

Secretaria
de Estado
de Meio Ambiente
e Desenvolvimento
Sustentável

SEMAD
Secretaria de Estado
de Meio Ambiente e
Desenvolvimento
Sustentável



Modelo de Gestão da Estratégia

2023 - 2027

SEMAD

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Modelo de Gestão da Estratégia

2023-2027

1. Introdução

Como instituição encarregada de salvaguardar o meio ambiente e fomentar o desenvolvimento sustentável no Estado de Goiás, a missão da Semad é inegavelmente de grande relevância e complexidade. Em face desse contexto desafiador, o Planejamento Estratégico - PE se estabelece como uma ferramenta crítica para o êxito contínuo e o alcance dos objetivos institucionais.

A razão primordial para a adoção do PE reside em sua capacidade de fornecer direção e propósito claros a todas as iniciativas e ações da Semad. Em um cenário marcado pela crescente interconexão entre os desafios ambientais e socioeconômicos, um planejamento estratégico nos possibilita estabelecer uma visão sólida e orientada para o futuro. Dando a base para delinear metas concretas e caminhos para alcançá-las.

Adicionalmente, o PE permite que a Semad otimize a alocação de seus recursos humanos e financeiros. Neste contexto, a capacidade de identificar prioridades estratégicas e direcionar os investimentos para as áreas mais impactantes é de valor inestimável. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também maximiza o impacto positivo das ações em prol do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto crucial do PE é a promoção da responsabilidade e da prestação de contas. Ao estabelecer indicadores de desempenho e metas mensuráveis, assegura-se que cada servidor do órgão seja guiado por uma compreensão clara de seu papel na realização dos objetivos estratégicos da Semad, fortalecendo a cultura de responsabilidade e transparência.

Considerando que o PE é uma ferramenta de comunicação valiosa, tanto internamente quanto externamente, pois fornece um roteiro claro para parceiros, partes interessadas e para o público em geral, demonstra-se a necessidade de ter uma gestão estratégica clara e com detalhamento das etapas e ferramentas a serem utilizadas no processo de planejamento estratégico do órgão.

2. Princípios da organização orientada para a estratégica

A metodologia *Balanced Scorecard* - BSC prevê cinco princípios da organização orientada para a estratégia, sendo eles:

- **Mobilizar** a organização para implementação da estratégia;

- **Traduzir** a estratégia para que todos possam compreendê-la;
- **Alinhar** toda organização à estratégia, entendendo o papel de cada unidade;
- **Comunicar** a estratégia, identificando a contribuição das equipes e dos processos;
- **Gerenciar** a estratégia, transformando-a em um processo contínuo.

3. Estrutura de gestão estratégica da Semad

O processo de gerenciamento estratégico da Semad se dá pela formulação, implantação e monitoramento do PE, que contém as perspectivas, os objetivos, as áreas temáticas, os indicadores e as metas estratégicas a serem atingidas.

Para acompanhar a execução de cada uma das etapas, foi instituído o Comitê Estratégico de Gestão Institucional - CEGI, que recebe o suporte da Gerência de Planejamento dos Serviços Ambientais e Conselhos, da Superintendência de Planejamento, Formulação e Gestão Institucional e da Subsecretaria de Planejamento, Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável.

O CEGI é instância deliberativa permanente, que tem competências associadas à estratégia, governança, inovação, planejamento, risco e integridade, difusão de melhores práticas de gestão, diretrizes estratégicas transversais e eficiência na gestão administrativa.

4. Processo de gestão da estratégia da Semad

O PE da Semad é o planejamento de médio a longo prazo da instituição, devendo ser elaborado para abranger um período de tempo de no mínimo 4 (quatro) anos e abrangendo ao menos dois Planos Plurianuais.

Em razão do período abarcado pelo PE, é comum que sejam necessárias mudanças estruturais a médio e longo prazo na instituição, entretanto a elaboração de uma nova estratégia só pode ocorrer ao final do período do PE vigente. Todavia, considerando a dinamicidade do órgão, o PE deve ser revisto em ciclos menores e com a incorporação de novas estratégias, conforme a demanda.

O modelo de gestão da estratégia aqui tratado abrange a Gestão da Estratégica, que será realizada por ciclos de reuniões anuais (Reuniões de Análise Estratégica - RAEs), com o objetivo de monitorar a execução da estratégia, e reuniões bianuais para a revisão do PE. Também abrange-se a Gestão

tático-operacional, que será realizado por ciclos de reuniões bimestrais para as Reuniões Tático Operacionais - RTOs e trimestrais para as Reuniões de Temas Transversais Estratégicos - RTTEs, com o objetivo de verificar a execução da estratégia nas áreas de negócio, de apoio ao negócio e/ou no agrupamento de áreas que impactam em temas transversais.

Sendo assim, tem-se dois ciclos de gestão da estratégia, o ciclo de monitoramento ou avaliação (RTOs e RTTEs) e o ciclo de aprendizado (RAEs). O primeiro ciclo irá tratar da demonstração dos resultados obtidos pelo PE, por meio do desempenho dos indicadores em relação às metas estabelecidas e a evolução dos objetivos estratégicos. O segundo ciclo irá tratar da análise dos cenários, internos e externos da Semad, para a reavaliação dos posicionamentos estratégicos vigentes e sua suficiência, com a proposição de planos de ações para os anos seguintes.

Para todos os ciclos e reuniões deve-se estabelecer um calendário e divulgá-lo com antecedência.

4.1 Reuniões Táticas Operacionais - RTOs

Realizadas bimestralmente com o objetivo de acompanhar e analisar as questões específicas de cada unidade administrativa da Semad, o conteúdo a ser discutido deve girar em torno do desempenho dos projetos e processos que impactem na estratégia.

- Preparativos operacionais:
 - Estabelecer roteiro para a reunião definindo o conteúdo, a ordem de apresentação e a distribuição do tempo, focando sempre na resolução das questões críticas da área;
 - Certificar que todos os responsáveis por indicadores e projetos/processos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados.
- Insumos:
 - Indicadores e metas;
 - Plano de ação de metas;
 - PPA, LOA e documentos técnicos específicos da área;
 - Carteira de Projetos da área.
- Participantes:

- Representantes do CEGI;
- Gestores da área (Superintendente e Gerentes);
- Servidores da área.
- Ações:
 - Coletar informações referentes a indicadores, metas e iniciativas (projetos/processos) junto aos insumos da área;
 - Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas;
 - Identificar e selecionar os pontos críticos de desempenho da área relacionados à estratégia da Adasa que serão discutidos na reunião;
 - Registrar as informações coletadas e proceder com as devidas discussões e análises de desempenho;
 - Propor e deliberar soluções para as questões levantadas e discutidas;
 - Consolidar as informações e concluir a análise gerencial dos conteúdos trabalhados, com a participação do(s) gerente(s) e superintendente(s) da área (conteúdo base para o Relatório da RTO).
- Produtos:
 - Ata da Reunião Tático-Operacional;
 - Relatório de análise tático-operacional.

4.2 Reuniões de Temas Transversais Estratégicos - RTTEs

Realizadas trimestralmente com o objetivo de acompanhar e analisar os temas transversais em que mais de uma área participa e influencia no desempenho e resultado.

- Preparativos operacionais:
 - Estabelecer roteiro para a reunião definindo o conteúdo, a ordem de apresentação e a distribuição do tempo, focando sempre na resolução das questões críticas da área;

- Certificar que todos os responsáveis por indicadores e projetos/processos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados.
- Insumos:
 - Indicadores e metas;
 - Plano de ação de metas;
 - PPA, LOA e documentos técnicos específicos da área;
 - Carteira de Projetos da área.
- Participantes:
 - Representantes do CEGI
 - Gestores das áreas envolvidas (Superintendente e Gerentes);
 - Servidores da área.
- Ações:
 - Identificar e selecionar os pontos críticos de desempenho relacionados ao tema transversal estratégico escolhido;
 - Coletar informações referentes à indicadores, metas e iniciativas (projetos/processos) junto aos insumos elencados;
 - Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas relacionados ao tema escolhido;
 - Registrar as informações coletadas e proceder com as devidas discussões e análises de desempenho;
 - Propor e deliberar soluções para as questões levantadas e discutidas;
 - Consolidar as informações e concluir a análise gerencial dos conteúdos trabalhados, com a participação do(s) gerente(s) e superintendente(s) das áreas participantes (conteúdo base para elaboração do relatório da RTTE).
- Produtos:
 - Ata da Reunião de Temas Transversais Estratégicos;
 - Relatório de análise de temas transversais estratégicos.

4.3. Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE de monitoramento ou avaliação

Realizadas bianualmente com o objetivo de demonstrar o desempenho da Semad e subsidiar a tomada de decisão com base nos insumos gerados nas demais reuniões, observando análise do desempenho dos indicadores e metas dos objetivos estratégicos.

- Preparativos operacionais:
 - Estabelecer responsabilidades e atribuições aos atores envolvidos na RAE (quem faz o quê);
 - Certificar que o sistema a ser utilizado durante a RAE esteja funcionando;
 - Alimentar o PE com dados de desempenho, análises, comentários e recomendações, consistentes e confiáveis;
 - Elaborar relatório prévio e distribuí-lo para os atores responsáveis pela RAE;
 - Certificar que todos os responsáveis pelas iniciativas estratégicas estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados;
 - Preparar pauta e agenda de discussão da reunião de acordo com o caminho crítico identificado, focando nos temas estratégicos levantados, nos objetivos com desempenho crítico - “vermelho” e “amarelo”, nas iniciativas prioritárias, e nos itens deliberados nas reuniões anteriores.
- Preparativo das informações:
 - Coletar dados e informações sobre indicadores, metas, planos de ação de metas, carteira de projetos e relatórios das RTOs e RTTEs;
 - Registrar informações coletadas, principalmente dos indicadores e metas, com as devidas análises e explicações dos dados;
 - Realizar comparação entre o realizado e o planejado das metas dos indicadores, bem como avaliar o desempenho dos projetos e execução dos planos de ação de metas;
 - Consolidar as informações e proceder a análise gerencial dos objetivos com a participação dos responsáveis dos objetivos, considerando suas deliberações e diretrizes.
- Insumos:

- Mapa Estratégico;
- Dados sobre os indicadores estratégicos e seu desempenho (realizado x meta);
- Plano de ação de metas;
- Carteira de Projetos Estratégicos;
- Documentos técnicos específicos relacionados ao caminho crítico do Mapa;
- Relatórios das RTOs e RTTEs.
- Participantes:
 - Representantes do CEGI;
 - Gestores (Superintendentes) das áreas finalísticas e meio da Semad;
 - Servidores da área (se necessário).
- Produtos:
 - Relatório prévio de Análise Estratégica;
 - Ata da RAE com as deliberações;
 - Relatório final de Análise Estratégica - consolidação RAE.

4.4. Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE de aprendizado

Realizadas bianualmente com o objetivo de analisar os ambientes externos e internos da Semad, buscando verificar a aderência da estratégia vigente às novas demandas e mudanças, para embasar a revisão do PE.

- Preparativos operacionais:
 - Estabelecer responsabilidades e atribuições aos atores envolvidos na RAE (quem faz o quê);
 - Certificar que o sistema a ser utilizado durante a RAE esteja funcionando;
 - Prospectar, analisar e revisar os cenários (ambiente interno e externo da Semad);
 - Verificar se as estratégias vigentes são suficientes ou se há estratégias emergentes a serem consideradas e incluídas no Mapa e na gestão da estratégia;
 - Verificar se as iniciativas estratégicas suportam os objetivos estratégicos e alcance das metas;

- Elaborar relatório prévio e distribuí-lo para os atores responsáveis pela RAE;
- Certificar que todos os atores envolvidos estejam prontos para disponibilizar e apresentar os dados necessários;
- Preparar os envolvidos para as questões de análise e revisão da estratégia subsidiando-os com os dados necessários;
- Preparar pauta e agenda de discussão da reunião de acordo com as questões estratégicas levantadas.
- Preparativo das informações:
 - Coletar dados e informações sobre os ambientes interno e externo da Semad;
 - Registrar as informações coletadas com as devidas análises e explicações dos dados;
 - Consolidar as informações e proceder a análise gerencial da revisão da estratégica com a participação dos responsáveis dos objetivos, considerando suas deliberações e diretrizes.
- Insumos:
 - Legislações pertinentes;
 - Planos de Governo;
 - PPA e LOA;
 - Relatórios das RTOs, RTTEs e RAEs de Monitoramento;
 - Prospecção de cenários (análise dos ambientes internos e externos);
 - Diagnósticos;
 - Pesquisas.
- Participantes:
 - Representantes do CEGI;
 - Gestores (Superintendentes) das áreas finalísticas e meio da Semad;
 - Servidores da área (se necessário).
- Produtos:
 - Relatório prévio de Análise Estratégica;
 - Ata da RAE com as deliberações;
 - Relatório final de Análise Estratégica - consolidação RAE.

5. Análise de Desempenho Estratégico

O desempenho estratégico do PE será medido pelos indicadores e metas estratégicas vinculado aos objetivos estratégicos que compõem o Mapa Estratégico da Semad. Para realizar a análise de desempenho, é necessário verificar o desempenho das metas comparando com o que foi planejado e o que foi feito.

Para análise e classificação do desempenho de cada objetivo estratégico deve-se utilizar o critério de cores pré-definidos:

- Semáforo azul: acima de 101% (o resultado do indicador está acima das expectativas);
- Semáforo verde: entre 90,1% e 101% da meta (o resultado do indicador caminha dentro das expectativas, alcançando ou muito próximo de alcançar a meta);
- Semáforo amarelo: entre 80,1% e 90% da meta (o resultado do indicador caminha abaixo das expectativas, porém com uma tendência ao alcance da meta);
- Semáforo vermelho: abaixo de 80% da meta (o resultado do indicador caminha bem abaixo das expectativas);
- Semáforo cinza: objetivo com metas em plano de concepção (não é possível medir ou avaliar o resultado do indicador). Nesse caso, deve-se acompanhar a execução do plano de ação de metas.

Os objetivos que obtiverem um desempenho abaixo do esperado, deverá ser levantado o FCA (Fato/Causa/Ação), juntamente com a análise detalhada das iniciativas que influenciam diretamente no desempenho.

Também poderá ser levantado o FCA para objetivos que apresentarem um desempenho acima da meta, para verificar possíveis causas para alcance do resultado além do esperado. Ainda poderá ser levantado o FCA para objetivos que se mantiverem por um longo tempo com metas em plano de concepção.