVA DE RESULTADO: agrupa as principais entregas à sociedade que a instituição quer produzir.

Objetivo Estratégico

Contribuir para a geração de resultados ambientais efetivos nas agendas prioritárias:

Descrição

O MMA deve garantir que o esforço das suas ações desenvolvidas junto à sociedade, aos órgãos públicos e privados, nacionais e internacionais, traga resultados ambientais efetivos, conforme as agendas ambientais priorizadas, e que contribua para o desenvolvimento econômico sustentável do País.

Objetivo Estratégico

Internalizar parâmetros e atributos socioambientais nas políticas de desenvolvimento do País

Descrição

Promover a inserção da dimensão ambiental nas demais políticas públicas federais e nos projetos do Congresso Nacional, o que significa inserir critérios socioambientais qualitativos e quantitativos nas discussões, atividades e nos projetos das políticas setoriais para garantir o desenvolvimento sustentável do País.

PESPECTIVA DE FOCO DE ATUAÇÃO: são os compromissos assumidos pela instituição em relação a suas prioridades de atuação finalística, com efeito direto no meio ambiente e sociedade.

Objetivo Estratégico	Promover a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) e da vulnerabilidade à mudança do clima com foco na proteção e produção florestal
Descrição	Alcançar os resultados do objetivo por meio do foco de atuação nas agendas prioritárias: (1) Política Nacional sobre Mudança do Clima e (2) Política Nacional de Desenvolvimento Florestal.
Objetivo Estratégico	Desenvolver ações de conservação, uso sustentável e recuperação da biodiversidade com inclusão socioambiental
Descrição	Alcançar os resultados do objetivo por meio do foco de atuação nas agendas prioritárias: (1) Estratégia Nacional de Patrimônio Genético e Conhecimento Tradicional Associado; (2) Política Nacional de Biodiversidade (Gestão Sustentável de Paisagens; Áreas Protegidas; e Espécies Ameaçadas e com o Risco de Extinção); (3) Conservação Ambiental com Inclusão Social; e (4) Cadastro Ambiental Rural (Lei nº 12.651/12 – “novo código florestal”).
Objetivo Estratégico	Promover a gestão ambientalmente adequada dos recursos naturais e do uso múltiplo da água
Descrição	Alcançar os resultados do objetivo por meio do foco de atuação nas agendas prioritárias: (1) Prevenção e Controle da Poluição; (2) Gestão Ambiental Urbana e Territorial; (3) Política Nacional de Recursos Hídricos; e (4) Política Nacional de Resíduos Sólidos.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS ESTRUTURANTES: associa prioritariamente os processos para os quais a instituição necessita buscar excelência operacional.

Objetivo Estratégico	Disponibilizar e facilitar o acesso às informações ambientais
Descrição	Organizar, gerir e disponibilizar informações padronizadas, qualificadas, atualizadas e fidedignas, com linguagem adequada, suportadas por bancos de dados institucionais e integrados e por sistemas tecnológicos modernos. Escopo principal das informações: ações, posicionamento, atribuições do MMA e resultados gerados; qualidade dos recursos naturais do País; orientação de políticas para os setores produtivos; e inclusão social.

Objetivo Estratégico**Criar processos institucionais de integração interna****Descrição**

O alcance dos resultados institucionais depende do grau de integração do MMA. A comunicação interna deve ser fluida e ágil, de modo a permitir que os dados e informações cheguem a todos os níveis e que cada um tenha plena clareza da sua parcela de contribuição. Assim, devem-se documentar os principais processos de integração e de atuação e disponibilizá-los a todos os trabalhadores do órgão, como forma de orientação. Também se faz necessária a criação de mecanismos para o tratamento e processamento de conflitos entre as diversas áreas.

Objetivo Estratégico**Estabelecer modelo de diálogo e integração institucional com as partes interessadas****Descrição**

O MMA deve avaliar e estruturar metodologias para abrir e manter canais institucionais de interlocução, inclusive para a produção de conhecimento, com suas entidades vinculadas, demais órgãos públicos, entidades privadas, academias e sociedade. A instituição deve estruturar sistemáticas ágeis e eficientes de comunicação e diálogo com a parte interessada, para garantir o envolvimento dos atores necessários em prol do alcance dos objetivos institucionais.

O MMA deve definir seu posicionamento, sua identidade e assumir seu papel institucional, em especial como órgão central de coordenação do Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sisnama), considerando as demandas da sociedade, a transversalidade do tema, a necessidade de integração com seus órgãos vinculados e a articulação com seus parceiros externos. Deve, ainda, se organizar para desempenhar seu papel de formulador de políticas, buscando articulação com outros atores no âmbito federal, setor privado, sociedade civil e academia, sempre que necessário.

Objetivo Estratégico**Implementar gestão do conhecimento****Descrição**

É fundamental que o MMA sistematize o conhecimento existente na instituição para que não esteja associado apenas a pessoas, mas acessível aos públicos interessados. Esse conhecimento abrange o intangível (experiências, expertises e práticas), assim como o tangível (estudos, diagnósticos e processos). Deve-se estruturar um banco de conhecimento que possa ser alimentado e gerenciado continuamente.

Objetivo Estratégico**Implementar modelo de gestão com foco em resultado**

Descrição	Todos os esforços do MMA devem estar alinhados à sua estratégia institucional. O modelo de gestão com foco em resultados deve promover a integração de projetos, processos e atividades das diversas secretarias e áreas do MMA, que deverão estar atrelados às respectivas metas de resultado, efeitos e impactos na sociedade. Um dos instrumentos desse modelo de gestão é a Avaliação de Desempenho Institucional e Individual, base para a definição da gratificação de desempenho da carreira de especialistas em meio ambiente.
Objetivo Estratégico	Estruturar e otimizar processos licitatórios e de contratação
Descrição	O MMA deve estruturar e otimizar as rotinas e atividades relacionadas aos processos de licitação e de contratação, para aumentar sua eficiência administrativa. Outro aspecto-chave é a promoção de maior contato entre os setores responsáveis por tais procedimentos e as áreas finalísticas, de modo que as contratações sejam estruturadas de acordo com as reais necessidades dessas áreas.
Objetivo Estratégico	Otimizar a gestão dos recursos orçamentários
Descrição	O MMA deve alinhar a execução dos seus recursos orçamentários com base em seu planejamento estratégico. Para tanto, deve desenvolver sua capacidade de execução orçamentária e de monitoramento da qualidade do gasto, respeitando as especificidades e necessidades de cada setor.
Objetivo Estratégico	Sistematizar a captação e a execução de recursos externos ao orçamento
Descrição	O MMA deve desenvolver estratégia para a captação e execução de recursos externos ao orçamento alinhada ao Planejamento Estratégico. A execução desses recursos deverá ser transparente e permitir a sua coordenação e o seu monitoramento.

PERSPECTIVA DE BASE PARA AÇÃO: concilia os desafios que a instituição deve superar em questões relativas a recursos humanos, tecnologia e infraestrutura.

Objetivo Estratégico	Promover o contínuo incentivo à capacitação técnica e gerencial dos servidores
Descrição	Estimular continuamente os servidores a se capacitarem nas competências necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, dentro das perspectivas <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> auto-organizadas, por meio de um plano de capacitação e

	qualificação profissional que abranja todos os níveis de formação do corpo técnico da instituição.
Objetivo Estratégico	Promover o desenvolvimento das competências gerenciais dos dirigentes
Descrição	Identificar as lacunas de competências gerenciais dos dirigentes à luz da gestão orientada para resultados e estratégia, promovendo o desenvolvimento dessas competências por meio de planos institucionais de capacitação gerencial, que devem incluir práticas alinhadas ao Planejamento Estratégico.
Objetivo Estratégico	Estruturar e implementar modelo de gestão de pessoas baseado na gestão por competências
Descrição	O modelo de gestão de pessoas deve considerar a democratização na gestão, garantindo participação dos servidores. A lotação e a mobilidade dos servidores efetivos devem ser baseadas em critérios transparentes que levem em conta tanto os interesses dos servidores quanto os da Administração Pública. Esse modelo deve garantir que servidores, efetivos e comissionados, detenham as competências necessárias, tendo em vista as respectivas atribuições exercidas.
Objetivo Estratégico	Renovar a Cultura Organizacional
Descrição	Trabalhar em busca da renovação da Cultura Organizacional garantindo o seu fortalecimento junto aos servidores do MMA, proporcionando um clima organizacional favorável e motivador, com base na participação, valorização e respeito aos servidores.
Objetivo Estratégico	Prover condições adequadas de instalações físicas considerando o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores
Descrição	Prover instalações físicas que adotem e promovam parâmetros sustentáveis e que tornem o ambiente de trabalho integrado e o convívio mais agradável, saudável e prazeroso entre os servidores. Deve-se valorizar o bem-estar e a promoção da qualidade de vida e a coerência com os valores institucionais do órgão.

Objetivo Estratégico	Prover recursos de informática, suporte e desenvolvimento em TI de forma a atender à necessidade das equipes de trabalho
Descrição	Garantir a disponibilidade, confiabilidade, facilidade operacional, <i>performance</i> , segurança e integração entre os recursos de Tecnologia de Informação do MMA, abrangendo Hardware e Software, visando a sua utilização no desenvolvimento dos processos de trabalho e competências institucionais, potencializando o desempenho em geral e favorecendo o compartilhamento das informações e conhecimento produzidos pelo MMA.

4. MODELO DE GESTÃO:

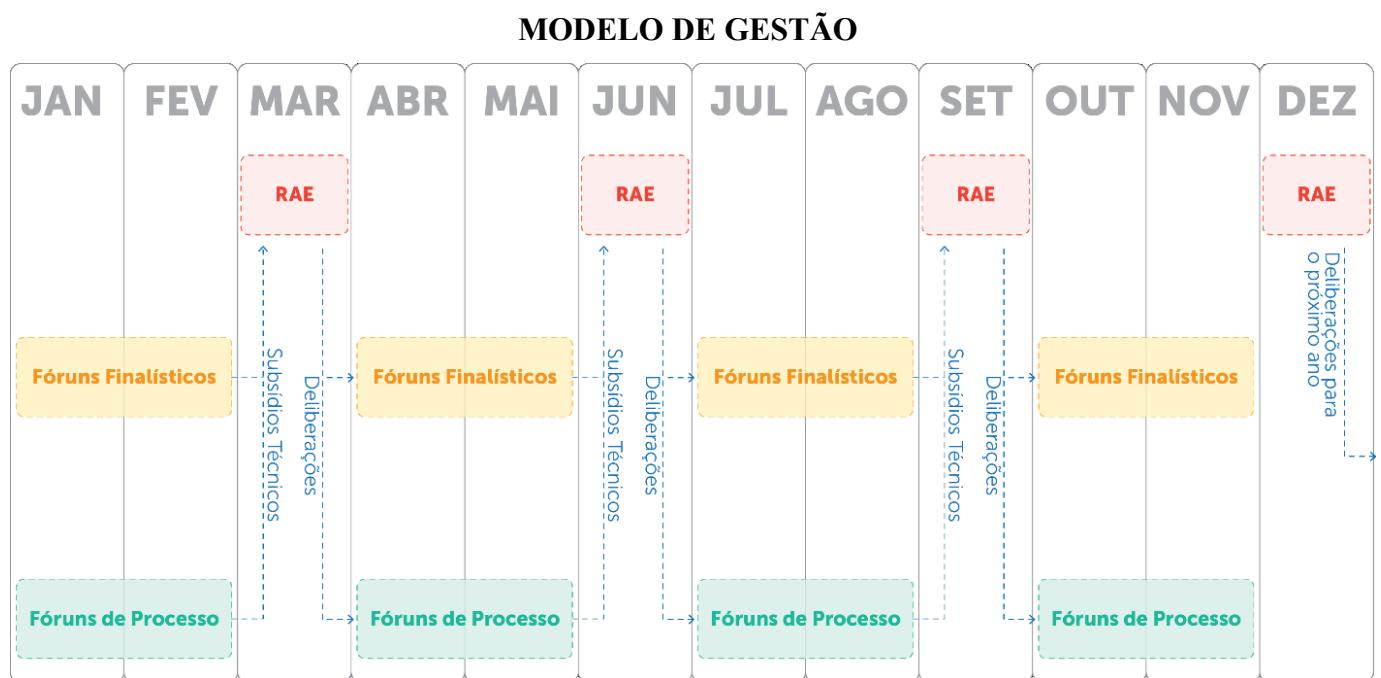
Após a elaboração do plano estratégico do MMA, com horizonte temporal 2014-2022, fez-se necessário estabelecer um modelo de gestão da estratégia que permitisse não só o monitoramento dos compromissos assumidos, mas que também integrasse agendas e temas sinérgicos. Dessa forma, desenhou-se um modelo baseado em fóruns temáticos de discussões e Reuniões de Análise da Estratégia – RAEs, ambas com periodicidade trimestral.

Os fóruns temáticos acontecem a cada três meses e sempre antecedem em um mês à próxima RAE, de maneira a subsidiá-la. As reuniões dos fóruns são coordenadas pelo Departamento de Gestão Estratégica da Secretaria Executiva e têm como público-alvo secretários das agendas temáticas de cada fórum, diretores, gerentes e equipe técnica envolvida na implementação direta, além dos multiplicadores.

Os fóruns temáticos tratam de todos os objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas estabelecidos no plano estratégico do Ministério a partir de uma análise FCA (Fato – Causa – Ação). Nessa análise, busca-se que as áreas designadas para tratar das prioridades apresentem de forma resumida e padronizada uma análise de sua *performance* no período, descrevam eventuais problemas que estejam ocorrendo (F), identifiquem as causas (C) e proponham ações corretivas (A), inclusive com a indicação de responsáveis e prazo para executá-las. Cabe, ainda, destacar que esses fóruns não acontecem por secretaria ou unidade do MMA, mas sim pelas afinidades temáticas entre as agendas, o que tem promovido a integração, sinergia e comunicação entre diferentes departamentos e secretarias na busca por resultados efetivos e pela resolução de entraves, muitas vezes, comuns a diferentes atores envolvidos.

Já a Reunião de Análise da Estratégia – RAE, evento principal do processo de gestão estratégica, destina-se a reunir os dirigentes máximos do MMA para avaliarem de forma global o estágio de implementação de objetivos e o alcance de metas, discutirem as ações corretivas propostas e, principalmente, para a tomada de decisão. Vale ressaltar que todos os subsídios para a RAE são provenientes dos fóruns temáticos, migrando para essa reunião apenas as análises FCA que necessitam uma atenção diferenciada no momento ou que esteja com algum nó crítico que demande a tomada de decisão superior.

Nesse sentido, o processo de análise da estratégia consiste na etapa de ajustes das diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico, consideradas necessárias, frente à implementação das estratégias adotadas pela organização. Busca-se, assim, a melhoria contínua do processo de gestão organizacional. O intuito do modelo de gestão da estratégia é consolidar o plano estratégico institucional, prezando pelo alcance dos objetivos estabelecidos e permitindo a discussão sobre novos desafios que venham a surgir.



5. MULTIPLICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Os multiplicadores do planejamento estratégico são elemento fundamental para o sucesso da implementação da estratégia. Eles atuam como guardiões da metodologia junto às unidades organizacionais do MMA, zelando pela continuidade dos compromissos estabelecidos, através da interlocução direta com a unidade gestora central, facilitando a comunicações entre as áreas.

Desse modo, sendo um disseminador de informações e facilitador da estratégia junto aos demais membros da unidade, é desejável que o multiplicador possua as seguintes habilidades e características individuais para o melhor desenvolvimento dos trabalhos:

CONHECIMENTOS DESEJÁVEIS

- Ser, preferencialmente, servidor efetivo do quadro permanente do MMA;
- Ter realizado cursos de capacitação em planejamento estratégico e/ou gerenciamento de projetos;
- Ter disponibilidade de tempo para se dedicar parcialmente às atividades de multiplicador, inclusive nas reuniões de alinhamento de multiplicadores (a cada 45 dias) e fóruns temáticos (trimestralmente);
- Ter boa capacidade de interlocução e articulação com todas as diretorias e com o gabinete da secretaria;

PAPEL DE ATUAÇÃO

- Multiplicador da metodologia do planejamento estratégico; ou Guardião da metodologia do Planejamento Estratégico junto às unidades organizacionais do Ministério do Meio Ambiente;
- Zelar pela continuidade dos compromissos estabelecidos no plano estratégico: objetivos, metas e iniciativas estratégicas;
- Ser ponto focal de interlocução entre o DGE/SECEX e a Secretaria para facilitar as comunicações entre as áreas;
- Participar da implementação dos projetos estratégicos (seja na execução direta como analista da área, seja no processo de monitoramento);
- Participar ativamente junto com o DGE nos processos de desdobramento da estratégia nas unidades do MMA

ATIVIDADES DESEMPENHADAS

- Participar das atividades internas de monitoramento dos objetivos e iniciativas estratégicas afetas à Secretaria: construção, revisão e preenchimentos das informações relativas aos objetivos, iniciativas, prazos, indicadores e metas;
- Promover reuniões periódicas na Secretaria com o objetivo de divulgar os resultados e avanços do planejamento estratégico;
- Participar das reuniões de monitoramento (fóruns temáticos e RAEs - trimestralmente) afetas à secretaria e das reuniões de alinhamento entre os multiplicadores, com periodicidade a cada 45 dias.
- Acompanhar diretamente a resolução do encaminhamentos acordados nas reunião dos fóruns temáticos e das RAEs.
- Liderar, com o apoio do DGE, as atividades relativas aos desdobramento do planejamento estratégico na Secretaria