



PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO:

COMO CADA ÁREA CONTRIBUI PARA
O ALCANCE DOS OBJETIVOS

1ª edição

Ministro de Estado do Meio Ambiente

Ricardo de Aquino Salles

Presidente do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Homero de Gorge Cerqueira

Chefe de Gabinete

Mariana Bulat

Chefe da Divisão de Gestão Estratégica e Modernização

Eliel Fontenele Silva



Ministério do Meio Ambiente
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Divisão de Gestão Estratégica e Modernização

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO:

COMO CADA ÁREA CONTRIBUI PARA
O ALCANCE DOS OBJETIVOS

1ª Edição

Brasília - DF
2019

ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL
Divisão de Gestão Estratégica e Modernização
Freida Freitas

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
Divisão de Comunicação
Marília Ferreira

Sumário

APRESENTAÇÃO	6
1. A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO ALINHADA AO MAPA ESTRATÉGICO	7
1.1. PAPEL DO MAPA ESTRATÉGICO	7
2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	8
3. CONCEITOS SOBRE PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO	8
3.1. O QUE É UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO?	8
3.2. POR QUE UTILIZÁ-LO?	9
4. ESTRUTURA BÁSICA DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO	9
5. COMO ELABORAR UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO	9
5.1. COMO DEFINIR OS OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA?	9
5.2. COMO DEFINIR OS INDICADORES?	10
5.3. COMO DEFINIR AS METAS?	10
5.4. COMO DEFINIR AS INICIATIVAS?	11
5.5. QUAL INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR DEVO ADICIONAR AO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO?	11
6. MODELO DE UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO PREENCHIDO	12
7. PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO	13
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	16

APRESENTAÇÃO

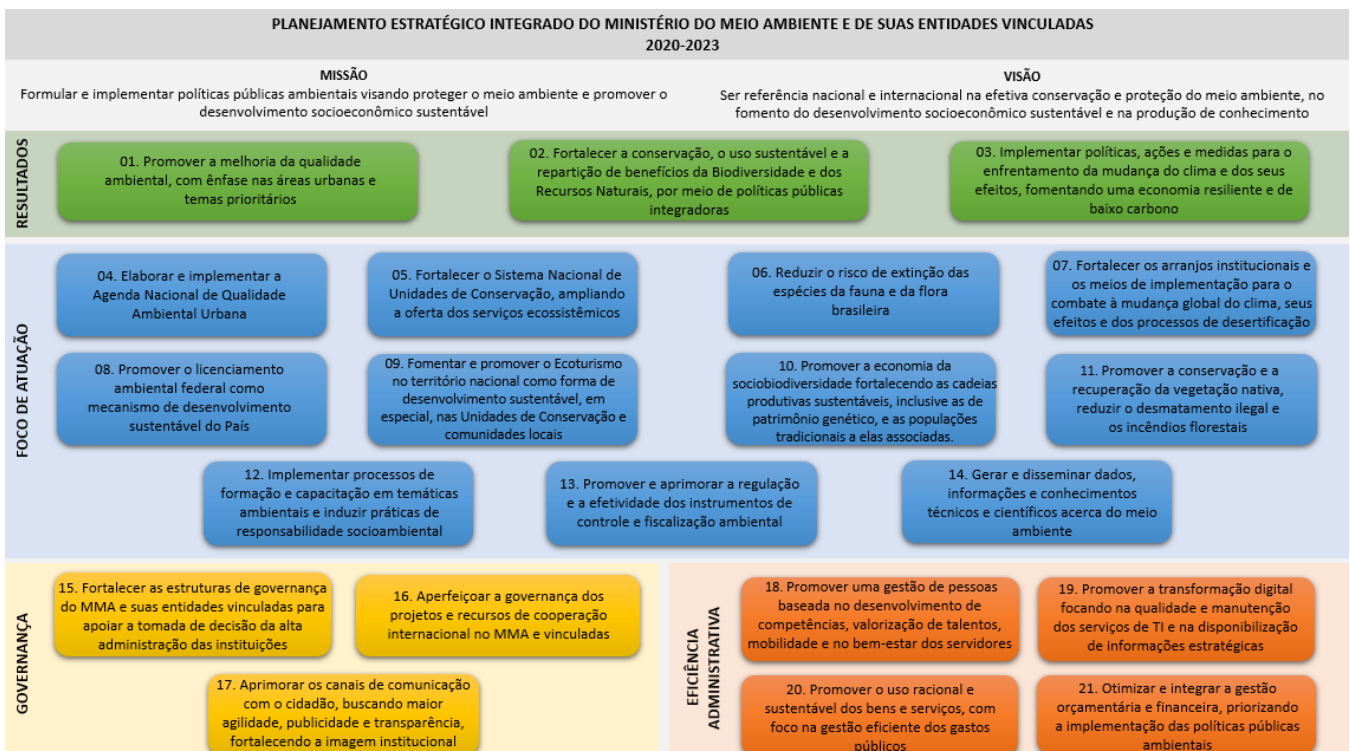
Neste manual encontraremos uma orientação metodológica básica para nos auxiliar na elaboração do Painel de Contribuição de cada área, com importante desafio de facilitar e padronizar o controle e a gestão dos Objetivos de cada unidade da instituição.

A adoção da prática da elaboração de um Painel de Contribuição é de fundamental importância para dar mais eficiência à nossa atuação e garantir que toda organização esteja alinhada em relação à estratégia definida no Planejamento Estratégico do Ministério do Meio Ambiente e Entidades Vinculadas para o período de 2020 a 2023.

1. A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO ALINHADA AO MAPA ESTRATÉGICO

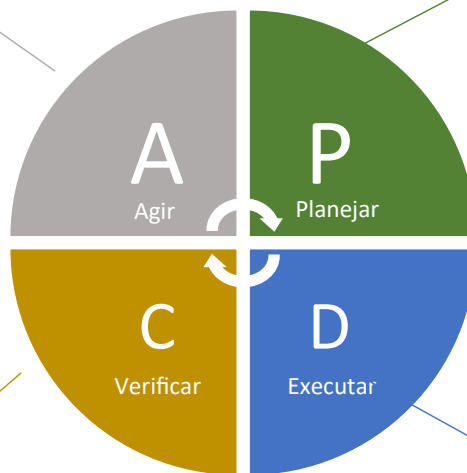
1.1. PAPEL DO MAPA ESTRATÉGICO

Seguindo as premissas da metodologia de *Balanced Scorecard* – BSC o Mapa Estratégico atua como um instrumento de comunicação dos Objetivos Estratégicos, garantido o perfeito alinhamento entre todas as Iniciativas e Projetos em andamento. Além disso, serve também como uma forma de controle e monitoramento, pois determina a mensuração do desempenho dos Objetivos de maneira “balanceada” ao interligá-los em uma dinâmica de influência mútua (Objetivos que habilitam o atingimento dos Objetivos de resultado).



2. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Padronização dos resultados positivos
- Tratamento e correção dos erros e desvios
- Reformulação da estratégia



- Diagnóstico Situacional
- Planejamento Estratégico
- **Desdobramento da Estratégia**



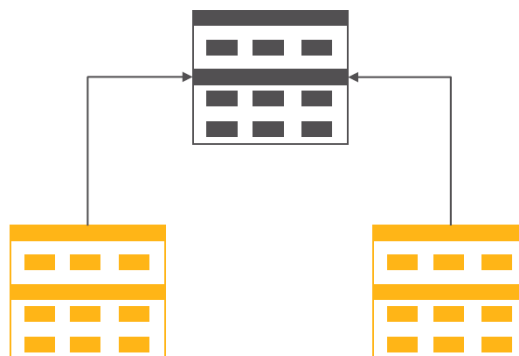
- Execução dos Projetos e Planos de Ação

- Monitoramento dos resultados dos Projetos e Metas
- Avaliação da execução da

3. CONCEITOS SOBRE PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO

3.1. O QUE É UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO?

O Painel de Contribuição é uma ferramenta de gestão composta pelos Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas que as unidades precisam desenvolver para o alcance dos Objetivos Estratégicos. É a forma de visualizar como cada unidade contribui para o alcance da estratégia, em níveis tático e operacional



3.2. POR QUE UTILIZÁ-LO?

O momento da **criação dos Painéis de Contribuição** é um dos pontos essenciais da linha de pensamento do BSC, pois desdobra os Objetivos Estratégicos em Objetivos de Contribuição de cada uma das áreas, concretizando o primeiro passo entre a estratégia e as ações individuais.

4. ESTRUTURA BÁSICA DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO



5. COMO ELABORAR UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO

5.1. COMO DEFINIR OS OBJETIVOS DE CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA?

- A partir do Mapa Estratégico, repasse cada Objetivo Estratégico separadamente, buscando promover o debate sobre como a área contribui para o seu atingimento.
- Durante o debate, faça uma reflexão sobre o que é Objetivo ou não.
- Além disso, reflita se os objetivos levantados de fato são de competência da área.
- Por fim, defina os Objetivos de Contribuição da Área.

CONCEITO DE OBJETIVO: RESULTADO A SER ALCANÇADO PELA ORGANIZAÇÃO PARA AQUELE ASPECTO DA ESTRATÉGIA.

5.2. COMO DEFINIR OS INDICADORES?

- Para cada Objetivo de Contribuição, definir a melhor forma de **mensurar** o seu alcance.

QUESTIONE: COMO PODEMOS MEDIR O AVANÇO DA NOSSA CONTRIBUIÇÃO?

- A definição de indicadores para Objetivos de Contribuição ocorre de maneira similar à utilizada para os Objetivos Estratégicos.
- Também podem haver Indicadores de Resultado e de Processo.
- Também devem seguir as mesmas boas práticas: (i) serem poucos e bons; (ii) viáveis de serem medidos; (iii) simples de serem entendidos e interpretados; (iv) idealmente devem ser comparáveis com outras organizações e/ou áreas.

CONCEITO DE INDICADORES: É UM MÉTODO DEFINIDO PARA MEDIR UM DETERMINADO PROCESSO OU OBJETIVO, EM GERAL PARA MONITORAR O ATINGIMENTO DE METAS E/OU A VARIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UM PROCESSO AO LONGO DO TEMPO.

5.3. COMO DEFINIR AS METAS?

- Para cada Indicador de contribuição, definir uma meta (ou várias) que representem a intenção quantitativa/qualitativa daquele Objetivo.
- A definição de Metas para os Indicadores ocorre de maneira similar à utilizada para os Objetivos Estratégicos, com a diferença de que estas Metas não são compartilhadas entre várias áreas, sendo elas específicas da área do Painel de Contribuição.
- Também devem se considerar Metas “desejadas e viáveis” e a sua definição é fortemente facilitada no caso de se levantar: (i) séries históricas; (ii) *benchmarkings*; (iii) diretrizes de instâncias superiores.

CONCEITO DE META: É A DEFINIÇÃO DE UM RESULTADO OBJETIVAMENTE MENSURÁVEL A SER ALCANÇADO EM DETERMINADO PRAZO, EM GERAL VINCULADO A INDICADORES OU MARCOS.

5.4. COMO DEFINIR AS INICIATIVAS?

- Para cada Objetivo de Contribuição e/ou Meta, definir uma ou mais

Iniciativas que viabilizem o seu alcance.

QUESTIONE: O QUE FAREMOS PARA ALCANÇAR NOSSOS OBJETIVOS E METAS?

- A definição das Iniciativas para Objetivos de Contribuição ocorre de maneira similar à utilizada para os Objetivos Estratégicos
- Estas Iniciativas, ainda que tenham surgido no âmbito de discussão do Painel de Contribuição da área, podem se tornar Projetos Estratégicos caso sua contribuição para a organização seja ampla e esteja entre as prioridades da Presidência.

CONCEITO DE INICIATIVA: SÃO **PROJETOS** OU **PLANOS DE AÇÃO** QUE DEVEM ESTAR ASSOCIADOS AOS OBJETIVOS, A FIM DE VIABILIZAR SEU ALCANCE. TRATA-SE DE “AÇÕES DE INTERVENÇÃO” PARA FAZER COM QUE OS OBJETIVOS E METAS SEJAM ALCANÇADOS

5.5. QUAL INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR DEVO ADICIONAR AO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO?

- **FÓRMULA DE CÁLCULO:** informar a maneira que será calculado/mesurados os resultados.

Ex.:

1- Somatório dos planos de manejo publicados (unidade);

2- $[\text{Número processos atualizados por competências} / \text{Total de processos}] \times 100\%$ (percentual).

- **SITUAÇÃO:** informar o andamento das Metas e Objetivos, facilitando o acompanhamento para o atingimento do resultado final.
- **RESPONSÁVEL:** designar a área ou a pessoa diretamente responsável pelo acompanhamento/controlar e implementação da Iniciativa.

6. MODELO DE UM PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO PREENCHIDO

PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - ÁREA							
Período: 2020 a 2023							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA	INDICADOR DE CONTRIBUIÇÃO	FÓRMULA	META DO PERÍODO	INICIATIVAS	RESPONSÁVEL	SITUAÇÃO
Aperfeiçoar a gestão de pessoas	Desenvolver a força de trabalho da ALFA com base em competências	Processos atualizados por competência	(Número processos atualizados por competências / Total de processos) x 100%	100%	- Estruturação da Enapa - Programa de desenvolvimento gerencial da ALFA	CGPR	25%
	Repor força de trabalho da ALFA	Idade média dos servidores da ALFA	$\frac{\sum \text{idade dos servidores}}{\sum \text{servidores da ALFA}}$	40	- Dimensionamento da Força de Trabalho do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Estruturação da gestão de alocação e redistribuição da força de trabalho - “Articular” novos concursos	CPPR	10
Aperfeiçoar a comunicação dos resultados gerados pela ALFA	Aprimorar Imagem Institucional da AFA perante públicos interno e externo	Percepção da imagem do público externo	Índice médio de percepção do público externo	-	- Desenvolvimento de pesquisa de imagem da ALFA	CAPR	Em andamento
		Percepção da imagem do público interno	Índice médio de percepção do público interno	-	- Desenvolvimento de pesquisa de imagem interna da ALFA	CG	Não iniciada
		Alcance das redes sociais do ALFA	Alcance	50 milhões de pessoas em 4 anos	- Área de comunicação desenvolver estratégia para alavancar o uso das redes sociais divulgando nos canais de comunicação os contatos sociais da ALFA	DSG	2 milhões
Aumentar a agilidade dos processos de trabalho do Ministério	Transformar processos críticos	Projetos de transformação de processos realizados	(Total de projetos de transformação de processos executados em t/Projetos de transformação planejados em t) x 100%	70%	- Projetos de transformação de processos críticos	CAPR	30%
APROVAÇÕES							
RESPONSÁVEL PELA AREA:					DATA:		
RESPONSÁVEL SUPERIOR:					DATA:		

7. PROCEDIMENTO PARA ELABORAÇÃO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO

1. Cada unidade da estrutura organizacional formal do ICMBio deverá elaborar seu PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO baseado no Painel de sua hierarquia superior imediata. Excetuam-se a essa regra as DIRETORIAS, que usarão como referência o Mapa Estratégico, e as COORDENAÇÕES REGIONAIS, que devido à sua posição estratégica usarão os Painéis de Contribuição das Diretorias para ponderar e alinhar os Objetivos mais relevantes e relacionados à sua atividade fim.

IMPORTANTE:

Será **obrigatório** a elaboração do Painel de Contribuição para Diretoria, Coordenação-Regional, Coordenação-Geral e Coordenação. Assim, será **facultativo** para as demais unidades de natureza operacional ou assessoramento, ficando a decisão a critério do gestor da unidade hierarquicamente superior.

DESDOBRAMENTO DO PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO POR ÁREA



2. O **responsável pela unidade organizacional** deverá abrir um processo tipo “Desdobramento da Estratégia” no Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Nesse processo será adicionado o “Form. Painel de Contribuição”.
3. Elaborar seu Painel de Contribuição conforme as orientações contidas neste manual e utilizar a o “Form. Painel de Contribuição” do SEI para preenchimento das informações necessárias na construção do Painel.
4. Em seguida, apresentar o Painel de Contribuição (Form. Painel de Contribuição) a sua hierarquia imediata e, estando ambos de comum acordo, assinarem (Responsável da Unidade + Hierarquia Superior Imediata) o referido documento.

OBSERVAÇÕES:

- Deverá ser emitido um **novo formulário** para cada **atualização ou modificação** nas informações contidas no Form. Painel de Contribuição e um novo de acordo (assinatura) deverá ser realizado entre Responsável da Unidade Organizacional e a Hierarquia Superior Imediata.

DICA: USE O RECURSO DO SEI **DOCUMENTO MODELO** PARA FAZER UMA CÓPIA DO ANTIGO *FORM. PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO* EVITANDO A EDIÇÃO/ CÓPIA MANUAL DAS INFORMAÇÕES ANTIGAS PARA O NOVO FORMULÁRIO.

Form. Boletim Mensal de Frequência

Texto Inicial

Documento Modelo ou Selecionar nos Favoritos

Texto Padrão

Nenhum

IMPORTANTE:

Deve-se incluir este “novo formulário” **no mesmo processo já aberto**, dessa maneira, será preservado o histórico das mudanças em um único processo.

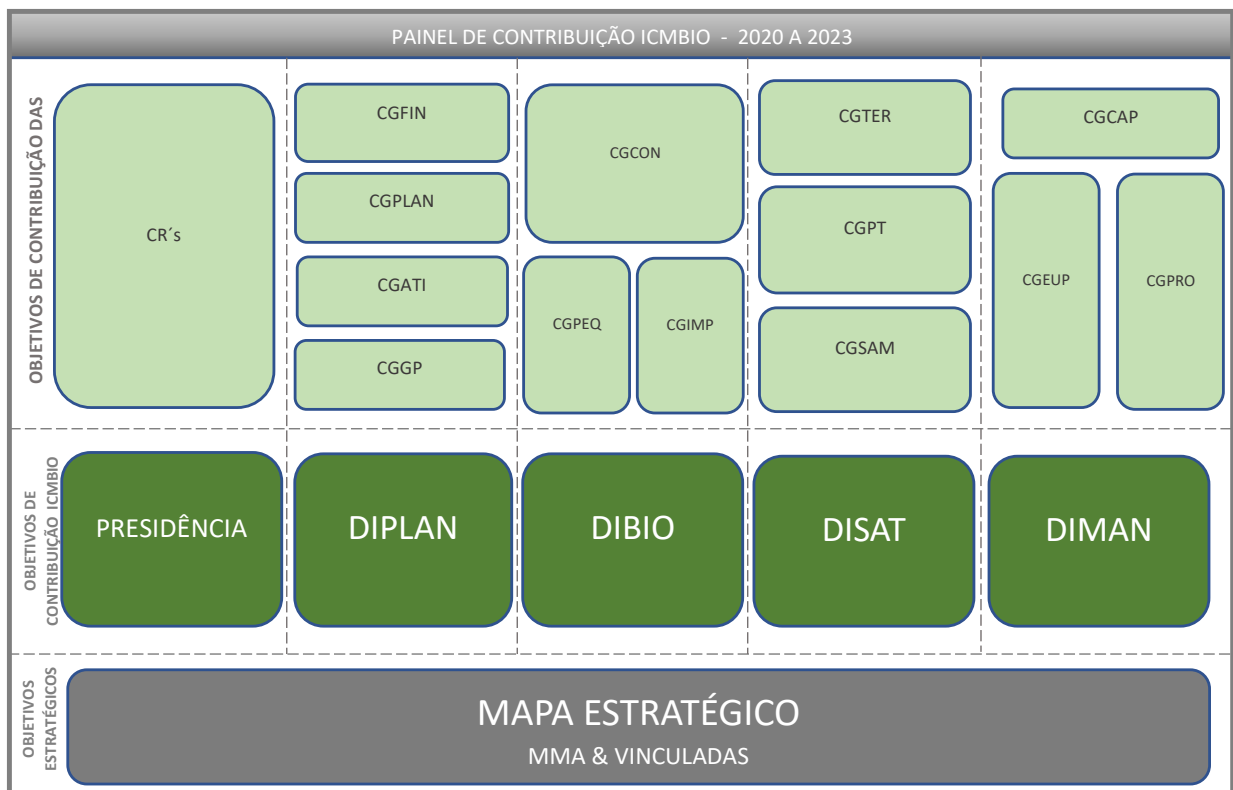
- **O gestor de cada unidade organizacional** será responsável pela atualização, melhoria e acompanhamento dos resultados do Painel de Colaboração de sua unidade.
- **A hierarquia superior imediata** deverá fazer gestão dos processos abertos “Desdobramento da Estratégia” de suas unidades organizacionais

diretamente vinculadas para controle e gestão do Painel de Contribuição de cada unidade. Essa gestão é de fundamental importância **para futuro levantamento de dados e divulgação da informação** geral da gestão do Planejamento Estratégico;

- Recomendamos que cada gestor tenha mapeado o número dos processos abertos tipo “Desdobramento da Estratégia” de sua unidade gestora e das suas unidades vinculadas facilitando assim um fácil e rápido acesso à informação.

DICA: USE O RECURSO DO SEI BLOCOS INTERNOS PARA CRIAR UM BLOCO INTERNO COM TODOS OS PROCESSOS TIPO “DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA”

- A Divisão de Gestão Estratégica e Modernização – DGEM será responsável pela divulgação dos Painéis de Colaboração das unidades que são obrigadas a elaborar. Essa divulgação será via *Rede ICMBio*, com atualizações semestrais.



5. Sempre que necessário, a **DGEM** solicitará ao gestor da unidade organizacional informações sobre os resultados da evolução das Metas e Iniciativas do Painel de Contribuição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Painel de Contribuição desenvolvido pela unidade organizacional, além de contribuir para o alinhamento dos Objetivos Estratégicos da instituição, também, deverá ser utilizado como *referência na elaboração do **Plano de Gestão de Risco**, do **Plano de trabalho de Equipe** e as suas respectivas **metas individuais**.*

EQSW 103/104, Bloco "C", Complexo Administrativo - Setor Sudoeste Brasília-DF,

CEP 70.670-350 • Telefone: (61) 2028-9001

<http://www.icmbio.gov.br/portal/> • <https://www.facebook.com/ICMBio>



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL