

INSTITUTO NATUREZA DO TOCANTINS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2015

Governador do Estado do Tocantins
Marcelo Miranda

Presidente do Instituto Natureza do Tocantins
Ricardo de Souza Fava

Vice-presidente do Instituto Natureza do Tocantins
Lúcia Leiko Tacaoca Muraishi Garcia

Grupo Técnico:

Henrique Garcia dos Santos
Antonio Cleyton Cavalcante Almeida
Henrique Baptista da Silva
Angélica Beatriz Correa Gonçalves
Cleane Martins de Souza

Nilza Verônica Campos Amaral Aguiar
Jéfferson Alexandre Medeiros de Sousa
Cláudio Antônio Caneca Sobreira
Gino Machado de Oliveira

SUMÁRIO

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

1. FORTALECENDO A CULTURA DE GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

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

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

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

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

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

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

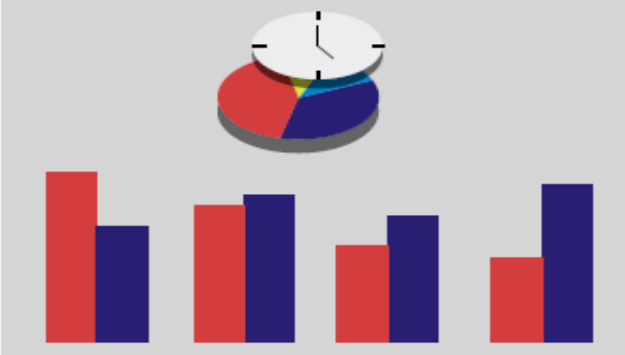
B. Promover o ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS, visando fortalecer a capacidade de execução da Agenda. Significa desenvolver as capacidades de:

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

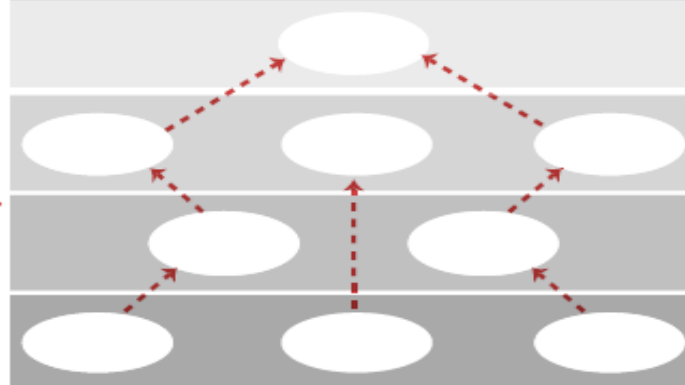
C. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO, gerando informações sobre o desempenho da Agenda e das unidades implementadoras para a correção de rumos e prestação de contas. Significa desenvolver no âmbito do Estado as capacidades de:

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

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO



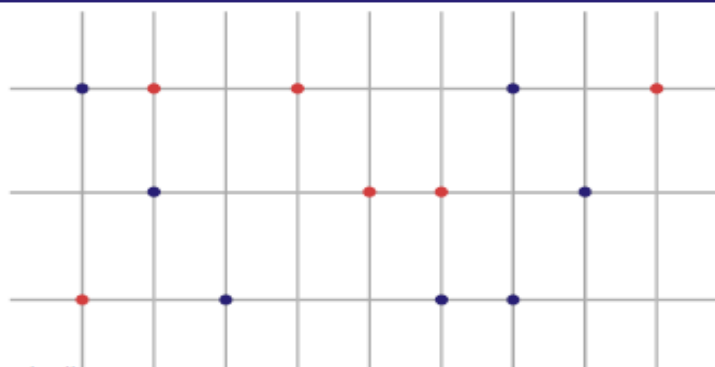
AGENDA ESTRATÉGICA



ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS



Pessoas Estrutura Orçamento Sistemas Rotinas de trabalho



2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO ESTADO DO TOCANTINS

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

Para isto estão sendo desenvolvidas iniciativas em três frentes:

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

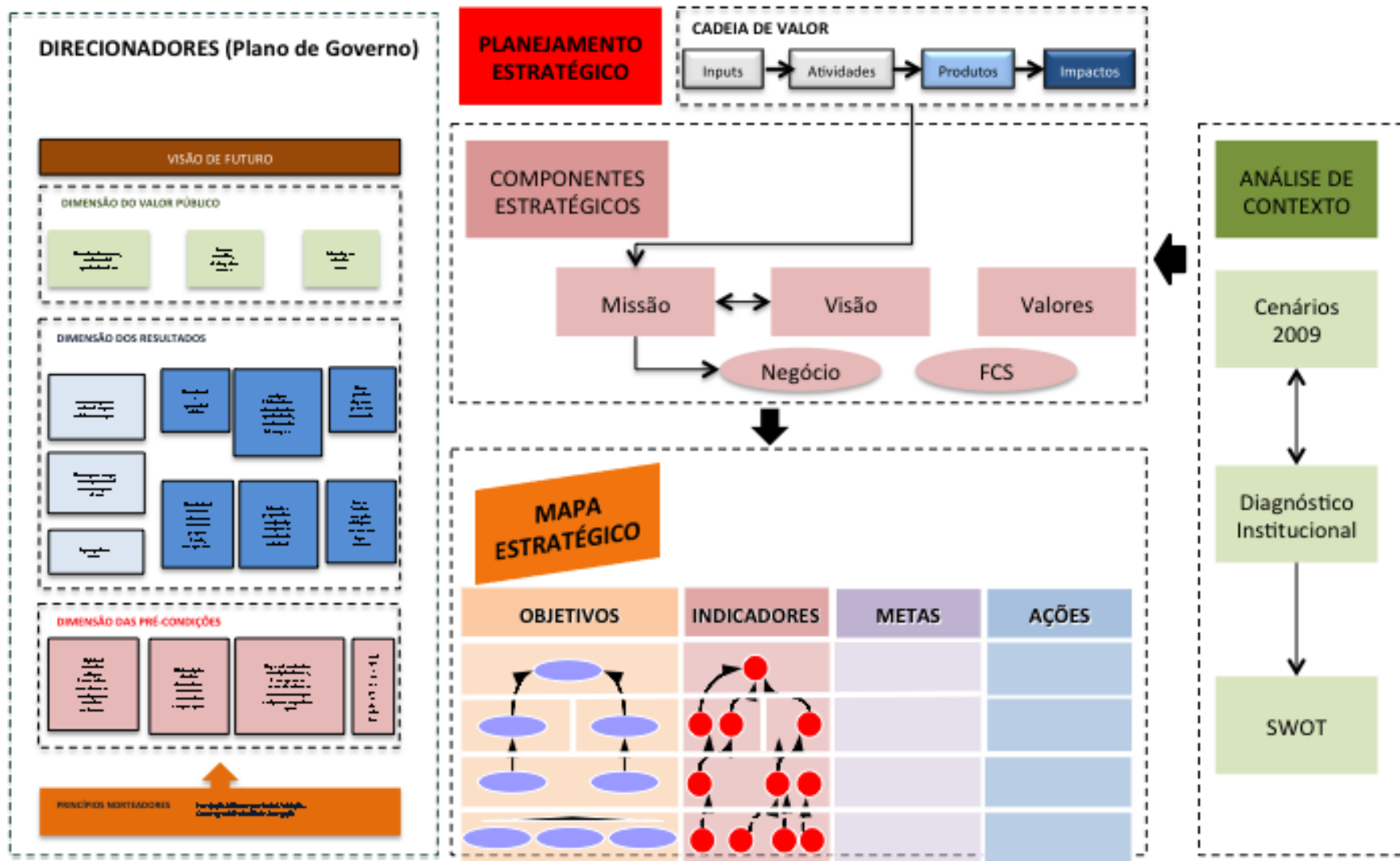
O fortalecimento das capacidades institucionais a partir da elaboração de planos estratégicos para as secretarias estaduais alinhados com a Agenda Estratégica do Estado.

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

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

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

A figura a seguir ilustra o processo adotado:



3. O INSTITUTO

Em 21 de abril de 1989, por meio da Lei nº 29, foi criada a Fundação Natureza do Tocantins (NATURATINS), com o objetivo de promover o estudo a pesquisa e a experimentação no campo da proteção e controle ambiental e da utilização racional dos recursos ambientais.

No terceiro governo do Estado, por meio da edição da Lei Estadual nº. 858 de 26 de julho de 1996, criou-se o Instituto Natureza do Tocantins, autarquia que substituiu a Fundação e que tem por competência:

- I - a execução da política ambiental do Estado;
- II - o monitoramento e o controle ambiental;
- III - a fiscalização do cumprimento da legislação ambiental;
- IV - a prestação do serviço correlatos que lhe sejam atribuídos resultante de convênios, acordos e contratos.

Com sede em Palmas, o Instituto conta com 15 Unidades regionais distribuídas no Estado e ainda é responsável pela gestão das Unidades de Conservação de Proteção Integral e de Uso Sustentável do Estado.

Responsável pela execução de políticas públicas voltadas para a preservação e conservação dos recursos naturais, o Naturatins busca o seu aproveitamento de forma a assegurar sua disponibilidade para a atual e futura geração.

Dentre a sua atuação, o órgão também tem a preocupação de promover ações voltadas para o bem estar socioambiental, por meio de projetos voltados para o manejo sustentável dos recursos naturais geradores de renda familiar.



PRESIDENTE: RICARDO DE SOUZA FAVA

www.naturatins.to.gov.br



4. AGENDA ESTRATÉGICA DA SECRETARIA

4.1 Matriz SWOT

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

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

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
O status de conservação e potencial de uso dos Recursos Naturais e dos Serviços Ambientais disponíveis no território tocaninense;	Insegurança jurídica decorrente de mudanças, interpretações, dualidades existentes na legislação ambiental, nas diferentes esferas legislativas, que comprometem não apenas as rotinas de trabalho do Naturatins, mas também a satisfação do cliente do Instituto;
Atual status de sensibilização da sociedade para as questões ambientais;	Agenda ambiental não priorizada como parte da política de desenvolvimento, considerada apenas como um entrave na agenda desenvolvimentista, sendo assim preterida em aspectos relacionados na priorização de investimentos orçamentários e aprimoramento de sua capacidade institucional;
Arranjos de Parcerias e potencial interesse de órgãos e entidades federais, estaduais, municipais, públicas e privadas, ONGs, nacionais e internacionais;	Existência de má conduta de alguns usuários dos serviços do Naturatins, que se utilizam de práticas que geram conflitos e morosidade nos processos internos do Instituto, que acabam comprometendo a visão externa da sociedade quanto a atuação do Naturatins;
As potencialidades do Estado do Tocantins enquanto fronteira do agronegócio, logística, energética, atraem investimentos para o desenvolvimento econômico do território, mas que dependem obrigatoriamente de procedimentos de controle ambiental eficientes e eficazes na garantia de segurança jurídica para os potenciais investimentos nessas áreas;	Demandas e pressão de diferentes instâncias dos poderes executivo, legislativo e judiciário quanto a atuação e tomada de decisão do Naturatins;
Aprovação do novo Código Florestal, pacificando o entendimento relacionado a segurança jurídica do setor rural, onde prazos e instrumentos foram estabelecidos para regularização ambiental de reservas legais e áreas de preservação permanente, considerando princípios de transparência viabilizados pelo CAR (Cadastro Ambiental Rural);	Instabilidade governamental decorrente de mudanças de governo que diretamente restringem a alocação e contratação de servidores e geram contingenciamento orçamentário que compromete a execução do seu planejamento estratégico;
A disponibilidade de arranjos de captação de recursos em entidades públicas e privadas para o fortalecimento do NATURATINS para sua atuação na implementação da política ambiental do Estado;	
As potencialidades ecoturísticas do Estado e das Unidades de Conservação;	
Suporte institucional da SEMARH e outros órgãos e entidades ambientais (MPE, Ibama, ICMBIO, FUNAI, MMA, Polícia Militar e DEMA e ONGs).	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Arrecadação própria do Naturatins, hoje proporcionalmente pequena, possui grande potencial de ampliação é considerado um ponto positivo que nos diferencia de boa parte dos órgãos e entidades públicas;	Constantes mudanças na estrutura organizacional do Naturatins vem fragilizando sua capacidade de implementar a política estadual de meio ambiente, pois são geralmente minimalistas e por serem instáveis não se consolida um funcionograma e regimento interno que oriente as rotinas de funcionamento do Instituto, perpetuando a informalidade nos processos internos de tomada de decisão;
O NATURATINS possui um nome forte e reconhecido no Estado todo, ou seja, nesses 25 anos de existência temos a “marca” NATURATINS ligada a uma imagem de fácil lembrança na mente das pessoas que está associada a seriedade e comprometimento para conservação dos recursos naturais do Estado;	Descompasso da qualidade e disponibilidade de insumos e infraestrutura física e operacional no conjunto dos diversos setores e unidades do Naturatins, onde se tem setores bem equipados e boas instalações e outros tendo que improvisar para ofertar a mesma qualidade de atendimento;
Servidores do Naturatins é constituído de um grupo forte e de personalidade que anseiam pela melhoria sistemática do Naturatins, aliado ainda a uma força de trabalho jovem, recém-admitida pelo último concurso, ávida pela valorização profissional e o desenvolvimento do Instituto;	A relação entre o grande potencial técnico dos quadros de servidores lotados no Naturatins e a ausência de um plano de qualificação e valorização destes quadros geram uma sensação de insuficiência de servidores e estimula a rotatividade de pessoal e ainda, diminui a eficiência e capacidade de entrega de resultados. Esta situação é preocupante e afeta negativamente a motivação, o comprometimento e a valorização destes servidores;
Descentralização da atuação do Naturatins por meio das Unidades Regionais garante presença física do Naturatins no interior do Estado, garante maior capilaridade e lhe confere maior proximidade com o cliente Naturatins;	Deficiência de comunicação interna e externa. A interna contribui com a baixa integração dos diferentes setores e assim a efetiva integração dos mesmos com a missão do Instituto. A externa demanda do Naturatins maior transparência dos seus atos e dos resultados de seu trabalho que garanta compartilhar e comemorar com a sociedade os avanços na gestão dos recursos naturais e biodiversidade;
A Infraestrutura física constituída, apesar de ser composta por um aparato invejável dentro do executivo, demanda de permanente adequação e melhorias que evite processos de sucateamento e acompanhe a crescente demanda de serviços do Naturatins pela sociedade;	Insatisfação por parte dos clientes do Naturatins, decorrente do certo grau de morosidade dos processos de controle ambiental, que muito se dá pela deficiência de alguns instrumentos normativos e rotinas trabalho;
Os investimentos e os trabalhos realizados nas Unidades de Conservação garante uma maior robustez de presença ambiental em diferentes regiões, e atualmente contribuem positivamente para melhoria da imagem do Naturatins, de onde saem as boas notícias do Instituto;	As rotinas de planejamento e execução financeira e de compras do Naturatins ainda necessitam alcançar um amplo entendimento e aceitação em toda a organização, de forma a se constituir num instrumento gerencial do dia a dia, mediante o qual se possa perceber e compreender todos os fluxos de tarefas e seus tempos nos processos gerenciais refletindo numa Gestão por Processos.
Os sistemas operacionais desenvolvidos pela TI do Naturatins, hoje constituem-se como um patrimônio e uma lógica de trabalho institucionalizada, que certamente demanda de permanente melhoria e aprimoramento, em função da própria dinâmica de atualizações decorrentes do setor de informações (hardwares e software).	Fluxos e rotinas mal definidos e não normatizados aumentando o nível de burocracia e de fragilização dos processos.
Plano de Cargos, Carreiras e Salários.	Ausência de uma análise crítica de desempenho dos planejamentos setorial do Naturatins e consequentemente o global do Instituto, que impossibilita a atualização sistemática dos mesmos.

4.2 A DECLARAÇÃO DOS COMPONENTES ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

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

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

MISSÃO DO NATURATINS:

Proteger e conservar os recursos naturais, visando o desenvolvimento sustentável do Estado do Tocantins e a melhoria da qualidade de vida da população.

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

NEGÓCIO DO NATURATINS:

MEIO AMBIENTE & RECURSOS HÍDRICOS & DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

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

VISÃO DO NATURATINS:

Ser reconhecido pela sociedade tocantinense como órgão gestor ambiental de excelência, inovador e participativo, que exerce um papel estratégico na agenda do desenvolvimento sustentável do Estado do Tocantins.

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

VALORES DO NATURATINS:

Ética

Sustentabilidade

Respeito aos usuários

Legalidade

Eficiência

Comprometimento

Inovação

Integração e cooperação interinstitucional

Gestão compartilhada

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

FATORES CHAVES DE SUCESSO DO NATURATINS:

Agilidade & Transparência.

4.3 DEFININDO OBJETIVOS SOB A FORMA DE UM MAPA ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

MAPA ESTRATÉGICO NATURATINS

MISSÃO:

Proteger e conservar os recursos naturais, visando o desenvolvimento sustentável do Estado do Tocantins e a melhoria da qualidade de vida da população.

VISÃO:

Ser reconhecido pela sociedade como órgão gestor ambiental, inovador e participativo, que exerce um papel estratégico no desenvolvimento sustentável do Estado.

Sociedade

Proteção e gestão das Unidades de Conservação.

Fiscalização ambiental visando a preservação e proteção dos ecossistemas e manutenção dos serviços ambientais.

Efetivar o fluxo transparente de dados e informações ambientais.

Beneficiários

Promover o monitoramento e inspeção ambiental de empreendimentos.

Promover a regularização ambiental de propriedades rurais e empreendimentos passíveis de licenciamento.

Promover iniciativas de pagamento por serviços ambientais no estado.

Processo Internos

Promover a melhoria das condições de trabalho para execução da política estadual de meio ambiente.

Estabelecer parcerias na implementação de iniciativas estratégicas da Agenda Positiva do Naturatins.

Pessoas

Potencializar o comprometimento e a motivação dos servidores por meio da valorização de suas competências e desempenho, associada ao permanente processo de formação e qualificação técnica.

4.4 MEDINDO E VALORANDO O DESEMPENHO: INDICADORES E METAS

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

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

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	V0	2016	2017	2018	2019
SOCIEDADE	Gerir e proteger as Unidades de Conservação e a biodiversidade do Estado.	- Taxa de cumprimento das metas dos planos de manejo das UC.	xxx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de reintegração de Animais Silvestres tratados.	xx%	100%	100%	100%	100%
	Promover ações de preservação e proteção dos ecossistemas e manutenção de serviços ambientais.	- Taxa de redução no índice de queimadas não prescritas.	xx%	10%	10%	10%	10%
		- Taxa de redução no índice de desmatamentos não autorizados.	xx%	10%	10%	10%	10%
		- Taxa de efetivação da meta de fiscalização ambiental planejada.	xx%	100%	100%	100%	100%
	Efetivar o fluxo transparente de dados e informações ambientais.	- Taxa de atos e informações administrativas disponibilizadas ao público.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de pessoas conscientizadas e capacitadas para manter o meio ambiente sustentável.	xx%	100%	100%	100%	100%
ESTADO	Promover o monitoramento e inspeção ambiental de empreendimentos regularizados no Naturatins.	- Taxa de inspeção ambiental sobre empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos regularizados.	xx%	60%	70%	80%	100%
		- Taxa de alteração da qualidade e quantidade de água outorgada para uso de empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos.	xx%	0%	0%	0%	0%
		- Taxa de desmatamento efetivado conforme autorização legal.	xx%	100%	100%	100%	100%
	Promover iniciativas de pagamento por serviços ambientais no estado.	- Taxa de restauração ambiental decorrentes de programas de incentivos para pagamento de serviços ambientais.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de execução das metas de projetos de gestão de bacias hidrográficas.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de efetivação das metas planejadas nos projetos de conservação e manejo ambiental em estradas rurais.	xx%	100%	100%	100%	100%

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	V0	2016	2017	2018	2019
PROCESSOS INTERNOS	Promover a melhoria das condições de trabalho para execução da política estadual de meio ambiente.	- Taxa de celeridade mensal para aprovação de atos administrativos fornecidos à sociedade.	xx%	100%	100%	100%	100%
	Estabelecer parcerias na implementação de iniciativas estratégicas da Agenda Positiva do Naturatins.	- Taxa de recursos captados de terceiros em relação aos recursos próprios arrecadados.	xx%	25%	25%	25%	25%
PESSOAS	Potencializar o comprometimento e a motivação dos servidores por meio de permanente processo de formação e qualificação técnica.	- Taxa de crescimento anual da quantidade de servidores que receberam capacitação.	xx%	10%	10%	10%	10%
		- Taxa de servidores que receberam bônus decorrente do programa de meritocracia.	XX%	50%	50%	50%	50%
MUNICÍPIOS	Promover a regularização ambiental de propriedades rurais e empreendimentos passíveis de licenciamento.	- Taxa de efetivação da meta de licenças ambientais planejadas.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de efetivação da meta de outorgas planejadas para uso da água.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de efetivação da meta de reservas legais planejadas via Cadastro Ambiental Rural - CAR.	xx%	100%	100%	100%	100%
		- Taxa de efetivação da meta de hectares planejados para exploração florestal.	xx%	100%	100%	100%	100%

4.5 O PLANO DE AÇÃO

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

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

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

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	Data de Início	Data de Término
SOCIEDADE	Gerir e proteger as Unidades de Conservação e a biodiversidade do Estado.	1) Implementação e atualização dos planos de manejo para as Unidades de Conservação. 2) Proteção da fauna silvestre com a manutenção do CETAS	Diretoria de Biodiversidade e Áreas Protegidas/Maurício José Alexandre de Araújo	Jan/2016	Dez/2019
	Promover ações de preservação e proteção dos ecossistemas e manutenção de serviços ambientais.	3) Combate a ações de caça e pesca predatória. 4) Combate ao desmatamento ilegal e queimadas criminosas. 5) Fiscalização de empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos passíveis de controle ambiental e dos recursos hídricos.	Diretoria de Licenciamento Ambiental/Jorge Kleber Neiva Brito Diretoria de Proteção e Qualidade Ambiental/Caroline Bueto Soares Carreiro Martins	Jan/2016	Dez/2019
	Efetivar o fluxo transparente de dados e informações ambientais para que a sociedade tocantinense participe efetivamente da gestão socioambiental do Estado.	6) Difusão de informações ambientais à sociedade, bem como a disponibilização da Linha Verde. 7) Promover ações educativas e de sensibilização ambiental.	Diretoria de Biodiversidade e Áreas Protegidas/Maurício José Alexandre de Araújo	Jan/2016	Dez/2019
BENEFICIÁRIOS	Promover o monitoramento e inspeção ambiental de empreendimentos regularizados no Naturatins, garantindo segurança jurídica e ambiental das atividades produtivas do Estado.	8) Inspeções ambientais em empreendimentos e de estabelecimentos rurais e urbanos regularizados. 9) Inspeções em recursos hídricos utilizados por empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos regularizados. 10) Monitoramento das autorização de desmatamento e processos de restauração aprovados.	Diretoria de Licenciamento Ambiental/Jorge Kleber Neiva Brito Diretoria de Proteção e Qualidade Ambiental/Caroline Bueto Soares Carreiro Martins	Jan/2016	Dez/2019
	Promover iniciativas de pagamento por serviços ambientais no estado por meio de ações voltadas a processos de restauração ambiental, gestão ambiental de bacias hidrográficas e conservação de estradas rurais.	11) Incentivos governamentais e privados para pagamento serviços ambientais voltados a restauração de ambientes degradados 12) Gestão de bacias hidrográficas associada a manutenção da qualidade e quantidade de água. 13) Execução de projetos para conservação e manejo ambiental em estradas rurais.	Diretoria de Licenciamento Ambiental/Jorge Kleber Neiva Brito Assessoria Técnica e de Planejamento/Henrique Garcia dos Santos	Jan/2016	Dez/2019

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÃO	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	Data de Início	Data de Término
PROCESSOS INTERNOS	Promover a melhoria das condições de trabalho para execução da política estadual de meio ambiente com o desenvolvimento e modernização institucional ampliando a capacidade de atendimento da população.	14) Modernização do sistema de controle ambiental do Naturatins para ampliar capacidade de atendimento ao cliente do Instituto	Diretoria de Licenciamento Ambiental/Jorge Kleber Neiva Brito Diretoria de Administração e Finanças/Ezio Alves Pereira	Jan/2016	Dez/2019
	Estabelecer parcerias e cooperação financeira com organismos nacionais e internacionais na implementação de iniciativas estratégicas da Agenda Positiva do Naturatins.	15) Captação e implementação de projetos por meio de Parcerias Público Privada para implementação da Agenda Positiva Naturatins.	Assessoria Técnica e de Planejamento/Henrique Garcia dos Santos	Jan/2016	Dez/2019
PESSOAS	Potencializar o comprometimento e a motivação dos servidores por meio da valorização de suas competências e desempenho, associada ao permanente processo de formação e qualificação técnica.	16) Qualificação profissional de servidores.	Diretoria de Administração e Finanças/Ezio Alves Pereira	Jan/2016	Dez/2019
MUNICÍPIOS	Promover a regularização ambiental de propriedades rurais e empreendimentos passíveis de licenciamento, de forma compartilhada, dentro de padrões de eficiência e inovação do controle dos recursos naturais, hídricos e florestais.	17) Regularização ambiental para o funcionamento de empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos. 18) Concessão de outorgas para uso de recursos hídricos a empreendimentos e estabelecimentos rurais e urbanos. 19) Análise e aprovação do Cadastro Ambiental Rural - CAR. 20) Autorização para exploração florestal e servidões ambientais.	Diretoria de Licenciamento Ambiental/Jorge Kleber Neiva Brito	Jan/2016	Dez/2019

5. O DESAFIO DA IMPLEMENTAÇÃO

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

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

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

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



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



**Coordenação do Projeto: Secretaria do Planejamento e
Orçamento**

David Siffert Torres – Secretário

Regina Sônia Botelho Martins - Subsecretária

Apoio Técnico: Instituto Publix

Caio Marini – Diretor do Instituto Publix

Carolina Siqueira – Consultora do Instituto Publix