

MAPA ESTRATÉGICO SEMADESC

2024-2027



Junho de 2024

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Eduardo Corrêa Riedel

Governador

**SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE, DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

Jaime Elias Verruck

Secretário de Estado

Walter Carneiro Júnior

Secretário Adjunto

Artur Henrique Leite Falcette

Secretário Executivo de Meio Ambiente

Bruno Gouvêa Bastos

Secretário Executivo de Qualificação Profissional e Trabalho

Ricardo José Senna

Secretário Executivo de Ciência, Tecnologia e Inovação

Rogério Thomitão Beretta

Secretário Executivo de Desenvolvimento Econômico e Sustentável

Humberto de Mello Pereira

**Secretário Executivo de Agricultura Familiar, de Povos Originários e Comunidades
Tradicionais**

Edson Milton Gênova

Superintendente de Administração, Orçamento e Finanças

**SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MATO GROSSO DO SUL –
SEBRAE/MS**

Marcelo Bertoni

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

DIRETORIA EXECUTIVA

Claudio George Mendonça

Diretor-Superintendente

Tito M. S. Bola Estanqueiro

Diretor de Operações

Sandra Amarilha

Diretora Técnica

Isabella Carvalho Fernandes Montello

Gerente da Unidade de Competitividade e Inovação

Execução:

Agricon Consultoria Empresarial LTDA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1. SECRETARIAS ESTADUAIS	3
1.2. SEMADESC	5
1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2. METODOLOGIA.....	12
3. RESULTADOS	22
3.1. DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO.....	22
3.2. DEFINIÇÃO DE VISÃO DE FUTURO	23
3.3. PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA O CIDADÃO	23
3.3.1. FOCOS DE ATUAÇÃO.....	23
3.4. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES.....	25
3.4.1. EXCELÊNCIA OPERACIONAL	25
3.4.2. IMAGEM	26
3.4.3. ARTICULAÇÃO E RELACIONAMENTO	26
3.5. PERSPECTIVA DE RECURSOS	27
3.5.1. CAPITAL HUMANO/CULTURA ORGANIZACIONAL	27
3.5.2. INFRAESTRUTURA/TECNOLOGIA	28
3.5.3. RECURSOS FINANCEIROS.....	29
4. MAPA ESTRATÉGICO.....	30
5. INTEGRAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA SEMADESC	32
6. PRÓXIMAS ETAPAS.....	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
8. REFERÊNCIAS	41
9. ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a gestão pública, permitindo alinhar as ações governamentais com as demandas da sociedade e os objetivos institucionais. No contexto de uma Secretaria de Governo Estadual, o planejamento estratégico é particularmente relevante, pois fornece diretrizes claras e coerentes para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e eficientes.

Este trabalho tem como objetivo elaborar o Planejamento Estratégico para a Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMADESC), visando fortalecer sua capacidade de promover o crescimento econômico sustentável, a geração de empregos e a melhoria da qualidade de vida da população. A importância deste planejamento reside na necessidade de enfrentar desafios complexos e dinâmicos, tais como a competitividade global, as transformações tecnológicas e as mudanças socioeconômicas.

O processo de planejamento estratégico envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de missão, visão e valores, o estabelecimento de objetivos estratégicos, a formulação de iniciativas e projetos, bem como a criação de mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados. Este trabalho adotará uma abordagem participativa, envolvendo a participação dos servidores públicos da Secretaria para garantir que as diretrizes traçadas reflitam as reais necessidades e potencialidades do Estado de Mato Grosso do Sul.

Ao final do presente trabalho, a SEMADESC irá dispor de um instrumento robusto e alinhado com as melhores práticas de gestão pública, capaz de orientar suas ações de forma eficaz e transparente, promovendo um ambiente econômico mais dinâmico e inclusivo.

1.1. SECRETARIAS ESTADUAIS

O Poder Executivo das Unidades Federativas brasileiras possui órgãos que atuam no apoio aos governadores em suas tarefas administrativas, em que cada repartição é dedicada a uma pasta específica, e, em geral são conhecidos como Secretarias de Estado ou, também, Secretarias Estaduais. De maneira geral, as Secretarias possuem como função o desenvolvimento de ações de orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades

das áreas de suas competências, permitindo uma gestão mais eficiente e eficaz das tarefas administrativas a nível estadual.

Cada Secretaria é chefiada por um secretário de estado, que é um servidor público designado pelo Governador para supervisionar as operações das secretarias. Esses profissionais são agentes ou autoridades públicas e estão diretamente subordinados ao chefe do Poder Executivo Estadual, podendo ser nomeados ou exonerados a qualquer momento pelo governador durante o seu mandato.



Figura 1 – Sede da Governadoria do estado de Mato Grosso do Sul.

As secretarias de estado possuem função correspondente aos Ministérios de Estado, do Poder Executivo Federal, ambos atuam como órgãos de apoio técnico aos chefes do Poder Executivo, contribuindo com uma coordenação mais precisa na implementação das políticas públicas nos territórios estaduais brasileiros. Assim como a nomeação dos Secretários, fica a cargo do Governador do estado, a definição de quais Secretarias serão criadas, mantidas ou extintas.

Portanto, o número de secretarias em cada unidade federação pode ser variável, assim como, a função e a dedicação de cada uma delas. De maneira geral, a estrutura e a organização desses órgãos acabam refletindo as prioridades e as necessidades específicas de cada uma das regiões.

No estado de Mato Grosso do Sul, existem 14 Secretarias, conforme exposto abaixo:

- Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV);
- Secretaria de Estado da Casa Civil (SECC);
- Controladoria-Geral do Estado (CGE);

- Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ);
- Secretaria de Estado de Administração (SAD);
- Procuradoria-Geral do Estado (PGE);
- Secretaria de Estado de Educação (SED);
- Secretaria de Estado de Saúde (SES);
- Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP);
- Secretaria de Estado de Assistência Social e dos Direitos Humanos (SEAD);
- Secretaria de Estado de Turismo, Esporte e Cultura (SETESC);
- Secretaria de Estado de Cidadania (SEC);
- Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística (SELOG);
- Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMADESC).

1.2. SEMADESC



Figura 2 - Sede da SEMADESC em Campo Grande/MS.

A SEMADESC (Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação de Mato Grosso do Sul) desempenha um papel fundamental na formulação e execução de políticas que abrangem diversas áreas essenciais para o desenvolvimento do

estado. Sua atuação é ampla e diversificada, englobando desde a gestão ambiental até a promoção da ciência, tecnologia, inovação e o fomento ao desenvolvimento econômico e social.

Uma das mudanças significativas na estrutura da secretaria foi a transição de SEMAGRO para SEMADESC, representando uma ampliação de suas competências e uma abordagem mais abrangente em relação às demandas estaduais. Essa reestruturação refletiu a necessidade de um enfoque mais abrangente nas políticas públicas, mas também trouxe consigo a criação de secretarias-executivas especializadas, cada uma com responsabilidades específicas e segmentadas.

Dentre as secretarias-executivas, destaca-se a Secretaria-Executiva de Desenvolvimento Econômico Sustentável, que assume a coordenação de políticas voltadas para conciliar o crescimento econômico com a preservação ambiental. Além disso, a Secretaria-Executiva de Ciência, Tecnologia e Inovação desempenha uma importante função, promovendo atividades científicas e tecnológicas alinhadas aos desafios e demandas do estado.

A Secretaria-Executiva de Meio Ambiente, por sua vez, concentra-se na coordenação de políticas ambientais, visando a conservação dos recursos naturais e a promoção de práticas sustentáveis. Enquanto isso, a Secretaria-Executiva de Agricultura Familiar, de Povos Originários e Comunidades Tradicionais direciona esforços para apoiar e desenvolver esses setores, garantindo a sustentabilidade de suas práticas.



Figura 3 – SEMADESC, secretarias e órgãos vinculados.

Essa abrangência da SEMADESC é ratificada por sua outra secretaria-executiva, a Secretaria-Executiva de Qualificação Profissional e Trabalho, que por sua vez, é responsável por implementar e coordenar as políticas estaduais de geração de emprego e renda, de forma a promover a formação e a facilitação do acesso ao emprego, além de incentivar e fomentar condições de trabalho mais

justas.

Ainda, a diversidade de competências abrange desde a promoção de energias renováveis até a formulação de políticas para qualificação profissional e emprego, mostrando o compromisso da SEMADESC em abordar as diferentes dimensões do desenvolvimento. A criação de coordenadorias específicas, como a de Descarbonização, Finanças Verdes e Novas Economias, demonstra a atenção da secretaria para oportunidades econômicas alinhadas à sustentabilidade.

Ademais, a presença de órgãos subordinados, como a Assessoria de Comunicação Social e a Assessoria Especial de Controle Interno, ressalta a importância dada à transparência, comunicação eficaz e supervisão das atividades internas, promovendo uma gestão eficiente e alinhada aos princípios legais.

De maneira geral, a SEMADESC exerce um papel fundamental no desenvolvimento sul-mato-grossense, buscando equilibrar o crescimento econômico com a conservação ambiental, promovendo a inovação e ciência, e apoiando setores essenciais como agricultura familiar e comunidades tradicionais. Sua estrutura organizacional robusta e diversificada reflete o compromisso do estado em promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

Além dos aspectos já abordados, a SEMADESC destaca-se por suas parcerias estratégicas, através da colaboração com instituições acadêmicas, organizações não governamentais, empresas privadas e outras entidades governamentais, que são fundamentais para promover suas iniciativas e alcançar seus objetivos. Essas parcerias envolvem o compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências, fortalecendo a eficácia das ações da Secretaria.

A Secretaria também desempenha uma importante função na educação e conscientização do público sobre questões ambientais, ciência, tecnologia e desenvolvimento sustentável. A realização de workshops, seminários e campanhas de conscientização contribui para a formação de cidadãos mais informados e engajados, o que acaba promovendo a participação mais ativa da comunidade nas iniciativas da pasta.

A implementação de sistemas robustos de monitoramento e avaliação é outra faceta relevante da atuação da SEMADESC. Isso permite que a secretaria acompanhe de perto o progresso e o impacto de suas políticas e programas, garantindo que estejam alinhados aos objetivos estabelecidos. Essa abordagem baseada em dados facilita ajustes conforme necessário, promovendo uma gestão eficiente e resultados eficazes, visto que ao detectar possíveis gargalos em seus projetos, é possível corrigi-los, de maneira que a pasta adote um processo de melhoria contínua.

Quanto ao financiamento, a SEMADESC busca explorar diversas fontes, como fundos governamentais, doações, investimentos privados e financiamento internacional. A gestão eficaz desses recursos é crucial para o sucesso das iniciativas, garantindo a continuidade e a sustentabilidade das ações propostas.

Outrossim, é relevante destacar notícias recentes e programas específicos da SEMADESC, que evidenciam o dinamismo e o comprometimento da Secretaria com o desenvolvimento sustentável do Estado de Mato Grosso do Sul. A assinatura de contratos de gestão e a definição de metas indicam um compromisso sólido com a implementação prática das estratégias delineadas no Plano de Governo. A participação ativa de órgãos vinculados, a diversidade de projetos gerenciados e a ênfase em uma gestão digital, próspera, verde e inclusiva refletem a abrangência e a integração das ações da SEMADESC.

A SEMADESC enfrenta diversos desafios em suas operações, e uma das principais questões a serem enfrentadas é a necessidade de estabelecer uma conexão mais direta entre a administração estadual e os órgãos municipais de meio ambiente. Reconhecendo essa dificuldade, a Secretaria está empenhada em promover uma relação mais integrada e colaborativa com os municípios, buscando apoiar e integrar suas iniciativas ambientais.

Outro desafio significativo é a limitação de recursos enfrentada por muitas Secretarias municipais de Meio Ambiente. Dessa maneira, a SEMADESC está ativamente trabalhando para fornecer o suporte necessário, explorando soluções criativas e estabelecendo parcerias estratégicas para mitigar os impactos dessa escassez.

A implementação de políticas públicas eficazes e adaptadas às necessidades específicas dos municípios é um ponto de atenção para a SEMADESC. A secretaria está empenhada em desenvolver estratégias flexíveis, garantindo que suas políticas sejam eficientes e capazes de atender às demandas locais.



Figura 4 – Secretário Jaime Verruck no lançamento do Programa MS Renovável.

A contribuição de cada município ao projeto MS Carbono Neutro é um ponto em destaque. A SEMADESC procura promover discussões colaborativas sobre essa contribuição, realizando diagnósticos locais e desenvolvendo planos de descarbonização municipal. Essa abordagem participativa é essencial

para o sucesso do projeto.

Por fim, a gestão eficaz de resíduos sólidos e dos recursos hídricos é outra área prioritária para a SEMADESC. A Secretaria está concentrando esforços nessas discussões cruciais, demonstrando seu compromisso com o enfrentamento dos desafios ambientais e seu papel na promoção do desenvolvimento sustentável e na preservação dos recursos naturais.

Além das suas responsabilidades fundamentais supracitadas, a SEMADESC destaca-se por produzir relatórios que oferecem uma análise aprofundada de uma variedade de indicadores econômicos e sociais relevantes para o estado. Esses relatórios abordam temas abrangentes, como desenvolvimento sustentável, mercado de trabalho, comércio exterior, crescimento econômico, análises setoriais e indicadores específicos. As informações compiladas e analisadas nesses documentos têm o propósito de destacar tendências, identificar oportunidades e embasar o desenvolvimento de políticas públicas.

Esses relatórios servem, não só, como um recurso para pesquisadores, formuladores de políticas e empresários, mas também desempenham um papel essencial na compreensão da dinâmica socioeconômica estadual. A SEMADESC confia que por meio do trabalho conjunto, é possível impulsionar o desenvolvimento local, contribuindo para a construção de um Mato Grosso do Sul mais próspero e resiliente.

Adicionalmente, a SEMADESC investe na proteção da flora e fauna do estado, no enfrentamento das mudanças climáticas e no desenvolvimento da Rota Bioceânica. Essas ações são direcionadas para impulsionar um desenvolvimento sustentável, alinhando-se aos objetivos de um Mato Grosso do Sul mais próspero e resiliente.

Ainda, a Secretaria é responsável pela coordenação e implementação das políticas relacionadas ao Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO) no estado. Esta parceria visa impulsionar o desenvolvimento econômico e social da região.

A Secretaria colabora estreitamente com o CEIF/FCO (Conselho Estadual de Investimentos Financiáveis pelo Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste), que é o órgão responsável por avaliar propostas de projetos enviadas ao fundo. Composto por



Figura 5 – Identidade visual do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

representantes de órgãos públicos e organizações da sociedade civil, o conselho realiza reuniões ordinárias para analisar e aprovar as cartas-consulta de projetos.

Recentemente, a SEMADESC e o FCO lançaram duas linhas de crédito específicas, uma destinada a mulheres empreendedoras e outra para projetos de sistemas de irrigação. Durante uma dessas reuniões, foram aprovados quase R\$ 190 milhões em financiamentos para novos empreendimentos empresariais e rurais, evidenciando a relevância dessa parceria para o desenvolvimento socioeconômico de Mato Grosso do Sul.

O processo de avaliação das propostas de projetos é conduzido de maneira rigorosa pelo CEIF/FCO, considerando critérios como viabilidade, impacto socioeconômico e alinhamento com as prioridades de financiamento do FCO. Assim, a SEMADESC desempenha um papel crucial na implementação das políticas do FCO no estado, contribuindo significativamente para seu progresso e prosperidade.

Diante do exposto, nota-se o caráter multifacetado da SEMADESC, visto que busca, não apenas, promover o desenvolvimento econômico, mas também incentivar práticas sustentáveis e de preservação do meio ambiente além de fomentar a inovação e a ciência. A Secretaria posiciona-se como uma peça fundamental dentro do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul e atua como um agente na construção de um estado mais próspero e responsivo às demandas de seus cidadãos.

Contudo, diante dessa ampla atuação da secretaria, emergem-se desafios para a implementação efetiva e alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, é necessário compreender as questões como a integração de suas políticas, assim como, realizar uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.

Dessa maneira, surge a necessidade de realizar um planejamento com os objetivos a serem atingidos pela secretaria, assim como identificar possíveis desafios e obstáculos que devem ser contornados para uma efetiva atuação da pasta.

1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O sucesso de uma organização depende de diversos fatores e, dentre eles, o planejamento estratégico constitui-se como o elo responsável por relacionar os ambientes internos e externos, isto é, sua importância é concebido pela capacidade de relacionar os recursos financeiros, tecnológicos e humanos de uma instituição.

O objetivo principal na maior parte das instituições, sejam públicas ou privadas, é atingir as metas com o melhor aproveitamento de tempo e recursos, dessa forma, o planejamento estratégico se consolida como uma ferramenta insubstituível para otimizar os processos incluídos dentro da realização dos objetivos buscados e para a concretização dos objetivos definidos. Para tanto, é de suma importância que o campo de atuação da organização seja bem definido e claro a todos os agentes.

A ausência de um planejamento estratégico pode ocasionar uma sobreposição de tarefas que prejudicam o desenvolvimento de processos e atividades, ocasionando atrasos no

cumprimento das metas pré-estabelecidas e um aproveitamento limitado dos recursos disponíveis. Dessa maneira, a elaboração e implantação do planejamento estratégico possibilitará a inserção de melhorias na gestão dos recursos humanos e materiais, através do estudo/mapeamento dos riscos e potencialidades, tornando a execução dos trabalhos mais eficiente.

Para uma Secretaria Estadual de um Poder Executivo, a organização e o planejamento são essenciais para garantir o bom funcionamento e para salvaguardar os serviços prestados à sociedade, tornando-a mais eficiente em seus processos e atividades. Os diferenciais da instituição que possui um planejamento estratégico bem definido está na melhor utilização de recursos, maior controle sobre o que está sendo realizado, a eficiência operacional elevada, além da comunicação interna se tornar mais efetiva.

Coadunado, a confecção de um Planejamento Estratégico torna mais claro o papel da instituição na sociedade, assim como facilita a compreensão sobre o que deve ser realizado, visto que, ao definir onde a organização pretende chegar e quem ela busca atingir, as decisões que serão tomadas devem estar focadas em cumprir as metas e objetivos definidos.

Para garantir que os objetivos e metas definidos sejam alcançados existem os indicadores de monitoramento e avaliação, responsáveis por auxiliar no processo de tomada de decisão da instituição, guiando os colaboradores durante o processo, permitindo que escolham de forma a tornar a caminhada até a realização das metas e objetivos benéficos para todos os envolvidos.

2. METODOLOGIA

A Secretaria de SEMADESC desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade, conservação dos recursos naturais e fomento à inovação no estado de Mato Grosso do Sul e em meio aos desafios e oportunidades que moldam o cenário macroeconômico, e assim, a construção de um Planejamento Estratégico surge como uma necessidade imprescindível para garantir uma atuação forte e eficaz.

A importância desse Planejamento Estratégico reside na capacidade de orientar e direcionar as ações da SEMADESC em consonância com os princípios da eficiência, transparência e responsabilidade socioambiental. Em um contexto dinâmico onde as demandas se renovam constantemente, um planejamento estratégico sólido se torna um aliado indispensável na execução dos objetivos institucionais.

Este Planejamento Estratégico delineará os objetivos a serem alcançados pela SEMADESC, assim como será um orientador das ações e atividades futuras da Secretaria, alinhando-as junto as diretrizes existentes.

Ao promover uma visão integrada e holística, o Planejamento Estratégico permitirá à SEMADESC alinhar seus esforços em prol da conservação ambiental, do desenvolvimento socioeconômico equitativo e da promoção da ciência e tecnologia do estado de Mato Grosso do Sul, na qual, este documento configura-se como um instrumento dinâmico de gestão, capaz de impulsionar a Secretaria rumo a um futuro sustentável e resiliente.

Assim, ao investir na elaboração e implementação deste Planejamento Estratégico, a SEMADESC reafirma seu compromisso com a sociedade e o meio ambiente, assim como sinaliza sua visão de longo prazo e sua capacidade de adaptação às transformações da sociedade contemporânea. É com essa convicção que se lança o desafio de construir um futuro onde o equilíbrio entre desenvolvimento e preservação seja uma realidade tangível, e onde a SEMADESC esteja na vanguarda desse movimento transformador.

A construção do Planejamento Estratégico da SEMADESC foi baseada na metodologia chamada de *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton. Essa metodologia é reconhecida mundialmente como uma ferramenta poderosa para traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos tangíveis e indicadores de desempenho, visto que sua abordagem abrangente e integrada permite uma compreensão holística dos diversos aspectos que impulsionam o sucesso organizacional.

Ao adotar o BSC como metodologia de trabalho, reconhece-se a importância de equilibrar diferentes perspectivas no processo de formulação e execução da estratégia. Inicialmente a metodologia BSC propõe quatro perspectivas interconectadas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, onde essas perspectivas fornecem uma estrutura sólida para identificar e alinhar os objetivos estratégicos em todas as áreas-chave da organização.

Contudo, conforme observado, trata-se de uma metodologia de criação voltada para o segmento privado, não satisfazendo a necessidade de planejamento estratégico de um órgão público. Nesse sentido, a metodologia aplicada no presente trabalho foi a BSC Modificada, na qual são trabalhadas três perspectivas: **Perspectivas de Resultados para o Cidadão**, **Perspectivas de Processos Integradores** e **Perspectivas de recursos**. Cumpre destacar que dentro de cada uma das perspectivas apresentadas foram definidos enfoques a serem trabalhados, que são interligados entre si, com o objetivo de gerar uma sólida estrutura para identificar e alinhar os objetivos estratégicos em todas as áreas-chave da SEMADESC. Além disso, também é realizado a definição do **Propósito** e **Visão de Futuro** da Secretaria.



Figura 6 – Metodologia do Balanced Scorecard Modificada.

O **Propósito** de uma instituição pública representa a declaração central que expressa a razão de existir, onde define a contribuição única para a sociedade, delineando seus objetivos fundamentais e impacto desejado. Esse elemento essencial orienta a formulação de metas e ações estratégicas, unificando esforços em direção a uma visão compartilhada de sucesso.

Já a **Visão de Futuro** expressa a declaração aspiracional que descreve o estado desejado a longo prazo, delineando a imagem ideal que a instituição ambiciona alcançar, destacando suas metas, valores e impacto desejado na sociedade. Essa visão orienta as decisões estratégicas e inspira a mobilização de recursos para atingir um futuro mais promissor e alinhado com os objetivos institucionais.

Enquanto isso, na **Perspectiva de Resultados para o Cidadão** o objetivo é medir o impacto e os benefícios que a instituição proporciona à comunidade ou à sociedade em geral. A finalidade é avaliar como as ações estratégicas da organização contribuem para o bem estar social, promovendo resultados positivos e alinhando suas atividades aos interesses e necessidades dos cidadãos. Essa perspectiva evidencia indicadores que refletem o valor social e a responsabilidade da instituição perante a sociedade e por conta disso é trabalhado os **Focos de Atuação** da Secretaria.

O enfoque **Focos de Atuação**, que tem como objetivo direcionar estrategicamente os esforços da instituição para áreas específicas que gerem impacto social positivo. A finalidade é concentrar recursos e ações em iniciativas que contribuam significativamente para atender às necessidades da sociedade, alinhando-se aos valores institucionais e promovendo resultados mensuráveis e benéficos para a comunidade. Essa definição orientada dos focos de atuação visa maximizar a eficácia e a relevância da instituição em sua missão social.

Em relação à **Perspectiva de Processos Integradores** o objetivo é garantir que os diversos processos organizacionais trabalhem de maneira harmoniosa e sinérgica para alcançar os objetivos estratégicos. A finalidade dessa perspectiva é otimizar a eficiência e eficácia organizacional, promovendo a integração de atividades e processos chave que sustentam a entrega de valor e a sociedade e ao poder público. Ao focar nessa perspectiva, os

colaboradores buscam assegurar a coesão e a sinergia entre as diferentes áreas e processos para atingir metas estratégicas de forma eficiente. Para tanto serão definidos os seguintes enfoques dos processos integradores: **Excelência Operacional, Imagem e Articulação e Relacionamento.**

Dentro do primeiro enfoque da **Perspectiva de Processos Integradores**, que é a **Excelência Operacional**, o objetivo é otimizar os processos internos da organização para alcançar eficiência máxima. A finalidade é aprimorar a qualidade, reduzir custos, minimizar desperdícios e garantir a entrega eficaz de produtos ou serviços. A Excelência Operacional visa melhorar continuamente os processos, alinhando-os de maneira eficiente aos objetivos estratégicos, resultando em uma organização mais ágil, competitiva e capaz de responder rapidamente às demandas do ambiente externo.

Ainda dentro da Perspectiva de Processos Integradores, o enfoque **Imagem**, refere-se ao objetivo de otimizar os processos relacionados à gestão da imagem e reputação da organização. A finalidade é garantir que as atividades e operações da instituição estejam alinhadas com uma imagem positiva, contribuindo para a construção de uma reputação sólida e favorável. Essa perspectiva visa integrar estrategicamente os processos de comunicação, marketing e relações públicas para fortalecer a imagem da organização perante clientes, colaboradores, parceiros e a sociedade em geral.

O último enfoque relacionado aos Processos Integradores é o de **Articulação e Relacionamento**, que tem como objetivo fortalecer as interações e conexões estratégicas entre diferentes áreas e unidades da organização. A finalidade é otimizar a colaboração e a comunicação interna, melhorando a coordenação entre os processos para garantir uma implementação mais eficaz das estratégias organizacionais. O foco no “Relacionamento” busca cultivar sinergias, alinhar interesses e promover uma cultura colaborativa, contribuindo para a eficiência e a eficácia dos processos integradores dentro da organização.

Por fim a **Perspectiva de Recursos** é responsável por abordar os ativos e capacidades organizacionais necessários para executar efetivamente a estratégia da instituição. O objetivo é garantir que, a secretaria disponha dos recursos certos, como capital humano, tecnológico e físico, para alcançar os objetivos estratégicos. A finalidade dessa perspectiva é assegurar a eficiência operacional, otimizando o uso dos recursos disponíveis e alinhando-os de maneira estratégica para apoiar a implementação bem-sucedida da estratégia organizacional. Essa perspectiva contribui para a sustentabilidade e a capacidade de adaptação da instituição ao ambiente competitivo. Para tanto, serão definidos os seguintes enfoques dos recursos: **Capital Humano/Cultura Organizacional, Infraestrutura/Tecnologia e Recursos Financeiros**.

Já na **Perspectiva de Recursos**, o primeiro enfoque é o **Capital Humano/Cultura Organizacional**, que tem como objetivo principal avaliar e desenvolver o elemento humano da organização. A finalidade é garantir que a equipe tenha as habilidades, conhecimentos e motivação necessários para alcançar os objetivos estratégicos. Isso inclui o desenvolvimento da cultura organizacional para fortalecer valores, normas e comportamentos que impulsionem a realização da estratégia e promovam a eficácia operacional. Em suma, o objetivo é otimizar o capital humano para garantir que seja um ativo estratégico na consecução das metas organizacionais.

Enquanto o segundo enfoque da **Perspectiva de Recursos**, que trata da **Infraestrutura/Tecnologia**, tem como objetivo garantir que a organização disponha dos recursos físicos e tecnológicos necessários para alcançar seus objetivos estratégicos. A finalidade é assegurar a eficiência operacional, promovendo a inovação, a atualização tecnológica e a infraestrutura adequada para sustentar as operações e apoiar o sucesso das estratégias delineadas no plano estratégico. Essa perspectiva busca criar a base sólida necessária para a implementação eficaz das iniciativas estratégicas em outras áreas da organização.

Finalmente o terceiro e último enfoque da **Perspectiva de Recursos**, que se trata dos **Recursos Financeiros** e tem como objetivo garantir a sustentabilidade e eficiência financeira da organização. A finalidade é assegurar que a instituição disponha dos recursos necessários para

implementar suas estratégias, alcançar metas e cumprir sua missão. Monitorar os Recursos Financeiros no BSC visa otimizar a gestão financeira, controlar custos, garantir investimentos adequados e assegurar a viabilidade de longo prazo da instituição. Isso contribui para uma base sólida que sustenta o sucesso nas demais perspectivas do Balanced Scorecard.

Dessa forma, verifica-se que a construção do Planejamento Estratégico da SEMADESC com base no BSC implica uma série de etapas cuidadosamente elaborada, cujo resultado visa demonstrar de forma clara a atuação da Secretaria nos próximos anos.

Ademais, é importante destacar que o resultado final será apresentado através de um Mapa, em que constará os objetivos estratégicos conforme descrito anteriormente. A apresentação através de um elemento visual, corrobora com a transmissão de informações complexas de maneira mais clara e compreensível, ou seja, facilita a interpretação e o entendimento do plano estratégico por todas as partes interessadas, independentemente de seu nível de conhecimento técnico. Em termos de comunicação, um mapa visual bem desenhado pode comunicar a visão, os objetivos e as estratégias da organização de forma mais eficaz do que textos longos e detalhados, permitindo que os agentes vejam rapidamente os pontos principais e as conexões entre eles.

Além disso, elementos visuais tornam o planejamento estratégico mais interessante e envolvente, aumentando o engajamento dos colaboradores e ajudando a alinhar toda a organização em torno dos objetivos estratégicos, dado que as pessoas tendem a se lembrar melhor das informações quando são apresentadas de maneira visual.

Finalmente, um elemento visual é mais fácil de compartilhar e apresentar em reuniões, relatórios e outras comunicações e pode facilmente ser utilizado em apresentações, impressões e plataformas digitais, garantindo que todos tenham acesso à mesma informação de maneira uniforme.

Em resumo, a parte visual do Mapa de Planejamento Estratégico é fundamental para garantir que o plano seja claro, compreensível, engajador e eficaz na comunicação dos objetivos e

estratégias da organização. Nesse sentido, o Mapa Estratégico da SEMADESC seguirá a base de apresentação:

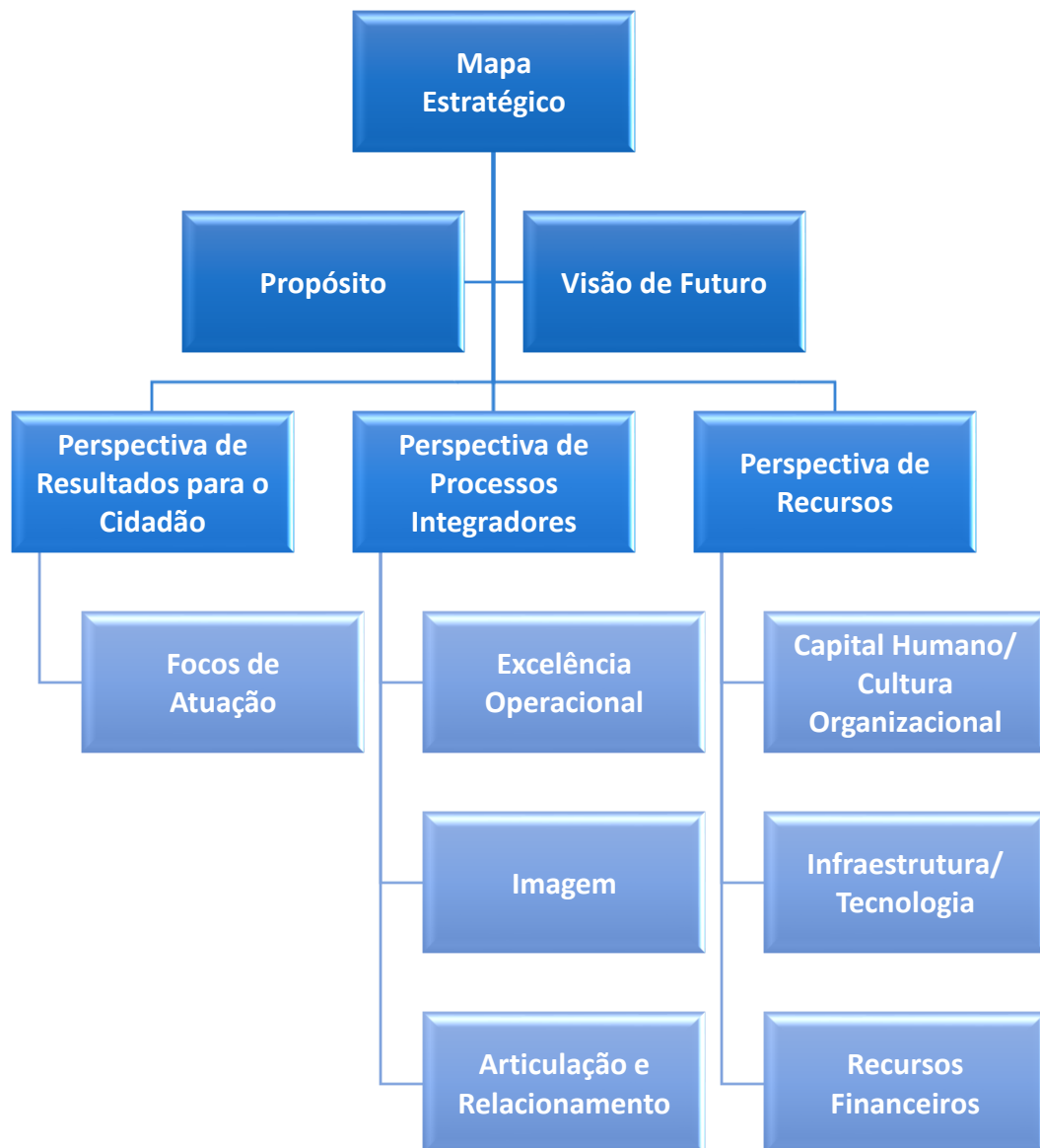


Figura 7 – Modelo base de apresentação do Mapa Estratégico da SEMADESC.

Para alcançar o objetivo de elaboração do Mapa Estratégico da SEMADESC, foi realizada uma Oficina de Planejamento Estratégico, utilizando uma abordagem colaborativa com o intuito de alinhar as metas da instituição de maneira eficiente e participativa.

Para garantir a diversidade de perspectivas e a eliminar de vieses de grupos preexistentes, os participantes da Oficina de Planejamento Estratégico foram divididos em grupos de forma



Figura 8 – Abertura da oficina com fala do Secretário da SEMADESC Jaime Verruck.

aleatória. Essa estratégia teve como objetivo evitar a formação de subgrupos homogêneos, assim como promover a interação entre indivíduos de diferentes áreas e níveis hierárquicos dentro da SEMADESC, assegurando que todos os grupos fossem multidisciplinares. Essa abordagem garantiu que cada grupo tivesse uma valiosa combinação de habilidades e conhecimentos, que foi essencial para uma

análise abrangente e por conseguinte, uma elaboração mais robusta dos objetivos estratégicos.

O processo colaborativo adotado na oficina visou garantir que os objetivos estabelecidos refletissem tanto as diretrizes institucionais quanto as necessidades e expectativas dos diversos setores da SEMADESC. Através dessa metodologia, foi possível criar um Mapa de Planejamento Estratégico que atende aos requisitos técnicos e assim, tornar-se amplamente aceito e respaldado pelos participantes, promovendo um maior compromisso com a implementação das estratégias definidas.



Figura 9 – Etapa de discussão dos enfoques.

A Oficina de Planejamento Estratégico foi estruturada em várias etapas, alternando entre períodos de apresentação e momentos de discussão, onde, as etapas de apresentação tinham como objetivo expor o conteúdo e os procedimentos que seriam seguidos, proporcionando uma compreensão clara das atividades e dos objetivos da oficina.



Figura 10 – Fase de discussão sobre os enfoques.

Nos momentos de discussão, os participantes foram incentivados a colaborar ativamente na identificação e definição dos objetivos estratégicos. Nessas sessões, foram analisados quais objetivos poderiam ser alinhados com os enfoques específicos que estavam sendo trabalhados. Essa dinâmica de alternância entre apresentação e discussão permitiu uma integração eficaz entre teoria e prática, garantindo que todos

os participantes tivessem a oportunidade de contribuir com suas perspectivas e conhecimentos.

QUADRO 1 – RESUMO DAS ETAPAS DA OFICINA PARA CONFEÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA SEMADESC.

ETAPAS	ATIVIDADE
1	Divisão dos participantes em grupos.
2	Apresentação geral da proposta da oficina.
3	Discussão sobre o enfoque PROPÓSITO da instituição.
4	Discussão sobre o enfoque VISÃO DE FUTURO da instituição.
5	Apresentação do enfoque PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA O CIDADÃO.
6	Discussão sobre o enfoque FOCOS DE ATUAÇÃO.
7	Apresentação do enfoque PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES.
8	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES – EXCELÊNCIA OPERACIONAL.
9	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES – IMAGEM.
10	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES – ARTICULAÇÃO E RELACIONAMENTO.
11	Apresentação do enfoque PERSPECTIVA DOS RECURSOS.
12	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DOS RECURSOS – CAPITAL HUMANO/CULTURA ORGANIZACIONAL.
13	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DOS RECURSOS – INFRAESTRUTURA/TECNOLOGIA.
14	Discussão do enfoque PERSPECTIVA DOS RECURSOS – RECURSOS FINANCEIROS.

Fonte: Elaboração própria.

É importante destacar, que para a definição do Propósito e Visão de Futuro, cada grupo de trabalho recebeu uma folha em que deveriam elencar uma série de palavras-chaves, assim como descrever a proposta do Propósito e Visão de Futuro da SEMADESC. Após isso, as propostas de cada grupo foram informadas aos demais, que posteriormente, de forma conjunta e utilizando-se como base as palavras-chave mais repetidas, assim como a proposta



Figura 11 – Fase de apresentação do enfoque de Perspectiva de Processos Integradores.

apresentada por cada grupo, decidiram qual seria o Propósito e a Visão de Futuro da SEMADESC.

Já em relação aos enfoques, os grupos igualmente ao processo anterior, receberam uma folha, na qual deveriam informar os três principais objetivos estratégicos e quais seriam os indicadores de avaliação e monitoramento.

Contudo, dado o volume de objetivos estratégicos citados, invariavelmente haveriam alguns que seriam semelhantes entre os grupos, além de classificação equivocada quanto ao enfoque de atuação. Nesse sentido, a presente consultoria realizou a análise e classificação de todos os objetivos estratégicos citados pelos grupos de forma a torna-los claros e coesos. Posteriormente o presente resultado dessa minuciosa análise foi validada junto aos stakeholders da SEMADESC, gerando o resultado final que é apresentado abaixo.

3. RESULTADOS

Os resultados apresentados abaixo foram gerados através dos dados e informações coletados durante a Oficina de Planejamento Estratégico, que foi realizada no dia 11 de janeiro de 2024, na sede do SEBRAE/MS.

Abaixo é apresentado por tópicos o resultado do Propósito e da Visão de Futuro, assim como os objetivos estratégicos, assim como quais indicadores que serão utilizados para avaliação e monitoramento. Posteriormente a apresentação individualizada dos itens supracitados, será apresentado o resultado na forma do Mapa Estratégico da SEMADESC.

3.1. DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO

A definição do Propósito de uma instituição pública deve estar alinhada com a razão de sua existência, além de indicar como pode contribuir com a sociedade, isto é, como será sua

retribuição, traçando os objetivos fundamentais. Dessa forma, após a análise e discussão por parte dos presentes na oficina, o propósito definido foi:

Propósito

Oportunizar às pessoas condições inclusivas de desenvolvimento focado na sustentabilidade, no empreendedorismo e na inovação.

3.2. DEFINIÇÃO DE VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro, pode ser definida como a maneira mais fácil de alcançar objetivos a longo prazo, visto que ela que representa a imagem que a instituição busca alcançar no futuro, e por isso deve estar alinhada com o propósito e apoiada por estratégias concretas para alcançar os objetivos estabelecidos. Durante a realização dessa etapa a VISÃO DE FUTURO da SEMADESC foi definida como:

Visão de futuro

Ser a instituição protagonista do desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social e ambiental do Mato Grosso do Sul.

3.3. PERSPECTIVA DE RESULTADOS PARA O CIDADÃO

Dentro da metodologia BSC têm-se como objetivo mensurar o impacto e os benefícios que a instituição busca alcançar em termos de melhorias na vida e bem-estar da sociedade. Para isso é levado em consideração a Perspectiva de resultados para o cidadão, que tem como finalidade avaliar a atuação da instituição e sua contribuição para a comunidade. Essa perspectiva alinha-se com a responsabilidade social da instituição.

3.3.1. FOCOS DE ATUAÇÃO

Para facilitar a definição das perspectivas de resultados para o cidadão há o enfoque de focos de atuação, responsável por direcionar estrategicamente os esforços da instituição para áreas específicas, contribuindo para gerar impactos sociais positivos significativos e identificar formas de maximizar a eficácia e relevância social da instituição.

**QUADRO 2 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E
MONITORAMENTO DO ENFOQUE FOCOS DE ATUAÇÃO.**

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Fomentar a diversificação da produção e o encadeamento produtivo.	1 - Variação do Produto Interno Bruto (PIB).
	2 Variação do Valor Bruto da Produção (VBP).
	3 - Resenha Regional do Banco do Brasil.
Estabelecer novos mercados consumidores para a produção Estadual.	1 - Variação do número de países consumidores (exportação).
Conduzir políticas e ações para atingir a meta Carbono Neutro 2030.	1 - Variação da Emissão de Gás Carbônico - Inventário de Emissões.
	2 - Número de Projetos, Programas e Políticas Implementados.
	3 - Variação da Emissão de Gás Carbônico - Inventário de Emissões.
	4 – Implementação do MS RENOVÁVEL.
Promover ambiente de negócio desburocratizado e favorável ao empreendedorismo.	1 - Índice Mackenzie de Liberdade Econômica Estadual.
	2 - Ranking de Competitividade;(Centro de Liderança Pública - CLP).
	3 - Indicador de municípios do MS no Ranking Nacional de Dispensa de Alvarás e Licenças do CGSIM.
	4 - Implantar a Lei da Liberdade Econômica nos municípios com mais de 2.500 empresas ativas (base dez/23).
Ampliar a política de atração de investimentos para o Estado de Mato Grosso do Sul.	1 - Volume de Investimentos amparados pelo CDI e FCO.
	2 - Número de Empresas e Empregos (RAIS).
Elevar a competitividade do setor produtivo por meio do desenvolvimento científico, tecnológico e do estímulo à inovação.	1 - Índice de Inovação do Ranking de Competitividade dos Estados.
Ampliar a assistência técnica rural e estimular a comercialização de produtos da agricultura familiar.	1 - Número de Produtores Atendidos - Relatório de Atendimento.
	2 - Aumento da renda dos pequenos produtores - DAP e/ou CAF/PRONAF.
Fomentar a empregabilidade e manter a condição de pleno emprego.	1 - Taxa de desemprego (IBGE).
Estimular o fortalecimento das políticas ambientais de adaptação às mudanças climáticas.	1 - Execução de ações e programas voltadas a adaptação às mudanças climáticas.
	2 - Índice de desmatamento do Relatório Anual do Desmatamento no Brasil.
	3 - Número de Focos de Queimada no Estado.
	4 - Índice de velocidade do desmatamento, recuperação de áreas degradadas e Preservação da vegetação pelos imóveis rurais do Pilar de Sustentabilidade Ambiental do Ranking de Competitividade dos Estados.

3.4. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTEGRADORES

Outro indicador mensurado pelo modelo BSC é a Perspectiva de Processos Integradores, que enfatiza a coordenação eficiente e a colaboração entre as diferentes áreas e setores da organização, ou seja, visa aprimorar a integração de processos internos promovendo a eficácia global da instituição. Dentro do contexto institucional buscam superar as barreiras organizacionais, promover uma abordagem mais holística e sinérgica para executar as tarefas, convertendo resultados melhores para a sociedade que a instituição atende.

Para facilitar na definição dos Processos Integradores há sua divisão em três áreas diferentes, para propiciar o enfoque em cada área. Sendo elas a Excelência Operacional, Imagem e por fim Articulação e Relacionamento.

3.4.1. EXCELÊNCIA OPERACIONAL

Em relação a EXCELÊNCIA OPERACIONAL, seu principal objetivo é realizar a abordagem sistemática e contínua para melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade das operações realizadas pela organização, isto é, busca pela otimização dos processos ao aprimorar a qualidade, reduzindo os custos e desperdícios. Estão alinhados aos objetivos estratégicos e elevando a competitividade da instituição ao torna-la capaz de responder rapidamente às demandas. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 3 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE EXCELÊNCIA OPERACIONAL.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Aprimorar e padronizar processos e rotinas com foco na gestão integrada e na comunicação interna.	1 - Criação da Agenda Compartilhada.
	2 - Número de treinamentos/alinhamentos metodológicos realizados com a equipe.
	3 - Número de Reuniões de Alinhamento das Ações.
	4 - Normativos Internos Implantados.
Ampliar a transversalidade das ações da SEMADESC.	1 - Número de Ações Conjuntas e Integradas.
Promover a gestão de risco nos processos internos, mapeando e automatizando-os.	1 - Quantidade de processos críticos mapeados.
	2 - Quantidade de Serviços digitais implementados.
	3 - Tempo médio de atendimento das demandas pelas áreas.

3.4.2. IMAGEM

Quando o enfoque IMAGEM é analisado, considera-se como objetivo principal a otimização dos processos relacionados à reputação da instituição e à sua imagem perante a sociedade, sendo então a percepção que o público em geral tem da organização. Visto isso é importante que suas atividades e operações estejam alinhadas a uma imagem positiva, criando uma reputação sólida e favorável. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE IMAGEM.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Implementar uma Comunicação 360° e Humanizada da SEMADESC junto aos cidadãos.	1 - Número de Publicação.
	2 - Número de Seguidores e Visualizações.
	3 - Número de Interações - respostas e curtidas.
Prezar pela transparência, responsabilidade e integridade da SEMADESC, fortalecendo sua imagem e credibilidade perante aos cidadãos.	1 - Número de Matérias Positivas.
	2 - Instituir clipping de notícias.
	3 - Realizar uma pesquisa de Opinião.

3.4.3. ARTICULAÇÃO E RELACIONAMENTO

A área de ARTICULAÇÃO E RELACIONAMENTO, tem o objetivo de fortalecer a capacidade da instituição de interagir, colaborar e estabelecer conexões efetivas com outras entidades. Sendo essas práticas fundamentais para promover a cooperação, otimizar recursos e alcançar objetivos comuns, construindo uma cultura colaborativa, eficiência e eficácia dos processos integradores que integram a organização. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 5 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE ARTICULAÇÃO E RELACIONAMENTO.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Expandir as políticas de integração e a articulação interinstitucionais, intensificando a troca de experiência com outros setores.	1 - Número de ações finalistas estabelecidas.
	2 - Reuniões realizadas.
	3 - Mapa integrado de ações.
	4 - Número de Instituições Parceiras; Missões e visitas técnicas.
Consolidar a presença e a representatividade da SEMADESC em órgãos colegiados de âmbito regional e nacional.	1 - Índice de Presença; Número de Propostas apresentadas.

3.5. PERSPECTIVA DE RECURSOS

A temática de PERSPECTIVA DE RECURSOS aborda quais são os ativos e capacidades organizacionais necessários para a instituição alcançar os seus objetivos e cumprir sua missão como organização. Dentro desse indicador estão inclusos recursos financeiros, recursos humanos, tecnológicos e até recursos físicos, dessa forma o enfoque foi dividido em três setores, sendo eles: o CAPITAL HUMANO/ CULTURA ORGANIZACIONAL, INFRAESTRUTURA/ TECNOLOGIA E RECURSOS FINANCEIROS.

3.5.1. CAPITAL HUMANO/CULTURA ORGANIZACIONAL

O CAPITAL HUMANO está relacionado ao elemento humano da organização, tendo como objetivo principal o desenvolvimento e avaliação do elemento humano na organização. Além disso, envolve a capacidade coletiva dos colaboradores para realizar tarefas, tomar decisões e contribuir para cumprir os objetivos da instituição, sendo incluso na gestão eficaz do Capital Humano o recrutamento, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos, buscando garantir uma equipe qualificada e engajada.

Em relação ao enfoque CULTURA ORGANIZACIONAL corresponde ao conjunto de elementos, como crenças, normas e práticas que são compartilhadas pelos membros da organização, influenciando como as pessoas de dentro da instituição interagem entre si, tomam decisões e entendem seu papel na realização da missão da organização. Quando os dois elementos desse enfoque são combinados desempenham um papel crucial na eficácia e no desempenho da instituição. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 6 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE CAPITAL HUMANO/CULTURA ORGANIZACIONAL.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Incentivar a capacitação contínua para os servidores públicos.	1 - Número de Capacitações e Servidores Participantes.
	2 - Variação dos Índices do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI).
	3 - Variação do índice de rotatividade de funcionários por setor.
	1 - Índice de satisfação dos servidores.
	2 - Quantidade de ações executadas.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Disseminar a cultura organizacional sob os valores da Secretaria e oportunizando a diversidade, a equidade e a inclusão.	3 - Implementar o Plano Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).
Estabelecer a gestão de pessoas com base na identificação e administração de suas habilidades e competências.	1 - Pesquisa de clima organizacional.
	2 - Implementar sistemas de reconhecimento e recompensas para valorizar o desempenho.

3.5.2. INFRAESTRUTURA/TECNOLOGIA

O enfoque de INFRAESTRUTURA corresponde ao conjunto de instalações físicas, equipamentos, sistemas e redes necessárias para suportar as operações das organizações e garantir que todas funcionem de forma eficiente e sem riscos.

Quanto ao enfoque de TECNOLOGIA está ligado a utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas para melhorar a eficácia e eficiência das operações, envolvendo até a automação de processos, gestão de dados, comunicação digital e até segurança da informação, desempenhando um papel de suma importância na modernização e melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela instituição. Quando os dois aspectos se unem, tornam-se complementares, garantindo um bom resultado obtido pela organização, ou seja, enquanto a infraestrutura oferece a base física, a tecnologia permite a otimização de processos, dessa forma a instituição consegue se adaptar às demandas constantes da sociedade. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 7 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE INFRAESTRUTURA/TECNOLOGIA.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Ampliar a governança e a gestão de projetos na SEMADESC.	1 - Implantação da Sala de Situação.
Expandir a infraestrutura e os recursos tecnológicos da SEMADESC para otimizar a eficiência operacional e proteção de dados.	1 - Aplicativos e Sistemas Implantados.
	2 - Quantidade de equipamentos renovados.
	3 - Quantidade de soluções de automação implantadas.
	4 - Quantidade de soluções em T.I. implantadas para proteção de dados.
	5 - Aumento no número de técnicos de TI.

3.5.3. RECURSOS FINANCEIROS

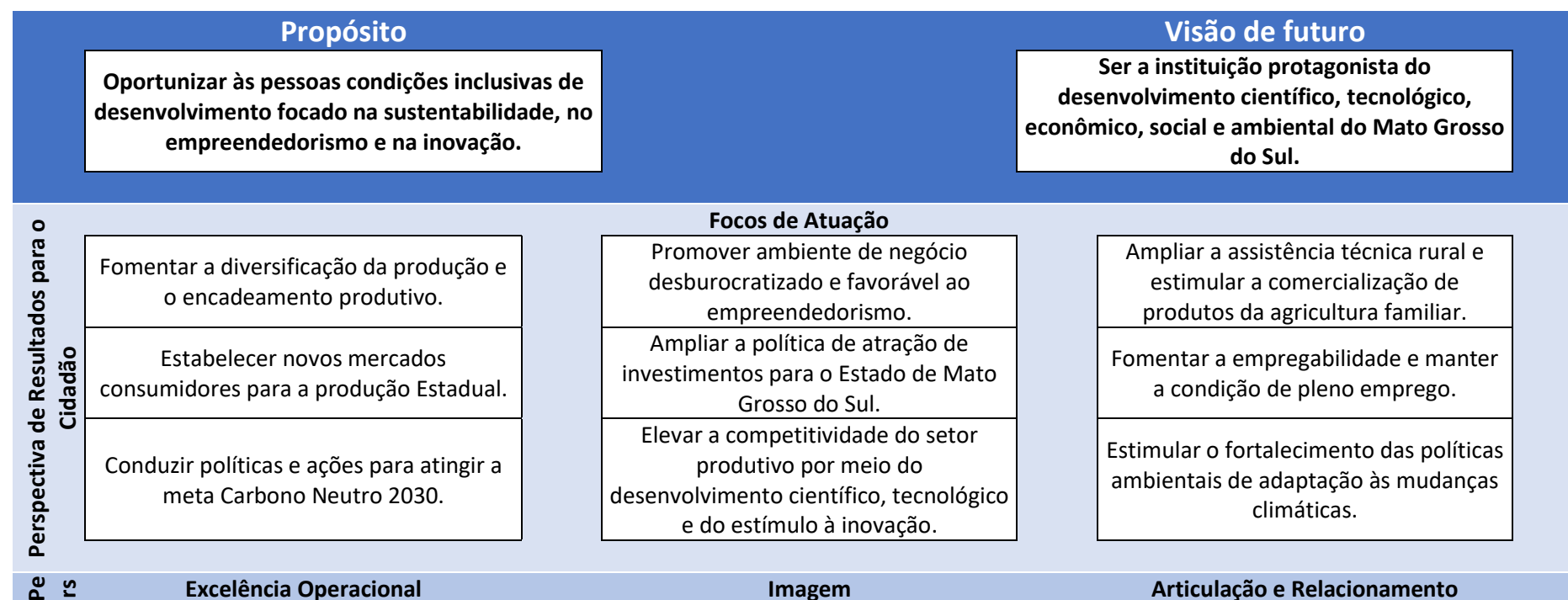
No enfoque de RECURSOS FINANCEIROS o objetivo é garantir que a instituição cumpra sua missão, preste serviços de qualidade à comunidade, implemente suas estratégias, alcance sua missão e mantenha a confiança do público, além do uso financeiro sustentável e eficiente. Esse recurso pode ser proveniente de diversas fontes, tanto públicas quanto privadas, assegurando que a instituição construa uma base sólida que sustente o sucesso das perspectivas do BSC. Durante a realização dessa etapa os objetivos que foram definidos são:

QUADRO 8 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO ENFOQUE RECURSOS FINANCEIROS.

Objetivo Estratégico	Indicadores de avaliação e monitoramento
Assegurar a adoção de um planejamento de orçamento colaborativo e integrado entre as Secretarias Executivas.	1 - Número de ações e projetos com orçamentos integrados.
	2 - Nível de utilização dos recursos disponíveis.
Gerenciar os recursos financeiros de forma apropriada, em busca de otimização e eficiência, e em conformidade com o PPA e com a LOA.	1 - Razão custo operacional em relação à receita total.
	2 - Quantidade de projetos executados conforme previstos no orçamento.
	3 - Porcentagem dos recursos executados em relação ao montante previsto.
Diversificar as fontes e ampliar a captação de recursos.	1 - Percentual de receita proveniente de novas fontes.
	2 - Volume de recursos captados.
	3 - Número de Projetos Aprovados e Liberados.

4. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão que exhibe graficamente as estratégias institucionais, proporcionando um formato claro e conciso para divulgação e conhecimento por todos os stakeholders. Como um documento simplificado que destaca os principais desafios da organização, o Mapa Estratégico facilita a compreensão das dificuldades enfrentadas e permite a todos obterem uma visão abrangente dos objetivos e das possíveis soluções. Após a aplicação das etapas metodológicas deste estudo, o Mapa Estratégico da SEMADESC foi finalizado, conforme apresentado a seguir.



	Aprimorar e padronizar processos e rotinas com foco na gestão integrada e na comunicação interna. Ampliar a transversalidade das ações da SEMADESC. Promover a gestão de risco nos processos internos, mapeando e automatizando-os.	Implementar uma Comunicação 360° e Humanizada da SEMADESC junto aos cidadãos. Prezar pela transparência, responsabilidade e integridade da SEMADESC, fortalecendo sua imagem e credibilidade perante aos cidadãos.	Expandir as políticas de integração e a articulação interinstitucionais, intensificando a troca de experiência com outros setores. Consolidar a presença e a representatividade da SEMADESC em órgãos colegiados de âmbito regional e nacional.
Perspectiva de Recursos	Capital Humano e Cultura Organizacional Incentivar a capacitação contínua para os servidores públicos. Disseminar a cultura organizacional sob os valores da Secretaria e oportunizar a diversidade, a equidade e a inclusão. Estabelecer a gestão de pessoas com base na identificação e administração de suas habilidades e competências.	Infraestrutura e Tecnologia Ampliar a governança e a gestão de projetos da SEMADESC. Expandir a infraestrutura e os recursos tecnológicos da SEMADESC para otimizar a eficiência operacional e proteção de dados.	Recursos Financeiros Assegurar a adoção de um planejamento de orçamento colaborativo e integrado entre as Secretarias Executivas. Gerenciar os recursos financeiros de forma apropriada, em busca de otimização e eficiência, e em conformidade com o PPA e com a LOA. Diversificar as fontes e ampliar a captação de recursos.

5. INTEGRAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DA SEMADESC

O Mapa Estratégico da SEMADESC foi desenvolvido com o intuito de definir objetivos estratégicos específicos para a instituição. Contudo, esses objetivos também estão alinhados com metas mais amplas, isto é, integra-se como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas para o Brasil e o Mapa Estratégico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

A seguir, apresentamos a integração entre os objetivos estratégicos da SEMADESC, os ODS e os objetivos estratégicos do Governo do Estado. Em seguida, há outra tabela que detalha os objetivos estratégicos do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

QUADRO 9 – INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COM AS ODS E COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Enfoque	Objetivo Estratégico SEMADESC	ODS ONU	Objetivos Estratégicos do Governo do Estado
Focos de atuação	Fomentar a diversificação da produção e o encadeamento produtivo.	2. Fome zero e agricultura sustentável; 8. Trabalho decente e crescimento econômico.	3, 13, 14
	Estabelecer novos mercados consumidores para a produção Estadual.	2. Fome zero e agricultura sustentável; 8. Trabalho decente e crescimento econômico.	3, 4, 13, 14
	Conduzir políticas e ações para atingir a meta Carbono Neutro 2030.	7. Energia Limpa e Acessível; 11. Cidades e comunidades sustentáveis; 12. Consumo e produção responsáveis; 13. Ação contra a mudança global do clima.	3, 18, 19
	Promover ambiente de negócio desburocratizado e favorável ao empreendedorismo.	1. Erradicação da pobreza; 8. Trabalho decente e crescimento econômico; 10. Redução das desigualdades.	13, 17
	Ampliar a política de atração de investimentos para o Estado de Mato Grosso do Sul.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 9. Indústria, inovação e infraestrutura; 10. Redução das desigualdades.	3, 13

Enfoque	Objetivo Estratégico SEMADESC	ODS ONU	Objetivos Estratégicos do Governo do Estado
	Elevar a competitividade do setor produtivo por meio do desenvolvimento científico, tecnológico e do estímulo à inovação.	9. Indústria, inovação e infraestrutura.	3, 13, 16, 17, 20, 23, 25
	Ampliar a assistência técnica rural e estimular a comercialização de produtos da agricultura familiar.	1. Erradicação da pobreza; 2. Fome zero e agricultura sustentável; 10. Redução das desigualdades; 12. Consumo e produção responsáveis.	3, 18
	Fomentar a empregabilidade e manter a condição de pleno emprego.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 9. Indústria, inovação e infraestrutura; 10. Redução das desigualdades.	11, 17, 23, 25
	Estimular o fortalecimento das políticas ambientais de adaptação às mudanças climáticas.	11. Cidades e comunidades sustentáveis; 12. Consumo e produção responsáveis; 13. Ação contra a mudança global do clima; 14. Vida na Água; 15. Vida terrestre.	3, 18, 19
Excelência Operacional	Aprimorar e padronizar processos e rotinas com foco na gestão integrada e na comunicação interna.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	21, 23, 24, 25
	Ampliar a transversalidade das ações da SEMADESC.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	24
	Promover a gestão de risco nos processos internos, mapeando e automatizando-os.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	21, 26
Imagem	Implementar uma Comunicação 360° e Humanizada da SEMADESC junto aos cidadãos.	16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	1, 4, 21
	Prezar pela transparência, responsabilidade e integridade da SEMADESC, fortalecendo sua imagem e credibilidade perante aos cidadãos.	16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes.	4, 5, 26
Articulação	Expandir as políticas de integração e a articulação interinstitucionais, intensificando a troca de experiência com outros setores.	16. Paz, justiça e instituições eficazes; 17. Parcerias e meios de implementação.	15, 25

Enfoque	Objetivo Estratégico SEMADESC	ODS ONU	Objetivos Estratégicos do Governo do Estado
	Consolidar a presença e a representatividade da SEMADESC em órgãos colegiados de âmbito regional e nacional.	16. Paz, justiça e instituições eficazes; 17. Parcerias e meios de implementação.	24
Capital Humano	Incentivar a capacitação contínua para os servidores públicos.	4. Educação de qualidade; 8. Trabalho decente e crescimento econômico.	17
	Disseminar a cultura organizacional sob os valores da Secretaria e oportunizando a diversidade, a equidade e a inclusão.	4. Educação de qualidade; 5. Igualdade de gênero; 8. Trabalho decente e crescimento econômico.	1, 7, 11, 23, 24
	Estabelecer a gestão de pessoas com base na identificação e administração de suas habilidades e competências.	8. Trabalho decente e crescimento econômico.	23, 24
Infraestrutura	Ampliar a governança e a gestão de projetos na SEMADESC.	16. Paz, justiça e instituições eficazes.	24, 25
	Expandir a infraestrutura e os recursos tecnológicos da SEMADESC para otimizar a eficiência operacional e proteção de dados.	8. Trabalho decente e crescimento econômico; 16. Paz, justiça e instituições eficazes.	20
Recursos Financeiros	Assegurar a adoção de um planejamento de orçamento colaborativo e integrado entre as Secretarias Executivas.	16. Paz, justiça e instituições eficazes	5
	Gerenciar os recursos financeiros de forma apropriada, em busca de otimização e eficiência, e em conformidade com o PPA e com a LOA.	12. Consumo e produção responsáveis; 16. Paz, justiça e instituições eficazes.	5
	Diversificar as fontes e ampliar a captação de recursos.	16. Paz, justiça e instituições eficazes; 17. Parcerias e meios de implementação.	5

QUADRO 10 – RELAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Objetivos Estratégico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul		
1 - Exercer a cidadania inclusiva, com dignidade, equidade e justiça social	10 - Garantir o acesso à moradia digna, adequada e integrada aos serviços urbanos.	19 - Aproximar-se da condição de Estado 'Carbono Neutro' e de referência em políticas públicas ambientais, gestão de recursos hídricos e energia limpa.
2 - Garantir a qualidade e o acesso aos serviços públicos para todos	11 - Alcançar padrões de referência na segurança pública, ressocialização e reinserção social.	20 - Gerar mais valor por meio da ciência, tecnologia e inovação.
3 - Promover a competitividade e a sustentabilidade no território estadual	12 - Reduzir a vulnerabilidade dos cidadãos pela assistência social, oportunidades socioeconômicas e pela promoção dos direitos humanos.	21 - Alcançar a excelência na prestação de serviços com base no Governo Digital e foco no cidadão.
4 - Elevar a percepção de valor recebido pela sociedade	13 - Promover a ampliação, atração, diversificação e interiorização da indústria, agropecuária, comércio e serviços.	22 - Promover a universalização do esgotamento sanitário e a excelência no abastecimento de água.
5 - Zelar pela qualidade dos gastos e pelo equilíbrio das contas do Estado	14 - Fortalecer o municipalismo para beneficiar o cidadão e a competitividade regional.	23 - Promover uma gestão de pessoas inovadora, centrada no potencial e nas demandas do futuro.
6 - Garantir o acesso, permanência e aprendizagem, na educação.	15 - Ampliar a oferta de bens e serviços públicos, mediante parcerias e concessões para o benefício da sociedade.	24 - Tornar a gestão administrativa e operacional do Governo mais moderna, célere e integrada.
7 - Garantir a promoção da cidadania.	16 - Consolidar um sistema logístico multimodal integrado e apto para escala internacional.	25 - Estabelecer uma governança voltada para os resultados.
8 - Intensificar a transformação social pelo turismo, cultura, esporte, lazer, economia criativa.	17 - Ampliar a empregabilidade pela captação e qualificação da mão-de-obra.	26 - Consolidar a transparência, o controle das políticas públicas e a gestão de risco na administração estadual.
9 - Elevar a qualidade, capacidade de atendimento da saúde, fortalecendo a atenção básica, a regionalização, a pesquisa e a tecnologia.	18 - Incentivar a agropecuária sustentável com aumento da rentabilidade e boa comercialização da agricultura familiar e pequena produção.	27 - Proporcionar solidez fiscal e ambiente tributário justo e competitivo.

Fonte: Mapa Estratégico 2024-2027 Governo do Estado de Mato Grosso do Sul.

6. PRÓXIMAS ETAPAS

Após definir os objetivos estratégicos com posterior finalização da confecção do Mapa Estratégico da SEMADESC, a instituição deverá utilizá-lo para guiar as decisões em prol da organização. Esse mapa servirá como base para a SEMADESC atingir seus objetivos, facilitando a compreensão dos resultados a serem alcançados, assim como da importância da Secretaria para a sociedade sul-mato-grossense.

Contudo, para alcançar os objetivos estratégicos definidos, é necessário instituir ações específicas para cada um deles. Nesse sentido, faz-se necessário atuar com ferramenta que seja capaz de sintetizar todas as informações necessárias para elaborar o plano de ações a serem realizadas. Isso posto, sugere-se que esse conjunto de ações seja planejado e organizado utilizando o modelo 5W2H como base. Esse modelo é uma ferramenta de planejamento e gestão que ajuda a estruturar e organizar ações de forma eficiente, visto que a sigla 5W2H corresponde a sete perguntas essenciais que devem ser respondidas para garantir uma compreensão completa e detalhada das ações, sendo elas What? (O que?) - O que será feito; Why? (Por quê?) - Por que isso é necessário; Who? (Quem?) - Quem será responsável; When? (Quando?) - Quando será realizado; Where? (Onde?) - Onde será realizado; How? (Como?) - Como será realizado; How much? (Quanto?) - Quanto vai custar. Ao responder essas perguntas, garante-se que todas as informações relevantes sobre uma ação ou projeto sejam consideradas, promovendo uma execução mais organizada e eficiente. Abaixo é apresentado o modelo 5W2H.

Além disso, em complemento, recomenda-se a elaboração de uma ficha técnica para cada ação a ser realizada conforme definição no modelo do 5W2H, permitindo que cada etapa do plano estratégico seja claramente delineada e compreendida, facilitando a gestão eficiente, garantindo uma execução organizada, transparente e eficaz das ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Para facilitar a compreensão das duas ferramentas, é apresentado abaixo uma descrição detalhada de cada uma, acompanhada de uma sugestão de preenchimento. Em anexo ao presente trabalho há as ferramentas mencionadas para utilização posterior.

QUADRO 11 – MODELO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO 5W2H PREENCHIDO COM EXEMPLOS

OBJETIVO	PLANO DE AÇÃO						
	O Quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Fomentar a diversificação da produção e o encadeamento produtivo.	<i>Implementação de programas de capacitação para agricultores.</i>	<i>Para fornecer conhecimentos sobre técnicas diversificadas de cultivo e práticas sustentáveis que aumentem a variedade de produtos.</i>	<i>Agraer em parceria com instituições de ensino e pesquisa.</i>	<i>Centros comunitários e cooperativas agrícolas.</i>	<i>Início no próximo semestre, com duração contínua.</i>	<i>Através de workshops, cursos e demonstrações práticas no campo.</i>	<i>Custo estimado de R\$ 200.000,00 anuais.</i>
	<i>Criação de incentivos fiscais para a produção de novos produtos agrícolas.</i>	<i>Para incentivar os agricultores a diversificar sua produção e explorar novos mercados.</i>	<i>Agraer e Secretaria-Executiva de Desenvolvimento Econômico Sustentável.</i>	<i>Áreas rurais dos municípios.</i>	<i>Início no próximo ano fiscal.</i>	<i>Implementação de políticas de redução de impostos e concessão de subsídios.</i>	<i>Estimativa de redução de receita fiscal em R\$ 5.500.000,00/ano</i>
	<i>Desenvolvimento de parcerias entre produtores agrícolas e indústrias locais.</i>	<i>Para criar um encadeamento produtivo que beneficie tanto os produtores quanto as indústrias, aumentando a eficiência e o valor agregado.</i>	<i>Agraer e Secretaria-Executiva de Desenvolvimento Econômico Sustentável em parceria com associações de produtores e indústrias.</i>	<i>Municípios com potencial agrícola e industrial.</i>	<i>Início em três meses, com revisão semestral.</i>	<i>Através de reuniões, feiras de negócios e acordos formais de cooperação.</i>	<i>Custo estimado de R\$ 300.000,00 para organização de eventos e facilitação de parcerias.</i>

QUADRO 12 - MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA MONITORAMENTO DA AÇÃO
PREENCHIDO COM EXEMPLO

AÇÃO: Implementação de Programas de Capacitação para Agricultores.												
Objetivos:												
<i>Fomentar a diversificação da produção agrícola e promover práticas sustentáveis entre os agricultores.</i>												
Justificativa:												
<i>A capacitação dos agricultores é fundamental para aumentar a variedade de produtos agrícolas, melhorar a eficiência e sustentabilidade da produção, e fortalecer o encadeamento produtivo. Programas de capacitação fornecem conhecimentos técnicos e práticos necessários para que os agricultores adotem novas técnicas e diversifiquem suas culturas.</i>												
Descrição da Ação:												
<i>Organização e execução de programas de capacitação voltados para agricultores, incluindo workshops, cursos e demonstrações práticas em campo. Os programas abordarão técnicas de cultivo diversificadas, práticas sustentáveis e métodos de aumento de produtividade.</i>												
Público – Alvo:												
<i>Agricultores locais, cooperativas agrícolas e associações de produtores.</i>												
Responsável pela Execução:						Custo Estimado:						
<i>Agrar em parceria com instituições de ensino e pesquisa.</i>						<i>R\$ 200.000,00.</i>						
Indicadores de Acompanhamento:						Resultados Esperados:						
<i>Número de agricultores capacitados.</i> <i>Diversidade de culturas adotadas pelos agricultores capacitados.</i> <i>Aumento na produtividade dos agricultores participantes.</i> <i>Feedback e satisfação dos participantes.</i> <i>Número de workshops e cursos realizados.</i>						<i>Capacitação de pelo menos 300 agricultores no primeiro ano.</i> <i>Aumento da diversidade de produtos agrícolas na região.</i> <i>Melhoria na sustentabilidade das práticas agrícolas.</i> <i>Fortalecimento do encadeamento produtivo local.</i>						
Cronograma de Execução												
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Definição do conteúdo programático e cronograma.</i>	x											
<i>Estabelecimento de parcerias com instituições.</i>		x										
<i>Campanha de divulgação dos programas.</i>			x									
<i>Abertura e</i>				x								

AÇÃO: Implementação de Programas de Capacitação para Agricultores.												
<i>gerenciamento das inscrições.</i>												
<i>Realização de workshops, cursos e demonstrações práticas.</i>					X	X	X	X	X	X		
<i>Coleta de feedback e avaliação dos programas.</i>											X	
<i>Ajustes baseados no feedback e planejamento futuro.</i>												X

Cumpre destacar que o preenchimento anterior no texto é apenas um exemplo, ou seja, cabe posteriormente aos membros da SEMADESC realizar a aplicação da ferramenta do 5W2H e da ficha técnica para monitoramento da ação, baseando-se nos objetivos estratégicos definidos no presente Mapa Estratégico.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a conclusão do Projeto de confecção do Mapa Estratégico da SEMADESC é possível ter a ideia das atividades que devem ser executadas para a instituição atingir suas metas e objetivos.

Para tanto, todo o processo envolveu uma análise profunda da missão, visão e valores, bem como uma avaliação crítica das capacidades e desafios da SEMADESC. Contudo, para o sucesso da execução do Planejamento Estratégico, a colaboração e o comprometimento das partes envolvidas são de suma importância para cumprir os objetivos propostos.

O Mapa Estratégico representa uma ferramenta de fácil compreensão para orientar as ações futuras, alinhando os esforços com os objetivos de longo prazo da instituição, e oferecendo uma visão clara e abrangente das prioridades estratégicas, além de delinear as medidas necessárias para alcançar o sucesso em todas as áreas-chave.

Outrossim, é necessário enfatizar a importância da flexibilidade e da adaptação, visto que o ambiente está em constante mudança, e é importante que a instituição se prepare para ajustar as estratégias conforme necessário, com o objetivo de responder a novos desafios e oportunidades que possam surgir.

Ademais, vale destacar que o presente Mapa Estratégico, está alinhado ao Planejamento Estratégico do Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, ou seja, cumpre auxiliar a SEMADESC a cumprir seus objetivos, ao mesmo tempo em que corrobora com o Estado em alcançar a conclusão de seu planejamento.

Por fim, é importante reforçar que o comprometimento em manter uma cultura de planejamento estratégico contínuo e de melhoria organizacional, facilita a adaptação da instituição às adversidades, além de tornar seu trabalho mais eficiente e ampliar sua área de impacto e importância na sociedade.

8. REFERÊNCIAS

DA SILVA MOREIRA, Marco Antônio et al. Formulação e implementação de estratégias: considerações sobre o Balanced Score card como um facilitador do processo. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 3, p. 26914-26935, 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/26476/20989>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

DA SILVA, Uellington Rodrigues. A importância da implantação do Balanced Scorecard na gestão estratégica das organizações departamentalizadas para otimização dos resultados. Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, p. 4-14, 2021. Disponível em: <<https://cadernosuninter.com/index.php/organizacao-sistemica/article/view/1931>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

FERRO, Yara Rodrigues. Planejamento Estratégico Na Administração Pública. 2019. Disponível em: <<http://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/PLANEJAMENTO-ESTRAT%3%89GICO-NA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-2019.pdf>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.

GABRIEL, Cristian Mateus Pereira. O avanço do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica dentro das organizações. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 12, n. 1, p. 122-133, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/4868>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, p. 88-

112, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/DP4j6RJf6RRCvsMZyPfhLGr/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

INÁCIO, L. C. dos R.; AVELINO, S. F.; SANJULIÃO, L.-R. K. A.; REIS, M. J.; BORGES, V. de O.; PIANTINO, L. F. M.; PINTO, R. A. N.; DA SILVA, H. M. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 14, n. 10, p. 17413–17427, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.2890. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2890>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

ISSA/ BBENTO, M. A. SEMADESC - Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: <<https://www.semadesc.ms.gov.br/>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.

PIERETTI, Rafael Follmann; FERREIRA, Marco Antonio. Modelo de implantação de Sustainable Balanced ScoreCard. 2023. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/riufcg/33044/MODELO%20DE%20IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20SUSTAINABLE%20BALANCED%20SCORECARD%20-%20ANAIS%20XI%20SIMEP%20ARTIGO%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

Planejamento estratégico das secretarias estaduais de saúde: diretrizes e resultados: projeto fortalecimento da gestão estadual do SUS [recurso eletrônico] / Ministério da Saúde, Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – 2. ed. – Brasília: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em:

<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/planejamento_estrategico_secretarias_estaduais_saude_sus.pdf>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.

TURBA, Alan Moisés. Como utilizar as ferramentas benchmarking e 5W2H nas organizações públicas para obter eficiência na tomada de decisões. 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/27706>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

VASCONCELOS, F. D. R. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO NO DESEMPENHO DAS SUAS FINALIDADES E COMPETÊNCIAS. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/34676/10/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20PARA%20A%20SECRETARIA%20FEDERAL%20DE%20CONTROLE%20INTERNO%20NO%20DESEMPENHO%20DAS%20SUAS%20FINALIDADES%20E%20COMPET%C3%84NCIAS.pdf>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2024.

9. ANEXOS

QUADRO 13 – MODELO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO 5W2H

OBJETIVO	PLANO DE AÇÃO						
	O Quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?

QUADRO 14 – MODELO DE FICHA TÉCNICA PARA MONITORAMENTO DA AÇÃO

AÇÃO:												
Objetivos:												
Justificativa:												
Descrição da Ação:												
Público – Alvo:												
Responsável pela Execução:						Custo Estimado:						
Indicadores de Acompanhamento:						Resultados Esperados:						
Cronograma de Execução												
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12