

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL HENRIQUE LUIS ROESSLER (FEPAM)

Karine Martini da Silva¹

Amanda Oliveira de Souza²

Bruno do Valle Brick³

Othon Veloso Schenatto⁴

Rafael Volquind⁵

Jorge Augusto Berwanger Filho⁶

Resumo: O presente artigo descreve o projeto de Planejamento Estratégico da Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luís Roessler (Fepam) para o período 2023-2026, um trabalho realizado conjuntamente pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), por meio do Departamento de Planejamento Governamental (Deplan), e pela Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura (SEMA), através da Fepam, entre setembro de 2022 e março de 2023. Os objetivos deste trabalho são apresentar a metodologia adotada e os resultados alcançados pelo projeto, que estão sintetizados no Mapa Estratégico 2023-2026 da Instituição. Para isso, primeiro são apresentados os principais conceitos utilizados no referido planejamento; após, são descritas as três oficinas realizadas, cada uma com suas etapas intermediárias, nas quais foram elaborados o Diagnóstico Estratégico, o Referencial Estratégico (Missão, Valores e Visão) e os Objetivos Estratégicos da Instituição; e, por último, é apresentado o Mapa Estratégico com os resultados consolidados, que foram estruturados nas perspectivas do *Balanced Scorecard (BSC)* adaptado para instituições públicas. Por fim, são realizadas algumas considerações a respeito do trabalho realizado, que compreende a *fase conceitual* do planejamento estratégico da Instituição, e da necessidade de desdobramento dessa fase por meio do estabelecimento dos indicadores, metas, ações e demais elementos indispensáveis para a execução da estratégia elaborada – que representam a *fase operacional* do Planejamento Estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Diagnóstico Estratégico. Referencial Estratégico. Objetivos Estratégicos. Mapa Estratégico.

¹Analista Administradora da SPGG. Graduada em Administração de Empresas. Especialista em Gestão da Produção e Logística.

²Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão da SPGG. Graduada em Ciências Musicais.

³Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão da SPGG. Graduado em Gestão Pública e Administração de Empresas. Especialista em Gestão Orçamentária e Financeira.

⁴Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão da SPGG. Graduado em Ciências Sociais.

⁵Analista Engenheiro Civil. Graduado em Engenharia Civil. Mestre em Engenharia de Produção.

⁶Analista Engenheiro Ambiental. Graduado em Engenharia Ambiental. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho. Mestre em Engenharia Civil.

STRATEGIC PLANNING OF THE STATE FOUNDATION FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION HENRIQUE LUIS ROESSLER (FEPAM)

Abstract: This article describes the Strategic Planning project of the Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luís Roessler (Fepam) for the period 2023-2026, a project carried out jointly by the Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), through the Departamento de Planejamento Governamental (Deplan), and the Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura (SEMA), through Fepam, between September 2022 and March 2023. The objectives of this paper are to present the methodology adopted and the results achieved by the project, which are summarized in the institution's Strategic Map 2023-2026. To this end, the main concepts used in this planning are presented first; then the three workshops held are described, each with its own intermediate stages, in which the Strategic Diagnosis, the Strategic Reference (Mission, Values and Vision) and the institution's Strategic Objectives were drawn up; and finally, the Strategic Map is presented with the consolidated results, which were structured according to the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC) adapted for public institutions. Finally, some considerations are made about the work carried out, which comprises the conceptual phase of the institution's strategic planning, and the need to unfold it through the establishment of indicators, targets, actions and other essential elements for the execution of the strategy drawn up, which represent the operational phase of the Strategic Planning.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Diagnosis. Strategy Reference. Strategical Objectives. Strategic Map.

INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um processo de fundamental importância para o sucesso das organizações. Abrangendo a sua estrutura como um todo e mobilizando os mais altos níveis organizacionais, ele promove a orientação da estratégia e a concentração de esforços para o atingimento de objetivos comuns. Ao se definirem as estratégias e os cenários desejados para o futuro, são criadas as condições para orientar as ações do presente, reduzindo, assim, o imprevisto.

Considerando que o último projeto de Planejamento Estratégico da Fundação Estadual de Proteção Ambiental Henrique Luís Roessler (Fepam) havia sido realizado em 2015, com vigência até 2018, a instituição observou a necessidade de elaborar novo Plano Estratégico para o período 2023-2026. O Plano, cujo processo de elaboração será tratado neste artigo, deriva de um trabalho conjunto realizado pela Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), por meio do Departamento de Planejamento Governamental (Deplan), e pela Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura (SEMA), mediante a Fepam. Os objetivos deste trabalho são apresentar a metodologia adotada e os resultados alcançados pelo projeto, que estão sintetizados no Mapa Estratégico 2023-2026 da Instituição.

Conforme acordado na reunião inicial entre representantes dos órgãos⁷, realizada em setembro de 2022, a condução metodológica do projeto ficou a cargo da comissão técnica do Deplan⁸, em contato permanente com a comissão de representantes da Fepam⁹. À comissão do Deplan coube o desenvolvimento da metodologia de elaboração do Planejamento Estratégico e a condução das oficinas, à exceção da oficina de elaboração do Referencial Estratégico – conduzida pelos coordenadores da Fepam, após a capacitação desenvolvida e aplicada pelos técnicos do Deplan. Já a comissão da Fepam foi responsável pela validação da metodologia, pela mobilização da instituição e pela sistematização e qualificação dos resultados das oficinas.

A proposta metodológica baseou-se no Guia Técnico de Gestão Estratégica do Ministério da Economia (BRASIL, 2019) e nos manuais de Planejamento Estratégico para Instituições Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2022), os quais utilizam o *Balanced Scorecard (BSC)* como principal ferramenta, bem como se pautou pelo

⁷Nessa ocasião, estiveram presentes: Rafael Volquind e Jorge Augusto Berwanger Filho, representantes da Fepam, Antonio Paulo Cargnin, então Subsecretário de Planejamento, e Carolina Mór Scarparo, então Diretora do Deplan.

⁸A comissão técnica do Deplan foi composta por: Karine Martini da Silva (coordenadora), Amanda Oliveira de Souza, Bruno do Valle Brick, Laurie Fofonka Cunha, Leila Verena Rivas, Luana de Lima e Silva, Sílvia Leticia Lorenzetti e Othon Veloso Schenatto. Além dos citados, destaca-se também a participação de Carolina Mór Scarparo (Subsecretária de Planejamento) e Henrique Gomes Acosta (Diretor do Departamento de Planejamento Governamental) e Vera Inez Salgueiro Lermen, Analista em Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG) setorial da Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura (SEMA). A todos, o agradecimento pela disponibilidade e cooperação ao longo de todo o trabalho.

⁹A comissão instituída pela Fepam para a condução do projeto de planejamento estratégico junto ao Deplan foi composta por: Rafael Volquind e Jorge Augusto Berwanger Filho (coordenadores), Cristiano Horbach Prass, Carlos Eduardo Dorini, Fabiani Ponciano Vitt Tomaz, Glaucus Vinicius Biasetto Ribeiro, Rodrigo de Souza Cunha, Thais Braun Pivatto e Vagner Hoffmann. A todos, o agradecimento pela disponibilidade e cooperação ao longo de todo o trabalho.

disposto no Manual de Orientação do Gestor Público da Controladoria e Auditoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2022)¹⁰. Outro recurso metodológico utilizado foi a Matriz de Avaliação Estratégica, construída a partir da Análise *SWOT*, para o diagnóstico do contexto de atuação da Fepam. Ademais, buscou-se uma integração com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs), que “são 17 objetivos ambiciosos e interconectados que abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, [201-]), cujos objetivos e metas serviram de insumos para a elaboração dos Objetivos Estratégicos da Instituição.

Na primeira seção deste artigo, são apresentados os principais conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico e ao *BSC*, que foram utilizados ao longo do processo de formulação do Planejamento Estratégico da Fepam. Na segunda, é trazido um breve relato sobre a realização de cada uma das três oficinas, de suas etapas intermediárias, os resultados alcançados por elas e, por fim, é trazido o Mapa Estratégico com os resultados consolidados.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PRINCIPAIS CONCEITOS

O Planejamento Estratégico é um processo de análise, gestão e decisão estratégica por meio do qual se reflete o que é a organização, o que ela faz e qual a razão da sua existência. Nesse processo ocorre um alinhamento entre os setores estratégicos da organização, de forma a permitir a definição de aonde se quer chegar, em quanto tempo e de que forma serão alcançados os objetivos e metas cruciais para o seu sucesso.

A partir do Planejamento Estratégico, é possível concentrar e direcionar os recursos, projetos, estruturas, programas, propósitos, conhecimentos e esforços gerais da organização para as decisões que trarão os melhores resultados, em diferentes cenários de médio e longo prazo, de forma a promover eficiência, eficácia e efetividade das ações organizacionais. É um processo contínuo, cíclico, sistemático, organizado e capaz de olhar para o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos, promovendo inovação e adaptação.

O Planejamento Estratégico abarca a formulação do Referencial Estratégico da organização, composto pela Missão, Visão e Valores.

A **Missão** é a declaração da razão de ser de uma organização, comunicando o seu propósito, indicando o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem faz (clientes/beneficiários), como faz (tradução dos Valores básicos da organização) e por que motivo (definindo o impacto que a organização deseja ter na realidade social). No caso das

¹⁰A elaboração do Planejamento Estratégico seguiu a conceituação da Controladoria e Auditoria Geral do Estado, que considera “estratégico todo processo de planejamento que transcende e orienta o planejamento operacional” (RIO GRANDE DO SUL, 2022, p. 173). Nesse sentido, as fases do planejamento dividem-se em *fase conceitual* e *fase operacional*: na primeira, são estabelecidos Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos que compõem o Mapa Estratégico da organização; na segunda, dá-se o desdobramento do Mapa, onde se estabelecem os indicadores, metas, ações e demais elementos que aplicam o Planejamento Estratégico. Com base nessas definições, optou-se por limitar o planejamento referido no relatório à *fase conceitual*.

organizações públicas, a Missão deriva das competências definidas em normas legais e infralegais. Apresenta uma duração de longo prazo.

A **Visão** expressa a projeção de futuro almejada pela organização em um horizonte de tempo de três a cinco anos. Apresenta uma perspectiva de transformação e de amadurecimento ambiciosa e desafiadora e, ao mesmo tempo, realista e atingível, considerando a sua situação presente e indicando qual nicho de atuação será priorizado estrategicamente no período. Deve tentar expressar a diferença entre o que não deve ser mudado e o que precisa ser transformado na organização para atingir um patamar superior.

Os **Valores**, por sua vez, são o conjunto de crenças básicas, convicções centrais ou princípios morais que estruturam a cultura organizacional, orientam os comportamentos das pessoas na organização, guiam o processo de tomada de decisão em situações de ambiguidade ou de incerteza, o processo de seleção e promoção de pessoal, o relacionamento com clientes e partes interessadas, entre outros. Devem ser estáveis, motivadores e inspiradores.

Tendo o Referencial Estratégico como base, parte-se para a elaboração dos Objetivos Estratégicos, seguindo a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*, uma das ferramentas mais utilizadas para estruturar e apresentar os elementos de estratégia organizacional. Esta metodologia é fundamentada em cinco princípios gerenciais: traduzir o Referencial Estratégico (Missão, Visão e Valores) em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformando-a em uma preocupação de todos, convertendo-a em um processo contínuo e mobilizando a mudança por meio da liderança executiva (BRASIL, 2019).

Composto originalmente pelas perspectivas **financeira**, do **cliente**, **interna** e de **inovação e aprendizado**, com o intuito de atender ao setor privado, ao longo dos anos o *BSC* precisou ser adaptado para atender às necessidades das organizações públicas. Nesse sentido, o Ministério da Economia do Governo Federal (BRASIL, 2019) propôs alterações nas perspectivas, expostas abaixo.

- **Resultados para a sociedade:** traduzem o valor público que a organização cria para a coletividade, trazendo os impactos ou ganhos que se pode levar para a sociedade em geral (por exemplo, aumentar as taxas de escolaridade e emprego);
- **Resultados institucionais:** traduzem os resultados esperados para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas, em produtos e serviços e de legitimidade;
- **Processos internos:** essa perspectiva identifica os processos internos críticos para o funcionamento da organização, divididos entre processos finalísticos críticos, de suporte crítico e de inovação; e
- **Aprendizagem e crescimento:** abordam a forma como as dimensões de recursos (financeiros), pessoas (desenvolvimento de competências), informação (bases, sistemas e soluções tecnológicas) e organização (cultura organizacional, liderança, alinhamento) impactam os processos críticos para a estratégia.

Visualmente, essas perspectivas se organizam na forma de Mapa Estratégico, que apresenta a base estratégica da organização, trazendo o Referencial e os Objetivos Estratégicos dentro de cada perspectiva. O Mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os Objetivos Estratégicos que serão destacados pela alta administração em determinado período, materializando a Visão e a Estratégia que a organização adotará (Figura 1).

Figura 1 – Estrutura básica de Mapa Estratégico a partir do *Balanced Scorecard (BSC)*



Fonte: Adaptado de ENAP (2022, p. 40).

Por sua vez, os Objetivos Estratégicos são formulações que apontam de forma mais específica os efeitos ou transformações que a organização deseja promover para atingir sua estratégia (ENAP, 2022). Os Objetivos Estratégicos formulam a hipótese de como a organização pode alcançar os resultados desejados, enfrentando desafios e apresentando o caminho que a organização deseja trilhar no cumprimento de sua Missão e para alcançar a Visão de futuro. Dessa forma, eles devem ser compreendidos de forma conjunta, com a identificação das relações de causa e efeito que conectam uns objetivos aos outros. Para a elaboração e a qualificação dos Objetivos Estratégicos, utiliza-se o método *SMART*, acrônimo de *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *attainable* (alcançável), *relevant* (relevante) e *time-bounded* (tempestivo)¹¹.

¹¹“Por específicos, significa que os objetivos devem descrever aonde se quer chegar de forma inequívoca e ser comunicados de forma clara. Por mensuráveis, entende-se que devem ser quantificáveis, possibilitando sua

ELABORANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023-2026 DA FEPAM

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico da Fepam para o período 2023-2026 deu-se a partir de parceria firmada entre a Fepam e o Deplan, em setembro de 2022. O Deplan participou com a formulação da metodologia e a condução dos trabalhos, enquanto a Fepam foi responsável pela mobilização da instituição, organização dos encontros, consolidação e qualificação dos resultados das oficinas.

A proposta metodológica foi apresentada pelo Deplan em reunião com representantes da Fepam, ocasião na qual foram levantadas as expectativas da equipe técnica da instituição com o projeto e os direcionadores para o Planejamento Estratégico. Nessa reunião, definiu-se que seriam realizadas três oficinas para a elaboração do Planejamento Estratégico, com a participação dos gestores dos diversos departamentos da Fepam, desde o Diretor-Presidente até os chefes de departamentos, garantindo representatividade e engajamento dos mais variados setores da Instituição.

Na oficina I, elaborou-se o Diagnóstico Estratégico, com a realização da análise *SWOT+S*. Posteriormente, os técnicos do Deplan promoveram uma capacitação com a equipe técnica da Fepam, para orientar a construção da Matriz de Avaliação Estratégica e a condução da oficina II, na qual o Deplan prestou suporte técnico e facilitação. Na oficina II, trabalhou-se o Referencial Estratégico da Instituição, com a definição e validação da Missão, da Visão e dos Valores da Fepam. Assim, após a oficina II, foram realizadas duas reuniões: uma na presença do Diretor-Presidente e Diretor-Administrativo da Fepam, para a valoração da Matriz de Avaliação Estratégica, e outra na presença dos coordenadores da equipe técnica da Fepam e mais dois técnicos, para identificação das metas dos ODSs relacionadas às competências da instituição. Portanto, nas duas primeiras oficinas e nas reuniões supracitadas, foram gerados os insumos para a oficina III, na qual foram elaborados os Objetivos Estratégicos.

OFICINA I: Diagnóstico Estratégico – Análise *SWOT+S*

A primeira oficina de Planejamento Estratégico ocorreu no dia 08 de dezembro de 2022 e contou com a participação de aproximadamente 19 integrantes dos diversos departamentos da Fepam. O objetivo da oficina foi elaborar o Diagnóstico Estratégico da Instituição, a partir do método de análise *SWOT+S*, uma adaptação da tradicional Análise *SWOT*.

aferição da maneira mais objetiva o possível. Por atingíveis, significa que devem ser realistas e levar em conta as capacidades da organização, buscando gerar credibilidade que permite mobilizar recursos. Por relevantes, significa que devem estar alinhados à estratégia organizacional e contribuir para o alcance dos resultados da organização. Por tempestivos, significa que podem ser alcançados dentro de um espaço de tempo definido, que coincide com os marcos e horizontes do Planejamento Estratégico” (BRASIL, 2019, p. 38).

A Análise *SWOT* (acrônimo em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é um método utilizado para apoiar a análise dos recursos e das capacidades que uma organização tem para responder a estímulos do ambiente interno e externo. A partir dela é possível construir a Visão integrada entre o ambiente interno da organização (forças e fraquezas) e o seu ambiente externo (oportunidades e ameaças), conforme representado na Figura 2.

Figura 2 – Análise *SWOT*

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	S Strengths Forças	W Weaknesses Fraquezas
Fatores Externos	O Opportunities Oportunidade	T Threats Ameaças

Fonte: SPGG. Deplan (2023).

Já o método *SWOT+S* (*SWOT* + Estratégia), é uma combinação do diagrama tradicional da *SWOT* com as quatro perspectivas do *BSC* (Figura 3). De acordo com Savkín (2020), essa combinação permite uma análise mais conectada à estrutura do Mapa Estratégico.

Figura 3 – Análise *SWOT+S*

	Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Resultados para a Sociedade	Quais são as nossas FORÇAS nos Resultados para a Sociedade?	Quais são as nossas FRAQUEZAS nos Resultados para a Sociedade?	Quais são as nossas OPORTUNIDADES nos Resultados para a Sociedade?	Quais são as nossas AMEAÇAS nos Resultados para a Sociedade?
Resultados Institucionais	Quais são as nossas FORÇAS nos Resultados Institucionais?	Quais são as nossas FRAQUEZAS nos Resultados Institucionais?	Quais são as nossas OPORTUNIDADES nos Resultados Institucionais?	Quais são as nossas AMEAÇAS nos Resultados Institucionais?
Processos Internos	Quais são as nossas FORÇAS nos Processos Internos?	Quais são as nossas FRAQUEZAS nos Processos Internos?	Quais são as nossas OPORTUNIDADES nos Processos Internos?	Quais são as nossas AMEAÇAS nos Processos Internos?
Aprendizagem e Crescimento	Quais são as nossas FORÇAS de Aprendizagem e Crescimento?	Quais são as nossas FRAQUEZAS de Aprendizagem e Crescimento?	Quais são as nossas OPORTUNIDADES de Aprendizagem e Crescimento?	Quais são as nossas AMEAÇAS de Aprendizagem e Crescimento?

Fonte: SPGG. Deplan (2023).

No ambiente interno, localizam-se os processos, recursos e capacidades que a organização controla e sobre o qual tem capacidade de ação. Dessa forma, avalia-se o ambiente interno a partir da enumeração das suas forças (recursos e capacidades internos que impactam positivamente no desempenho e cumprimento dos referenciais estratégicos) e fraquezas (recursos e capacidades internos que podem dificultar o desempenho e cumprimento dos referenciais estratégicos da organização).

Já no ambiente externo, estão os fatores sobre os quais a organização não tem controle e que apresenta oportunidades e ameaças a serem aproveitadas ou minimizadas pela organização. De forma a subsidiar a análise do ambiente externo, propôs-se o uso da Análise PESTAL, que considera as dimensões política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal.

A vinculação da Análise *SWOT* com a estratégia (*SWOT+S*) deu-se a partir da utilização das perspectivas do *BSC* (resultados para a sociedade; resultados institucionais; processos internos; e aprendizagem e crescimento, conforme definidas na seção I deste documento) no processo de identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Tendo como base os conceitos supracitados, a oficina foi composta de duas rodadas de atividades: uma focada no ambiente interno (forças e fraquezas), na parte da manhã, e outra no ambiente externo (oportunidades e ameaças), na parte da tarde. Os participantes foram divididos em quatro grupos e orientados a discutir e a definir ao menos uma força e uma fraqueza e, posteriormente, uma oportunidade e uma ameaça para cada uma das perspectivas do *BSC*. Ao final de cada turno, os quatro grupos reuniram-se na sala, e os oradores de cada grupo apresentaram seus resultados, escritos em tarjetas, fixadas em um *template* e expostos em um cavalete *flip-chart*, em uma roda de conversa que contou com a participação dos 19 integrantes da Fepam.

Com os resultados da oficina, realizou-se uma reunião entre a coordenadora da equipe do Deplan, o Diretor-Presidente, o Diretor-Administrativo e os coordenadores da equipe técnica da Fepam, em 23 de janeiro de 2023, para qualificar os seus resultados, gerando os insumos que seriam utilizados na elaboração dos Objetivos Estratégicos. Essa qualificação se deu a partir de dois processos. O primeiro, realizado pela equipe técnica da Fepam, foi a consolidação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos quatro grupos, a partir da eliminação dos itens repetidos, análise e correção da posição relacionada à perspectiva do *BSC* e à homogeneização da escrita.

O segundo foi a elaboração da Matriz de Avaliação Estratégica. Essa avaliação auxilia na construção dos Objetivos Estratégicos, podendo fundamentar também a construção de estratégias específicas. Ela permite a identificação de *insights* estratégicos e a construção de ações que visem aproveitar oportunidades, mitigar ameaças, concentrar forças e reduzir fraquezas. Para elaborar a Matriz, foram selecionadas seis forças, seis fraquezas, cinco oportunidades e cinco ameaças consideradas mais relevantes pelo Diretor-Presidente e Diretor-Administrativo, para, em seguida, identificar e valorar os pontos de contato entre o ambiente interno e o ambiente externo. As perguntas que guiaram essa avaliação constam na Figura 4.

Figura 4 – Perguntas norteadoras da Matriz de Avaliação Estratégica

			Ambiente Externo					
			Oportunidades			Ameaças		
			O 1	O 2	O 3	A 1	A 2	A 3
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Força 1	Com que intensidade a “Força 1” auxilia a organização a capturar a Oportunidade “O 1”?			Com que intensidade a “Força 1” auxilia a organização a neutralizar ou minimizar a Ameaça “A 1”?		
		Força 2						
		Força 3						
	Pontos Fracos	Fraqueza 1	Com que intensidade a “Fraqueza 1” dificulta a organização a capturar a Oportunidade “O 1”?			Com que intensidade a “Fraqueza 1” acentua o risco da Ameaça “A 1” sobre a organização?		
		Fraqueza 2						
		Fraqueza 3						

Fonte: SPGG. Deplan (2023).

Em seguida, foi feita a avaliação do nível de interação entre as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças por escala de intensidade (0 – nenhuma intensidade; 1 – intensidade média; 2 – intensidade alta), que permite definir os graus de potencialidade de atuação ofensiva, capacidade defensiva, debilidade de atuação defensiva e vulnerabilidade em diferentes cenários (Figura 5). Ainda, o somatório dos pontos atribuídos a cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça permite identificar aquelas que possuem maior atuação ou impacto na organização.

Figura 5 – Matriz de Avaliação Estratégica

			Ambiente Externo								
			Oportunidades			Ameaças					
			O 1	O 2	O 3	A 1	A 2	A 3			
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Força 1	Potencialidade de Atuação Ofensiva			Capacidade Defensiva			Σ	Grau de Motricidade	Grau de Atuação das Forças
		Força 2									
		Força 3									
	Pontos Fracos	Fraqueza 1	Debilidade de Atuação Defensiva			Vulnerabilidade			Σ	Grau de Motricidade	Grau de Atuação das Fraquezas
		Fraqueza 2									
		Fraqueza 3									
Σ Forças - Σ Fraquezas		Grau de Acessibilidade das Oportunidades			Grau de Impacto das Ameaças						

Fonte: SPGG. Deplan (2023).

Após a realização de cada um dos passos descritos, obteve-se a classificação das forças mais atuantes, das fraquezas mais prejudiciais, das oportunidades mais acessíveis e das ameaças mais impactantes para a Fepam. Nas tabelas a seguir, são apresentados, respectivamente, exemplos dos resultados da Matriz de Avaliação Estratégica para as forças (Tabela 1), as fraquezas (Tabela 2), as oportunidades (Tabela 3) e as ameaças (Tabela 4):

Quadro 1 – Forças mais atuantes

FORÇAS	PERSPECTIVA BSC
Efetividade da proteção ambiental e credibilidade com a sociedade, conciliando atividades econômicas e potencialmente poluidoras com a melhor técnica e observância dos princípios de prevenção e precaução ambiental.	Resultados para a sociedade
Credibilidade técnica- licenciamento com segurança técnica e jurídica através da melhoria contínua na avaliação da qualidade ambiental e na elaboração de relatórios e divulgação dos resultados.	Resultados institucionais
Mapeamento de processos existentes ou em andamento. Padronização e busca constante por padrões.	Processos internos
Corpo funcional com equipes motivadas, unidas e proativas. Excelência no exercício das funções. Busca constante por melhorias.	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Quadro 2 – Fraquezas mais prejudiciais

FRAQUEZAS	PERSPECTIVA BSC
-	Resultados para a sociedade*
Comunicação externa: carência de informações e divulgação de resultados, fazendo com que a sociedade não conheça as atribuições da Fepam.	Resultados institucionais
Insuficiência de instrumentação para avaliação da qualidade ambiental.	Processos internos
Falta de programa de capacitação continuada e sistema de avaliação funcional deficiente e mal utilizado (não conduz para o aprendizado e o crescimento).	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

*Não se obtiveram resultados de fraquezas na perspectiva resultados para a sociedade.

Quadro 3 – Oportunidades mais acessíveis

OPORTUNIDADES	PERSPECTIVA BSC
Atuação, colaboração e participação dos órgãos de controle, sociedade civil coincidentes e complementares com as atribuições da Fepam.	Resultados para sociedade
Avanço de novas tecnologias para avaliação da qualidade ambiental.	Resultados institucionais
Angariar verbas de outros órgãos e poderes para projetos e apoios.	Processos internos
-	Aprendizagem e crescimento*

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

*Não se obtiveram resultados de oportunidades na perspectiva aprendizagem e crescimento.

Quadro 4 – Ameaças mais impactantes

AMEAÇAS	PERSPECTIVA BSC
Sobreposição de interesses econômicos sobre os ambientais.	Resultados para sociedade
Dependência de outros órgãos para execução de recursos e gestão do quadro de servidores.	Resultados institucionais
Suporte tecnológico insuficiente de prestador de serviço de TI para desenvolvimento de sistemas.	Processos internos
Alterações legislativas que mudam direitos e prerrogativas dos servidores e empregados públicos.	Aprendizagem e crescimento

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

OFICINA II: Referencial Estratégico – Missão, Valores e Visão

A segunda oficina de Planejamento Estratégico ocorreu no turno da manhã do dia 17 de janeiro de 2023, no mesmo espaço e com os mesmos participantes da oficina I pela Fepam e com três participantes do Deplan. Essa oficina foi conduzida pelos coordenadores da equipe da Fepam, após capacitação realizada pelos técnicos do Deplan em 13 de janeiro de 2023. A equipe do Deplan atuou no suporte e facilitação da oficina. O objetivo da oficina foi a elaboração do Referencial Estratégico da Instituição.

Após a abertura dos trabalhos, com a fala do Coordenador da Fepam, foi apresentado um conceito de missão, com alguns exemplos de outras instituições, e a Missão do Planejamento Estratégico 2015-2018 da Fepam. Os participantes foram divididos em quatro grupos para que cada um deles fizesse a sua proposta de Missão para a Instituição. Em seguida, as quatro propostas foram digitadas em *slides* e apresentadas em um *template*, proporcionando a análise e o debate no grande grupo, no qual, mediante consenso, elaborou-se a proposta final da Missão da Fepam: "**assegurar a proteção e preservação do meio ambiente como órgão técnico executivo, licenciando, fiscalizando, executando programas e monitorando a qualidade e os impactos, a fim de garantir um ambiente ecologicamente equilibrado para a sociedade gaúcha**".

Em seguida, partiu-se para a elaboração dos Valores da Instituição. Após uma breve definição conceitual e apresentação de alguns exemplos, propôs-se, então, a divisão dos participantes nos mesmos grupos da rodada anterior, para que cada grupo analisasse quais os Valores que representavam as principais crenças e princípios da Fepam. Após, as propostas foram digitadas e apresentadas em um *slide*, oportunizando que os participantes consolidassem os Valores da Fepam de forma consensual. Os Valores finais consolidados foram: **ética, eficiência, transparência, comprometimento e inovação**.

Logo depois, partiu-se para a atividade de elaboração da Visão. Após a explicação conceitual sobre o que é a Visão e quais elementos podem compô-la, apresentação de alguns exemplos e da Visão do Planejamento Estratégico 2015-2018 da Fepam, os participantes foram divididos nos mesmos quatro grupos para elaboração de suas propostas de Visão,

respondendo a três perguntas: qual a meta ambiciosa da organização? Qual nicho de atuação será focado pela estratégia? Qual o horizonte temporal para o alcance dessa meta?

As propostas originadas nos grupos foram digitadas em *slides* e apresentadas em um *template*, promovendo, mais uma vez, a análise e debate entre os participantes. Em consenso do grande grupo, a proposta de Visão da Fepam para os próximos quatro anos é: **"ser um órgão de referência nacional, com credibilidade e reconhecimento na gestão e proteção ambiental, atendendo às expectativas da sociedade com eficiência e inovação permanente"**.

OFICINA III: Elaborando os Objetivos Estratégicos

O objetivo da terceira oficina foi a elaboração dos Objetivos Estratégicos da instituição. Para a realização dessa oficina, houve duas etapas intermediárias a fim de desenvolver os insumos que poderiam subsidiar a elaboração dos Objetivos Estratégicos: primeiramente, uma reunião para a elaboração da Matriz de Avaliação Estratégica (descrita anteriormente) e, após, uma reunião para a identificação das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável relacionadas às competências da Fepam.

No que se refere à identificação das metas dos ODSs relevantes para a Instituição, foi realizada uma reunião, em 08 de março de 2023, que contou com a participação dos coordenadores da equipe da Fepam e mais dois técnicos, além de três participantes do Deplan, que conduziram a atividade. Nesse encontro, tratou-se da Agenda 2030 e os ODSs, que são “um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, [201-]). Foram introduzidos o histórico, princípios e elementos dos ODSs, bem como foram apontados alguns benefícios de sua integração aos processos de planejamento, como a intersectorialidade e o foco na sustentabilidade. A seguir, foram lidas as metas dos ODSs, e a equipe da Fepam identificou aquelas afeitas às competências legais da Instituição, bem como as consideradas transversais para as organizações públicas. As metas identificadas¹² serviram de insumo para a elaboração dos Objetivos Estratégicos na oficina III, na qual também se estimulou a indicação dos Objetivos Estratégicos que impactassem, direta ou indiretamente, as metas dos ODSs previamente identificadas.

No dia 15 de março de 2023, então, ocorreu a oficina III, em que foram elaborados os Objetivos Estratégicos com base nos insumos desenvolvidos. A oficina contou com os mesmos participantes das duas primeiras e foi realizada no mesmo espaço. Após a abertura da oficina e da exposição dos resultados das oficinas I e II, foram apresentados os conceitos relativos ao *BSC*, às suas perspectivas e dimensões, aos Objetivos Estratégicos e às relações de causa e efeito observadas entre os objetivos.

¹² Foram elas as metas 1.5, 2.4, 2.a, 3.9, 5.1, 5.2, 5.5, 5.c, 6.3, 6.4, 6.6, 7.2, 8.4, 9.4, 10.2, 10.3, 11.4, 11.6, 12.2, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 12.8, 14.1, 14.2, 14.5, 15.1, 15.2, 15.3, 15.5, 15.8, 16.5, 16.6, 16.7, 16.10, 16.b, 17.7, 17.14, 17.6 e 17.17. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e suas respectivas metas estão disponíveis em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 19 de outubro de 2023.

A atividade de elaboração de Objetivos Estratégicos seguiu o modelo das outras duas oficinas. Os participantes foram divididos em quatro grupos e foram desenvolvidas quatro rodadas de elaboração de objetivos, uma para cada perspectiva do *BSC* (resultados para a sociedade, resultados institucionais, processos internos, e aprendizagem e crescimento). Os grupos receberam materiais de apoio com os insumos apresentados (a matriz *SWOT*, as metas dos ODSs, os conceitos do *BSC* e a Missão, Visão e Valores validados) e elaboraram os objetivos a partir deles. Ao final de cada rodada, a equipe do Deplan transcrevia os Objetivos Estratégicos de cada *template* para *slides*, para cada orador apresentar o do seu grupo e, assim, permitir uma consolidação inicial pela equipe da Fepam ali presente, identificando Objetivos Estratégicos semelhantes ou com os mesmos significados e reescrevendo-os conforme consenso do grande grupo.

Após a oficina, foi realizada a consolidação final dos Objetivos Estratégicos pela comissão da Fepam, conforme técnica apresentada pela equipe do Deplan, com eliminação dos iguais, uniformização da escrita e alteração da perspectiva *BSC* dos objetivos que estavam na perspectiva incorreta. Além disso, elaborou-se a descrição dos Objetivos Estratégicos, para uniformizar o seu entendimento no futuro, e realizou-se uma análise de qualidade dos objetivos a partir da técnica *SMART*, de forma a buscar o aprimoramento dos objetivos que não cumprissem com algum critério dessa técnica. A lista final de Objetivos Estratégicos e suas descrições segue abaixo.

Perspectiva: resultados para a sociedade

1. Objetivo: proporcionar um meio ambiente equilibrado e compatibilizar a proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico. Descrição: atender às normas ambientais vigentes, ampliar a fiscalização e o monitoramento ambiental e executar programas e projetos, objetivando melhorias ambientais.

2. Objetivo: conscientizar a sociedade da importância do desenvolvimento socioeconômico equilibrado com o meio ambiente. Descrição: divulgar informações e resultados ambientais com vistas a demonstrar para a população a razão do trabalho da Fepam e a existência do meio ambiente equilibrado.

Perspectiva: resultados institucionais

3. Objetivo: reduzir o tempo de resposta às demandas da Fepam. Descrição: aperfeiçoar o atendimento dos prazos institucionais das diversas demandas à Fepam, com destaque para aquelas que dispõem de prazo estabelecido por legislação ou no pedido (licenciamento, apuração de denúncias e atendimento de Poder Judiciário e Ministério Público).

4. Objetivo: aprimorar a comunicação institucional. Descrição: promover melhorias dos canais de comunicação, ampliar divulgação de ações e resultados e disponibilizar informação das condições e da qualidade ambiental.

5. Objetivo: investir em ações preventivas de fiscalização e monitoramento. Descrição: ampliar o plano anual de fiscalização, com maior integração intra e

interinstitucional. Ampliar programas de monitoramento da qualidade ambiental e as redes de monitoramento da qualidade do ar.

6. Objetivo: fortalecer relações interinstitucionais. Descrição: melhorar e otimizar a integração com órgãos federais, estaduais e municipais (MP, BM, PC, PF, SEMA, Câmaras Técnicas, CONSEMA, CRH, Conselhos de Classe, entre outros) visando atuações conjunta, suplementar ou supletiva em ações de licenciamento, fiscalização e monitoramento ambientais.

Perspectiva: processos internos

7. Objetivo: aperfeiçoar e dar continuidade à padronização de procedimentos e integração institucional. Descrição: aperfeiçoar os procedimentos administrativos e técnicos (licenciamento, monitoramento e fiscalização) através da proposição e gerenciamento de normativas técnicas e administrativas e ferramentas de planejamento ambiental.

8. Objetivo: implementar área de inovação e projetos. Descrição: criação de grupo de trabalho especialista na busca por inovação e disponibilizar banco de projetos e demandas.

9. Objetivo: otimizar processo de comunicação interna. Descrição: nivelar as informações institucionais de modo a difundir dados, procedimentos e soluções encontradas no dia a dia dos diferentes setores, bem como ampliar a divulgação de eventos de interesse comum.

10. Objetivo: melhorar a gestão de pessoas. Descrição: conhecer melhor o perfil do RH, capacitá-lo e compatibilizá-lo com as equipes de mesma afinidade dentro das atribuições da Instituição, reduzindo incidência de conflitos.

11. Objetivo: avançar em inovação tecnológica e integrar sistemas de informação. Descrição: manter atualizados sistemas de acordo com as tecnologias atuais e constantemente buscar meios para aquisição, contratação ou uso conforme evolução tecnológica, de forma a melhorar o fluxo de informações entre os diferentes sistemas (SOL, Oracle, SIG, entre outros, bem como, infraestrutura de TI e equipamentos para suas aplicações.

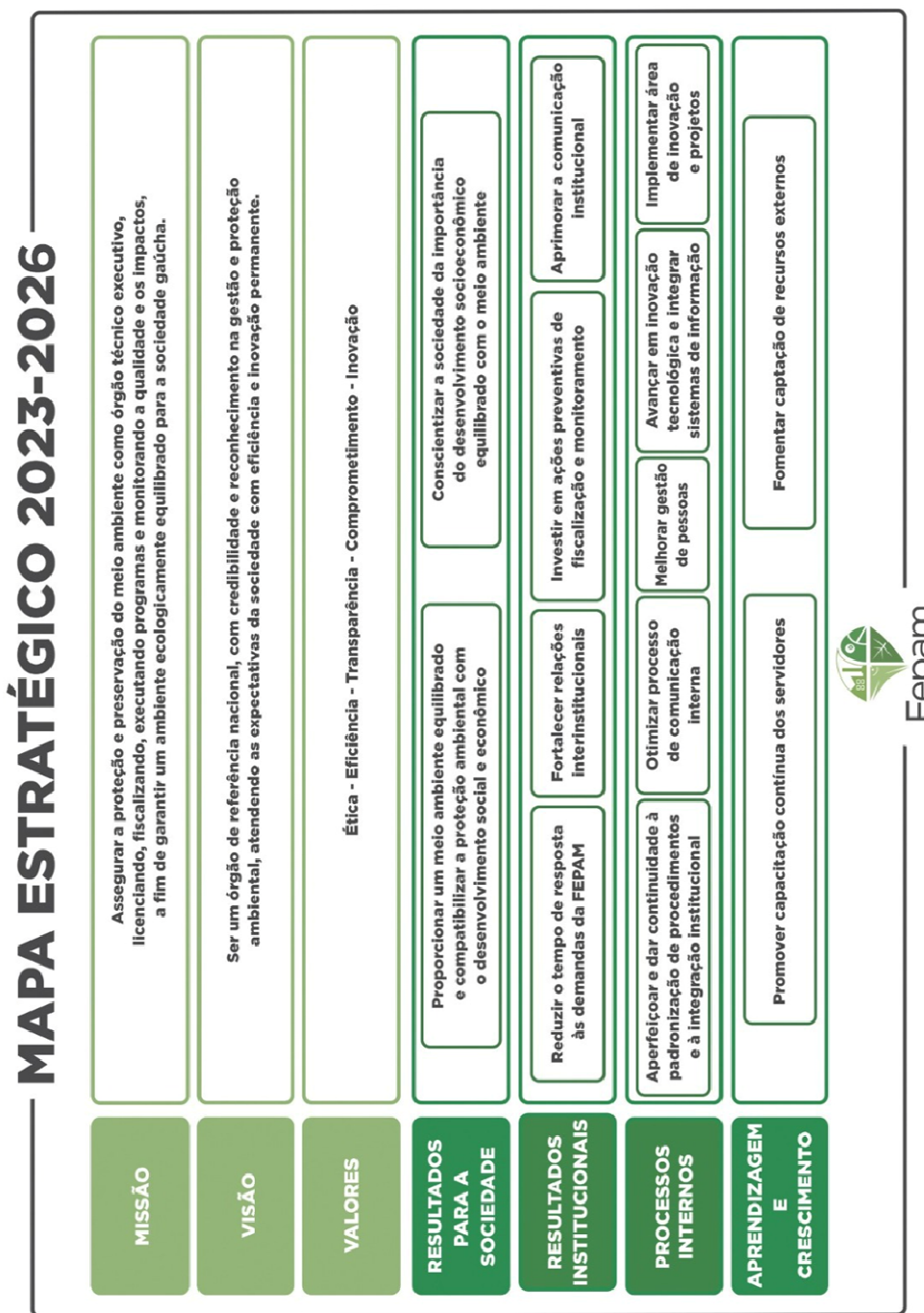
Perspectiva: aprendizagem e crescimento

12. Objetivo: promover a capacitação contínua dos servidores. Descrição: manter recursos humanos capacitados e atualizados nas diferentes habilidades e competências para exercício das suas atribuições.

13. Objetivo: fomentar a captação de recursos externos. Descrição: buscar constantemente alternativas de financiamentos públicos ou privados e estar preparado para atender seus requisitos.

Uma vez consolidados todos os resultados obtidos ao longo do processo de Planejamento Estratégico descrito deste trabalho, a equipe da Fepam, junto ao setor de comunicação da Instituição, elaborou o Mapa Estratégico da organização para o período 2023-2026 (figura 6).

Figura 6 – Mapa Estratégico 2023-2026 da Fepam



Fonte: Fepam (2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do Planejamento Estratégico na Fepam reforça o compromisso da Instituição para com o atendimento do interesse público, uma vez que a estratégia traçada tem como fim o aprimoramento de suas atividades para uma maior geração de valor para a sociedade gaúcha.

Considerando a participação dos mais diversos gestores da Fepam, desde o Diretor-Presidente até os chefes de departamentos, garantindo representatividade e engajamento dos mais variados setores da Instituição, observou-se como o Planejamento Estratégico incentiva a função diretiva, despertando a sua função de definir ou redefinir a direção a ser seguida pela Instituição, através das suas ações e atividades de acordo com a realidade, as oportunidades e ameaças dos ambientes interno e externo em que está inserida.

O Diagnóstico Estratégico realizado, mediante a análise *SWOT+S* e a Matriz de Avaliação Estratégica, permitiu identificar dificuldades e obstáculos em todos os níveis da Fepam, possibilitando a construção de objetivos estratégicos que visam soluções nas diversas áreas que compõem a estrutura organizacional da Instituição, com foco em resultados.

Seguindo a metodologia do *BSC*, muitos benefícios podem ser identificados: permite a definição dos objetivos estratégicos da Instituição, tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas; ajuda a compreender os processos e, se há problemas, identificá-los; amplia a percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos; indica onde devem ser feitas melhorias, entre outras vantagens que a ferramenta *BSC* proporciona durante a elaboração do plano estratégico.

Uma vez concluída a *fase conceitual* do Planejamento Estratégico da Instituição, cujos resultados estão sintetizados no Mapa Estratégico apresentado, faz-se necessário o seu desdobramento por meio do estabelecimento dos indicadores, metas, ações e demais elementos indispensáveis para a execução da estratégia elaborada – que representam a *fase operacional* do planejamento. Além disso, ressalta-se a importância dos líderes para a implementação da estratégia, comunicando-a e mobilizando os servidores da Fepam em torno de objetivos comuns para que a Visão estabelecida seja alcançada e a Missão da Instituição seja cumprida.

REFERÊNCIAS

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**. Brasília: Enap, 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica versão 1.0**. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/defeso/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>. Acesso em: 23 ago. 2023

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 19 out. 2023.

SAVKÍN, Aleksey. **Estrutura SWOT+S: Melhor Formulação da Estratégia**. *BSC Designer*, 09 mai. 2020. Disponível em: <https://bscdesigner.com/pt/estrutura-swot-s.htm>. Acesso em: 24 ago. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. **Manual de orientação do gestor público** [livro eletrônico] / Rio Grande do Sul. Secretaria da Fazenda. Contadoria e Auditoria-Geral do Estado. – 5. ed. – Porto Alegre: SEFAZ/CAGE, 2022. Disponível em: <https://cage.fazenda.rs.gov.br/conteudo/16694/manual-de-orientacao-do-gestor-publico---5%C2%AA-edicao>. Acesso em: 24 ago. 2023.