



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2019-2024





Todos os direitos reservados ao Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul.  
É permitida a reprodução de dados e de informações contidas nesta publicação, desde que não sejam utilizadas para fins comerciais e que a fonte seja citada.



Instituto de Meio Ambiente  
de Mato Grosso do Sul

Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul. - Imasul . Diretoria de  
Desenvolvimento. Gerência de Desenvolvimento e Modernização .

Planejamento Estratégico 2019 - 2024. Campo Grande, MS: Imasul, 2019. 54 pg.





# GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Reinaldo Azambuja  
**Governador do Estado de Mato Grosso do Sul**

Jaime Elias Verruck  
**Secretário de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico,  
Produção e Agricultura Familiar**

Ricardo José Senna  
**Secretário Adjunto de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico,  
Produção e Agricultura Familiar**



# INSTITUTO DE MEIO AMBIENTE DE MATO GROSSO DO SUL

André Borges Barros de Araújo  
**Diretor Presidente**

Thais Barbosa de Azambuja Caramori  
**Diretora de Desenvolvimento**

Oswaldo Antônio Riedlinger dos Santos  
**Diretor de Licenciamento**



## EQUIPE TÉCNICA

### Superintendência de Gestão Estratégica / SEGOV

Adriele Stefani Oliveira Santos  
Maurício Ferreira da Costa  
Renato Augusto Penna Dallora  
Thaigor Belchior Protásio  
Thaner Castro Nogueira

### Gerência de Desenvolvimento e Modernização / IMASUL

Eliane Crisóstomo Dias Ribeiro  
Ilton Andrade Munhão  
Mauro Buba  
Sara de Souza Maciel Nogueira

## COLABORADORES

Adriana Lopes Moreira da Silva  
Adriano Souza Coelho  
Ailton Oliveira Nogueira  
Aline Bitencourt de Oliveira Duarte  
Alyne Alves Lessa  
Ana Paula Felício  
André Borges Barros de Araújo  
Eliane Maria Garcia  
Elisabeth Arndt  
Elizangela L. F. Vicari  
Erlisson Rocha de Souza  
Enos Firmino de Oliveira  
Fânia Lopes de Ramires Campos  
Flávia Neri Moura  
Francisco G. Santos  
Gislaine de Lima Brito Freitas  
Josamar Viera de França  
Leonardo Sampaio Costa  
Leonardo Tostes Palma  
Lisane Mendes e Silva Knauf  
Luciano Jikimura  
Luclécia Carnaúba da Costa Terra

Lucy da Silva Sá Xavier  
Luiz Carlos Vargas da Silva  
Luiz Hideo Shimabucuro  
Luiz Mário Ferreira  
Marcelo Brasil de Brasil  
Márcia Cristina de Alcântara Silva  
Martha Gilka G. Carrijo  
Nathieli Keila T. Silva  
Osvaldo Antonio R. dos Santos  
Paula Cristina de Lima Neto Santana  
Rafael Alex Barbosa  
Renata Karina Pereira de Ávila  
Roberta M. P. Humboy  
Roberto Silveira Barbosa  
Rosângela Maria Rocha Gimenes  
Roseane Soares Ramos  
Sandra Regina Dambros  
Sérgio Luís Bianchini  
Vander Melquíades Fabrício de Jesus  
Vera Márcia Accetturi  
Wanderley Barbosa de Moraes

# SERVIDORES DO IMASUL

Adauto Rodrigues de Souza  
Adeildo Moreira Albuquerque  
Adriana dos Santos Damiao  
Adriana Godoi  
Adriana Lopes Moreira da Silva  
Adriana Souza Lima  
Adriano Fernandes Anario  
Adriano Souza Coelho  
Alba Teresinha De Souza Silva  
Alcebiades Alves Nogueira Cunha  
Alesandro Copatti  
Alexandre Divino Aguilera De Paula  
Alyne Alves Lessa  
Ana Carolina Seixas Nascimento  
Ana Cristina A. de Souza Bergler  
Ana Luiza Sanguino  
Ana Paula Felicio  
Ana Paula Lazarin De Goehr  
Anderson Alessandro Pereira Azevedo  
Andre Borges Barros de Araujo  
Andrea Carvalho Macieira  
Andréia Pieretti da Silva  
Angelica Haralampidou  
Antonio Pereira da Silva Filho  
Auristela Silva dos Santos  
Benito Nestor Leite Junior  
Brenon Miranda Soares  
Brigido Cristaldo  
Bruno Neres Coelho Rocha  
Camila Damásio  
Carla Larissa Kovalski Dias  
Caroline Barbosa de Jesuz Aguiar  
Celina Aparecida Dias  
Claudete de Fatima Padilha de Souza Bruschi  
Claudia Regina Macedo Coutinho Netto  
Claudia Vergara Torrealba  
Cleuza Maria Gomes Viana  
Corina de Carvalho  
Daniel Baeta de Assis  
Daniel Souza de Barros  
Daniela Barbieri Novas  
Daniela de Oliveira Pereira  
Daniela Rocha dos Reis  
Daniele Nascimento da Silva  
Daniella Arai Zanetta Bassan  
Darcio dos Santos Oliveira  
Delia Francisca Villamayor Javorka  
Delson Sandim Afonso  
Dianessa Tiago Martins  
Diego do Carmo Brito  
Dina Mara Figueiredo  
Dirce Martins de Oliveira  
Edilce Amaral Maia  
Edmur Lavezo Gomes  
Edson Antonio Ferreira  
Eduardo Barros Bittencourt  
Eliane Crisóstomo Dias Ribeiro  
Eliane Maria Garcia  
Elisabeth Arndt  
Elizabeth Burkhardt  
Ellayne Fatima Loureiro de Freitas  
Ellington Miranda Ramos  
Elton Miranda Ramos  
Elza Maria Cardoso  
Emilio Morito Sakuma  
Enos Firmino de Oliveira  
Erlisson Rocha De Souza  
Fânia Lopes De Ramires Campos  
Fernanda Faleiros Lopes Fiori  
Fernando Vicente Ferreira  
Flavia Neri de Moura  
Francisca Pereira da Silva  
Francisco Gilvanci dos Santos  
Francisco Marsiglia Junior  
Frederico Antônio Basmage Vasconcelos  
Gislaine de Lima Brito Freitas  
Guilherme Balbuena R. Gimenez  
Gustavo Aparecido Lopes Ribeiro  
Helena Maria de Amorim Tomczak  
Heleno da Silva Mira  
Heloisa Pincela Vasconcelos  
Heraldo Flores Monteiro  
Heriberto Gimenes Junior  
Herus Brufao Ravaza  
Igor Camilo Silva  
Ilone Margarete Monteiro De Melo  
Inaya Lobo Fava  
Iolanda Rocha Varnassera  
Isabel de Menezes Barboza  
Isabela Gonçalves Soares  
Isabela Sampaio de Carvalho  
Janio Fagundes Borges  
João Batista  
Joao Ferreira da Rocha  
João Herminio Prestes Viana  
Joao Mendes Silva Junior  
Josamar Vieira de Franca  
Jose Antonio dos Santos Fernandes  
Jose De Arimateia Filho  
José Geraldo Enciso Puga  
José Gomes de Arruda  
José Stanley de Oliveira Silva  
Juarez Casser da Cunha Clemente  
Juliana De Carvalho Cassemiro  
Jun Nukariya  
Katuscia Balbuena Coene  
Katriny Dangui Nichelle  
Kelson Ribeiro Dos Santos  
Leandro Camillo De Lelles  
Leandro Pedro Oliveira Haddad  
Leonardo Sampaio Costa  
Leonardo Tostes Palma  
Leticia Azevedo de Souza  
Lidiane De Jesus Souza Chaves Batista  
Lindinalva Vieira de Lima Coene  
Lisane Mendes e Silva Knauf  
Lizany Lechner Da Silva  
Luan Silva Do Nascimento  
Lucas Augusto Da Silva Miranda  
Lucas Cazati  
Luciana Carla Mancino  
Luciana Paula Barbosa Campos

Luciana Valle de Loro (ITP)  
Luciano da Rocha Ibanhes  
Luciano Jikimura  
Luciano Martins Delboni  
Luciany Torres Dias  
Luciene Freire Boabaid  
Luclecia Carnauba Da Costa Terra  
Lucy da Silva Sá Xavier  
Luis Armando Andino Matas  
Luis Miguel Da Cunha F. De La Reguera  
Luiz Carlos Teixeira  
Luiz Carlos Vargas da Silva  
Luiz Gustavo De Sa Vasconcelos  
Luiz Mario Ferreira  
Marcelle Carmen Garcia Braga  
Marcelle Freitas Miranda  
Marcelo Brasil de Brasil  
Marcelo Cancini de Souza  
Marcelo Ferreira Armôa Gomes  
Marcelo Moraes de Freitas  
Marcia Carolina Nunes da Cunha Goncalves  
Marcia Cristina de Alcantara Silva  
Márcia Delmondes de Jesus  
Marcia Pereira da Mata  
Marcia Regina Correa Bitner  
Marcia Sulek de Carvalho  
Marco Aurelio Carneiro  
Marcos Tadeu Pedroso  
Maria Antonia Barros Freire da Silva  
Maria Aparecida de Lima Benteo  
Maria Aparecida dos Santos  
Maria Celia Montanholi Martins  
Maria de Fatima Guimaraes Martins  
Maria de Lourdes Lino de Araujo  
Maria de Lourdes Oliveira Dias  
Maria Estela De Queiroz Cavalcanti  
Maria Helena Salomao  
Maria Ines Goncalves de Oliveira do Amaral  
Maria Lucia Yukie Uemura  
Mariana Macieira Borges  
Marielle Giordano Sadalla Ferraz  
Marilea Cordeiro Manvailer  
Marileize Da Silva Brasil  
Marilucia Canisso Vales  
Mario Antonio de Brito  
Mario Marcio Gomes de Siqueira  
Marlon Cezar Cominetti  
Martha Gilka Gutiérrez Carrijo  
Mauro Buba  
Mayara Schueroff Siqueira  
Meire Orosco Figueira  
Michele Helena Caseiro do Canto  
Monike Suellen Oliveira Magalhães  
Nara Teodoro Pontes  
Nathieli Keila Takemori Silva  
Nelson Iwao Ikeda  
Nilson Andre dos Santos  
Ocimar Dos Santos Zerial  
Odilon Luiz Rigo  
Olir Antonio Hall  
Oswaldo Antonio Riedlinger dos Santos

Pamela Aparecida Correia Sanches  
Patricia Rodrigues Mendonca  
Patricia Staszuk Corsini  
Paula Cristina de Lima Neto Santana  
Paulo Henrique Feitosa Nobre  
Pedro Henrique Pastor Dos Santos  
Pedro Mendes Neto  
Rafael Alex Barbosa  
Raffael Felipe Pretto  
Randal Dutra  
Raquel Adriana Velasques Portugal  
Regina Celia de Carvalho Cavalcanti  
Reginaldo de Oliveira  
Renata Karina Pereira De Avila  
Renato Antonio Barbosa  
Ricardo Eboli Goncalves Ferreira  
Ricardo Rech  
Roberta Martins Passos Humberg  
Roberto Silveira Barbosa  
Rodney Lima De Freitas  
Romullo Oliveira Louzada  
Rosana Aparecida Gabriel Adamowicz  
Rosane Alves da Cruz  
Rosangela Alencar de Queiroz  
Rosangela Aparecida de Souza  
Rosangela Maria Rocha Gimenes  
Roseane Soares Ramos Benites  
Sandra Batistoti  
Sandra Regina Dambros  
Sara de Souza Maciel Nogueira  
Sebastião Carlos Reco  
Sebastiao Carvalho de Oliveira  
Selene Peixoto Albuquerque  
Sergio Luis Bianchini  
Silvana Rodrigues Duarte da Silva  
Sirlei de Lima Duranes  
Solange Mikui de Almeida  
Solange Tatiana Fatima Sposito  
Sylvia Torrecilha  
Thais Barbosa de Azambuja Caramori  
Thauana Coderitch De Matos  
Thiago Moser Pereira  
Tiago José Leão Rossi  
Valmir Martins de Assis  
Valquiria Nunes Castanho Cansancao  
Vander Melquiades Fabricio de Jesus  
Vania Pereira de Oliveira Rizzardo  
Vera Lucia Farias  
Vera Marcia Accetturi  
Victor Augusto Abrao Duenhas  
Vinicius Libanio Coutinho  
Vitor Leandro Narcizo  
Waldomiro de Lima e Silva  
Walkyria Fernandes de Albuquerque  
Walter Yoshiro Kadoi  
Wanderley Barbosa De Moraes  
William da Silva Palma  
Willian Pedro Karamalac de Godoy





# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	13
<b>O IMASUL</b>	15
Unidades de Atendimento	16
Missão, Visão e Valores	17
Logomarca	18
Competências	19
Organograma	20
Breve Histórico	22
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	23
<b>METODOLOGIA</b>	27
Identidade	30
Diagnóstico	32
Mapa Estratégico	33
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS</b>	37
Estado e Sociedade	38
Partes Interessadas	39
Processos Internos	40
Pessoas	41
Finanças e Infraestrutura	42
<b>REGISTROS FOTOGRÁFICOS</b>	43
<b>GLOSSÁRIO</b>	49
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	53



# APRESENTAÇÃO

O Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul - Imasul lança o seu Planejamento Estratégico 2019-2024 no ano em que se comemora "40 ANOS PROMOVEDO A GESTÃO AMBIENTAL". Este importante instrumento está alinhado com as diretrizes do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul para o meio ambiente, bem como fixa objetivos que levam ao alcance do futuro desejado pelo Imasul. O Planejamento Estratégico é o resultado da necessidade de inovar os controles das ações exercidas pelo Imasul estabelecendo a gestão por resultados. Assim, os caminhos a serem percorridos poderão ser enxergados e trilhados, pela sociedade e por servidores, com clareza.

O presente documento apresenta informações essenciais sobre o Imasul, em que se destacam a Missão, a Visão e os Valores. A metodologia adotada teve como base o Balanced Score Card (BSC), aplicação de dinâmicas de grupo e de técnicas de entrevista com a participação dos servidores. Os resultados culminaram no Mapa Estratégico em que foram definidas as Perspectivas, os Objetivos Estratégicos e as Iniciativas.

O processo de construção do Planejamento Estratégico contou com a parceria da Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica, por intermédio da equipe técnica da Superintendência de Gestão Estratégica aos quais agradecemos a participação. Destaca-se, ainda, nosso especial agradecimento a todos os servidores do Imasul que colaboraram de forma fundamental neste processo e que acreditam que a excelência é algo possível.

**André Borges Barros de Araújo**  
Diretor Presidente



A stylized diamond shape composed of several overlapping triangles in shades of green and blue. A white circle is positioned at the center of the diamond, overlapping the text.

**O IMASUL**

# UNIDADES DE ATENDIMENTO

## CENTRAL DE ATENDIMENTO

Rua Desembargador Leão Neto do Carmo, s/nº  
Bloco 03 - Parque dos Poderes  
Campo Grande-MS - CEP 79031-902  
E-mail: atendimento@imasul.ms.gov.br  
Telefones: (67) 3318-6020 / 3318-6022 / 3318-6056

## ESCRITÓRIOS REGIONAIS

### DOURADOS

Rua Mato Grosso, nº 2099 - Centro  
Dourados-MS - CEP 79806-040  
Telefones: (67) 3422-7839 / 3421-9230  
E-mail: imasuldourados@imasul.ms.gov.br

### TRÊS LAGOAS

Av. Capitão Olinto Mansine, nº 2462 Jardim Primavera  
Três Lagoas-MS - CEP 79603-011 Telefone/fax: (67) 3521-2714  
E-mail: imasultreslagoas@imasul.ms.gov.br

## ESCRITÓRIOS LOCAIS

### AQUIDAUANA

Rua Nilza Ferraz, nº 10 Bairro Alto  
Aquidauana-MS - CEP 79200-200  
Telefone: (67) 3241-3282  
E-mail: imasulaquidauana@imasul.ms.gov.br

### BONITO

Rua Belinha, nº 400 - Vila Donária  
Bonito-MS - CEP 79290-000  
Telefone: (67) 3255-1844  
E-mail: imasulbonito@imasul.ms.gov.br

### COXIM

Rua Floriano Peixoto, nº 310 - Centro  
Coxim-MS - CEP 79400-000  
Telefone/fax: (67) 3291-1998  
E-mail: imasulcoxim@imasul.ms.gov.br

### CORUMBÁ

Rua XV de Novembro, 32, Centro  
Corumbá-MS - CEP 79330-000  
Telefone: (67) 3232 - 1954  
E-mail: imasulcorumba@imasul.ms.gov.br

### COSTA RICA

Rua Josina Garcia de Melo, nº 239  
Costa Rica-MS - CEP 79550-000 Telefone/fax: (67) 3247-2276  
E-mail: imasulcostarica@imasul.ms.gov.br

## MISSÃO

Promover a gestão ambiental propondo e executando políticas e ações que visem ao desenvolvimento sustentável em Mato Grosso do Sul.

## VISÃO

Ser uma instituição de excelência, com credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados para a gestão ambiental, exercendo papel estratégico nas ações governamentais.

## VALORES

Ética  
Cooperação e Respeito  
Pró-atividade e Inovação  
Aperfeiçoamento Contínuo  
Responsabilidade e Comprometimento



"A concepção da marca veio da necessidade de que ela, a marca da Femap, tivesse uma explícita identificação com nossos recursos naturais. A ideia-mãe da criação foi a máxima do "pensar globalmente e agir localmente". Com isso foi impingido o formato arredondado, conferindo a ideia do globo. Nesta "esferização", a forma da terra. O verde, a vegetação; o azul, amparado pelos formatos, conferiu a representação dos nossos recursos hídricos, rios e as lagoas salinas do Pantanal. As molduras em volta surgem como um monitor visual do foco. O foco são os nossos recursos naturais e tudo isso que representa a instituição. Tudo nas cores que identificam o estado: branco, azul e o verde de nossa bandeira.

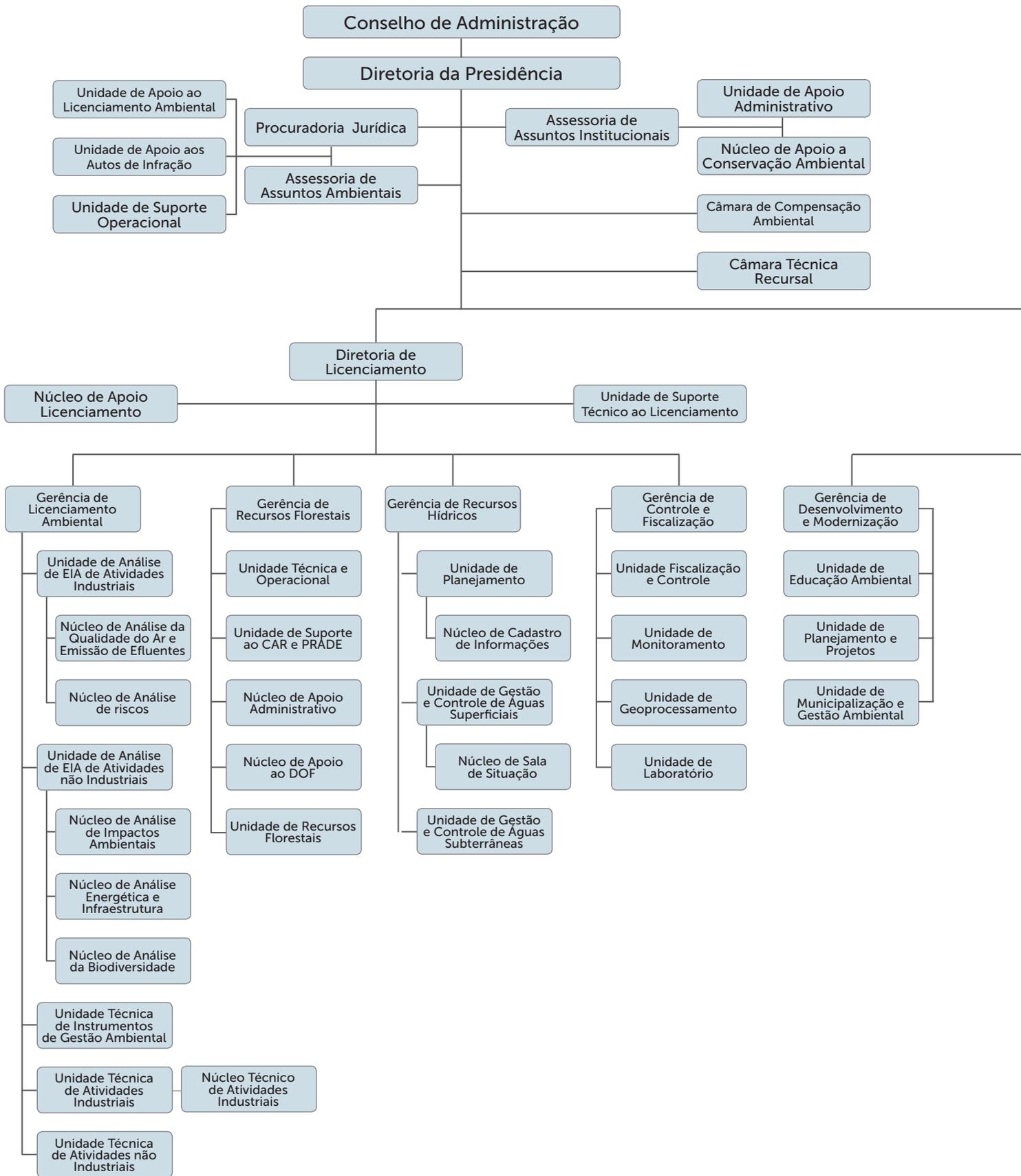
**(Celso Kasumi Arakaki, 1995)**

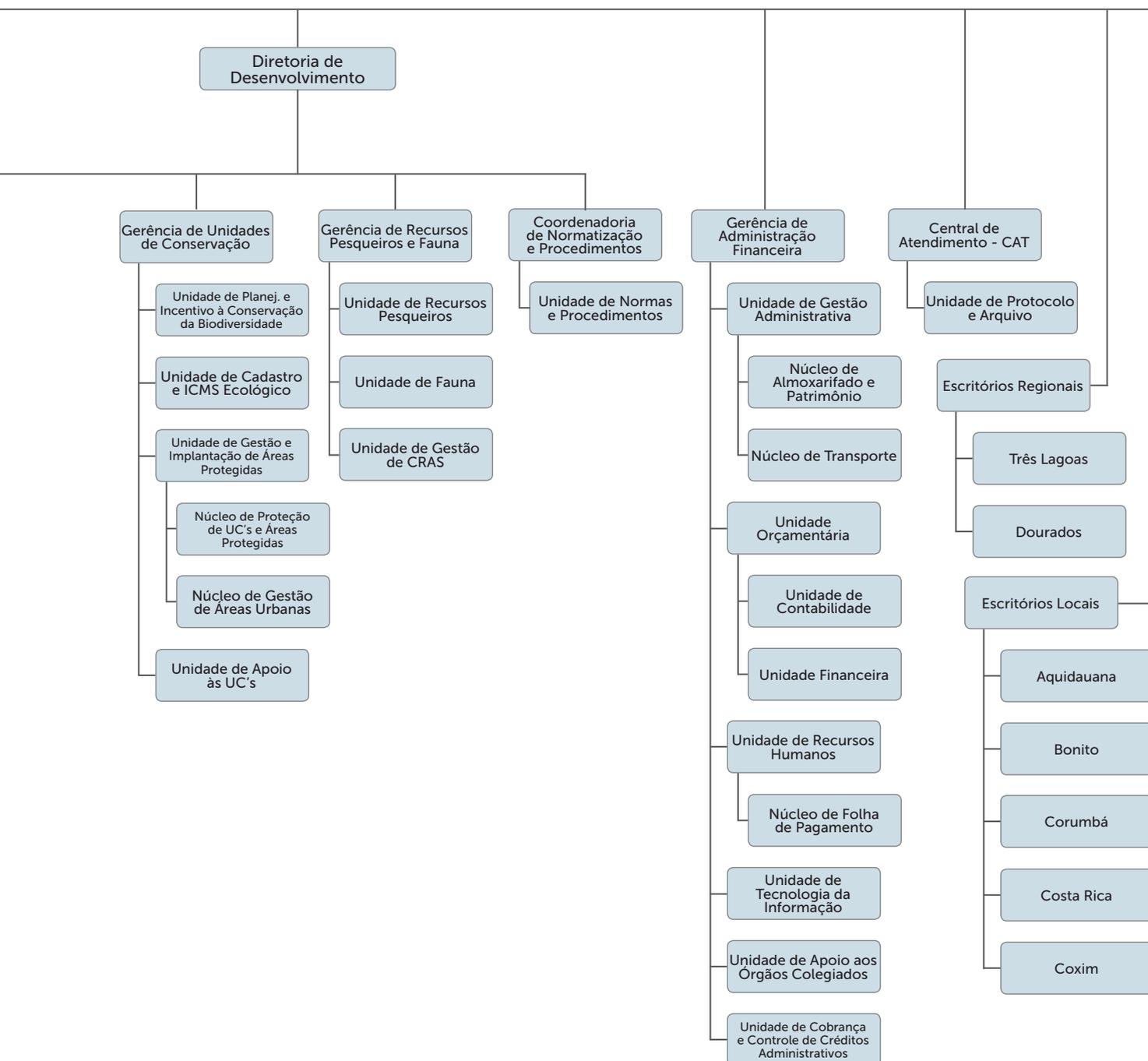
# COMPETÊNCIAS

A estrutura básica e a competência do Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul - Imasul são estabelecidas pelo Decreto Estadual n. 12.725 de 10 de março de 2009:

- I. Planejar, coordenar, supervisionar e controlar as ações relativas ao meio ambiente, visando à compatibilização do desenvolvimento econômico e social com a preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico;
- II. Incentivar, promover e executar pesquisas, estudos, levantamentos técnicos e monitoramento visando à manutenção da qualidade e à quantidade dos recursos ambientais;
- III. Conceder o licenciamento ambiental e realizar o controle de obras, empreendimentos e atividades efetivas poluidoras e ou modificadoras do meio ambiente;
- IV. Promover e apoiar as ações relacionadas com a conservação e a recuperação das áreas ameaçadas de degradação e das já degradadas por atividades econômicas de qualquer natureza;
- V. Promover, coordenar e realizar a fiscalização das atividades poluidoras e de exploração dos recursos naturais e dos subprodutos decorrentes dessa exploração;
- VI. Aplicar as penalidades definidas em lei aos infratores da legislação ambiental, nos casos que excedam a competência das autoridades federais e municipais;
- VII. Propor a criação, extinção, modificação de limites e finalidades das Unidades de Conservação da Natureza (UCs) e dos espaços territoriais especialmente protegidos pelo Poder Público e promover sua implantação e administração;
- VIII. Dar condições efetivas para o funcionamento da Secretaria-Executiva do Conselho Estadual de Controle Ambiental (CECA) e do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH);
- IX. Coordenar e executar programas, projetos e atividades, diretamente ou mediante convênio com órgãos ou entidades voltados à proteção, à manutenção, à recuperação e aos usos dos recursos naturais do meio urbano e rural;
- X. Implementar a Política Estadual de Recursos Hídricos e propor normas de estabelecimento de padrões de controle da qualidade das águas;
- XI. Coordenar, gerir e implementar os instrumentos da Política Estadual de Recursos Hídricos e propor normas a ela pertinentes;
- XII. Estruturar o sistema de informações ambientais, com dados essenciais para executar suas atribuições de difusão de informações e tecnologias de manejo do meio ambiente e de promoção da formação de uma consciência coletiva sobre a necessidade da preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico.
- XIII. Apoiar os municípios no seu desenvolvimento institucional, para elaboração das políticas ambientais e de organização de estruturas de controle e licenciamento ambiental, fortalecendo-os para a administração dos recursos ambientais identificados em suas respectivas jurisdições;
- XIV. Contribuir para a formulação de propostas para incorporá-las ao Plano Plurianual, à Lei de Diretrizes Orçamentárias e à Lei Orçamentária;
- XV. Formular, coordenar, orientar e supervisionar a execução das políticas e das diretrizes governamentais fixadas para o meio ambiente, recursos hídricos, recursos florestais e faunísticos;
- XVI. Articular-se com entidades públicas e privadas para a obtenção de recursos necessários e de apoio técnico especializado, relativo à recuperação, melhoria e à preservação do meio ambiente;
- XVII. Estimular programas, projetos e ações que otimizem a utilização sustentável dos recursos naturais.

# ORGANOGRAMA





# BREVE HISTÓRICO

O Instituto de Preservação e Controle Ambiental -INAMB, autarquia vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, criado por meio do Decreto-lei nº 9, de 1º de janeiro de 1979, constituiu-se no primeiro órgão designado a elaborar e implantar as políticas ambientais no âmbito do recém criado Mato Grosso do Sul (Lei Complementar nº 31 de 1977). Os problemas ambientais mais críticos enfrentados no início da implantação do Estado de Mato Grosso do Sul estavam relacionados ao controle do contrabando de peles de jacaré e da exploração dos recursos pesqueiros no território sul-mato-grossense.

Com a promulgação da Lei nº 6.938/1981, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente e o Sistema Nacional de Gestão Ambiental, o Governo de Mato Grosso do Sul inicia o processo de ajustar e atualizar os procedimentos da política ambiental estadual, em decorrência dos instrumentos estabelecidos pela lei nacional de meio ambiente. Em 1986 edita o Decreto Estadual nº 4.625, que regulamenta a Lei Estadual nº 90 de 1980, e a Resolução SEMA/MS nº 001/1989, que estabelece os procedimentos para o licenciamento ambiental e para a avaliação de impactos ambientais, o controle de empreendimentos e atividades efetiva ou potencialmente poluidoras, e cria o Serviço Estadual de Licenciamento de Atividades Poluidoras – SELAP. A Lei Estadual nº 702/86 extingue o INAMB e cria o Sistema Estadual de Controle e Preservação Ambiental composto pela Secretaria de Meio Ambiente - SEMA, como Órgão central, o Conselho de Controle Ambiental - CECA, como Órgão colegiado e as Unidades Regionais como Órgãos regionais.

Na década de 90, por meio das ações incentivadas pelo Programa Nacional do Meio Ambiente – PNMA I (1991-1996) foi possível realizar uma série de melhorias para a estruturação e operacionalização das funções de competência do Órgão ambiental estadual, tais como: procedimentos de licenciamento ambiental consolidados em manual de licenciamento; construção de um laboratório de análise de parâmetros físicos e químicos para o monitoramento da qualidade de águas superficiais; implantação da rede de monitoramento da qualidade de águas da Bacia Hidrográfica do Paraguai; ampliação do Centro de Reabilitação de Animais Silvestres; construção do espaço físico destinado à sede técnica do Órgão estadual de meio ambiente. A Lei nº 1.829, de 16 de janeiro de 1998 promove a fusão das Fundações Terceiro Milênio – Pantanal e Terceiro Milênio Natureza-Viva com a criação da Fundação Estadual de Meio Ambiente – Pantanal – FEMA-P, precursora do IMASUL, que passa a ter por finalidade executar a política de meio ambiente do Estado.

Destaca-se na nova estrutura organizacional do IMASUL a criação da Gerência de Unidades de Conservação, que tem como finalidade a criação e gestão das unidades de conservação e demais áreas protegidas no âmbito do MS.

Os espaços territoriais especialmente protegidos na forma de Unidades de Conservação da Natureza – UCs têm como base os dispositivos do Sistema Nacional de Unidades de Conservação-SNUC (Lei Federal nº 9.985, de 18/07/2000). Até então, no Estado de Mato Grosso do Sul foram criados seis Parques Estaduais, dois Monumentos Naturais, duas Áreas de Proteção Ambiental – APAs e uma área especial de interesse turístico representada pela Estrada Parque Pantanal.

O programa de incentivo a criação de Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN, notadamente o primeiro da esfera estadual no âmbito nacional (implementado em 1993) reconheceu até o momento, 31 RPPNs. Somadas aquelas criadas na esfera federal, o estado integra 46 RPPNs. Em relação às alterações da estrutura organizacional do Órgão ambiental estadual, no período de 2000 a 2019 ocorreram novas composições que culminaram na criação da atual Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO e sua entidade ambiental vinculada: o Instituto de Meio Ambiente de Mato Grosso do Sul – IMASUL é vinculado, atualmente.





**CONTEXTUALIZAÇÃO**

# CONTEXTUALIZAÇÃO

A aplicação da gestão para resultados na administração pública começou por volta da década de 80, com o movimento que ficou conhecido como New Public Management (Nova Administração Pública - NPM, em tradução livre). Apesar de não ser um movimento baseado em modelos predeterminados de gestão, a NPM possui a característica de tentar inserir dentro da administração pública práticas de gestão antes só aplicadas em organizações privadas, visando à dinamização do setor e melhores entregas à sociedade.

Apesar da origem precisa do movimento ser difícil de identificar, foi durante os governos Reagan, no EUA (1981 - 1989), e Thatcher, no Reino Unido (1979 - 1990), que se pode ver claramente sua ascensão. No Brasil, as práticas do NPM começaram a ser adotadas na esfera federal dentro do governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de 90. Porém, somente no século XXI que tais práticas são percebidas na esfera estadual. É interessante notar como o Planejamento Estratégico, uma das mais típicas práticas da gestão para resultados, passou a ter abrangência nacional nos últimos anos. De acordo com um estudo realizado pelo Tribunal de Contas da União (2008; 2012) em mais de 250 órgãos/entidades nacionais, em 2008 cerca de 47% dos órgãos pesquisados declararam utilizar-se do planejamento estratégico em suas práticas de gestão. Já em 2012, o percentual subiu para 85%.

É nesse cenário que o **Instituto de Meio Ambiente do Estado de Mato Grosso do Sul - IMASUL** realizou seu Planejamento Estratégico de seis anos (2019 – 2024). O Imasul realiza este planejamento almejando a estruturação da gestão estratégica para resultados, atuando, principalmente, na boa gestão dos recursos públicos e na garantia para que as políticas públicas sejam entregues à população, e com o objetivo último de elevar a qualidade de vida no Estado de Mato Grosso do Sul.

Para poder entender as motivações que levaram o Imasul a realizar um planejamento estratégico, basta analisar os impactos e benefícios trazidos por essa ferramenta às organizações:

- **Criar visão de futuro:**

Entendimento sobre a missão, visão e valores da organização.

- **Clarear os objetivos:**

Determinar os objetivos a longo termo para se chegar lá.

- **Conhecimento do ambiente:**

Analisar os fatores internos e externos mais importante.

- **Estabelecer direção:**

Gerar opções, cenários e caminhos estratégicos a serem seguidos.

- **Maior controle sobre as ações:**

Monitorar constantemente os resultados objetivos.

Para Drucker (1998), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, realizado a partir da sistematização das atividades necessárias à execução das decisões e com a organização da maior quantidade possível de informação. O planejamento estratégico esquematiza o agir com a finalidade de produzir um futuro desejado, na qual cada decisão tomada tem um risco envolvido. Neste sentido, o autor afirma que a realimentação do processo ocorre de forma organizada e sistematizada, permitindo medir o resultado das decisões e minimizando os riscos envolvidos.

Para Poister e Streib (2005), planejamento estratégico é uma junção entre pensamento futuro, análise de objetivos e avaliação subjetiva de metas e prioridades com vistas a assegurar a efetividade e a sobrevivência da organização no longo prazo.

O planejamento enquadra-se na primeira etapa do Ciclo de Gestão Estratégica. Entretanto, por ter um escopo temporal amplo (seis anos, neste caso), o Planejamento Estratégico possui uma importância maior e é a base de sustentação da Gestão Estratégica nas organizações. Ele pode ser definido como processo racional, sistemático e analítico de inteligência organizacional que, por meio da análise quantitativa e qualitativa do ambiente interno e externo da organização, visa à tomada de decisão em relação ao direcionamento estratégico e aos objetivos a serem alcançados pela organização em um determinado período de tempo.

Alguns elementos do Planejamento Estratégico têm importância fundamental. O primeiro elemento que merece atenção é o desenvolvimento do pensamento estratégico dentro da organização, que corrobora para a tomada de decisões ótimas.

Nesse ponto vale ressaltar que a elaboração de um plano estratégico é, também, a formalização da estratégia organizacional. Ou seja, a estratégia já pode existir na mente dos tomadores de decisão, cabendo ao planejamento estruturá-la e torná-la viável.

Com isso, sem um pensamento estratégico consistente que possua uma visão apurada e clara do ambiente que perpassa a organização e como este ambiente pode impactar em seu futuro, o planejamento não alcançará seus resultados máximos.

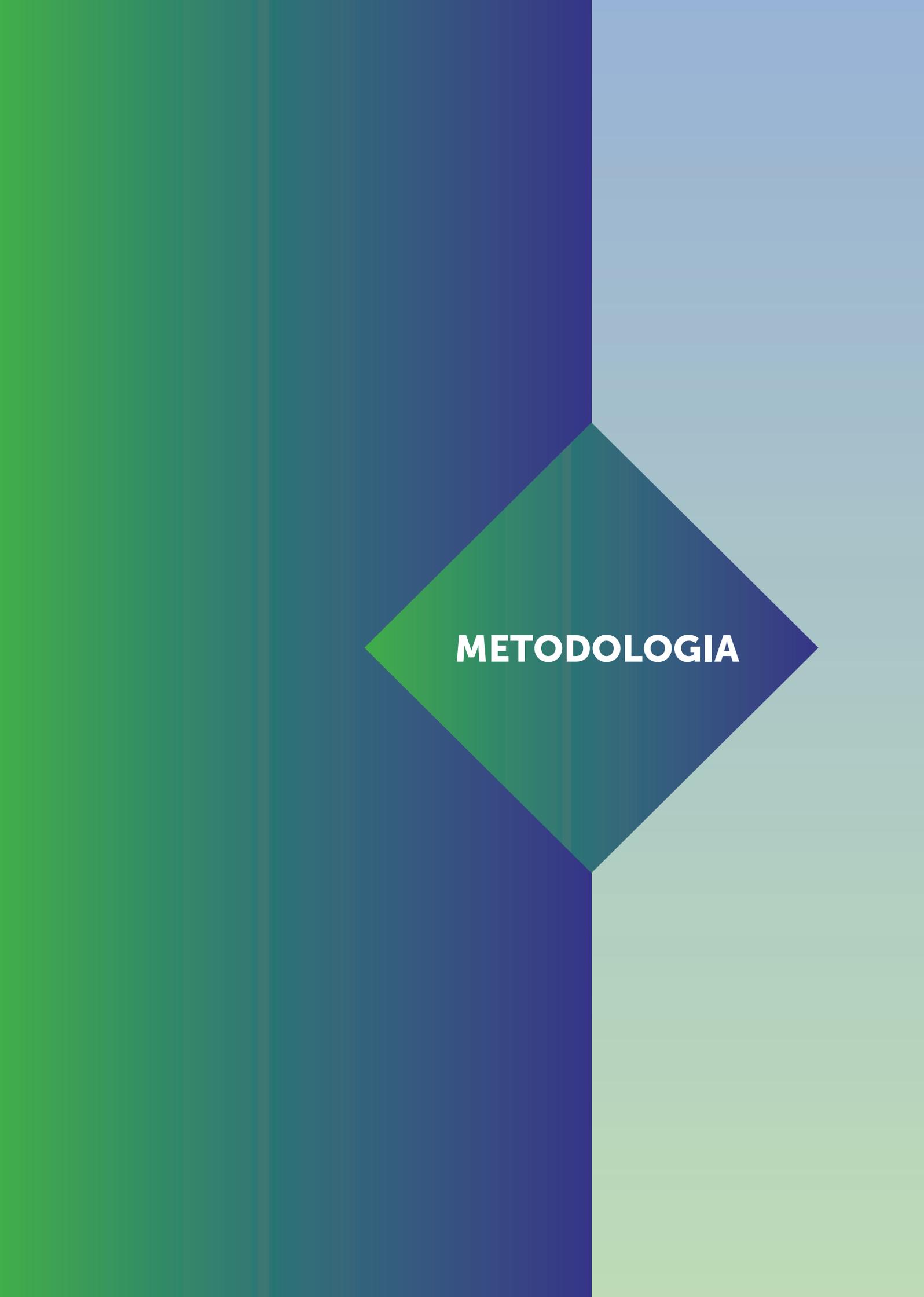
O segundo elemento geral do Planejamento que merece atenção é o fato dele não ser um esforço momentâneo. O replanejamento contínuo é intrínseco ao ato de planejar, o que permite o realinhamento e a readequação da estratégia a acontecimentos não antes previstos ou às mudanças no direcionamento da organização.

Há, ainda, outros fatores determinantes ao Planejamento Estratégico em se tratando do setor público. O primeiro é a necessidade de engajamento e envolvimento de todo o corpo da organização. Tanto para o setor privado como para o público, a participação de todos os funcionários na elaboração do plano é essencial para o desdobramento efetivo da estratégia e para que ela atinja os resultados esperados. Porém, esse fator ganha relevância especial no setor público tendo em vista que a alta gestão altera-se constantemente, dando ao restante do corpo funcional, que é mais estável, um peso maior em ações de longo prazo.

O segundo fator relaciona-se ao princípio da Publicidade, que tem por objetivo dar conhecimento de seus atos à sociedade por meio de publicações em órgãos de imprensa, afixados em determinado local das repartições administrativas ou hodiernamente divulgados por meios digitais. Sendo assim, o Planejamento Estratégico dentro de uma organização pública deve servir também de instrumento de transparência das atividades e perspectivas da organização para a sociedade, fazendo conhecido o resultado das políticas públicas, dos investimentos e das ações voltadas à promoção do aumento da qualidade do gasto público.

O Mapa Estratégico de Mato Grosso do Sul funciona como um instrumento da gestão que orienta a Gestão para Resultados no Estado. Esse instrumento foi construído em 2019 com a participação do Governador, de todos os Secretários de Estado, servidores públicos que estavam em cargos de liderança, em diversos encontros que culminaram na definição da estratégia de governo e na elaboração dos programas temáticos do PPA 2020-2023.





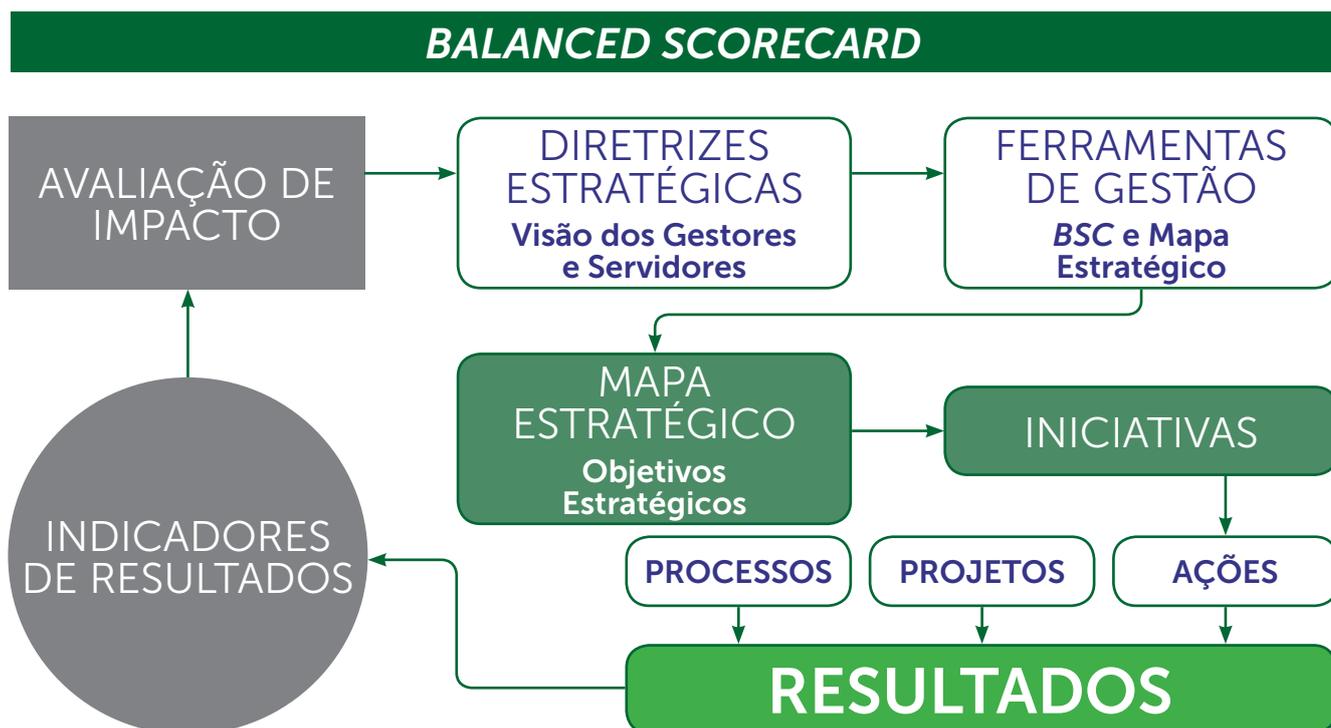
# **METODOLOGIA**

# METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi desenvolvida com base em uma adaptação do *Balanced Scorecard - BSC*, conforme definido por Kaplan e Norton (1997), no qual se estabelece uma forma de gestão dos objetivos institucionais sinérgica com as áreas/temáticas que envolvem as instituições a qual é aplicada, tendo como base os indicadores tangíveis:

“O objetivo é o de estabelecer um processo estruturado para a criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas em todos os níveis, possibilitando a integração entre esses grupos e proporcionando o alinhamento de toda a organização”.

A construção desse planejamento teve como premissa a colaboração, com a realização de oficinas com os servidores do Imasul nas etapas de sua elaboração. Com isso, o processo do Planejamento Estratégico para os anos de 2019 à 2024 teve início em 28 de março de 2019, durante evento de abertura realizada no auditório do Instituto e com a convocação de todos os seus colaboradores. O formato de entrega do Planejamento Estratégico consiste nesse documento final, aprovado pelas Diretorias. Para sua elaboração, seguiu-se as seguintes etapas:



Esta metodologia quantifica, avalia e comunica a estratégia da organização de forma clara e objetiva dentro de uma estrutura lógica de causa e consequência, na qual os aspectos tangíveis e não-tangíveis são divididos e relacionados em forma de perspectivas.

O amadurecimento do modelo de gestão e a eficiência do plano de comunicação permitem o monitoramento contínuo da organização a partir dessas perspectivas. No modelo original do *BSC*, voltado a organizações privadas, Kaplan e Norton definem quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Mercado, Cliente e Finanças. Porém, dada as especificidades do setor público e do próprio Imasul, o modelo foi adaptado e definidas as seguintes Perspectivas:

- Perspectiva Estado e Sociedade
- Perspectiva de Partes Interessadas
- Perspectiva de Processos Internos
- Perspectiva de Pessoas
- Perspectiva Financeira e de Infraestrutura

Responder aos desafios colocados a partir dessas cinco perspectivas permite ajustar continuamente a estratégia e mudá-la sempre que necessário. A resposta continuada e permanente possibilita realizar uma mensuração simultaneamente financeira e não-financeira inerente ao sistema de informação ampliado a todos os níveis da organização.

O acompanhamento da mensuração torna possível equilibrar indicadores externos para atender as Partes Interessadas e indicadores internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento; equilibrar os resultados do esforço passado e os indicadores dos desempenhos futuros; bem como equilibrar indicadores quantificáveis e indicadores subjetivos de desempenho.

O **Mapa Estratégico** é a representação gráfica da estratégia da organização, servindo para orientar a alta administração e o corpo organizacional rumo à execução da estratégia. Isso ocorre por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas perspectivas do *BSC*.

Os **Objetivos Estratégicos**, por sua vez, são as melhorias contínuas que devem ser alcançadas para que a instituição realize a estratégia vislumbrada. Relacionando-se entre si, traduzem a forma que a organização pretende atingir sua Visão, decompondo-se em Iniciativas.

As **Iniciativas** são as formas pelas quais se pretende atingir os Objetivos Estratégicos definidos no Mapa Estratégico. Elas são específicas e possuem um escopo de médio e longo prazos determinados, funcionando como intermediadoras entre os Objetivos Estratégicos.

As Iniciativas possuem pessoas ou equipes alocadas para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário. Muitas iniciativas, quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos.

# IDENTIDADE

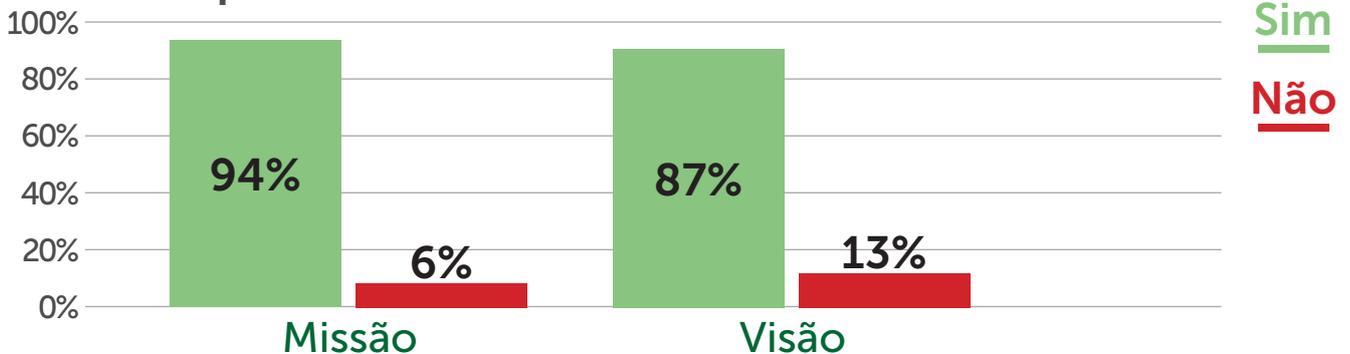


A **Etapa I - Identidade** deu início a elaboração do Planejamento Estratégico. A primeira reunião, denominada de *Kickoff* ocorreu no dia 28 de março de 2019, com a validação da identidade da Imasul, onde a maioria dos servidores participaram. Durante a reunião foi realizada uma dinâmica para que os colaboradores refletissem sobre quais eram a missão, a visão e os valores da Imasul.

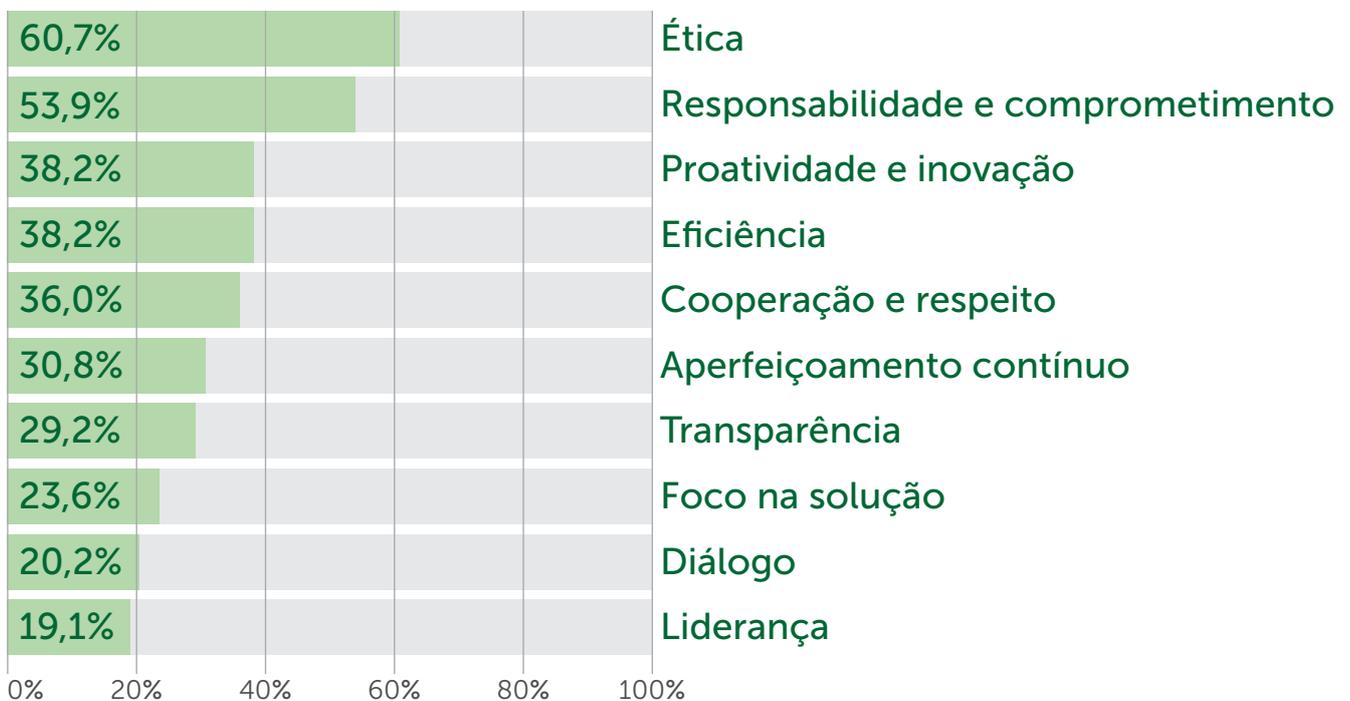


Resultado de pesquisa sobre a **Missão, Visão e Valores**  
Aplicada aos servidores do Imasul, em 28 de março de 2019.

Devemos permanecer com a **MISSÃO** e a **VISÃO** do Imasul?



Quais são os **VALORES** do Imasul?



**MISSÃO**

Promover a gestão ambiental propondo e executando políticas e ações que visem ao desenvolvimento sustentável em Mato Grosso do Sul.

**VISÃO**

Ser uma instituição de excelência, com credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados para a gestão ambiental, exercendo papel estratégico nas ações governamentais.

**VALORES**

- Ética
- Cooperação e Respeito
- Pró-atividade e Inovação
- Aperfeiçoamento Contínuo
- Responsabilidade e Comprometimento

# DIAGNÓSTICO



Nessa **Etapa II - Diagnóstico**, foi realizada uma pesquisa de satisfação interna com todos os servidores e duas oficinas que contaram com a participação de lideranças do Imasul, representantes de todas as áreas.



## PESQUISA DE SATISFAÇÃO INTERNA

- **Período:** Aplicada por meio de formulários, em junho de 2019.
- **Objetivo:** ouvir os servidores para que as opiniões fossem traduzidas em ações para o impulsionamento do órgão.
- **Nº de formulários distribuídos:** 283
- **Total de contribuições:**  
236 questionários preenchidos  
233 sugestões encaminhadas

## OFICINA DE DIAGNÓSTICO

- **Data:** 04 de julho de 2019
- **Objetivo:** buscar entendimento sobre quais são as prioridades e necessidades para implantar melhorias nas rotinas dos processos e de auxiliar tornar claro o caminho a ser percorrido, resultando em um Mapa Estratégico.
- **Participação:** 29 lideranças do Imasul.

A metodologia **SWOT** foi utilizada, propiciando a identificação de:

- 15 itens de Força
- 24 itens de Fraqueza
- 19 itens de Oportunidades
- 14 itens de Ameaças

# MAPA ESTRATÉGICO



Na **Etapa III - Mapa Estratégico**, foi realizada uma oficina e uma reunião que contaram com a participação dos colaboradores.



## OFICINA DE DETALHAMENTO DE AÇÕES DO MAPA ESTRATÉGICO

- **Data:** 04 de setembro de 2019
- **Objetivo:** estabelecer as ações que o Imasul deve realizar para atingir os objetivos estratégicos da organização.
- **Participação:** 35 lideranças do Imasul.
- **Total de contribuições:** 52 iniciativas que abarcam todas as sugestões propostas nas Etapas II e III, que somadas ao Planejamento Plurianual - PPA, totalizam 55 iniciativas.

## REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

- **Data:** 02 de outubro de 2019
- **Objetivo:** Apresentação das Iniciativas do Mapa Estratégico do Imasul.
- **Participação:** 32 lideranças do Imasul.
- Nesta reunião foram apresentadas as **20 Iniciativas** selecionadas, pela Diretoria, como **prioritárias**. Foram definidas as áreas responsáveis pela execução dessas Iniciativas.

# MAPA ESTRATÉGICO

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>DESCRIÇÃO DA PERSPECTIVA</b>
<b>ESTADO E SOCIEDADE</b>	Para alcançarmos a visão, temos que entregar iniciativas que impactam diretamente a sociedade, promovendo o desenvolvimento do Estado.
<b>PARTES INTERESSADAS</b>	Descreve de que maneira satisfaremos as necessidades das nossas Partes Interessadas ou Clientes e como melhoramos continuamente a relação com eles.
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Na perspectiva de processos apresentam-se as formas que desenvolveremos os processos operacionais críticos à nossa atividade e busca estabelecer que processos deverão ser introduzidos ou melhorados para que alcancemos os resultados previstos na perspectiva de Partes Interessadas.
<b>PESSOAS</b>	Sabendo que é através das pessoas que serão executadas as ações para alcançarmos os objetivos estratégicos e a melhoria contínua dos processos, trazendo a satisfação dos clientes, sociedade e partes interessadas. Assim é preciso que seja possível fortalecer o Capital Humano do Imasul, ou seja, o conjunto de capacidades, conhecimentos, competências e atributos de personalidade que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor.
<b>FINANCEIRA E INFRAESTRUTURA</b>	Refere-se aos recursos orçamentários e financeiros necessários para a implantação dos objetivos, assim como a previsão de recursos orçamentários por parte da organização.

## MISSÃO

Promover a gestão ambiental propondo e executando políticas e ações que visem ao desenvolvimento sustentável em Mato Grosso do Sul

## VISÃO

Ser uma instituição de excelência com credibilidade e reconhecimento pelos serviços prestados para a gestão ambiental, exercendo papel estratégico nas ações governamentais

### ESTADO E SOCIEDADE

Promover a conservação do meio ambiente

Promover a gestão dos recursos hídricos e naturais

### PARTES INTERESSADAS

Promover a modernização legal ambiental

Aproximar a sociedade e instituições públicas às ações do Imasul

Assegurar recursos financeiros adequados ao Imasul

### PROCESSOS INTERNOS

Promover a modernização e a melhoria contínua da gestão por processos

Dotar o Imasul de tecnologias de trabalho inovadoras

### PESSOAS

Promover a Gestão do conhecimento e comunicação interna

Desenvolver e valorizar os servidores do Imasul com foco nos resultados

### FINANCEIRA E INFRAESTRUTURA

Modernizar a infraestrutura

Aprimorar a integração da gestão financeira





**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
E INICIATIVAS**

# ESTADO E SOCIEDADE

## **Promover a conservação do meio ambiente**

Incentivar as boas práticas de sustentabilidade ambiental das atividades econômicas.

### **Iniciativa**

- Elaborar e implementar Programas de Gestão Ambiental.

## **Promover a gestão dos recursos hídricos e naturais**

Conservação e gestão de recursos hídricos e naturais.

### **Iniciativas**

- Reabilitação de fauna silvestre nativa (não inclui destinação final).
- Monitorar a Qualidade das Águas Superficiais.
- Elaborar e implementar Programas de Gestão Ambiental - Cadastro Ambiental Rural.

# PARTES INTERESSADAS

## **Promover a modernização legal ambiental**

Promover a segurança jurídica, mantendo o arcabouço legal ambiental atualizado, estabelecendo padrões e procedimentos para o subsídio jurídico às tomadas de decisões e solução de conflitos.

### **Iniciativas**

- Atualizar o arcabouço legal, solucionando sobreposições e conflitos.
- Criar processo para o subsídio técnico do Imasul para a elaboração de normas ambientais pela Semagro.
- Criar processo jurídico de apoio às decisões técnicas que demandem orientações jurídicas.
- Elaborar e instituir legislação específica de dosemetria para os autos de infração.
- Estabelecer processo de consulta pública das proposições normativas.
- Elaborar e instituir a Política Estadual de Meio Ambiente.

## **Aproximar a sociedade e instituições públicas às ações do Imasul**

Promover a comunicação para a divulgação de conteúdos e disponibilização de serviços, estabelecendo padrões e procedimentos, estimulando a participação da sociedade para a integração com o Imasul.

### **Iniciativas**

- Elaborar e implantar plano de comunicação do Imasul.
- Estimular a utilização do sistema e-Ouv.
- Promover eventos periódicos para divulgação e integração de ações com a sociedade.
- Criar procedimento de apoio técnico legal na elaboração de notas à imprensa.
- Disponibilizar serviços prestados pelo Imasul por meio de aplicativos.
- Divulgar os resultados do Planejamento Estratégico para a sociedade.
- Atualizar o site do Imasul.

## **Assegurar recursos financeiros adequados ao Imasul**

Adotar medidas para melhorar a captação e a aplicação de recursos financeiros, oferecendo condições para atingir a sua missão e visão com excelência.

### **Iniciativas**

- Criar banco de projetos para captação de recursos.
- Realizar revisão das taxas ambientais existentes.
- Resgatar a autonomia da gestão da arrecadação do Imasul visando atender a missão do Órgão.
- Promover o uso público das Unidades Conservação (Permissão, Autorização, Concessão e Investimento).
- Operacionalizar o Programa Estadual de Conversão de Multas (PECOMA).
- Elaborar o plano de regularização fundiária das Unidades de Conservação estaduais.
- Regulamentar e efetivar o Fundo Estadual de Recursos Hídricos.

# PROCESSOS INTERNOS

## **Promover a modernização e a melhoria contínua da gestão por processos**

Promover a melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes, estabelecendo padrões e normas de procedimentos para a gestão por resultados.

### **Iniciativas**

- Padronizar e normatizar as ações e procedimentos em geral.
- Implantar o Modelo de Excelência em Gestão (MEG)
- Implantar Programa de gestão de material.
- Rever a estratégia das relações institucionais entre escritórios regionais e gerências da administração central.
- Fortalecer o atendimento ao cliente.
- Elaborar, implantar e monitorar Plano Diretor de Tecnologia da Informação.
- Virtualizar processos.
- Fomentar a descentralização da gestão ambiental.
- Implantar a gestão financeira integrada do Imasul.

## **Dotar o Imasul de tecnologias de trabalho inovadoras**

Promover a excelência na execução dos serviços prestados, modernizando os sistemas existentes e adotando ferramentas de trabalho inovadoras, baseadas em tecnologias de informação e de geotecnologia.

### **Iniciativas**

- Implementar ferramentas de geotecnologia na gestão ambiental.
- Desenvolver módulos no Siriema para atender a todas as gerências de forma integrada.
- Definir estratégia para o desenvolvimento de sistemas do Imasul.

# PESSOAS

## **Promover a gestão do conhecimento e comunicação interna**

Adotar mecanismos de compartilhamento do conhecimento e informações de ações desen-volvidas no Imasul, aprimorando e fortalecendo o processo de divulgação interna, para a gestão eficiente da comunicação e integração dos servidores.

### **Iniciativas**

- Realizar eventos para integração dos servidores.
- Incentivar a produção de publicações técnicas.
- Sistematizar a realização de reuniões periódicas de avaliação do Planejamento Estratégico.
- Promover eventos internos para divulgação das ações entre as áreas
- Fortalecer os canais de comunicação interna.

## **Desenvolver e valorizar os servidores do Imasul com foco nos resultados**

Desenvolver instrumentos eficientes para a gestão de pessoas, priorizando o reconhecimento profissional do desempenho individual e coletivo dos servidores, em benefício do alcance das metas do Imasul.

### **Iniciativas**

- Estabelecer plano de ambientação para a entrada de novo(s) servidor(es).
- Elaborar e implantar Plano continuado para formação dos gestores, com avaliação continuada voltada para resultados.
- Reestruturar o setor de recursos humanos para a gestão de pessoas.
- Elaborar e implantar plano de desenvolvimento dos servidores.
- Ampliar o quadro de pessoal.
- Elaborar e desenvolver plano de melhoria salarial.
- Promover a segurança de trabalho.

# FINANCEIRO E INFRAESTRUTURA

## **Modernizar a infraestrutura**

Adequar a infraestrutura física e de materiais, garantindo as condições de segurança e de saúde, valorizando o ambiente de trabalho e possibilitando o melhor desempenho dos servidores.

### **Iniciativas**

- Melhorar as condições de segurança.
- Elaborar e implantar plano de manutenção da infraestrutura
- Criar espaços de convivência.
- Ampliar e adequar a infraestrutura física e logística.
- Adquirir equipamentos e materiais de trabalho.

## **Aprimorar a integração da gestão financeira**

Estabelecer instrumentos de integração para elaborar e acompanhar o planejamento orçamentário/financeiro do Imasul, com monitoramento da execução e avaliação de resultados, efetivando a transparência da gestão financeira entre as áreas.

### **Iniciativas**

- Efetivar a transparência da gestão financeira entre as áreas.
- Elaborar e acompanhar um planejamento orçamentário/financeiro com monitoramento da execução e avaliação de resultados.



**REGISTROS  
FOTOGRAFICOS**

# REGISTROS DAS ATIVIDADES

Oficina de Diagnóstico para o Planejamento Estratégico realizada no Parque Estadual do Prosa, em 15/04/19.



Oficina de Conclusão do Diagnóstico do Planejamento Estratégico realizada na ESCOEX / TCE, em 04/07/19.



**Oficina de Detalhamento das Ações do Mapa Estratégico realizada na ESCOEX / TCE, em 04/09/19.**



**Reunião com Diretores do Imasul para validação do Mapa Estratégico, realizada na SGE/SEGOV, em 09/08/19.**



**Oficina de Detalhamento das Ações do Mapa Estratégico realizada na SGI / SEFAZ, em 02/10/19.**



**Reuniões de trabalho da equipe do Planejamento Estratégico, realizadas durante o processo de construção do Planejamento Estratégico.**



**Reunião entre Secretário de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar - Semagro e Diretores e equipe técnica do Imasul para apresentação do Planejamento Estratégico, realizada na Semagro em 07/10/19.**







# **GLOSSÁRIO**

# GLOSSÁRIO

<b>Ação</b>	Tarefa ou atividade empreendida visando concretizar uma Iniciativa, um Projeto ou um Processo.
<b>Alta administração</b>	Conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção-geral da organização. Equivale ao conceito de “dirigente” do setor privado. No setor público, compõem a “alta administração” os principais dirigentes da organização (ex.: Ministros e secretários de Estado, secretários executivos, secretários ou autoridades equivalentes, presidentes de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista).
<b>Ameaças</b>	São características que podem ser combatidas e colocam em risco a sobrevivência e o crescimento da instituição. Ex.: Concorrente com preço imbatível; Nova tributação criada pelo governo; Endividamento da população; Falta de cultura para adquirir o produto.
<b>Análise S.W.O.T.</b>	Técnica de gestão usada para analisar cenários (ambientes organizacionais). O termo S.W.O.T. significa Forças ( <i>Strengths</i> ), Fraquezas ( <i>Weaknesses</i> ), Oportunidades ( <i>Opportunities</i> ) e Ameaças ( <i>Threats</i> ). As forças e fraquezas relacionam-se ao ambiente interno, enquanto que as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado, já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, o que não impede de ser conhecido e monitorado. Atividade Ação, em geral repetitiva, que permite gerar um determinado produto (bens e serviços), estendendo-se por tempo indeterminado.
<b>Clima organizacional</b>	Clima é a percepção coletiva que os colaboradores têm do ambiente da organização para a qual trabalham. Este ambiente é influenciado pela cultura, ou seja, pelos valores, crenças, normas e princípios. O clima indica o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, valorização profissional e identificação com a empresa. Alguns autores defendem que o clima organizacional está diretamente ligado com a motivação dos funcionários.
<b>Colaboradores</b>	Compreende toda a força de trabalho da organização (ex.: Servidores, funcionários temporários e prestadores de serviços individuais), à exceção dos membros da alta administração e dos demais gestores.
<b>Competências</b>	Compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes resolutivas que tornam um indivíduo capaz de realizar com êxito determinado trabalho ou para desempenhar papéis especializados ou gerenciais.
<b>Competências organizacionais</b>	Conjunto das melhores práticas para o cumprimento da missão e a construção da visão de futuro da organização. São as competências singulares e essenciais que distinguem a organização no seu negócio e ambiente de atuação
<b>Contrato de Gestão</b>	Modelo de gestão estratégica baseado na pactuação periódica de entregas e resultados dos setores, gestores e colaboradores com a alta gestão da organização. Desempenho Resultados definidos numericamente, que permitem a avaliação comparativa com as metas estabelecidas.
<b>Diagnóstico Institucional</b>	Estudo da situação atual da instituição e de seu sistema de gestão, objetivando identificar os pontos fortes e vulneráveis, bem como identificar a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a competitividade da organização.
<b>Diretrizes estratégicas</b>	Conjunto de indicações, de caráter amplo, que direcionam o comportamento da organização como um todo e orientam o processo de decisões, detectando os sinais de mudança, identificando as oportunidades, a fim de planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para as ações proativas, visando o alcance dos objetivos estratégicos. São baseadas na visão, missão e valores da organização.
<b>Efetividade</b>	Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação organizacional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.
<b>Eficácia</b>	Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente dos custos e dos recursos implicados. A eficácia é a comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu realizar.
<b>Eficiência</b>	Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto. Em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos. A eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis.

<b>Equipe</b>	Grupo de pessoas responsáveis pela execução das ações do Projeto ou Processo.
<b>Escopo</b>	É o objetivo que se pretende atingir. É sinônimo de fim, propósito ou desígnio.
<b>Estratégia</b>	Caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização a longo prazo. É o conjunto de ações de médio e longo prazos necessárias ao cumprimento da missão organizacional e ao alcance da visão de futuro da organização. A visão de futuro define o destino a ser alcançado para concretização dessa missão.
<b>Estrutura organizacional</b>	Forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Num enfoque amplo inclui a descrição dos aspectos físicos (ex.: instalações), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos.
<b>Forças (S.W.O.T.)</b>	Também conhecido como Pontos Fortes, são características positivas internas e controláveis, que propiciam condições favoráveis para a organização atingir suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.
<b>Fraquezas (S.W.O.T.)</b>	Também conhecido como Pontos Fracos, são características negativas internas e controláveis, que representam riscos ao alcance das metas planejadas pela organização. São características que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.
<b>Gestão</b>	Ato de gerir, administrar. Considerando como fato a interferência direta e ampla dos gestores nos sistemas e procedimentos institucionais, gestão pode ser definida como o gerenciamento do conjunto de ações e estratégias nas organizações, de maneira holística, visando atingir seus objetivos.
<b>Gestão de riscos</b>	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Compreendem os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao risco.
<b>Gestão estratégica</b>	Forma de gerir toda uma organização com base em um conjunto de princípios, metodologias e mecanismos capazes de direcionar a atuação para o alcance efetivo de sua estratégia.
<b>Indicador</b>	É um dado numérico pelo qual podemos medir resultados, identificando se a meta estabelecida em um objetivo estratégico está, ou não, sendo atingida, possibilitando a análise crítica do desempenho da organização, subsidiando o processo decisório em tempo de permitir o replanejamento.
<b>Iniciativas estratégicas</b>	Conjunto de ações específicas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos, desempenhando um papel fundamental na transição entre a performance atual e as metas futuras. Normalmente se confundem com projetos e programas.
<b>Mapa estratégico</b>	Conjunto de objetivos subdivididos em temas e distribuídos em perspectivas (dimensões), que podem seguir o <i>BSC (Balanced Scorecard)</i> .
<b>Melhores práticas</b>	Atividades ou processos que comprovadamente obtiveram sucesso quando usados em várias organizações.
<b>Missão</b>	Por que existimos? O motivo da existência de uma organização, estando, por isso, ligada diretamente aos seus objetivos organizacionais e aos motivos pelos quais ela foi criada. É a finalidade mais ampla ou objetivo maior que engloba a contribuição da organização para a sociedade.
<b>Modelo de gestão</b>	É um modo de referência para a administração de uma instituição.
<b>Monitoramento</b>	Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.
<b>Negócio</b>	Determina o âmbito de atuação de uma organização. Representa o ramo de atividades no qual a organização atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela.
<b>Nível estratégico</b>	É composto pelas posições da alta administração da instituição, onde concentra-se a tomada de decisão que impactam sobre toda a organização.
<b>Nível operacional</b>	Neste nível os envolvidos são os responsáveis pela execução das tarefas de rotina e produção da instituição. Envolve aqueles que executam as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

<b>Nível tático</b>	Envolve o nível departamental, onde acontecem as tomadas de decisão que envolvem boa parte dos processos principais da instituição, sendo responsável por tornar aplicável e real as direções definidas no nível estratégico.
<b>Objetivo estratégico</b>	Conjunto de resultados que uma instituição busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos, conforme a temporalidade do Plano Estratégico. Para que os objetivos exerçam sua função, devem ser: específicos, passíveis de serem alcançados, flexíveis, mensuráveis e conter prazos.
<b>Oportunidades (S.W.O.T.)</b>	Condições decorrentes de variáveis externas e não controláveis que podem criar circunstâncias favoráveis ao alcance das metas planejadas pela organização, desde que se tenha meios e interesse de usufruí-las. São aspectos positivos capazes de melhorar o desempenho da organização quando aproveitados.
<b>Partes interessadas</b>	Indivíduos ou grupo de indivíduos com interesse no desempenho da organização. As partes envolvidas podem incluir fornecedores; clientes diretos do produto do projeto; clientes indiretos ou consumidores; parceiros; fundações, tais como instituições financeiras; subcontratados, organizações fornecedoras de produtos às organizações responsáveis pelo projeto; sociedade, tais como órgãos jurídicos ou legais e o público em geral; pessoal interno, tal como membros da equipe do projeto. Também são conhecidos como <i>stakeholders</i> .
<b>Planejamento estratégico</b>	Processo racional, sistemático e analítico de inteligência organizacional que, por meio da análise quantitativa e qualitativa do ambiente interno e externo da organização, visa à tomada de decisão em relação ao direcionamento estratégico e aos objetivos a serem alcançados pela organização em um determinado período de tempo.
<b>Plano de ação</b>	Conjunto de ações a serem executadas após coleta e análise de dados, com a finalidade de especificar atividades, responsabilidades, prazos e recursos para o alcance do objetivo e/ou das metas. É formado por um conjunto de medidas de ação direta (não-desdobráveis) encadeadas de forma lógica ao alcance da meta.
<b>Plano de comunicação</b>	Documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação com as partes envolvidas do projeto a ser executado.
<b>Processo operacional</b>	Conjunto de atividades executadas de forma sequencial e contínua, necessárias e suficientes para obtenção de produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades, explicitadas a nível de segmentos, dos clientes de uma organização. Envolve mão de obra, medidas, método de trabalho, equipamentos, meio ambiente e recursos.
<b>Projeto</b>	Esforço temporário, com começo e fim bem definidos, medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, objetivos determinados, abrangência definida, prazo limitado e recursos específicos. Sua principal característica é criar um novo produto, serviço ou processo, visando um resultado exclusivo, ou seja, diferente de outros similares.
<b>Stakeholders</b>	Grupo que tem interesse em uma empresa, negócio, indústria ou política pública. Em inglês <i>stake</i> significa interesse, participação, risco. <i>Holder</i> significa aquele que possui. Em português é comum ser traduzido para Partes Interessadas.
<b>Valores</b>	Conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades de uma organização. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.
<b>Visão</b>	Para onde vamos? Onde a organização almeja chegar. É estabelecida sobre os fins da organização e corresponde à direção suprema que a organização busca objetivamente alcançar num prazo determinado.



**REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BRASIL.** Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008.

**BRASIL.** Levantamento de Governança de TI. Tribunal de Contas da União; Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2012.

**BRASIL.** Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Escola Virtual SOF. Curso planejamento estratégico. organização de Luiz Aires Maranhão Cerqueira. Brasília: MP, SOF, 19 de maio 2016. 6v.; il.

**BRASIL.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Brasília: MP, 2012.

**BUZAN, T.** Mapas Mentais e sua elaboração: um sistema definitivo do pensamento que transformará a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

**CAMPOS, Wagner.** O que é a gestão estratégica? 2009. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/). Acesso em: 10 de julho de 2019.

**CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B.** Estratégias para competitividade. São Paulo: Futura, 2003. v. 1.

**DRUCKER, P.** Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

**GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R.**, Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. 2006. Trabalho apresentado no XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

**KAPLAN, R. S. NORTON, D. P.**, A estratégia em ação: Balanced Scorecard. São Paulo: Campus, 1997.

**KAPLAN, R.; NORTON, D.**, Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Ed. Campus Elsevier, 2004.

**KAPLAN, R.; NORTON, D.**, The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review (Janeiro - Fevereiro de 1992).

**OTA, E. T.**, Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 112 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2014

**POISTER, T. H.; STREIB, G. D.**, Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes. Public Productivity & Management Review Nº 23, p. 308-325. 1999.

**VILHENA, R.; NOGUEIRA, T.**, Inovações gerenciais no governo do Mato Grosso do Sul. Trabalho apresentado no XXI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2016





**SEMAGRO**  
Secretaria de Estado de Meio Ambiente,  
Desenvolvimento Econômico,  
Produção e Agricultura Familiar



**GOVERNO  
DO ESTADO**  
Mato Grosso do Sul