

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2015

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Secretária do Meio Ambiente e
Recursos Hídricos
Luzimeire Ribeiro de Moura Carreira

Subsecretário do Meio Ambiente e
Recursos Hídricos
Fábio de Lima Lélis

Grupo Técnico:

Rosa Antonia Rodrigues Monteiro
Sandro da Paixão Silva

SUMÁRIO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS
2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS
3. A SECRETARIA
4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA
 - 4.1 MATRIZ SWOT
 - 4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO
 - 4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO
 - 4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS
 - 4.5 O PLANO DE AÇÃO
5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Debate sobre o papel das instituições e a necessidade de seu fortalecimento para o alcance de objetivos de desenvolvimento não é novo. A Organização das Nações Unidas, por exemplo, desde os anos 70 inclui o tema do desenvolvimento institucional em suas estratégias de redução da pobreza no mundo. O desafio de promover transformações de qualquer natureza (nacional, regional, setorial) pressupõe:

- I. Definir claramente a situação desejada a partir dos principais resultados a alcançar.
- II. Conhecer, em profundidade, a situação atual, objeto de transformação, a partir da identificação das principais potencialidades e limitações.
- III. Estabelecer um plano de intervenção incluindo a definição de ações e projetos que promovam a mudança da situação atual na direção da situação desejada.

Para isto torna-se fundamental promover uma cultura de gestão orientada para resultados.

Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (a partir do fortalecimento da capacidade de implementação), e monitorá-los & avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em outras palavras, trata-se, pois, de um conjunto de iniciativas que busca integrar distintas lógicas de geração de resultados em torno de três grandes elementos de um ciclo:

A. Construir uma AGENDA ESTRATÉGICA, assegurando foco, seletividade, coerência e legitimidade. Significa desenvolver no âmbito das organizações do Estado as capacidades de:

- Compreensão do Ambiente Institucional, que implica na gestão das expectativas das partes interessadas, na análise de tendências a partir de cenários exploratórios e identificação de impactos para o direcionamento do Estado (Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas).
- Estabelecimento do Propósito, incluindo a definição da missão institucional, visão de futuro e valores com estratégia de publicização interna e externa.
- Definição de Resultados, a partir do desdobramento da Declaração de Propósitos em objetivos (incluindo o estabelecimento de relação de causalidade), indicadores e metas.
- Definição de Esforços de Implementação, incluindo a elaboração de um plano de ação para o alcance das metas.

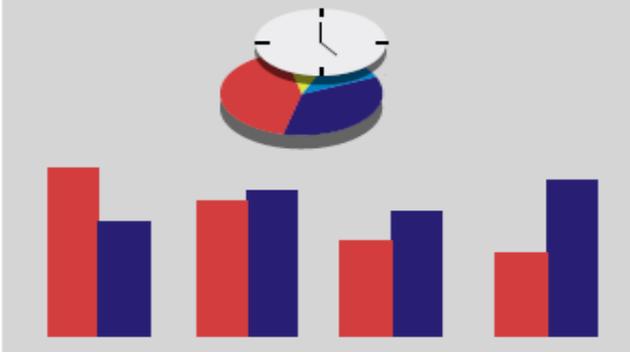
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

- Desdobramento da Agenda por meio da construção de uma matriz de contribuição incluindo todas as unidades implementadoras, incluindo parceiros.
- Pactuação interna, por meio da celebração de contratos de gestão e responsabilização por resultados para cada unidade administrativa e Pactuação externa, por meio da celebração de termos de parceria com outras entidades, órgãos governamentais, privados e do terceiro setor.
- Alinhamento do modelo de gestão, que inclui otimização de processos, estruturas, aperfeiçoamento do sistema de gestão de pessoas, de informação, de finanças e outros.

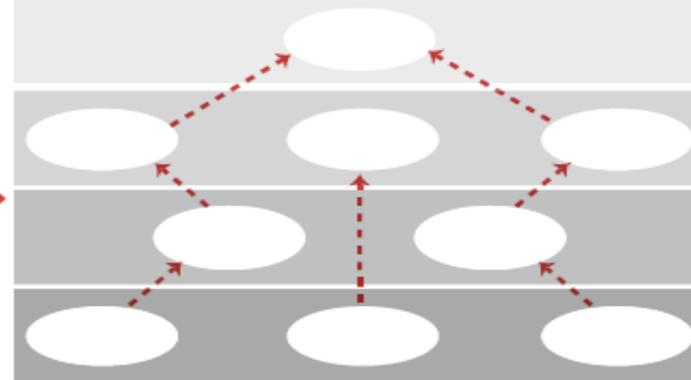
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

- Sistematização do processo de M&A, que inclui definição de estrutura, procedimentos e sistema de comunicação.
- Prestação de contas, envolvendo a qualidade e celeridade na informação ao cidadão e demais partes interessadas.
- Correção de rumos, que significa a adoção de forma tempestiva de medidas de ajustamento e apropriação das lições aprendidas.

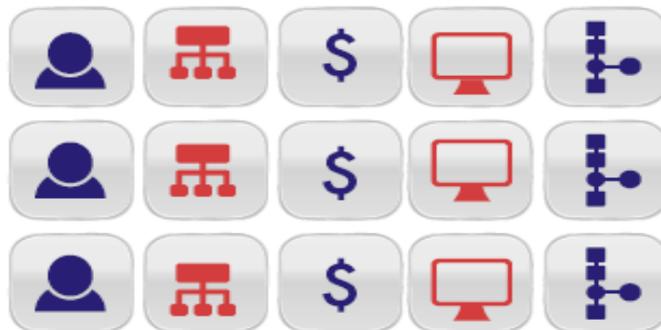
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



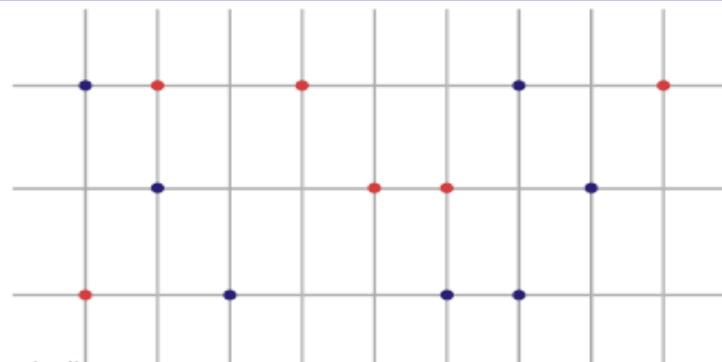
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

Para lidar com um contexto que combina, por um lado, oportunidades decorrentes das potencialidades de um território privilegiado e, ao mesmo tempo, adversidades motivadas pelo agravamento das condições sociais da população, o Governo do Estado do Tocantins optou pela adoção de um novo modelo de Governança Pública baseado num enfoque dual a partir da adoção de medidas emergenciais de curto prazo para mitigar os efeitos da crise fiscal e de medidas estruturantes voltadas para a construção de um projeto de futuro para o Estado orientado para a criação de valor público sustentável. Neste sentido, um dos pilares deste novo modelo é o fortalecimento da cultura de gestão estratégica para resultados que destaca o planejamento como ingrediente central.

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

Uma nova Agenda de Desenvolvimento a partir da elaboração de um plano estratégico para o Estado que coloca as bases para o desenvolvimento sustentável numa perspectiva de longo prazo, levando em consideração as demandas e expectativas dos diversos segmentos da sociedade tocantinense.

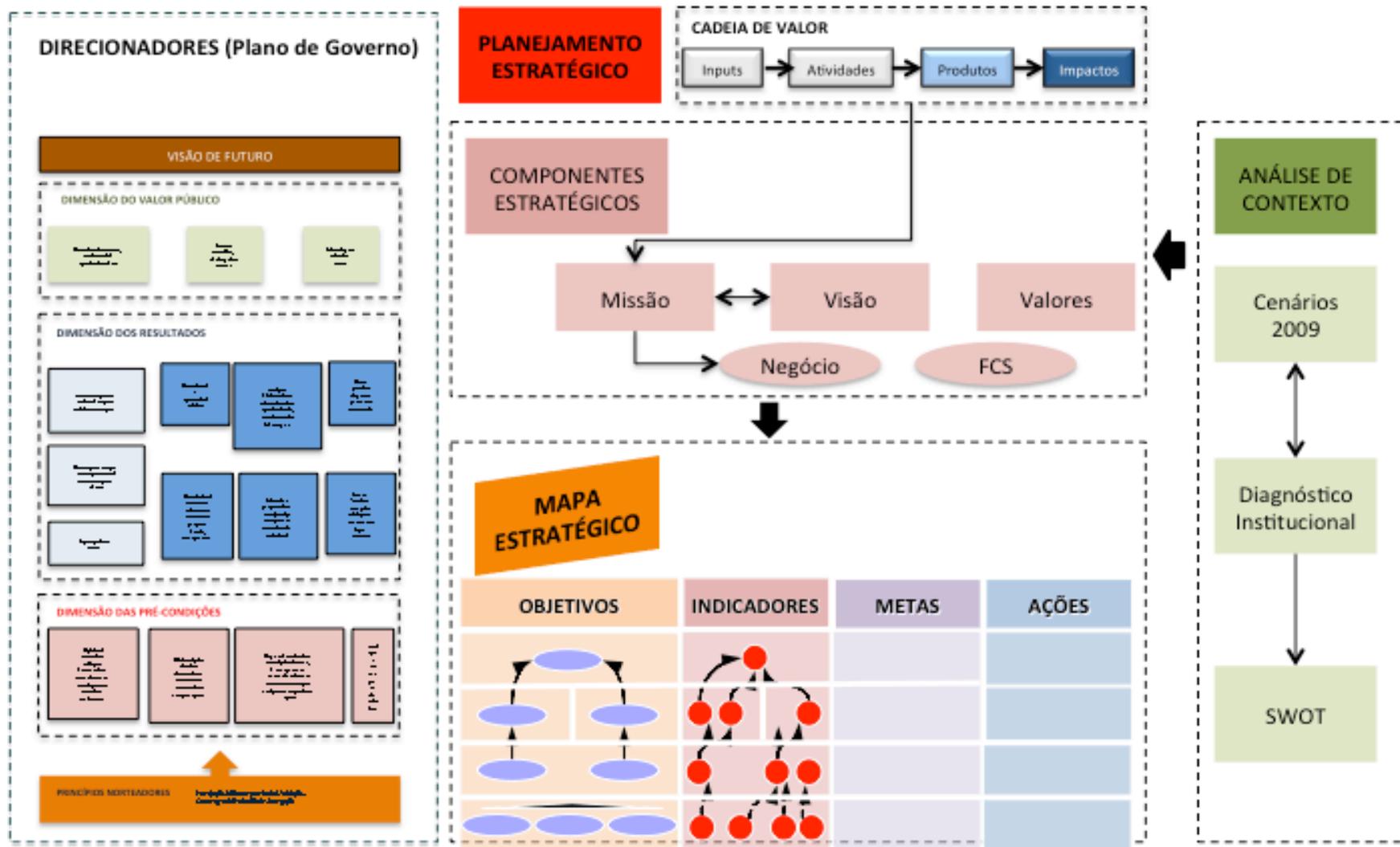
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

Um novo planejamento de médio prazo a partir da formulação do PPA 2016 – 2019 de forma harmônica com as iniciativas anteriores e, construído de forma regional e participativa.

Este documento trata da segunda iniciativa, a dos Planos Estratégicos Institucionais, que foram elaborados no âmbito do Projeto de Desenvolvimento Regional Integrado e Sustentável (PDRIS)/Banco Mundial contando com o apoio do Instituto Publix, incluindo as seguintes etapas:

- Realização de um diagnóstico das Secretarias de Estado para identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças ao alcance de seus objetivos;
- Elaboração da estratégia para cada organização, tendo direcionadores comuns;
- Elaboração de indicadores e metas organizacionais; e
- Identificação das ações necessárias para melhoria do desempenho.

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. A SECRETARIA

Criada através da Medida Provisória nº 1, de 1º de Janeiro de 2011, a atual Secretaria do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semades, naquele ato, nomeada Secretaria do Desenvolvimento Sustentável e dos Recursos Hídricos, recebeu a missão de planejar, coordenar e acompanhar as políticas estaduais de recursos hídricos, meio ambiente, produção de energias limpas, preservação, conservação e utilização sustentável de ecossistemas, biodiversidade e florestas do Estado do Tocantins.

No âmbito das políticas públicas, a Pasta foi incumbida a propor diretrizes e articular ações destinadas a incentivar a gestão integrada de resíduos sólidos em bacias hidrográficas urbanas, propor diretrizes, incentivar produção e a utilização de energias limpas renováveis, bem como o conhecimento sobre mudanças climáticas, além de programar, implantar e coordenar a rede hidrometeorológica estadual, em articulação com órgãos e entidades públicas e privadas que a integram e que dela sejam usuários.

No social, foi delegado à Secretaria o compromisso de desenvolver atividades informativas e educativas, visando à divulgação do conhecimento e a compreensão, pela sociedade, dos problemas ambientais, principalmente quanto à utilização e à preservação da água como recurso natural e a viabilidade da utilização de energias limpas.

E na esfera interinstitucional, compete à Semades, formular e coordenar ações destinadas a prevenir ou minimizar os efeitos de eventos hidrológicos críticos, em articulação com o órgão estadual de Defesa Civil; coordenar as ações institucionais do setor público, com vistas ao incentivo do desenvolvimento da irrigação pública e privada; promover a articulação com órgãos e entidades nacionais e internacionais, com vistas à preservação do meio ambiente, dos recursos naturais e a produção de energias limpas, além de apoiar a organização associativa dos usuários de água, promovendo-lhes autonomia administrativa e operacional.

SECRETÁRIA: Luzimeire Ribeiro de Moura Carreira

www.semarh.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

Criada, nos anos 60, por Kenneth Andrews e Roland Christensen (professores da HBS), a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada, durante o processo de planejamento estratégico, para identificar impactos decorrentes de variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

Os impactos decorrentes das variáveis internas, normalmente dentro da governabilidade do decisor, expressam fatores (derivados dos processos organizacionais) de criação ou destruição de valor: **FORÇAS** (*Strengths*) no primeiro caso e **FRAQUEZAS** (*Weakness*) no segundo. E os decorrentes de variáveis externas, normalmente fora do controle do decisor, podem representar **OPORTUNIDADES** (*Opportunities*): situação potencialmente favorável que deve ser explorada ou **AMEAÇAS** (*Threats*) situação potencialmente desfavorável que deve ser neutralizada. A seguir é apresentada a Matriz SWOT da SEMARH:

ANÁLISE DO CONTEXTO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Escassez da água no cenário mundial	Consciência ambiental não sedimentada
Crise socioambiental mundial	Legislação ambiental deficiente
Posição geográfica	Recursos próprios para contrapartida
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Técnicos capacitados (técnicos antigos na secretaria)	Infraestrutura física
Comprometimento Institucional	Falta de capacitação de concursados recentes
Parcerias Externas	Falta de novos projetos para captação de recursos.
Capacidade de atração de investimento	Deficiência na execução de implementação de projetos de educação ambiental.

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

Compreende o propósito da organização. São os elementos que fazem parte da estratégia, como missão, negócio, visão, valores e fatores chave de sucesso.

A **missão** representa a razão de ser da organização. Exprime sua finalidade básica (o que ela é e o que ela não é) deixando claro o que a organização entrega (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para quem ela os entrega (quais os impactos visados no meio em que atua), e para quem os gera (quais os beneficiários).

MISSÃO DA SEMARH:

Possibilitar a implementação de políticas públicas ambientais garantindo a sustentabilidade dos recursos naturais em benefício da sociedade.

O negócio é o ramo de atividades no qual a instituição atua. Segundo o TCU, no caso das organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a “área de competência”.

NEGÓCIO DA SEMARH:

Meio Ambiente

A visão representa uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente/beneficiário, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual. O sonho, o que a organização quer ser no futuro. O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento dos esforços organizacionais.

VISÃO DA SEMARH:

Ser referência na gestão ambiental no Brasil.

Valores são princípios ou crenças compartilhados que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades e na busca dos resultados estabelecidos no planejamento estratégico, visando à realização da missão da instituição, na direção da visão.

VALORES DA SEMARH:

Ética

Transparência

Cooperação

Responsabilidade Socioambiental

Credibilidade

Fatores Chaves De Sucesso são atributos, características, condições essenciais para assegurar desempenho superior sustentável (capacidades, conhecimentos, habilidades). São os que contribuem mais do que outros para o êxito da organização.

FATORES CHAVES DE SUCESSO DA SEMARH:

Conhecimento técnico
Comprometimento

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

Desenvolvido no início dos anos 1990 por Kaplan & Norton (professores da *Harvard Business School*), o BSC – *Balanced Scorecard* é um Modelo de Gestão que traduz a estratégia em objetivos que direcionam comportamentos e performance e que facilita a comunicação da estratégia a toda organização.

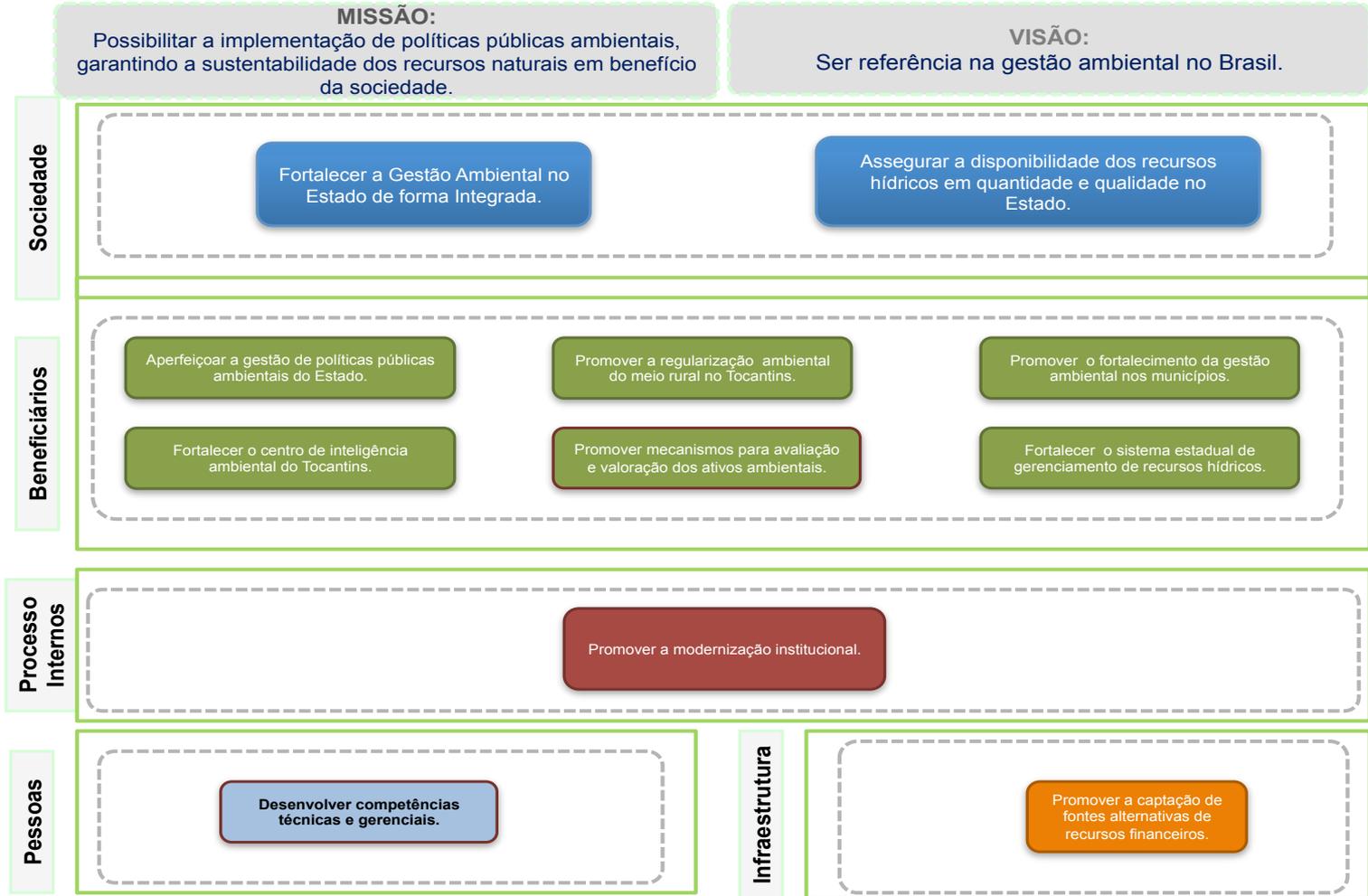
Ele combina (a partir da visão, valores, missão e objetivos estratégicos) indicadores financeiros e não financeiros divididos em perspectivas. Traduz, ainda, a estratégia em um conjunto de medidas de desempenho e iniciativas para implementação. O BSC ainda:

- Explicita relação de causalidade
- Possibilita o entendimento e comunicação sobre a estratégia
- Facilita desdobramento
- Ajuda na responsabilização

A explicitação da estratégia da organização é dada a partir de uma lista de objetivos institucionais organizados em diferentes perspectivas.

O Mapa Estratégico é, portanto, um instrumento de explicitação da estratégia (da proposta de valor). Ele é uma lista de objetivos organizados segundo perspectivas e/ou temas (agrupamento de objetivos por afinidade) com representação gráfica das relações de causalidade. Os objetivos estratégicos, por sua vez, são medidos por indicadores, valorados por metas e realizados por iniciativas (ações, projetos etc.).

MAPA ESTRATÉGICO SEMARH



4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

Os indicadores definem como será medido e acompanhado o alcance do objetivo. Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice. Seus componentes básicos são: medida, fórmula, índice e padrão de comparação.

As metas expressam o nível de desempenho ou a taxa de melhoria esperada. Representam a quantificação dos objetivos medidos pelos indicadores, devendo ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendência e benchmark, etc..

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Vo	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Fortalecer a gestão ambiental no Estado de forma integrada.	% de áreas de propriedades rurais adequadas ambientalmente	0	20%	40%	75%	100%
	Assegurar a disponibilidade dos recursos hídricos em quantidade e qualidade no Estado	Percentual de bacias hidrográficas com melhoria no índice de qualidade das águas	0	25%	50%	75%	100%
BENEFICIÁRIOS	Aperfeiçoar a gestão de políticas públicas ambientais do Estado	% de políticas e planos ambientais elaborados e reformulados	0	25%	50%	75%	100%
	Promover a regularização ambiental do meio rural no Tocantins	% de propriedades rurais cadastradas no Cadastro Ambiental Rural		80%	*	*	*
	Promover o fortalecimento da gestão ambiental nos municípios	% de municípios com gestão ambiental fortalecida	0	25%	50%	75%	100%
	Fortalecer o sistema estadual de gerenciamento de recursos hídricos	% de instrumentos da Política Estadual de Recursos Hídricos implementados	0	30%	60%	90%	100%
	Fortalecer o centro de inteligência ambiental do Tocantins	Nº de cursos de atualizações para equipe técnica do centro	0	2	2	2	2
	Promover mecanismos para avaliação e valorização dos ativos ambientais	Percentual da elaboração da política de PSA	0	80%	20%		
PROCESSOS INTERNOS	Promover a modernização institucional	Numero de áreas com sistema de gerenciamento de projetos implementados	0	2	2		
PESSOAS	Desenvolver competências técnicas e gerenciais	% de servidores capacitados	0	30%	30%	40%	40%
INFRAESTRUTURA	Promover a captação de fontes alternativas de recursos financeiros	% de projetos aprovados	0	50%	50%	50%	50%

*Estas metas serão apresentadas posteriormente

4.5 O PLANO DE AÇÃO

Plano de Ação deve ser composto pelas principais ações que, na verdade, representam um esforço **necessário** para que o resultado seja alcançado.

Nesse sentido, as ações devem contemplar os esforços realizados **atualmente** (que podem ser modificados/revisados alinhados com o objetivo), como principalmente a **inovação com novos esforços**.

Toda ação tem características como: alinhamento com o objetivo; início e fim definidos; responsável; orçamento (quando necessário); resultado/entrega.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	Iniciativa (ação)	Responsável pela Ação	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Fortalecer a gestão ambiental no Estado de forma integrada.	Cosolidação do Cadastro Ambiental Rural do Estado	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19
		Implantação de regularização ambiental PRA	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19
	Assegurar a disponibilidade dos recursos hídricos em quantidade e qualidade no Estado	Implantação de Certificação Ambiental de propriedades rurais	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19
BENEFICIÁRIOS	Aperfeiçoar a gestão de políticas públicas ambientais do Estado	Estruturação e operação da Rede Estadual de Qualidade de Água	Poliana Ribeiro Pereira Pedreira e Jarllany Cirqueira Lopes	jan/16	dez/19
		Elaboração e reformulação das políticas e planos ambientais do Estado	Hélia Azevedo Pacheco	jan/16	dez/19
	Fortalecer o centro de inteligência ambiental do Tocantins	Definição de marcos regulatórios ambientais	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19
		Realização de capacitações nas áreas de geoprocessamento, gestão ambiental, análise de dados e tecnologia da informação	Maria Amélia Fernandino Maciel	jan/16	dez/19
		Elaboração, construção e manutenção de painéis de monitoramento ambiental	Maria Amélia Fernandino Maciel	jan/16	dez/19
	Promover a regularização ambiental do meio rural no Tocantins	Realização do cadastramento de propriedades rurais no sistema estadual de cadastro para promover a gestão, regularização e monitoramento ambiental	Maria Amélia Fernandino Maciel	jan/16	dez/19
	Promover o fortalecimento da gestão ambiental nos municípios	Promoção da educação ambiental nos municípios	Pierre de Freitas Júnior	jan/16	dez/19
		Implantação do Programa de Gestão Ambiental Municipal - PEGAM	Leonardo Ludovico Póvoa	jan/16	dez/19
		Apoio a implementação de ações destinadas à gestão de resíduos sólidos	Hélia Azevedo Pacheco	jan/16	dez/19
		Apoio ao controle e combate às queimadas e desmatamentos	Dalvany Alves de Sousa Lima	jan/16	dez/19
	Fortalecer o sistema estadual de gerenciamento de recursos hídricos	Apoio na implementação dos instrumentos da Política Estadual de Recursos Hídricos	Lorenzo Rigo Holsbach	jan/16	dez/19
		Apoio à criação de Comitês de Bacias Hidrográficas e ao fortalecimento dos Comitês já existentes	Maria Gorete dos Santos Cordeiro	jan/16	dez/19
	Promover mecanismos para avaliação e valoração dos ativos ambientais	Elaboração da Política de Pagamento por Serviços Ambientais - PSA	Rubens Pereira Brito e Francis Rinaldi Frigeri	jan/16	dez/19
		Promoção de mecanismos para avaliação e valoração dos ativos ambientais	Rubens Pereira Brito e Francis Rinaldi Frigeri	jan/16	dez/19
		Definição dos aspectos jurídicos de REED+	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19
PROCESSOS INTERNOS	Promover a modernização institucional	Implementação do gerenciamento de projetos nas áreas	Sankia Ferreira Rodrigues	jan/16	dez/19
PESSOAS	Desenvolver competências técnicas e gerenciais	Realização de capacitações para os servidores	Sankia Ferreira Rodrigues	jan/16	dez/19
INFRAESTRUTURA	Promover a captação de fontes alternativas de recursos financeiros	Fortalecimento da capacidade institucional para a gestão ambiental e de recursos hídricos	Sankia Ferreira Rodrigues	jan/16	dez/19
		Alavancagem da capacidade de investimento	Janio Washington	jan/16	dez/19
		Financiamento de planos e projetos ambientais	Rubens Pereira Brito	jan/16	dez/19

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

Concluída a etapa de formulação da estratégia, o principal desafio colocado para as Secretarias de Estado passa a ser o de fortalecer a capacidade de implementação. Gestão para resultados, não é apenas formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável.

Gestão para resultados significa, também, alinhar os arranjos de implementação (que cada vez mais envolve intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e distintas organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização.

Vale mencionar à guisa de conclusão algumas recomendações visando fortalecer a capacidade de gestão:

- Desdobrar a estratégia a partir da construção da matriz de contribuição que identifica as unidades implementadoras internas e externas.
- Estabelecer mecanismos de responsabilização via contratualização de resultados.
- Celebrar parcerias articulando atores externos que podem contribuir com a realização da estratégia.
- Alinhar o modelo de gestão com a estratégia definida. Inclui em especial, o alinhamento do orçamento assegurando os recursos necessários para a realização dos compromissos.
- Implantar sistemática de monitoramento e avaliação (sala de situação) que permita a partir da identificação de desvios, adotar medidas de redirecionamento.
- Comprometer as pessoas e reconhecer o desempenho (celebrar conquistas).
- Dar transparência aos resultados abrindo os canais de relacionamento com a sociedade visando a legitimação do plano.



Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
Praça dos Girassóis – CEP 77.001-002



Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e Orçamento

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix