



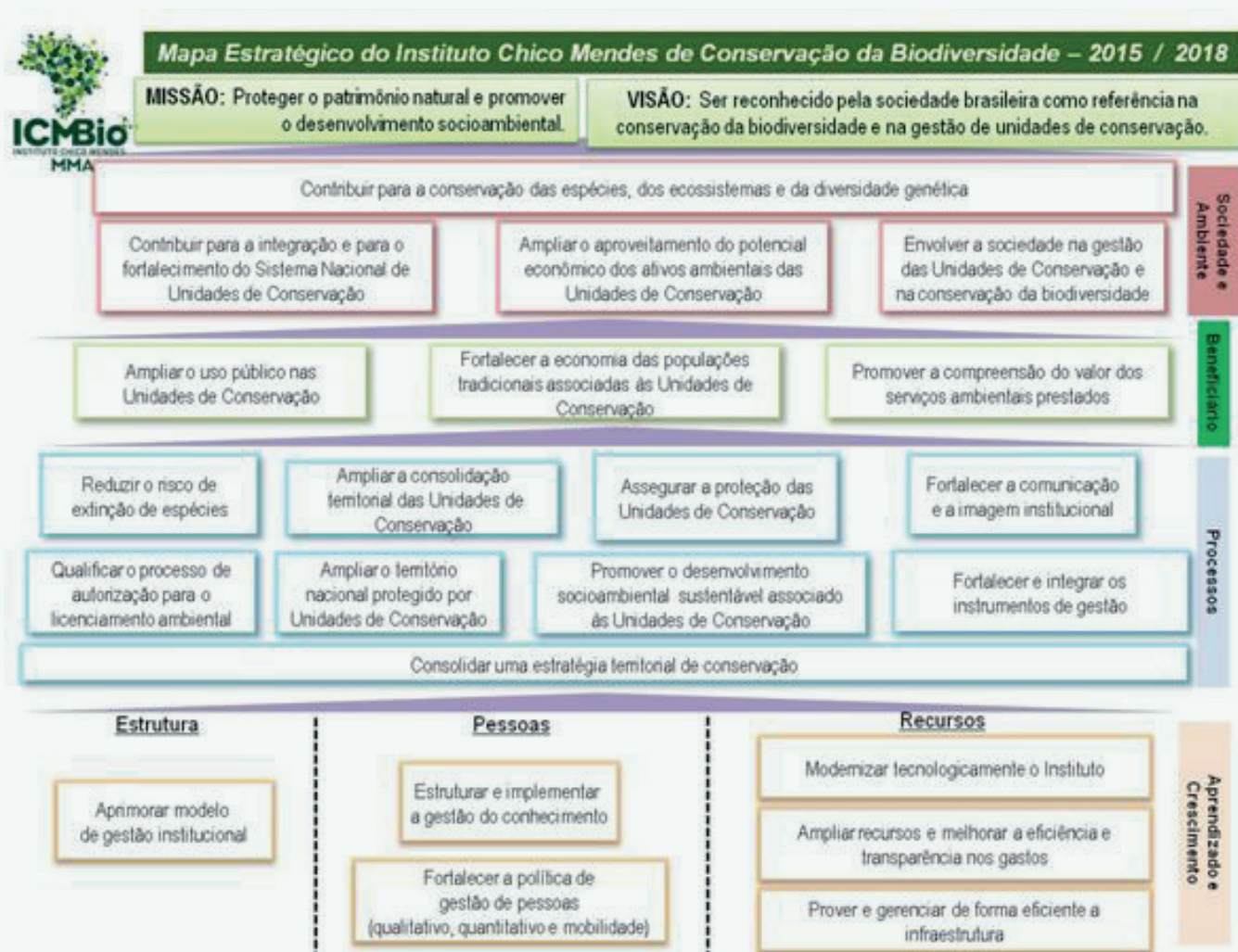
Ampliando os Resultados Institucionais
a partir de Economias e Ganhos de Escala

SCALING UP
PROCESSOS E RESULTADOS
ICMBIO 2017-2018



Desde o ano de 2008, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade vem adotando o Planejamento Estratégico como sua mais importante ferramenta macro gerencial. Analisando diferentes cenários, o corpo de dirigentes da instituição estabeleceu as principais estratégias e objetivos a serem alcançados a fim de bem cumprir a sua missão institucional de **proteger o patrimônio natural** e promover o **desenvolvimento socioambiental** no país.

Esse conjunto de orientações e valores está visualmente estruturado no **Mapa Estratégico do ICMBio**, comunicando sua missão, sua visão de futuro e os diferentes objetivos estratégicos que orientam a sua ação, estruturados em quatro perspectivas organizacionais.



Ao longo do último ano, o Instituto Chico Mendes experimentou profundas mudanças que lhe impuseram o desafio de aperfeiçoar a sua macro estratégia gerencial concomitante à busca de respostas e soluções para as questões emergentes do contexto político e econômico que confronta o país.

Respondemos pela proteção e conservação de quase 10% do território brasileiro, da mais rica biodiversidade do planeta e atuando numa complexa interação econômica e socioambiental com usuários e beneficiários desses recursos e serviços protegidos. Frente a tamanha responsabilidade, a contínua busca por racionalização, otimização e inovação gerenciais é uma diretriz permanente para promover ações eficazes, duradouras, justas e bem articuladas, possibilitando que o Instituto transite com segurança e sucesso em meio aos desafios atuais.

Para orientar essa caminhada, a nova presidência do ICMBio, em conjunto com suas diretorias, propõe focar esforços na realização de um conjunto de iniciativas que permita ao instituto agregar mais eficiência e economia aos seus procedimentos cotidianos, valendo-se, especialmente, da construção de soluções que posicionem o agir institucional em escalas que alcancem maiores ganhos e resultados.

Essa estratégia de buscar um **scaling up** gerencial para alguns processos chave da nossa ação institucional visa permitir que, mesmo sob o cenário de restrições e cortes que se sobrepõe à gestão pública nacional, o Instituto Chico Mendes continue a avançar e a realizar, para a sociedade, os objetivos almejados na sua missão e visão institucional.

Neste documento, o Comitê Gestor do ICMBio apresenta um conjunto referencial de iniciativas a serem implementadas no biênio 2017-2018 que compartilham de um caráter gerencial transformador e de uma busca por alavancar ganhos e economias em escala, inovando processos, padronizando procedimentos, integrando e articulando o agir institucional em níveis mais agregados de ação.

Este é um documento integrador, ainda que algumas importantes ações institucionais possam não estar descritas no conjunto apresentado. Essa ausência se explica, exclusivamente, porque, algumas ações se configuram mais como processos ou procedimentos que, embora sejam fundamentais, são de caráter continuado, fugindo à perspectiva que orientou a elaboração desse documento.

Por isso, é importante ressaltar que o conteúdo aqui descrito não reflete a totalidade do planejamento institucional e seu programa de ações relacionadas, mas sim dá destaque àquela parte do planejamento que expressa esse recorte estratégico escolhido para comunicar o esforço institucional de enfrentamento aos desafios que o momento atual nos impõe.

Ricardo Soavinski
Presidente do ICMBio

O conceito de **scaling up** como ideia força para a ação estratégica institucional

O objetivo de ganhar escala nas ações desenvolvidas por uma organização é um princípio fundamental na modernização de sua gestão. Desde a sua criação, o Instituto Chico Mendes, como instituição federal de referência para a conservação ambiental no país, vem desenvolvendo e implementando procedimentos técnicos e gerenciais inovadores para a gestão pública de áreas protegidas e para proteção da biodiversidade brasileira.

Alguns desses desenvolvimentos, por seu caráter inovador, são inicialmente pensados e implementados como casos singulares que, a partir do sucesso de sua implantação, são desdobrados em procedimentos orientadores para todo o conjunto de áreas e finalidades pelas quais a instituição responde.

No processo de desdobramento e ampliação dessas iniciativas, alguns procedimentos gerenciais que são multiplicados e estendidos para todo o escopo da ação institucional operam sob princípios cuja eficiência não se realiza plenamente quando tratados em escalas maiores de ação.

Em alguns casos, a prática de ampliar a ação institucional multiplicando os esforços gerenciais envolvidos na realização dessas ações – fazendo mais, do mesmo modo – tem impedido que se perceba que a realização de certos procedimentos em escalas maiores pode oferecer maiores ganhos e resultados se esses procedimentos forem reajustados para operar em níveis gerenciais mais agregados.

Tendo em vista que o ICMBio atua sobre uma extensa e diversificada base de unidades organizacionais descentralizadas, a busca por um aperfeiçoamento dos processos gerenciais a partir de uma abordagem de **scaling up** de seus procedimentos – ampliando resultados sob uma mesma base de esforços e custos – é uma perspectiva que pode trazer importantes incrementos nos resultados institucionais.

A partir dessa visão, o Comitê Gestor do Instituto Chico Mendes identificou **dezoito iniciativas** gerenciais que compartilham esse caráter transformador, produzindo um portfólio de ações que expressam essa diretiva institucional de orientar os seus esforços de enfrentamento aos atuais desafios de forma ousada e inovadora, transformando ameaças e crises em janelas de oportunidade. Essas quinze iniciativas foram agrupadas em **sete eixos temáticos**, conforme a sua similaridade de ação.

EIXO 1. Adoção de modelos gerenciais inovadores que proporcionem maior eficiência e eficácia na realização das atribuições institucionais

1. Implementar novos arranjos gerenciais em unidades de conservação que incorporem a perspectiva ecossistêmica como organizadora da gestão nos territórios protegidos.

A implementação de novos arranjos gerenciais entre as UCs federais possibilitará orientar a gestão do território protegido sob uma perspectiva ecossistêmica, preparando a gestão dessas áreas federais para sua adequada inserção em modelos gerenciais integrados, como os Mosaicos de UCs e os Corredores Ecológicos. Busca-se avançar para uma nova perspectiva de gestão das unidades baseada na conservação da biodiversidade e da natureza em espaços e paisagens mais amplos e em melhor integração com o seu entorno, respondendo aos

compromissos firmados nas metas da Convenção da Diversidade Biológica – CDB (Meta 11 de Aichi) e CONABIO (Resolução nº 6, de 03/09/2013). O programa de integração prevê o agrupamento das UCs federais em Núcleos de Gestão Integrada (NGI), onde as equipes locais e as prioridades de gestão são revisadas e integradas com base num novo planejamento territorial desenhado para operar com instrumentos e iniciativas voltadas a aumentar a eficiência e a efetividade gerencial do instituto, otimizando esforços, reduzindo custos e melhor alocando o seu capital humano.

2. Fortalecer as Coordenações Regionais como instâncias estratégicas na articulação e representação intra e interinstitucional.

Desde sua instituição, as Coordenações Regionais do ICMBio vem se consolidando como instâncias estratégicas para a descentralização de importantes atribuições institucionais coordenadas pela sede do instituto. Da mesma forma, por sua proximidade e inserção geográfica regional, essas instâncias de representação institucional têm proporcionado maior rapidez e eficiência na articulação e na resposta do ICMBio junto aos demais órgãos e atores que operam em escala subnacional e nas esferas estadual e municipal. O empoderamento e responsabilização crescentemente atribuídos às Coordenações Regionais necessitam ser acompanhados de incrementos em suas estruturas físicas e sistemas de gestão e comunicação, bem como, na qualificação e ampliação de suas equipes de trabalho. Definições regimentais mais estruturadas em relação às atribuições e ao papel das Coordenações Regionais nos diversos fluxos institucionais de decisão e comando também são procedimentos essenciais para a consolidação dessas instâncias gerenciais.

3. Especializar as funções das Unidades Avançadas de Administração e Finanças – UAAF para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão administrativa institucional.

Desde o segundo semestre de 2016, as Unidades Avançadas de Administração e Finanças – UAAF estão passando por um processo de especialização de suas funções, visando orientá-las para uma atuação específica como licitantes ou gestoras de contratos. Nesse novo desenho administrativo, a celebração e a gestão de contratos deixariam de ser acompanhados de maneira regionalizada, ficando as UAAFs e a Sede responsáveis por atender todas as unidades do ICMBio, a depender do objeto do contrato. Espera-se que a reorientação proporcione maior especialização da força de trabalho, melhor padronização dos procedimentos, maior controle das despesas e um correspondente aumento da eficiência e da eficácia da gestão administrativa.

4. Implementar novo modelo organizacional para os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do ICMBio, com base na ampliação da expertise dos centros para o domínio de temas de interesse institucional.

A Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade – DIBIO e a Diretoria de Ações Socioambientais e de Consolidação Territorial, em conjunto com os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do ICMBio, está implantando um novo modelo orientador das ações dos centros. Nesse novo desenho, os centros ampliam a sua esfera de atuação desenvolvendo expertises para subsidiar o instituto em outros temas específicos de interesse da instituição, tais como, emergências ambientais, mitigação de impactos à biodiversidade, manejo da biodiversidade nas UCs, serviços ambientais,

avaliação e monitoramento da biodiversidade marinha, continental (terrestre e de água doce), elaboração e implementação de Planos de Ação, avaliação do risco de extinção de espécies, integração e apoio às populações tradicionais extrativistas e rede de informações socioambientais. A proposta toma como exemplo a organização observada em centros de pesquisa de instituições afins, como a Embrapa, e visa contribuir para que o Instituto Chico Mendes se consolide como uma referência nacional na produção de conhecimento para a gestão e conservação da biodiversidade.

EIXO 2. Delineamento de normatizações técnicas e regulamentações jurídicas para modernizar processos técnicos e gerenciais

5. Adotar nova metodologia para a elaboração de planos de manejo, reduzindo custos, tempo de produção e alcançando maior alinhamento com outros instrumentos de gestão.

Desde 2016, a Coordenação de Elaboração e Revisão de Planos de Manejo – COMAN/DIMAN vem adaptando uma nova metodologia de planejamento de unidades de conservação. Essa metodologia aborda as questões estratégicas das áreas protegidas com foco nos seus recursos e valores prioritários, definindo suas normas e zoneamento e identificando as principais lacunas de conhecimento e as demandas por planejamentos específicos. Com isso, o plano de manejo passa a atuar como um estruturador do processo de planejamento da unidade de conservação, orientando e articulando as demais áreas técnicas responsáveis pelo desdobramento desse planejamento em outros instrumentos, como os Programas de Uso Público, Proteção, Pesquisa e Educação Ambiental, Acordos de Gestão, os Termos de Compromisso e os Planos de Ação Nacional para Espécies Ameaçadas, que seguirão sua elaboração em rotinas complementares e conforme seu modo particular de condução. Sob essa nova orientação, espera-se que as UCs alcancem esse instrumento em prazo mais curto e com menores custos, cumprindo a obrigação legal de estabelecer o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais em prazo não superior a cinco anos após a sua criação. Com a adoção da nova metodologia está previsto também a produção de uma ferramenta geográfica específica para a exibição interativa de mapas e zoneamentos das unidades de conservação federais.

6. Aprimorar a aplicação e execução dos recursos da compensação ambiental através da regulamentação e melhoria de seus mecanismos operacionais e dos processos de prestação de contas.

Para que a execução direta dos recursos de compensação pelos executores (conforme orientações do Tribunal de Contas da União) ocorra de forma eficiente e transparente, é necessário regulamentar os procedimentos de execução dos recursos e disciplinar a relação dos empreendedores com o Instituto Chico Mendes, definindo ainda as ações prioritárias para as quais esses recursos devem ser destinados. Com esse objetivo, o ICMBio publicará Instrução Normativa (IN) específica para disciplinar os procedimentos internos de coordenação, acompanhamento e controle dos processos que envolvam a execução dos recursos de compensação ambiental em unidades de conservação federais. Além disso, o instituto fará gestão junto ao Ministério do Meio Ambiente para o desenvolvimento de arcabouço jurídico que possibilite a execução da compensação ambiental em formas inovadoras, incluindo o

envolvimento de organizações especificamente constituídas e qualificadas para essa função, o que poderia proporcionar uma maior agilidade e eficiência na execução dos recursos, a desonerando dos empreendedores em relação aos custos gerenciais dessa execução e uma melhor capacidade de fiscalização e monitoramento das aplicações por parte do ICMBio.

7. Ampliar o prazo e o escopo da atuação dos brigadistas nas unidades de conservação, buscando instituir formas inovadoras de financiamento das contratações.

A Presidência do instituto fará gestão para alterar artigo 12 da Lei 7.957, de 20 de dezembro de 1989, visando ampliar o escopo de atuação (incluindo proteção, mas também de apoio ao uso público, à educação ambiental e à produção sustentável) e o tempo de contratação de pessoal de nível auxiliar contratado para trabalhar nas unidades de conservação. Essa alteração possibilitará uma importante melhoria na alocação dos brigadistas, considerando também as populações tradicionais dentro ou no entorno das unidades de conservação, ampliando o escopo de sua atuação e seu tempo de permanência na UC. Novas formas de financiar a contratação desses colaboradores serão estudadas e apresentadas, abarcando a possibilidade de criação de fundo específico para esse fim, bem como a viabilidade da utilização de recursos não orçamentários, como aqueles destinados por cooperação, projetos e compensação ambiental à implementação das unidades e conservação federais.

EIXO 3. Desenvolvimento de instrumentos que modernizam e otimizam os processos gerenciais, alçando-os para novos patamares de qualidade e eficácia

8. Elaborar Planos de Redução de Impactos dos Vetores de Risco à Biodiversidade.

Uma nova modalidade de Planos de Ação Nacional para Espécies Ameaçadas – PAN está em elaboração na Coordenação Geral de Estratégias para a Conservação – CGCON/DIBIO. Os Planos de Redução de Impactos dos Vetores de Risco à Biodiversidade têm como estratégia promover a conservação de espécies ameaçadas de extinção estruturando as suas ações a partir da identificação de vetores específicos de pressão, observando sua relação com a ocorrência das espécies ameaçadas e com a delimitação de áreas sensíveis. Essa nova perspectiva de planejamento aborda a indicação de medidas mitigadoras e de recomendações de boas práticas de conservação da biodiversidade previamente à implementação de atividades antrópicas. Com isso, espera-se realizar uma tomada de decisão mais consistente e expedita, no que tange ao uso e ocupação do solo e seus impactos sobre as espécies ameaçadas. A abordagem pode favorecer a realização de um melhor planejamento, com a discriminação de áreas insubstituíveis para a conservação da biodiversidade coadunadas com a implantação de atividades antrópicas relevantes para o interesse público.

9. Lançar plataforma web para proposta de reconhecimento, elaboração on line dos planos de manejo e outros instrumentos de gestão de RPPNs diretamente pelos proprietários dessas reservas privadas.

Uma nova plataforma web complementar ao sistema SIMRPPN, desenhado na Coordenação Geral de Criação, Planejamento e Avaliação de Unidades de Conservação – CGCAP/DIMAN, permitirá que, além da apresentação de proposta de reconhecimento e de outros instrumentos, a elaboração dos planos de manejo das Reservas Particulares de

Proteção da Natureza – RPPNs também seja realizada diretamente pelo proprietário da reserva, de modo on line, com acompanhamento e supervisão das áreas técnicas do instituto. Esse novo procedimento metodológico, facilitado e adequado às características das reservas particulares, reduzirá sensivelmente os custos para os seus proponentes, proporcionando que essas unidades de conservação estruturam mais rapidamente a sua gestão, facilitando o monitoramento dessas áreas pelo ICMBio. Como o instituto é uma referência nacional na temática de reservas privadas, essas ferramentas de apoio à criação (SIMRPPN) e de planejamento e gestão on line (plataforma em elaboração) tem grande potencial de também influenciar os procedimentos realizados nos estados e nos municípios, contribuindo para impulsionar a política de criação de áreas protegidas privadas em todo o país.

EIXO 4. Estabelecimento de parcerias inovadoras para o desenvolvimento institucional do ICMBio e para o aprimoramento de suas ações finalísticas

10. Novo pacote de medidas para a Comunicação Institucional

Esta é uma das duas iniciativas que foram acrescentadas ao documento após a consulta aos servidores do ICMBio sobre este plano de ações, que, na ocasião, sentiram a falta de uma iniciativa que contemplasse melhorias na comunicação interna com boas ferramentas corporativas, padronização de comunicados e mais facilidade de acesso a informações institucionais e na comunicação externa com a promoção da marca do ICMBio por meio das melhor divulgação das ações do órgão, que desdobram em ações de capacitação, estabelecimento de rede de comunicadores e uma manualização e revisão de normas orientadoras. Assim sendo a DCOM propôs a criação de uma iniciativa que abarcasse uma série de execuções pontuais que objetivassem a melhoria dessa comunicação institucional interna e externamente.

11. Implementar um novo modelo pedagógico e de gestão na ACADEBio que promova a sua articulação em rede com outras instituições de gestão de unidades de conservação, de proteção da biodiversidade, de defesa das populações tradicionais e educadoras.

A adoção de um novo modelo pedagógico e gerencial para o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio permitirá que a unidade organizacional deixe de funcionar apenas como escola corporativa e passe a atuar também como uma instituição especializada na formação e na transferência de conhecimentos na área da gestão e conservação da biodiversidade. O novo modelo buscará possibilitar que o ICMBio (por meio da ACADEBio) atue em rede com outras instituições de gestão de áreas protegidas (com destaque para as unidades de conservação), de proteção da biodiversidade, de defesa das populações tradicionais e educadoras, nacionais e internacionais, facilitando o intercâmbio de alunos e permitindo que a instituição desenvolva mecanismos mais eficientes para garantir a sua sustentabilidade financeira. A iniciativa visa gradativamente consolidar o ICMBio e o seu centro de formação como uma referência nacional na área da gestão de áreas protegidas (com destaque para as unidades de conservação), de proteção da biodiversidade e nos temas de defesa das populações tradicionais extrativistas e como principal instrumento de capacitação e formação continuada de todos os agentes, públicos e privados, que atuam junto ao Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC e ao Sistema Nacional de Meio Ambiente – SISNAMA.

12. Definir estratégia para atuar com maior protagonismo no desenvolvimento de parcerias institucionais de apoio à gestão das UCs federais por meio de autorizações, permissões, concessões, delegação de serviços e gestão compartilhada.

Visando expandir a oferta dos serviços de apoio à gestão das unidades de conservação federais – nas áreas de visitação, pesquisa, produção sustentável e outras – o ICMBio, por meio da Coordenação Geral de Uso Público e Negócios – CGEUP/DIMAN e outras unidades organizacionais, está definindo estratégias e ferramentas para que o ICMBio se posicione mais ativamente no chamamento e identificação de novas parcerias para autorizações, permissões e concessões desses serviços, da gestão compartilhada e outros tipos de parceria. A iniciativa tem por fundamento a elaboração de uma legislação específica para regulamentar os procedimentos de concessão dos serviços associados ao uso público e outras atividades nas unidades de conservação federais. Esse novo marco jurídico possibilitará aumentar o nível de profissionalização dos serviços ofertados, normatizando procedimentos e fluxos, melhorando a sua qualidade, diminuindo os seus custos, ampliando a arrecadação e promovendo uma maior integração da UC no desenvolvimento social e econômico da região em que a UC está inserida. Entre as possibilidades em avaliação está a constituição de arranjos de gestão compartilhada para apoio a visitação e outros programas, ações e serviços.

13. Celebrar parcerias com instituições científicas e fundações de apoio científico e tecnológico para maior agilidade no apoio a projetos de pesquisa, conservação e apoio às populações tradicionais extrativistas, possibilitando melhor acesso às ferramentas de Ciência e Tecnologia.

A parceria com instituições científicas e o credenciamento de fundações de apoio científico e tecnológico permitirá ao Instituto Chico Mendes obter uma melhor atuação e uma maior agilidade e facilidade no apoio a projetos de pesquisa de interesse institucional e na implementação de ações de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico e de estímulo à inovação. Além disso, tais parcerias possibilitarão ao instituto melhorar sua atuação, ampliar seus mecanismos de gestão, acessar legislações específicas que visam desburocratizar a administração pública e ainda facilitará a realização de alianças estratégicas com demais órgãos da União, Estados, Municípios, agências de fomento, empresas, Instituições Federais de Ensino Superior, outras ICT e entidades de direito privado sem fins lucrativos. Essa iniciativa contribuirá para o fortalecimento do papel do ICMBio como Instituição Científica e Tecnológica (ICT) voltada à conservação da biodiversidade, uma vez que possibilitará um melhor desempenho na execução dos projetos de pesquisa.

EIXO 5. Implementação de estratégias integradas de proteção ambiental

14. Combater o desmatamento em unidades de conservação, especialmente na Amazônia, a partir de uma perspectiva transformadora da realidade socioeconômica regional.

As ações de prevenção, monitoramento e combate ao desmatamento e de promoção da conservação e do uso sustentável das florestas, especialmente no bioma Amazônia, serão implementadas com foco nas dinâmicas sociais e econômicas que estruturam as pressões que incidem sobre as unidades de conservação federais e seu entorno. Essa perspectiva orientou a construção dos recentes projetos institucionais, como o apresentado em 2016

ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, abrangendo ações que, para além do controle e fiscalização dos ilícitos, conduzam também ao alcance de novos patamares de gestão nas áreas protegidas, incorporando inovações e desenhos gerenciais que acelerem a sua consolidação institucional e aprimorem sua capacidade de influenciar e orientar o desenvolvimento socioeconômico regional. Esse projeto foca na região de maior pressão de desmatamento e contempla 13 unidades de conservação federais situadas na região de influência da BR-163, onde se localizam mais de 70% dos desmatamentos ocorridos em UCs federais, e incorpora um forte alinhamento com outras ações e projetos que atuam sobre a área escolhida, explorando sinergias e construindo articulações institucionais fortes e duradouras. Os resultados realizados no período de execução do projeto devem fornecer as bases para que as intervenções do ICMBio na região tenham continuidade e permanência, no médio e longo prazos.

15. Retomar a discussão institucional visando a regulamentação de normas e procedimentos para identificação e implementação das zonas de amortecimento em unidades de conservação federais.

O alcance e a efetividade da proteção ambiental nas unidades de conservação federais está fortemente relacionado com as dinâmicas sociais e econômicas que operam no seu entorno, o que faz das zonas de amortecimento das UCs um território de grande importância para a gestão das unidades de conservação, especialmente na definição das responsabilidades de empreendimentos e instituições envolvidas no licenciamento e autorização de atividades que possam por em risco a área protegida. Esses territórios, quanto adequadamente reconhecidos e valorizados, podem sustentar acordos e pactos sociais capazes tanto de garantir uma maior proteção a UC como também de estimular o desenvolvimento econômico local em bases mais compatíveis com a sustentabilidade ambiental regional. Assim, para além de um espaço de ação de medidas de comando e controle, as zonas de amortecimento oferecem a possibilidade de operar com outros instrumentos de intervenção baseados em incentivos, acordos e no planejamento territorial integrado que, por vezes, mostram-se bem mais promissores para a efetiva redução de ameaças e riscos à biota protegida. Adequadamente identificadas e reguladas, as zonas de amortecimento das unidades de conservação podem atuar como instrumentos ordenadores efetivamente aplicáveis e condizentes com princípios fundamentados na participação social, na transparência da gestão pública, na preponderância da ação técnica e na garantia da justiça ambiental para os grupos sociais que influenciam e são influenciados pelas ações desenvolvidas pelo ICMBio.

EIXO 6. Promoção do desenvolvimento socioeconômico local nas unidades de conservação com populações tradicionais beneficiárias

16. Elaborar modelo de gestão que assegure a efetiva participação das populações tradicionais extrativistas nos processos decisórios e de gestão nas UCs de uso sustentável.

As unidades de conservação de uso sustentável com populações tradicionais nas quais já foram realizados o cadastro e o perfil da família beneficiária alcançam um patamar mais avançado na sua gestão, com um maior empoderamento das famílias beneficiárias, dada a oficialização do seu reconhecimento como detentora de direitos. Essa situação aumenta a capacidade desses grupos sociais de subsidiar, planejar e propor estratégias para a

implementação de políticas públicas junto aos órgãos gestores. O modelo de gestão em elaboração na Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial – DISAT visa contribuir para a regulamentação do artigo 18 da Lei 9.985, de 18 de julho de 2000 (SNUC), propondo diretrizes, normas, procedimentos e mecanismos para a criação, gestão, acesso a políticas públicas, desenvolvimento econômico, conservação e manejo sustentável de recursos e pesquisa nas Reservas Extrativistas federais e outras categorias com interesses similares para as populações tradicionais beneficiárias. Esse modelo inovador de gestão participativa para UCs de uso sustentável deve ser construído em negociação com os movimentos sociais e com forte lastro em programas de formação e capacitação dos gestores, conselheiros e representantes comunitários.

17. Melhorar a estruturação das cadeias de valor dos produtos da sociobiodiversidade e promover o manejo comunitário sustentável dos recursos florestal e pesqueiro gerando oportunidades de trabalho e qualificando a atuação das populações extrativistas, gestores e parceiros envolvidos.

A iniciativa visa reforçar a conservação dos recursos da sociobiodiversidade nas UCs federais e melhorar a qualidade de vida das populações beneficiárias através da ampliação das oportunidades de produção sustentável e do investimento na formação e capacitação de servidores, comunitários e outros agentes envolvidos na produção extrativista no interior e entorno das UCs. Por meio do apoio e fortalecimento dessas cadeias produtivas, busca-se também ampliar o apoio e o envolvimento social na conservação das áreas protegidas. A iniciativa será viabilizada com o apoio de importantes parcerias e projetos, contemplando a promoção do uso sustentável dos recursos florestais, madeireiros e não madeireiros, e dos recursos pesqueiros (inclusive de coleta) em consonância com as estratégias governamentais para controle do desmatamento, expressas no Plano de Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal – PPCDAM e para o desenvolvimento sustentável da zona costeira e outros biomas, bem como nos demais programas federais afetos ao tema. O manejo florestal comunitário apresenta-se não somente como uma alternativa socioeconômica, mas também como uma estratégia efetiva para a conservação ambiental, pois otimiza a gestão compartilhada da floresta e outros ecossistemas com as populações tradicionais beneficiárias das unidades de conservação e possibilita a valorização da floresta em pé e dos demais ecossistemas não convertidos e de seus benefícios diretos e indiretos.

EIXO 7. Consolidação de programas de relevante impacto para a realização da missão institucional

18. Consolidar o Programa de Voluntariado do ICMBio, melhorando e ampliando as oportunidades de contribuições voluntárias e de engajamento da sociedade e a prestação de serviços, inclusive aperfeiçoando os procedimentos de recrutamento, acesso, comunicação, capacitação e sustentabilidade financeira do programa.

A iniciativa visa consolidar o Programa de Voluntariado do ICMBio como estratégia institucional para melhorar e ampliar as oportunidades de contribuições voluntárias e de engajamento da sociedade e a prestação de serviços, gerando reconhecimento social das unidades de conservação federais e promovendo o sentimento de pertencimento por parte de seus usuários e beneficiários. Entre as ações previstas estão a maior pró atividade e o maior

engajamento das unidades organizacionais (unidades de conservação, centros de pesquisa e conservação etc.) e a organização nacional das informações, inclusive a sistematização de banco de dados de alcance nacional e a organização das informações consideradas estratégicas para a sua operação. O programa já renasce e será implementado com forte contribuição de parceiros. Uma nova ferramenta de gestão permitirá a interligação de todas as unidades organizacionais que participam do programa (UCs e centros de pesquisa), bem como a alimentação das informações no sítio eletrônico do programa na internet. O aperfeiçoamento dos procedimentos do programa possibilitará atender, com mais eficiência e prontidão, várias demandas relacionadas à gestão da informação, de comunicação interinstitucional, de interação com a sociedade, de capacitação dos servidores, fortalecendo o Programa de Voluntariado e consolidando a sua gestão em escala nacional.

19. Expandir o Programa Nacional de Monitoramento da Conservação da Biodiversidade in situ e da sua gestão para todos os biomas brasileiros

O Programa Nacional de Monitoramento da Conservação da Biodiversidade in situ visa subsidiar, com dados e informações de campo, a avaliação da efetividade do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza – SNUC perante variados vetores de pressão, incluindo efeitos das mudanças climáticas. As informações produzidas contribuem também para apoiar a gestão de vários processos institucionais, como a elaboração de planos de manejo e acordos de uso de recursos, a gestão de cadeias produtivas, a avaliação do estado de conservação das espécies e outros. Há necessidade de incluir elementos socioeconômicos e de gestão da conservação da biodiversidade. A utilização de protocolos robustos e de fácil execução em campo possibilita que os dados obtidos possam ser organizados, articulados e comparados regional e nacionalmente, facilitando a gestão das informações e a articulação de esforços e iniciativas. A atividade está inserida no Programa Nacional de Adaptação às Mudanças do Clima, com meta institucional de monitorar 50 UCs federais até o ano de 2018. Os protocolos desenvolvidos no ICMBio foram também reconhecidos e adotados pelo Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA, que pretende implantá-los em 100 UCs amazônicas, federais e estaduais, até o final da sua atual fase. O Programa Nacional de Monitoramento da Conservação da Biodiversidade in situ atualmente está dividido nos subprogramas Terrestre, Aquático Continental e Marinho-Costeiro, contando com a colaboração ativa de vários centros de pesquisa e conservação do ICMBio.

20. Criar dentro do Programa de Qualidade de Vida do servidor um locus para a Gestão de Conflitos Pessoais e Interpessoais

Esta é uma das duas iniciativas que foram acrescentadas ao documento após a consulta pública aos servidores do ICMBio, que, na ocasião, sentiram a falta de iniciativa voltada a melhoria da situação das condições de trabalho na instituição. Foi identificada pela DIPLAN que a gestão de conflitos pessoais e interpessoais tem demandado muita energia e tempo de trabalho dos gestores em sua resolução e desdobramentos. Anualmente a Auditoria Interna abre diversos processos administrativos para tratar de condutas inadequadas entre servidores e a Coordenação de Gestão de Pessoas identifica um número significativo de servidores com licenças devido a doenças, muitas vezes de ordem emocional. Acredita-se que com essa iniciativa, havendo na instituição um locus preventivo e de apoio a conflitos pessoais e interpessoais, a demanda de processos administrativos e licenças para tratamentos de doenças irão diminuir, aumentando assim a qualidade de vida no trabalho.



ANEXO: Relação matricial entre as iniciativas e objetivos do Mapa Estratégico Institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		SOCIEDADE E AMBIENTE				BENEFICIARIOS			PROCESSOS								APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Eixo 1	Implementar novos arranjos gerenciais em UCs que incorporem a perspectiva ecossistêmica como organizadora da gestão nos territórios protegidos		★												★	★	★				★	★	
	Fortalecer as Coordenações Regionais como instâncias estratégicas na articulação e representação intra e interinstitucional										★						★					★	
	Especializar as funções das UAAF's para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão administrativa institucional																	★				★	★
	Implementar novo modelo organizacional para os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do ICMBio, com base na ampliação da expertise dos centros para o domínio de temas de interesse institucional	★						★	★			★	★					★	★				
Eixo 2	Adotar nova metodologia para a elaboração de planos de manejo, reduzindo custos, tempo de produção e alcançando maior alinhamento com outros instrumentos de gestão		★												★					★			
	Aprimorar a aplicação e execução dos recursos da compensação ambiental através da regulamentação e melhoria de seus mecanismos operacionais e dos processos de prestação de contas							★	★			★					★				★		
	Ampliar o prazo e o escopo da atuação dos brigadistas nas unidades de conservação, buscando instituir formas inovadoras de financiamento das contratações				★						★									★			

Eixo 3	Elaborar Planos de Redução de Impactos dos Vetores de Risco à Biodiversidade	★						★			★			★	★						
	Lançar plataforma web para proposta de reconhecimento, elaboração <i>on line</i> dos planos de manejo e outros instrumentos de gestão de RPPNs diretamente pelos proprietários dessas reservas privadas	★	★		★							★		★						★	
Eixo 4	Implementar um novo modelo pedagógico e de gestão na ACADEBio que promova a sua articulação em rede com outras instituições de gestão de unidades de conservação, de proteção da biodiversidade, de defesa das populações tradicionais e educadoras		★		★						★					★	★	★			
	Definir estratégia para atuar com maior protagonismo no desenvolvimento de parcerias institucionais de apoio à gestão das UCs federais por meio de autorizações, permissões, concessões, delegação de serviços e gestão compartilhada				★	★	★	★			★			★		★				★	
	Celebrar parcerias com instituições científicas e fundações de apoio científico e tecnológico para maior agilidade no apoio a projetos de pesquisa, conservação e apoio às populações tradicionais extrativistas, possibilitando melhor acesso às ferramentas de Ciência e Tecnologia	★			★		★				★			★			★				★
Eixo 5	Combater o desmatamento em UCs, especialmente na Amazônia, a partir de uma perspectiva transformadora da realidade socioeconômica regional									★				★		★					★
	Retomar a discussão institucional visando a regulamentação de normas e procedimentos para identificação e implementação das zonas de amortecimento em UCs federais		★		★			★			★		★	★	★						
Eixo 6	Elaborar modelo de gestão que assegure a efetiva participação das populações tradicionais extrativistas nos processos decisórios e de gestão nas UCs de uso sustentável				★		★							★		★					
	Melhorar a estruturação das cadeias de valor dos produtos da sociobiodiversidade e promover o manejo comunitário sustentável dos recursos florestal e pesqueiro gerando oportunidades de trabalho e qualificando a atuação das populações extrativistas, gestores e parceiros envolvidos				★	★		★						★							
Eixo 7	Consolidar o Programa de Voluntariado do ICMBio, melhorando e ampliando as oportunidades de contribuições voluntárias e de engajamento da sociedade e a prestação de serviços, inclusive aperfeiçoando os procedimentos de recrutamento, acesso, comunicação, capacitação e sustentabilidade financeira do programa				★						★								★	★	
	Expandir o Programa Nacional de Monitoramento da Conservação da Biodiversidade <i>in situ</i> e da sua gestão para todos os biomas brasileiros	★	★				★				★				★						



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE

