

**Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental – SEDAM  
Coordenadoria de Unidades de Conservação – CUC's**

**Planejamento Estratégico da Coordenadoria de  
Unidades de Conservação da Secretaria de Estado do  
Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia**

**Juciley Cândido Gomes**

Porto Velho

2015

**Juciley Cândido Gomes**

**Planejamento Estratégico da Coordenadoria de  
Unidades de Conservação da Secretaria de Estado do  
Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia**

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em  
Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes  
de Conservação da Biodiversidade, com apoio da  
GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche  
Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit,  
como requisito de conclusão.

**Porto Velho  
2015**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Juciley Cândido Gomes

### **Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Unidades de Conservação da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia**

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em  
Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes  
de Conservação da Biodiversidade, com apoio da  
GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche  
Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit,  
como requisito de conclusão.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Avaliador 1.....

---

Avaliador 2.....

---

Avaliador 3.....

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Mapa das Unidades de Conservação Estaduais.....	07
Figura 02 – Abertura da Oficina de Planejamento.....	08
Figura 03 – Envolvimento da equipe na dinâmica aplicada.....	09
Figura 04 e 05 – Envolvimento do grupo na resolução do enigma.....	10
Figura 06 – Apresentação dos conceitos de Planejamento Estratégico.....	11
Figura 07 e 08 – Proposta e Definição da Missão da Coordenadoria.....	11
Figura 09 – Definição da Visão de Futuro da Coordenadoria.....	12
Figura 10 – Definição de Valores da Coordenadoria.....	13
Figura 11 e 12 – Análise de ambiente – Matriz SWOT.....	13
Figura 13 – Mapa Estratégico finalizado.....	15
Figura 14 e 15 – Dinâmica de integração do grupo.....	16

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento do Planejamento estratégico da Coordenadoria de Unidades de Conservação realizado no âmbito da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia, contribuindo com a implementação da gestão estratégica da Coordenadoria. Foram realizadas oficinas para definição de suas diretrizes (Missão, Visão de Futuro e Valores), bem como os objetivos estratégicos. O planejamento estratégico da Coordenadoria auxiliará na melhoria da gestão das Unidades de Conservação Estaduais, definindo o papel de cada um na execução do planejamento, auxiliando na compreensão da razão de existir do conjunto de áreas protegidas estaduais, onde elas precisam chegar e qual parte que cabe a cada um na busca contínua de melhoria da gestão.

**Palavras chaves:** Unidades de Conservação, Planejamento Estratégico, gestão, resultados.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	06
1.1. Tema.....	06
1.2. Unidade de Aplicação .....	06
1.3. Objetivos.....	07
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	08
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
4. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	18
5. CONCLUSÃO.....	19
6. REFERÊNCIAS.....	20



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Tema**

O presente trabalho tratará da elaboração do Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Unidades de Conservação, subordinada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia.

Esta discussão surge da necessidade de implantar uma gestão estratégica voltada para o alcance de resultados com foco no objetivo de cada Unidade de Conservação integrante do Sistema Estadual de Unidades de Conservação, iniciando o exercício com a definição de suas diretrizes (Missão, Visão de Futuro e Valores) e os objetivos estratégicos.

### **1.2. Unidade de Aplicação**

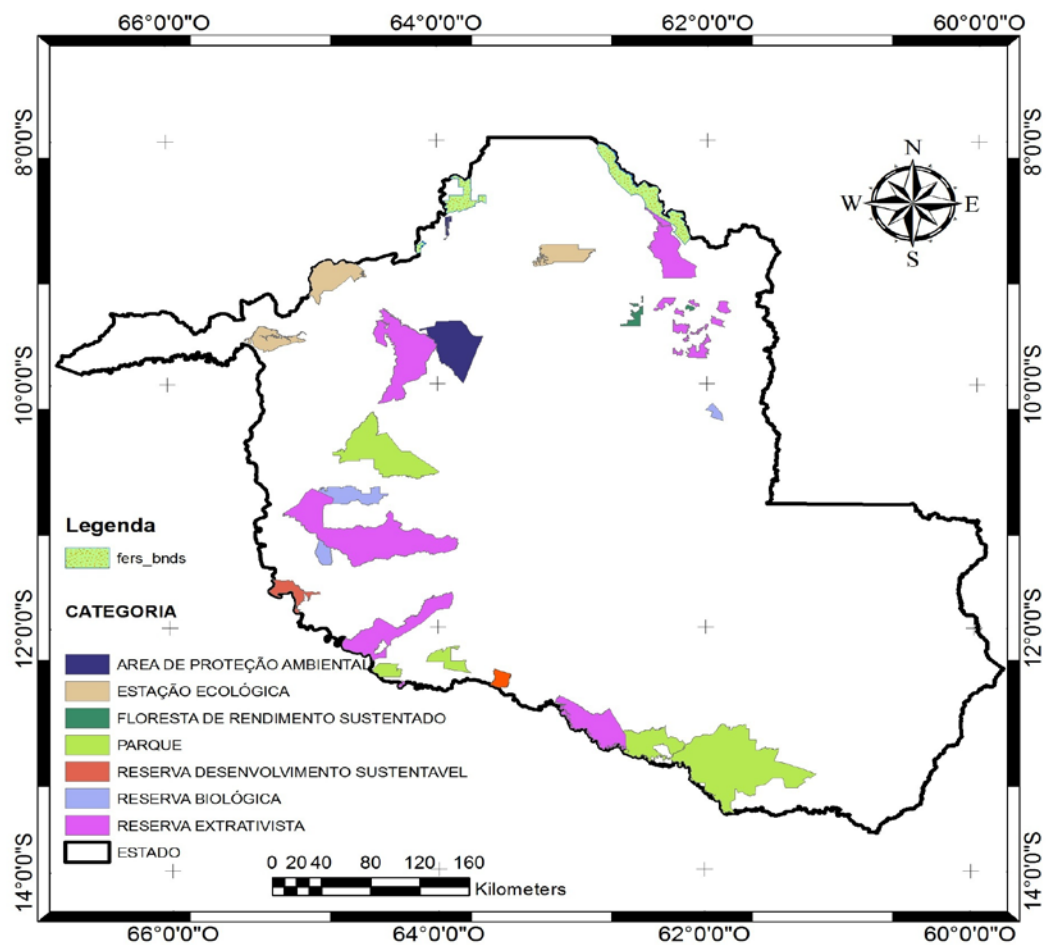
A Coordenadoria de Unidades de Conservação, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia, foi criada através da Lei Complementar nº 224/2000, tendo como principal atribuição, a participação na formulação de políticas e diretrizes de desenvolvimento ambiental, visando a manutenção dos espaços especialmente protegidos, instituídos pelo poder público estadual, com foco na manutenção da integridade da biodiversidade e dos ecossistemas, planejando as estratégias de gestão destes espaços especialmente protegidos para o alcance dos objetivos para os quais foram criados, dentre outros.

A Coordenadoria de Unidades de Conservação possui hoje sob a sua responsabilidade institucional, a gestão de 40 Unidades de Conservação Estaduais, que representam em termos de área corresponde a aproximadamente 18% da área superficial do Estado de Rondônia.

Estas Unidades de Conservação apresentam características diferenciadas, quer pelas suas características de biodiversidade e oferta ambiental, quer pela sua função social que desempenham. Desta forma, estas Unidades são divididas em categorias, com diferentes graus de intervenção humana e diferente função biológica.



## UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ESTADO DE RONDÔNIA



.Figura 01: Mapa das Unidades de Conservação Estaduais

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Geral

Construir o Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Unidades de Conservação, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental do Estado de Rondônia, que permita uma visão mais contextual do Sistema Estadual de Unidades de Conservação.

### 1.3.2. Específicos

- ✓ Definir a Missão da Coordenadoria
- ✓ Definir a Visão de Futuro da Coordenadoria
- ✓ Definir os Valores que norteiam a equipe da Coordenadoria
- ✓ Formular o Mapa Estratégico da Coordenadoria

## 2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Coordenadoria de Unidades de Conservação, foram realizadas 02 (duas) oficinas de trabalho, sendo que a primeira aconteceu nos dias 11 e 12 de fevereiro de 2015 numa sala de reuniões do Aquáriu Selva Hotel e a segunda aconteceu nos dias 16 e 17 de abril de 2015 no auditório da RIOTERRA. Participaram das oficinas, todos os servidores da Coordenadoria envolvidos com a gestão direta das Unidades de Conservação Estaduais.

A abertura oficial dos trabalhos contou com a presença do Secretário de Estado Adjunto da SEDAM, Sr. Francisco de Sales Oliveira dos Santos, o Coordenador de Unidades de Conservação do Estado de Rondônia, Sr. Osvaldo Luiz Pittaluga e Silva e o Ponto Focal do Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA) no Estado, Sr. Luiz Cláudio Fernandes.



Figura 02: Abertura da Oficina de Planejamento

Iniciamos os trabalhos com a apresentação de cada um dos participantes falando um pouco de suas expectativas. Após a apresentação, o grupo foi convidado a participar de uma dinâmica chamada “A Construção do Obelisco ZIN”. Após entregar as informações a cada um, foi explicado a dinâmica e a pergunta: “Em que dia da semana a construção do Obelisco ZIN foi concluída?” Todos se envolveram na tentativa de resolução do enigma. Dividiram as informações em dois grupos e, após algumas tentativas de resolução, o grupo aparentemente descartou um conjunto de perguntas, considerando não haver importância, enquanto tentavam juntar as informações restantes no outro conjunto restante.



Figura 03: Envolvimento da equipe na dinâmica aplicada

Curioso a atitude do grupo no início da atividade, pois todos permaneciam desconfiados com as informações que tinham nas mãos. Não ficou claro a forma adotada para se tentar chegar a uma resolução. Foi estipulado um tempo de 20 minutos para a conclusão da atividade.

Após alguns minutos, todos se juntaram à volta do segundo grupo de informações, se debruçando sobre ele, literalmente, e o tempo estipulado para a conclusão, expirou-se. A atividade foi prorrogada por mais 10 minutos.



Figuras 04 e 05: Envolvimento do grupo na resolução do enigma

Durante o desenrolar da atividade, alguns integrantes do grupo tomavam a frente na tentativa de defender sua visão do processo. Após alguns instantes, sem conseguir chegar à resposta, afastavam-se um pouco frustrados, mantendo uma postura de resignação.

Observando o grupo, percebi que o Wellington, o turismólogo da equipe em momento algum se debruçou sobre as informações. Em dado momento, ele se dirige a mim e diz: “Eu já tenho a resposta. O Obelisco ZIN foi concluído na terça feira”. Disse então a ele: “Vá lá. Diga ao grupo a sua resposta e justifique-a.” Ele permaneceu nos arredores do grupo. Não disse nada.

Transcorridos os 10 minutos da prorrogação do tempo, deu-se por encerrado o exercício. Não conseguiram chegar ao resultado. Perguntei então ao Wellington que dissesse ao grupo sua conclusão, o que foi prontamente atendido. Solicitei então que explicasse ao grupo a forma que ele utilizou para chegar à resposta. O mesmo não soube explicar. Perguntei então porque ele não disse ao grupo sua conclusão, tendo ele dito que até tentou fazer-se ouvido, mas o grupo não lhe deu oportunidade de expressar sua conclusão.

Procedemos então a leitura e análise das informações disponibilizadas ao grupo e chegamos à resposta. Na reflexão feita pelo grupo, a atividade proporcionou uma integração de todos na tentativa de resolução do enigma. Esclarecemos ao grupo que no exercício, alguns tinham mais informações que outros. Alguns detinham informações fundamentais para elucidar o enigma, outros tinham informações meramente figurantes, totalmente descartáveis. Chamamos então a atenção de todos para o fato de que um grupo de informações fora ignorada, havendo ali diversas informações essenciais para se chegar à resposta.

Dando prosseguimento, com o auxílio de um datashow e um notebook, iniciamos uma apresentação em Power Point, fazendo uma análise da Missão e Visão de Futuro do Estado e da Missão e Visão de Futuro da SEDAM. Também apresentamos a dinâmica de trabalho e objetivos a serem atingidos na oficina.



Figura 06: Apresentação dos conceitos do Planejamento Estratégico

### **Missão**

Para a elaboração da Missão, os participantes foram divididos em três grupos. Cada grupo apresentou uma proposta para a definição da Missão, as quais foram afixadas em painéis e, após análise das três propostas, chegou-se à seguinte definição de Missão: **“Assegurar a manutenção da biodiversidade das unidades de conservação estaduais em harmonia com as populações tradicionais e entorno, garantindo a disponibilidade dos recursos naturais às presentes e futuras gerações.”**



Figura 07 e 08: Propostas e definição da Missão da Coordenadoria

### Visão de Futuro

Para a elaboração da Visão de Futuro, a dinâmica de trabalho adotada foi a mesma. Dividimos a equipe em três grupos que, após elaborarem suas propostas, afixamos em painéis e, após discussão do melhor texto, chegou-se à seguinte definição de Visão de Futuro: **“Ser referência regional na gestão plena de unidades de conservação.”**

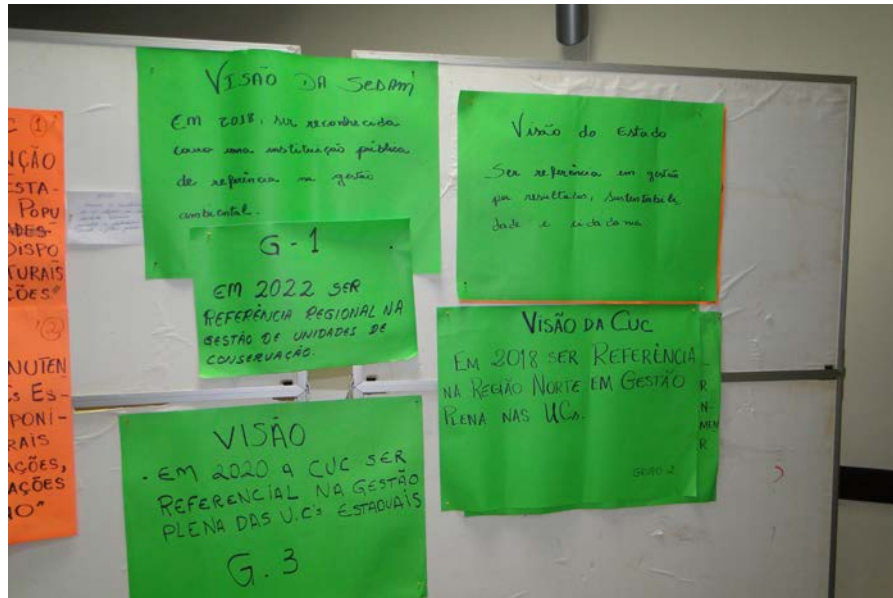


Figura 09: Definição da Visão de Futuro da Coordenadoria

### Valores

O estabelecimento dos valores que irão guiar o comportamento, atitude e decisões de cada membro da Coordenadoria, também foi obtido através da divisão da equipe em três grupos que elaboraram suas propostas, chegando-se à definição do seguinte texto: **“Profissionalismo, Comprometimento, Respeito, Ética, Transparência, Honestidade, Fraternidade, Disciplina”**.

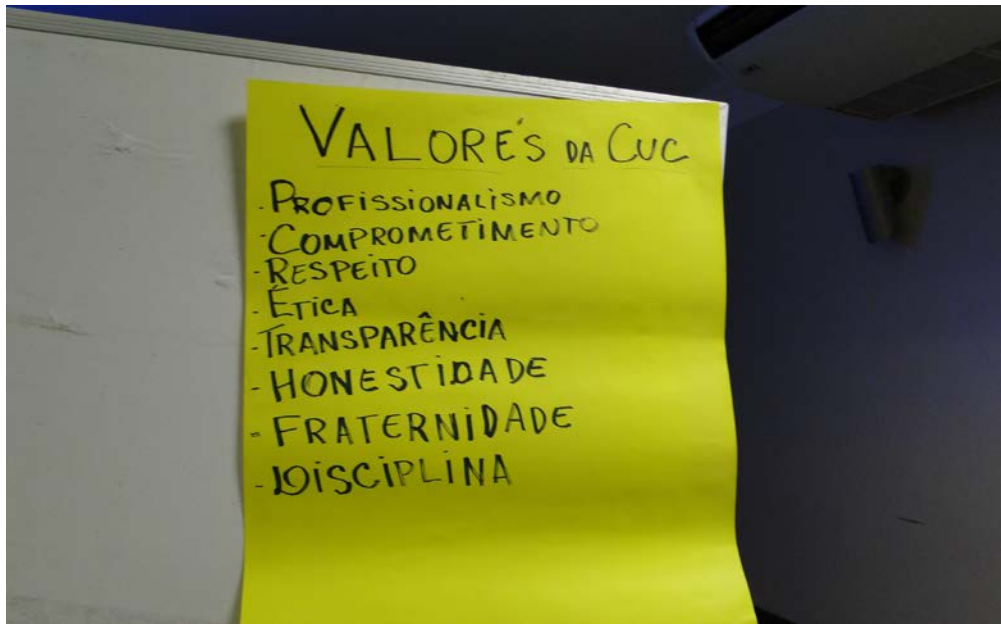


Figura 10: Definição de Valores da Coordenadoria

### **Análise do ambiente institucional**

Para se ter um entendimento mais claro do ambiente institucional, foi utilizada a metodologia SWOT. Para este exercício, cada participante recebeu tarjetas nas cores verde, amarela, rosa e azul. Assim, todos foram convidados a elencar as principais forças da Coordenadoria (tarjeta verde), as três principais fraquezas (tarjeta rosa), as três principais oportunidades (tarjeta azul) e as três principais ameaças (tarjeta amarela), segundo o entendimento de cada um.

Cada participante afixou sua tarjeta, seguindo as orientações das cores que, após leitura, foram agrupadas por semelhança ou mesmo significado. Então, julgamos ser mais importantes os itens que mais se repetiram e foram colocados em ordem dos mais citados para os menos citados.



Figuras 11 e 12: Análise de Ambiente – Matriz SWOT

### **Mapa estratégico**

Para a construção do mapa estratégico foi utilizado o método *Balanced Scorecard* proposto por Norton e Kaplan (1997). Após análise do ambiente e com foco na Missão, a equipe optou por trabalhar as seguintes perspectivas:

- ✓ Sociedade/Governo
- ✓ Beneficiário/Usuário
- ✓ Processos Internos
- ✓ Aprendizado/Inovação

### **Objetivos Estratégicos**

Após definição das perspectivas, com a ajuda do datashow e do computador, a equipe fez uma reflexão sobre a análise de ambiente feita anteriormente e, sempre tendo como foco a Missão já definida, formulou-se os seguintes objetivos estratégicos:

- Sociedade/Governo
  - Criar, ampliar e Consolidar Unidades de Conservação
  - Assegurar a integridade territorial e da biodiversidade das UC's
- Beneficiário/Usuário
  - Implantar ações de Uso Público nos Parques
  - Fortalecer a economia das populações tradicionais e promover a diversidade das atividades extrativistas
- Processos Internos
  - Definir mecanismo de gestão autárquica para as UC's
- Aprendizado/Inovação
  - Implantar programa de formação continuada aos servidores
  - Implantar um sistema de integração de dados e disponibilidade de informações





Secretaria de Estado do  
Desenvolvimento Ambiental

## Missão

Assegurar a manutenção da biodiversidade das unidades de conservação estaduais em harmonia com as populações tradicionais e entorno, garantindo a disponibilidade dos recursos naturais às presentes e futuras gerações.

Mapa Estratégico

2015 | 2019

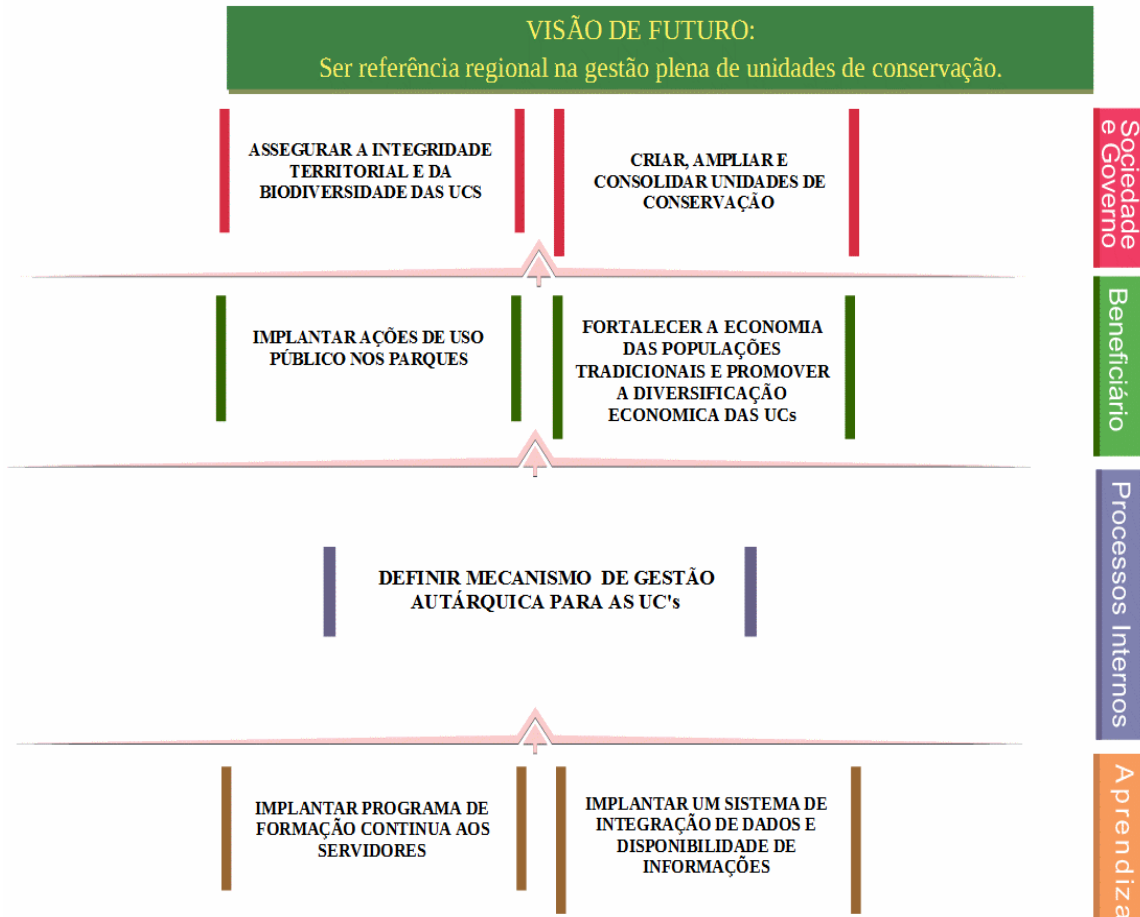


Figura 13: Mapa Estratégico finalizado

Ao final da segunda oficina, realizamos uma dinâmica com o grupo onde todos dão as mãos. Todos são convidados a observar quem segura sua mão direita e quem segura sua mão esquerda. Em seguida uma música bem animada começa a tocar e todos se soltam e começam a dançar. De repente a música pára e todos permanecem onde estão. O próximo passo é encontrar e segurar a mão de quem segurava sua mão direita e quem segurava sua mão esquerda. Normalmente isso dá um nó de mãos entrelaçadas.

O propósito é que o nó seja desfeito sem que se soltem as mãos. Após algumas tentativas de desfazer aquele emaranhado formado por pessoas e mãos, o Ney, um agente de fiscalização, solta-se das mãos que o segurava e inicia o comando dos

demais na tentativa de desfazer aquele imbróglio. Subindo em cima de uma cadeira, ele coordena o grupo e facilmente todos voltam à posição inicial sem soltar as mãos.

Com a missão concluída, todos permanecem assim, numa grande roda e passamos à análise da dinâmica. Interessante a reflexão da equipe que consideram que mesmo que uma situação pareça sem solução, com a orientação certa e a colaboração de todos, é possível se alcançar o resultado desejado.



Figuras 14 e 15: Dinâmica de integração do grupo

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO:

No século XV, surgia na França a chamada Teoria Clássica de Administração que se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Para Henri Fayol, o fundador desta teoria, planejamento é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir os objetivos da organização.

A Teoria Neoclássica caracteriza-se pela ênfase nos aspectos práticos da administração e pela busca de resultados concretos e palpáveis. Para esta Teoria, as funções do administrador baseiam-se no planejamento, na organização, na direção e no controle. Posteriormente esta teoria dará origem à Administração por Objetivos ou Administração por Resultados.

A Administração por Objetivos ou Administração por Resultados constitui um modelo administrativo plenamente identificado com o espírito democrático da Teoria Neoclássica. Surgiu na década de 50 através da publicação do livro de Peter F. Drucker, no qual caracterizava pela primeira vez a Administração por Resultados. É uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle

administrativo, fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar. Definido isto e escolhidos os objetivos organizacionais a serem alcançados, o próximo passo é saber como alcançá-los

MEGGINSON et al, (1986) define Planejamento como desenvolvimento de um programa para o alcance de objetivos e metas, priorizando algumas ações a serem realizadas. Desta forma, o Planejamento proporciona a capacidade de prever e preparar-se para mudanças que possam afetar os objetivos organizacionais.

Conforme STONER & FREEMAN (1995), o Planejamento possui dois aspectos básicos vitais para a organização, quais sejam: a determinação dos objetivos da instituição organizacional e a escolha dos meios para alcançá-los. Tais aspectos básicos do Planejamento tem apoio nos métodos, planos ou lógica, não sendo intuitivo. Assim, a organização define seus objetivos e a melhor forma de alcançá-los.?

CHRISTENSEN & ROCHA (1995), declara que as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

A ideia de estratégia surgiu das campanhas militares, cujos resultados bons ou maus, teriam sido, em grande parte, fruto de mentes estratégicas. Para uma boa estratégia, é necessário que o primeiro passo seja o verdadeiro conhecimento do que você tem na mão, depois é só analisar os possíveis cenários para traçar uma estratégia de ataque. (SUN TZU, 2008)

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro. O aspecto estratégico está ligado diretamente ao planejamento e diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações de incertezas e turbulências do ambiente, seja no plano financeiro ou no âmbito de atividades internas e processuais.

Para se estabelecer um Planejamento Estratégico eficaz, é necessário definir o melhor conjunto de ferramentas e métodos que se integram a uma estratégia que esteja relacionada diretamente aos problemas e realidade local (WERKENA, 1995).

O Planejamento Estratégico deve ser um conjunto de decisões que determine o propósito da organização (missão), para facilitar a definição dos objetivos,

programas de ação e prioridades de aplicação de recursos financeiros e operacionais. Deve focar no alcance de vantagens competitivas, prevendo ameaças do ambiente da instituição e das fraquezas internas. Deve também envolver todos os níveis hierárquicos da organização. (ALMEIDA, 1994).

Precisa ser avaliado continuamente durante sua execução. Para isso, são utilizados indicadores, constituindo o meio para estabelecer quais as condições que assinalam o alcance dos objetivos definidos. (DRAIBE, 2008).

Segundo FISCHMANN & ALMEIDA (1991), o Planejamento Estratégico proporciona a análise do ambiente, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua Missão e, através desta consciência, estabelece o propósito da direção a seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

#### **4. RESULTADOS ALCANÇADOS:**

Durante a realização das duas oficinas, foi definido a Missão, Visão de Futuro e Valores, o mapa estratégico e os objetivos estratégicos da Coordenadoria de Unidades de Conservação. O planejamento inicial era concluirmos o desdobramento das ações com a elaboração dos planos de ação anuais.

Porém este desdobramento não foi possível, pois o planejamento com metas definidas e prazos estabelecidos ainda não era uma rotina entre os servidores. Houve muita dificuldade em manter o foco da equipe. Por diversas vezes, foi preciso interromper os trabalhos e enfatizar a necessidade de construir uma estratégia que auxiliaria o grupo a visualizar nosso ponto de partida e onde precisamos chegar.

O interessante durante a análise de ambiente foi termos levantado a falha de comunicação que há na equipe: nem todos tem conhecimento do que o outro está fazendo. E isso acaba afetando toda a rotina de trabalho pois, quando uma pessoa encarregada por uma tarefa não está presente por algum motivo, caso seja solicitado informações, até que se consiga a informação solicitada, já se demandou um grande tempo. E tempo é o que a equipe às vezes não tem.

Para se resolver este problema de comunicação interna, a equipe optou por realizar reuniões semanais para nivelamento de informações e de produtividade. Foi definido que as reuniões acontecerão toda sexta feira, fechando a Coordenadoria para atendimento externo.

Devido ao envolvimento da equipe na primeira oficina onde foi definido a Missão, Visão de Futuro e Valores da Coordenadoria, no intervalo entre a primeira e a segunda oficina, a equipe toda envolveu-se na construção do Planejamento Plurianual (PPA), o qual foi apresentado no decorrer da segunda oficina.

Ainda foram definidos os objetivos estratégicos, ficando como compromisso para os próximos passos, a definição dos indicadores estratégicos e os mecanismos de medição para o alcance das metas.

## **5. CONCLUSÕES**

Ao concluirmos o que foi proposto inicialmente, o próximo passo será o desdobramento das ações relacionadas a cada objetivo estratégico, a definição dos responsáveis, as metas e os prazos a serem cumpridos.

As reuniões semanais, já definidas como produto das oficinas de planejamento, auxiliarão para um constante giro do PDCA, o que possibilitará a intervenção imediata, quando necessário.

Durante as oficinas, pode-se observar que alguns servidores da equipe têm receio de expor seus pensamentos quando na presença de alguns colegas. Esta dificuldade de se fazer ouvido ou de ter a atenção dos outros colegas deverá ser trabalhada posteriormente, o que facilitará a integração de todos.

Mesmo que a equipe da Coordenadoria passe a impressão de maturidade, ainda há muito a se evoluir e amadurecer. Os desentendimentos entre alguns servidores eram comuns. Estas divergências de entendimentos são normais no dia-a-dia, precisando apenas canalizar para o âmbito estritamente profissional.

O importante é que a mudança já começou e quando, por algum motivo as reuniões semanais precisam ser suspensas, é visível a frustração do grupo, mostrando que este nivelamento de informações já está disseminado entre a equipe

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A. (1995). *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo, Atlas.

DRAIBE, S.; RIESCO, M. (2008). *Políticas Públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. (1991). *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo, Atlas.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo, Harbra Ltda.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

TZU, SUN. (2008) *A Arte da Guerra*. São Paulo. Escala.

WERKEMA, M. C. C. (1995) *Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte. Fundação Cristiano Ottoni.