

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Diretoria de Planejamento, Administração e Logística
Coordenação Geral de Gestão de Pessoas



Estudo de Publicização da ACADEBio
Projeto (Re)nova ACADEBio



Brasília, DF
Janeiro, 2022

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

Marcos de Castro Simanovic - Presidente

Diretor Responsável pelo Projeto (Re)nova ACADEBio

Luis Henrique Falconi - Diretor de Planejamento, Administração e Logística -
DIPLAN

Coordenadora Responsável pelo Projeto (Re)nova ACADEBio

Renata Adjuto de Melo - Coordenadora Geral de Gestão de Pessoas - CGGP/DIPLAN

Equipe Responsável pelo Projeto e pela Revisão do Estudo de Publicização

Helena Machado Cabral Coimbra Araujo - Analista Ambiental - CGGP/DIPLAN

Maria Helena Reinhardt de Almeida - Chefe da ACADEBio

Thais Ferraresi Pereira - Coordenadora de Carreira e Desenvolvimento -
CGGP/DIPLAN

Gabrielle Beatriz Beiró Lourenço - Consultora- Projeto BRA/08/023/PNUD

Colaboradores

Humberto Falcão Martins - Professor da Fundação Dom Cabral

Ana Paula Nascimento Soares - Chefe de Serviço de Gestão do Conhecimento e da
Educação - ACADEBio

João Alberto Xavier Júnior - Chefe de Serviço Administrativo - ACADEBio

Rosana Lordêlo de Santana Siqueira - Colaboradora - CGGP/DIPLAN

Keila Rego Mendes - CGPEQ/ICMBio

SUMÁRIO

1 - RESUMO	7
2 - INTRODUÇÃO	10
2.1. A ACADEBio/ICMBio e suas atividades	11
2.2. Aprendizagem organizacional e as alternativas de solução para o Projeto (Re)nova ACADEBio.....	21
3 - O CONTEXTO ATUAL DA POLÍTICA PÚBLICA EM MEIO AMBIENTE	24
3.1. Do Planejamento Público Federal na dimensão Ambiental e o seu alinhamento à proposta de publicização da ACADEBio.....	24
3.1.1. <i>Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015)</i> 24	
3.1.2. <i>Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social/ENDES 2020-2031 e a Estratégia Federal de Desenvolvimento (Decreto nº 10.531/2020)</i>	28
3.1.3. <i>Plano Plurianual 2020-2023</i>	32
4.1. Planejamento Estratégico do ICMBio	34
4.2. Projeto Político Pedagógico - PPP do ICMBio	42
4.3 Planejamento Estratégico da ACADEBio	42
4.4. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da ACADEBio.....	45
4.5. O Modo de fazer da ACADEBio.....	46
4.6. Quadro de Instrutores.....	53
5 - DA PUBLICIZAÇÃO DA ACADEBIO	55
5.1. Painel de políticas públicas	55
5.2. Público-Alvo.....	57
5.3. Da situação-problema e da configuração do Projeto (Re)nova ACADEBio	62
5.4. Da justificativa para publicização da ACADEBio	68
5.5. Princípios da publicização	72
5.6. Objetivos da Publicização.....	73
5.6.1. <i>Objetivo Geral</i>	73
5.6.2. <i>Objetivos específicos</i>	74
5.7. Objeto da publicização	74
5.8. Detalhamento das atividades a serem publicizadas	75
5.8.1. <i>Gestão das atividades de treinamento, capacitação e formação, desenvolvidas pela ACADEBio no âmbito do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ICMBio</i>	75
5.8.2. <i>Produção e oferta de atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, para os demais atores externos (de competência da ACADEBio/OS)</i>	76

5.8.3. Organização e realização de eventos relacionados à temática ambiental (de competência da ACADEBio/OS).....	77
5.8.4. Produção, registro, disseminação e promoção de conhecimentos relacionados à temática ambiental (de competência da ACADEBio/OS).....	77
5.8.5. Fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação em meio ambiente (de competência da ACADEBio/OS).....	78
6 - DO PLANO DE DESMOBILIZAÇÃO	79
6.1. Da cessão de imóveis e de outros bens materiais	79
6.2. Profissionais da ACADEBio diretamente envolvidos com a execução das atividades.....	82
7 - CENÁRIO DO NOVO ARRANJO DE GESTÃO DA ACADEBIO	83
7.1. Governança compartilhada.....	86
7.2. Instâncias de Governança da ACADEBio OS	89
7.2.1. Conselho de Administração - CA.....	89
7.2.2. Unidade de Supervisão e Fiscalização do Contrato de Gestão - COFIC/ICMBio	90
7.2.3. Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC.....	90
7.3. Competências.....	90
7.3.1. MMA e ICMBIO.....	90
7.3.2. Organização Social.....	91
7.3.3. Conselho de Administração.....	92
7.3.4. Unidade de Supervisão e Fiscalização do CG - COFIC/ICMBio.....	92
7.3.5. Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC.....	93
8 - IMPACTO FINANCEIRO DA PUBLICIZAÇÃO	94
8.1. Custos Fixos e Variáveis	94
8.2. Previsão orçamentária para ampliação da equipe	95
8.4. Receitas Projetadas	96
8.5. Necessidade de Investimento.....	97
8.6. Análise de viabilidade financeira	98
9 - ELEMENTOS PROPOSTOS PARA O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE RESULTADOS DO PROJETO (RE)NOVA ACADEBIO (DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA OS)	101
10 - VIGÊNCIA DO CONTRATO DE GESTÃO (RE)NOVA ACADEBIO.....	106
12 - REFERÊNCIAS.....	107

APRESENTAÇÃO

Nos idos de 2008 eu tive a honra de colaborar no primeiro planejamento estratégico do recém-criado Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, o ICMBio. Não foi um trabalho simples. Havia sentimentos mistos em relação à criação do Instituto, uma direção provisória e também resistências ao uso metodologias de gestão para se elaborar a estratégia e um desenho de estrutura. Foi um processo participativo, como convém, que consumiu muito tempo, ensejou retrabalhos e teve que lidar com muitas tensões. Mas pelo menos uma delas não foi passível de tratamento adequado naquele momento: o debate sobre parcerias.

Recordo-me vividamente de um diálogo travado numa das sessões em que delineávamos processos de trabalho e explorávamos a possibilidade de que alguns deles pudessem ser executados por parceiros. A reação contrária foi imediata e contundente. Ainda predominava uma visão de autossuficiência, do poder público ser capaz de tratar, por atuação direta das suas estruturas, dos problemas públicos na sua intrincada complexidade. Um dos diretores do ICMBio à época reagiu nos seguintes termos: “Não damos conta. Então, se cabe apenas a nós atuarmos, nós seremos os principais responsáveis pela destruição que virá. Então só nós poderemos destruir”. Esta frase, que cito com frequência, também me traz à lembrança a imagem do Museu Nacional da Quinta da Boa Vista ardendo - fui testemunha de várias tentativas em vão de debater parcerias para cuidar do Museu.

O significado da fala que reproduzi é o fundamento número um daquilo que há algum tempo vem sendo chamado de governança colaborativa. A natureza dos problemas públicos complexos requer atuações multi e pluri-institucionais. Nenhuma instância isoladamente dá conta de tratar problemas públicos complexos. Nem Estado, nem mercado, nem terceiro setor por si sós. É preciso haver uma articulação inteligente, amalgamada num ambiente de políticas públicas no qual a responsabilidade do Estado se amplifica, em vez de se diluir. As formas colaborativas, engendradas por meio de parcerias bi ou multilaterais, não podem, nesse sentido, implicar na retirada do Estado. Ao contrário, buscam torná-lo mais forte porque mais articulado, empoderado pelos seus parceiros - que em última análise constituem sua exoestrutura. Este é o Estado-rede, neweberiano, ideais muito distantes do debate mesquinho dos anos 80 e 90 em torno do estado mínimo. Este tipo de perspectiva está presente pelo mundo afora já há um bom tempo nos debates e políticas globais, regionais e locais sobre meio ambiente, clima, desenvolvimento sustentável, dentre muitos outros temas.

Em linha com esta perspectiva, o ICMBio tem logrado grandes avanços, reflexo da ampliação da sua consciência colaborativa. A Lei 13.668, que trata da concessão de unidades de conservação é um exemplo. A publicização da ACADEBio é outro exemplo. Buscará amplificar e melhorar uma função vital para o ICMBio e para todo SNUC em geral: formar

peças, desenvolver competências, gerar conhecimentos, transformar a sociedade. É para isto tudo que uma escola serve, quanto mais uma escola de governo. E com um bom parceiro, o fará em melhores condições e com melhor proveito dos recursos aplicados - incluindo-se aí um potencial para angariar recursos privados. Trata-se de uma modelagem complexa, que, sob a batuta do ICMBio, dialogará com instâncias subnacionais e com temáticas ambientais e culturais, além da temática do desenvolvimento de pessoas. Este Estudo de Publicização contém elementos que buscam demonstrar a pertinência e viabilidade desta iniciativa - que vem sendo lapidada desde 2017. Fico muito feliz em ver esta iniciativa frutificar.

Por fim, gostaria de louvar aqui a atuação da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, na figura de seu Secretário Cristiano Heckert e sua competente equipe, por fazer avançar de forma significativa o Programa Nacional de Publicização. Louvável também é a disposição do Ministério do Meio Ambiente em apoiar esta iniciativa. Fundamental também registrar a meritória atuação da equipe do ICMBio, que tem trabalhado nesta proposta de forma impecável, com qualidade técnica e abertura ao debate. Finalmente, permitam-me aproveitar esta oportunidade para homenagear dois queridos amigos, gestores públicos exemplares, sem os quais este projeto não teria avançado: Romulo Mello e Silvana Canuto.

Humberto Falcão Martins

Professor da Fundação Dom Cabral

Colaborador convidado

1 - RESUMO

Desde sua criação, em 2007, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio vem priorizando a qualificação de seus quadros e, para tal, evoluindo e consolidando a estratégia de educação corporativa.

Em 2009, foi implantado o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade - ACADEBio/ICMBio, territorialmente localizado no interior da Floresta Nacional de Ipanema, em Iperó/SP, conforme demonstra a Figura 1, em uma infraestrutura física educacional robusta, tendo como foco inicial a formação dos agentes do ICMBio.

Figura 1. Localização da ACADEBio na Flona de Ipanema/São Paulo.



Fonte: Autoras, conforme informações do Site ICMBio.

Porém, em que pese uma infraestrutura física revitalizada e de uso otimizado pelo ICMBio, suas instalações estão sendo utilizadas aquém das possibilidades, especialmente se consideradas todas as potencialidades de seu espaço para aplicação de processos imersivos de teoria e prática em desenvolvimento, capacitações e treinamentos em Meio Ambiente e educação ambiental, sobretudo, para a promoção de ações de ensino, pesquisa, desenvolvimento e inovação em temáticas relacionadas ao Meio Ambiente e desenvolvimento econômico sustentável, especialmente quanto ao alcance, em suas atividades, a todos os atores que compõem a Política Nacional do Meio Ambiente, em maior concretização à Lei nº 6.938/1981:

Art 2º - A Política Nacional do Meio Ambiente tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar, no País, condições ao desenvolvimento sócio-econômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana, atendidos os seguintes princípios: [...]
X - educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente. [...]

Art 4º - A Política Nacional do Meio Ambiente visará: [...]
IV - ao desenvolvimento de pesquisas e de tecnologias nacionais orientadas para o uso racional de recursos ambientais;
V - à difusão de tecnologias de manejo do meio ambiente, à divulgação de dados e informações ambientais e à formação de uma consciência pública sobre a necessidade de preservação da qualidade ambiental e do equilíbrio ecológico; [...] (Arts. 2º e 4º da Lei n.º 6.938/1981)

Em consequência lógica, por força da nova conjuntura da Ciência, Tecnologia e Inovação no país, a partir da Emenda Constitucional nº 85, de 2015, é importante tornar a ACADEBio um *locus* protagonista do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Meio Ambiente, na construção de ambiente integrador e promotor da Inovação, ao projetar, no âmbito do Contrato de Gestão pretendido, novas atividades focadas no ensino, na pesquisa, no desenvolvimento e na divulgação/vitrine de novos ou aperfeiçoados produtos, serviços e processos ambientais, que possam ser inseridos no mercado ou atender às demandas da sociedade e do próprio Sistema Nacional de Meio Ambiente.

Nesta perspectiva, a estratégia de promover um novo arranjo de governança e administração gerencial que permita ampliar quanti e qualitativamente a capacidade das entregas das ações, para além da educação corporativa de seu corpo funcional, se tornou diretriz prioritária do ICMBio, nos últimos cinco anos.

Após análise e sistematização dos caminhos possíveis e das alternativas jurídicas estudadas, o modelo de Contrato de Gestão com uma Organização Social - OS, devidamente qualificada na forma da Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, foi apontado como o mais adequado ao que se projeta no presente Estudo.

Em síntese, mediante análise de prós e contras das alternativas jurídicas vislumbradas ao **Projeto (Re)nova ACADEBio**, o modelo demonstra maior criatividade e flexibilidade de governança e gestão, melhoria no aproveitamento e possível expansão das estruturas física e tecnológica atuais, ampliação dos serviços ofertados aos beneficiários, sustentabilidade econômico-financeira, facilitação de parcerias com outras instituições, maior agilidade operacional, ampliação da rede de formação e instrução, bem como, ainda, obter as condições para assumir um protagonismo na integração dos atores do Sistema Nacional de Inovação em Meio Ambiente e a possível promoção e fomento de novos serviços, processos e produtos inovadores, sem perder o caráter público das atividades educacionais, além da contratualização dos resultados e maior transparência do orçamento.

O presente Estudo, portanto, visa demonstrar a conveniência e oportunidade da publicização das atividades de produção e oferta de desenvolvimento, capacitações e treinamentos, nas modalidades presencial, a distância e híbrida da ACADEBio, nos termos da Portaria ME nº 297/19, do Decreto nº 9.190/17 e da Lei nº 9.637/98.

Cabe registrar que a proposta de parceria com a sociedade civil sem fins lucrativos para a cogestão da ACADEBio, configura-se como ação inovadora e estratégica que possibilitará a ampliação, com qualidade, da oferta de ações de desenvolvimento para além dos servidores do ICMBio: servidores públicos das três esferas de governo; professores e estudantes universitários; parceiros, colaboradores e voluntários das unidades de conservação; pesquisadores e apoiadores dos Centros de Pesquisa do ICMBio e sociedade em geral, conforme potenciais beneficiários da publicização, identificados ao longo deste estudo.

Proposta que visa contribuir para o fortalecimento da capacidade institucional do ICMBio realizar a sua missão institucional de “formular e implementar políticas públicas ambientais, visando proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável” e a missão da ACADEBio de “desenvolver líderes para a conservação da natureza”, em sua visão de “consolidar-se como um centro de desenvolvimento de estratégias, modelos e competências em gestão para conservação da natureza”.

2 - INTRODUÇÃO

O Estudo de Publicização da ACADEBio - **Projeto (Re)nova ACADEBio** - tem o objetivo de discorrer sobre a oportunidade e conveniência da absorção de atividades desenvolvidas pela ACADEBio/ICMBio por uma Organização Social - OS, devidamente qualificada na forma da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.

A proposta guarda conformidade com o dispositivo da Lei nº 9.637/1998, que prevê ao poder executivo a possibilidade de qualificar como OS pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

Para efeito, deverá ser firmado Contrato de Gestão entre o ICMBio e a entidade qualificada como OS, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades previamente estabelecidas.

Da mesma forma, encontra respaldo na Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000, que instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC e aponta para a parceria entre o poder público e as organizações da sociedade civil como uma das diretrizes para o alcance de melhores resultados na implementação e gestão das unidades de conservação e serviços oferecidos à sociedade. A Lei do SNUC prevê em seu artigo 5º que os órgãos que compõem o sistema:

[...] IV - busquem o apoio e a cooperação de organizações não-governamentais, de organizações privadas e pessoas físicas para o desenvolvimento de estudos, pesquisas científicas, práticas de educação ambiental, atividades de lazer e de turismo ecológico, monitoramento, manutenção e outras atividades de gestão das unidades de conservação;
VI - assegurem, nos casos possíveis, a sustentabilidade econômica das unidades de conservação;
(Art. 5º, IV e VI, da Lei n.º 9.985/2000)

Cabe esclarecer que o atual Estudo de Publicização (2021-2022) e demais ações e documentos relacionados às fases exigidas legalmente para a desejada contratação, baseiam-se na experiência adquirida ao longo dos anos de 2017 a 2019 e nos documentos produzidos referentes à primeira ação do ICMBio na direção da efetivação de uma parceria com OS para o aperfeiçoamento e a ampliação das atividades da ACADEBio, bem como as respectivas atualizações.

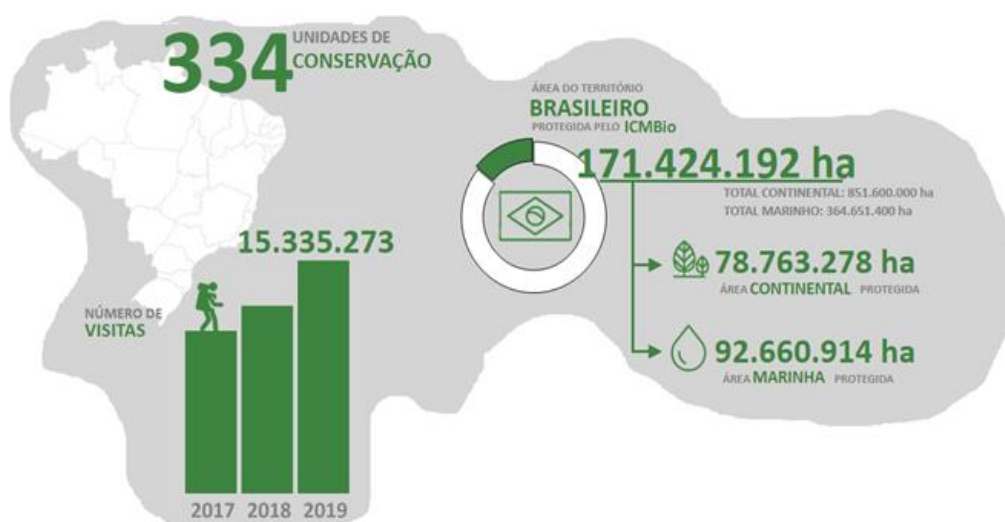
2.1. A ACADEBio/ICMBio e suas atividades

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, integrante do Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA - com autonomia administrativa e financeira, dotada de personalidade jurídica de direito público.

Foi criado por meio da Medida Provisória nº 366, de 27 de abril de 2007, posteriormente convertida na Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, com o objetivo de dar foco específico à conservação da biodiversidade e gestão das unidades de conservação.

O ICMBio é responsável pela gestão de 334 unidades de conservação federais que representam 9% do território continental e 24% do território marinho brasileiro, conforme representado na Figura 2, a seguir:

Figura 2. Painel corporativo do ICMBio.



Fonte: Autoras, adaptado de <qv.icmbio.gov.br>, acesso em 30/08/2021.

Atualmente, para cumprir a grandiosa missão de “formular e implementar políticas públicas ambientais, visando proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável”, a instituição conta com uma força de trabalho de, aproximadamente, 1.730 agentes públicos, sendo cerca de 1.450 servidores efetivos da carreira de especialista em meio ambiente, dentre analistas ambientais e administrativos, técnicos ambientais e administrativos e auxiliares administrativos (fonte: Siape/CGGP, em abril de 2021).

Logo após a criação do ICMBio, uma das inovações direcionadas à gestão do Instituto foi a decisão de investir fortemente na qualificação do quadro de servidores, não apenas para cumprir as diretrizes e metas do Governo Federal, mas sobretudo para transformar o

ICMBio em um centro de excelência na gestão e manejo da biodiversidade, focado em áreas protegidas, espécies ameaçadas e desenvolvimento socioambiental das populações tradicionais residentes nas unidades de conservação de uso sustentável.

Para isso, o ICMBio estabeleceu uma postura de fortalecimento organizacional, orientada pelo planejamento estratégico e pela gestão orientada por resultados.

A partir de agosto de 2008 a capacitação passou a atuar como “educação corporativa”, planejando e trabalhando um conjunto de práticas educacionais continuadas para promover o desenvolvimento do servidor, tanto a nível pessoal como profissional, de modo a contribuir com uma atuação mais efetiva e eficaz nas suas múltiplas esferas de atuação.

Nessa linha, a fim de possibilitar a realização do 1º Curso de Formação para os 175 analistas ambientais aprovados no primeiro concurso público do ICMBio para atuação na Amazônia Legal, bem como ter um *locus* na Instituição para a realização de ações de desenvolvimento e eventos institucionais, foi implantada em 8 de setembro de 2009 a ACADEBio.

Este espaço de identidade institucional consolida a estratégia de formação ao propor ao quadro de servidores desenvolvimento continuado de acordo com as diretrizes institucionais em uma estrutura própria e adequada. Configura-se como uma estrutura educadora inovadora no País pois é destinada à promoção da conservação da biodiversidade por meio da construção do conhecimento pelo processo de ensino aprendizagem.

A ACADEBio está territorialmente localizada no interior da Floresta Nacional de Ipanema, o que potencializa os usos dos espaços naturais como objeto de estudo, enriquecendo as aulas práticas e propiciando um verdadeiro campo de imersão e experimentação dos cursos realizados na ACADEBio. A Flona de Ipanema é uma Unidade de Conservação de Uso Sustentável que abrange parte dos municípios de Iperó, Araçoiaba da Serra e Capela do Alto, no estado de São Paulo.

Instalada em estrutura física pré-existente, a ACADEBio ocupou prédios projetados pelo renomado arquiteto brasileiro Paulo Mendes da Rocha, já com uma intencionalidade educacional, como parte do projeto arquitetônico projetado em 1976 e originalmente construídos e utilizados pelo extinto Centro Nacional de Engenharia Agrícola - CENEA.

E nas palavras de Rodrigues e Souza (2007): “as obras foram inauguradas em meados de 1986, contando com a presença de funcionários e representantes do governo. A partir deste momento, vários cursos foram realizados no local que também sediava encontros, congressos e feiras de exposições de material agrícola, potencializando grande parte das atividades do CENEA.”

As Figuras 3 e 4, a seguir, mostram fotos do Alojamento, à época da inauguração, em meados de 1986.

Figura 3. Vista da circulação horizontal do alojamento, com destaque para os pilares projetados pelo arquiteto.



Figura 4. Saguão e acesso do Alojamento.



Fonte: Paulo Mendes da Rocha (apud Rodrigues e Souza, 2007, pg. 13 e 14)

As Figuras 5 e 6, a seguir, mostram fotos do Alojamento, nos dias atuais.

Figura 5. Vista da circulação horizontal do alojamento.



Figura 6. Saguão e acesso do Alojamento.



Fonte: Autoras, conforme acervo da ACADEBio, 2021.

Os prédios passaram por uma reforma em 2009, principalmente no telhado, encanamento e estruturas, respeitando as linhas arquitetônicas de Paulo Mendes da Rocha. Atualmente, compreendem dois blocos, sendo um deles destinado ao alojamento, espaço para serviços de recepção, hospedagem, alimentação e lavanderia, com capacidade para cerca de 166 pessoas, e o outro, dedicado às atividades administrativas e pedagógicas, onde localizam-se salas de administração, salas de aulas, sala de reuniões, auditório, espaço de lazer e atividades físicas, biblioteca, entre outros.

Desde sua criação, a ACADEBio esteve focada em sediar eventos de capacitação de servidores em consonância com a Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio e com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, coordenada pelo Ministério da Economia, conforme o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (substituto do anterior Decreto nº 9.149, de 28 de agosto de 2017), Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020,

que alterou alguns artigos e incisos do Decreto nº 9.991/2019 e a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021, que estabeleceu orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP.

Em 2011, a ACADEBio foi regulamentada no âmbito da estrutura do ICMBio por meio do Decreto nº 7.515, de 8 de julho de 2011, recebendo a designação de Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade. Suas competências foram então definidas como sendo “organizar, coordenar e realizar atividades de formação e aperfeiçoamento de servidores, assim como apoiar ações de educação ambiental e corporativa do ICMBio”.

O Tribunal de Contas da União (TCU), no Relatório de Auditoria “Governança das Unidades de Conservação do Bioma Amazônia”, realizado em 2012, citou a ACADEBio como exemplo de boa prática de gestão e reconheceu sua importância ao destacar que: “o aprimoramento da gestão da ACADEBio poderá transformá-la não somente num centro de treinamento dos servidores do ICMBio, mas sim de todos os órgãos e entidades envolvidos no SNUC” (SILVA et al, 2015).

Em 2020, o Decreto nº 10.234, de 11 de fevereiro de 2020, atualizou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do ICMBio e no artigo 22, encontram-se as atuais competências da ACADEBio.

Art. 22. Ao Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade compete:

I - propor, executar, monitorar e avaliar a execução do Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) e outras atividades relacionadas à formação e ao desenvolvimento dos servidores do Instituto Chico Mendes, facultada a participação de outros interessados, observada a legislação pertinente;

II - oferecer capacitação relativa às unidades de conservação e à conservação da biodiversidade; e

III - apoiar a gestão do conhecimento técnico-científico em biodiversidade.

(Art. 22 do Decreto nº 10.234, de 11 de fevereiro de 2020)

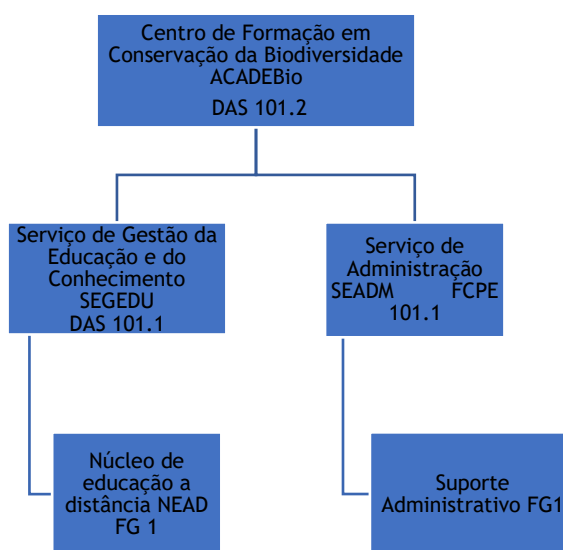
Conforme as diretrizes atuais da PNDP, a ACADEBio é considerada Escola de Governo, uma vez que atende à definição legal de ser uma estrutura da Administração Pública Federal destinada, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos.

Nesta linha, a Escola Nacional de Administração Pública - Enap reconheceu a ACADEBio como instituição partícipe da Rede Nacional de Escolas de Governo, que é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras

interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos e ao lado de outras instituições do Governo Federal, integra o Sistema de Escolas de Governo da União - SEGU, concebido no âmbito da PNPD.

A gestão da ACADEBio é realizada em articulação com a Diretoria de Planejamento, Administração e Logística - DIPLAN e a Coordenação de Carreira e Desenvolvimento - COCAD/CGGP e está apoiada pelo Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento - SEGEDU, Núcleo de Educação a Distância - NEAD, Serviço de Administração - SEADM e Suporte Administrativo, conforme organograma apresentado na Figura 7.

Figura 7. Organograma da ACADEBio com a indicação dos cargos em comissão e funções de confiança, conforme Anexo II A do Decreto Nº 10.234/2020.



Fonte: Adaptado do PDI da ACADEBio 2021/2025

Paralelamente ao fortalecimento da educação corporativa, a ACADEBio vem lentamente ampliando seu escopo de atuação para outros órgãos públicos, notadamente para aqueles componentes do Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA, como o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente - IBAMA, órgãos estaduais e municipais de meio ambiente e o Ministério do Meio Ambiente.

Essa ampliação consiste na oferta de vagas para servidores desses órgãos em cursos previstos nos Planos de Desenvolvimento de Pessoas - PDP do ICMBio e na disponibilização da estrutura e serviços para a realização de cursos para outras instituições.

Em 2020, percebeu-se uma mudança significativa nas atribuições da ACADEBio, em função do Decreto nº 10.234/20, passando de Unidade meramente executora de eventos de capacitação para Unidade propositiva e planejadora, ocupando um espaço fundamental na execução e monitoramento do Projeto Político Pedagógico do ICMBio e das diretrizes institucionais referentes à capacitação de servidores.

O ambiente de imersão do Centro de Formação propicia a problematização e a experimentação da realidade da gestão de áreas protegidas em um ambiente de práticas, trocas de experiências e ideias, conforme pode-se observar na Figura 8, abaixo.

Figura 8. Aula prática realizada na área da Flona de Ipanema.



Fonte: Arquivo de imagens da ACADEBio

Acontece, nesse espaço, a construção de soluções para questões compartilhadas dentro da temática da gestão da biodiversidade brasileira (SILVA *et. al.*, 2015).

Da sua inauguração em 2009 até 2021 já foram executadas 738 ações de desenvolvimento, a maioria nas instalações da ACADEBio, dentre cursos e eventos do ICMBio e de organizações externas, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Tipologia e quantidades de ações realizadas na ACADEBio entre 2009 e 2021.

PERÍODO	CURSOS	EVENTOS DO ICMBIO	EVENTOS DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES	TOTAL
2009	2	1	0	3
2010	26	7	4	37
2011	44	13	2	59
2012	39	41	2	82
2013	25	25	6	56
2014	33	25	9	67
2015	26	7	9	42
2016	31	16	10	57
2017	38	18	7	63
2018	54	14	6	74
2019	45	6	8	59

2020*	36	0	26	62
2021*	41	8	28	77
Total	440	181	117	738

* Em decorrência da pandemia do COVID-19, os cursos e eventos executados foram, em sua maioria, no formato virtual.

Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

Tais eventos e cursos propiciaram um total de 26.421 (vinte e seis mil quatrocentos e vinte e uma) participações, conforme Tabela 2. Os eventos e ações de capacitação são assim discriminados: cursos e oficinas de planejamento de cursos constantes no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP (denominado Plano Anual de Capacitação - PAC até 2018), reuniões institucionais, oficinas para elaboração de Planos de Ação Nacional e para a avaliação do estado de conservação de espécies ameaçadas de extinção, dentre outros eventos de instituições parceiras de naturezas diversas.

Tabela 2 - Participações em cursos e eventos na ACADEBio entre 2009 e 2021.

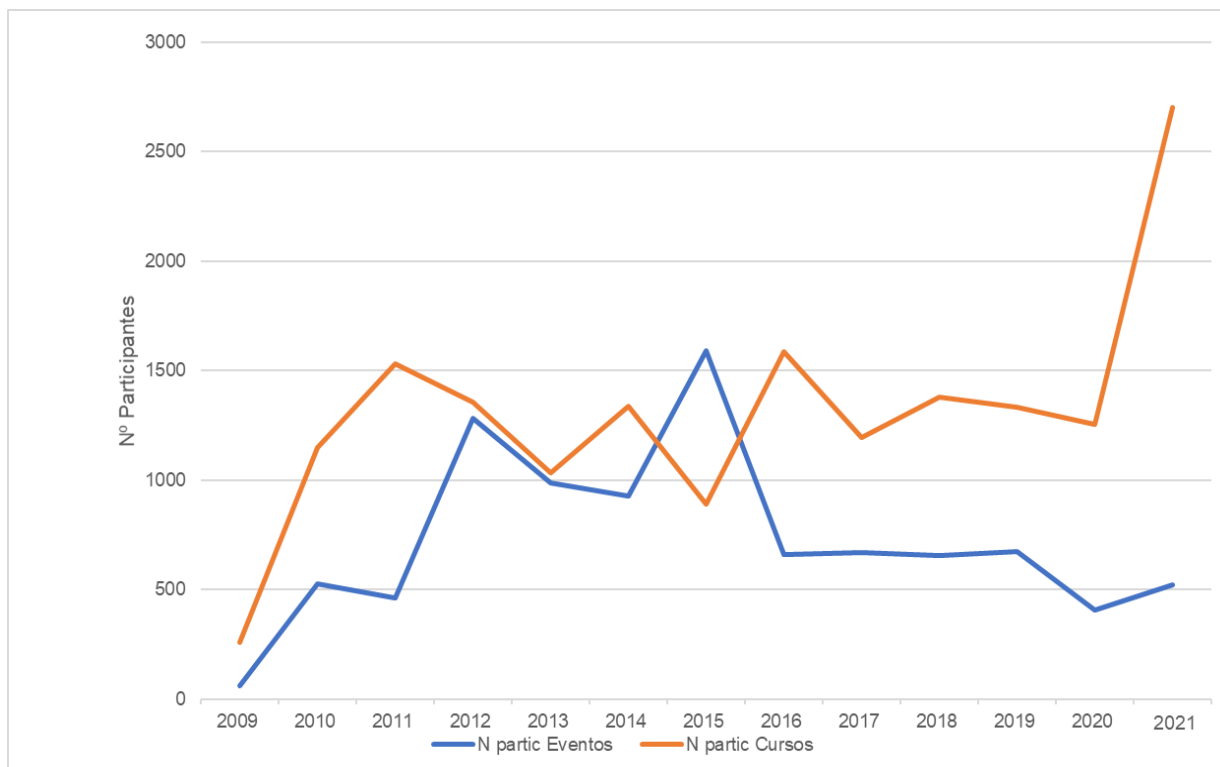
Ano	Participantes em Eventos	Participantes nos Cursos	Total
2009	63	261	324
2010	525	1150	1675
2011	460	1529	1989
2012	1281	1354	2635
2013	989	1035	2024
2014	929	1337	2266
2015	1589	889	2478
2016	659	1588	2247
2017	670	1195	1865
2018	654	1380	2034
2019	675	1331	2006
2020 **	405	1253	1658
2021**	521	2699	3220
Total			26421

** Cursos e eventos realizados, principalmente, no formato virtual

Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

A fim de ilustrar o retrato da participação em cursos e eventos realizados na ACADEBio desde 2009 até 2021, elaborou-se o gráfico constante na Figura 9.

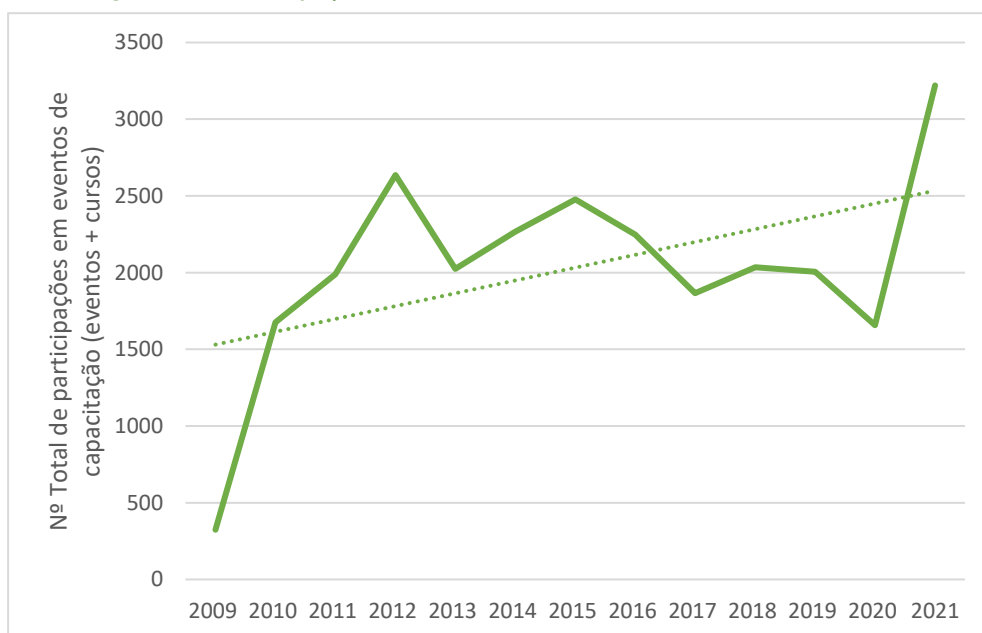
Figura 9. Participantes em cursos e eventos na ACADEBio.



Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

O gráfico da Figura 10, a seguir, mostra a soma por ano do total de participações em eventos e em cursos realizados na ACADEBio nos anos de 2009 até 2021 e a linha de tendência central.

Figura 10. Participações totais em cursos e eventos na ACADEBio.



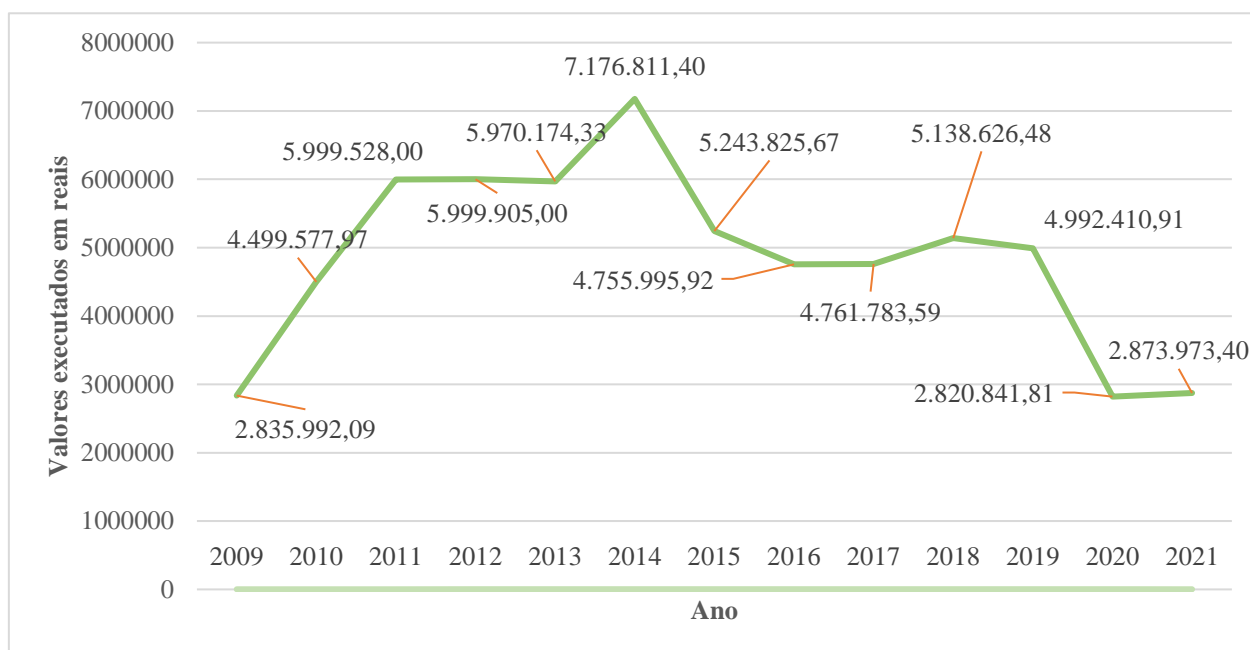
Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

Pode-se inferir a partir dos dados apresentados que até 2012 houve um contínuo e forte incremento nas ofertas e participações nas ações de capacitação. Nos anos subsequentes percebe-se uma pequena queda, que se manteve em equilíbrio até 2019.

Cabe registrar que 2020 foi um ano atípico em virtude do surgimento da pandemia do COVID-19 que afetou sobremaneira a realização presencial dos eventos de capacitação. Desde então, a ACADEBio tem realizado, principalmente, ações a distância.

Comprovando a importância que as ações de desenvolvimento possuem para a cultura organizacional do Instituto, existe uma ação específica do governo federal com aporte orçamentário significativo e que pode ser observado na Figura 11. Ressalta-se que as despesas incluem a Ação de custeio da unidade ACADEBio mais a Ação de capacitação de servidores públicos federais.

Figura 11. Valores das duas ações orçamentárias utilizadas para capacitação na ACADEBio no período de janeiro de 2009 a agosto de 2021



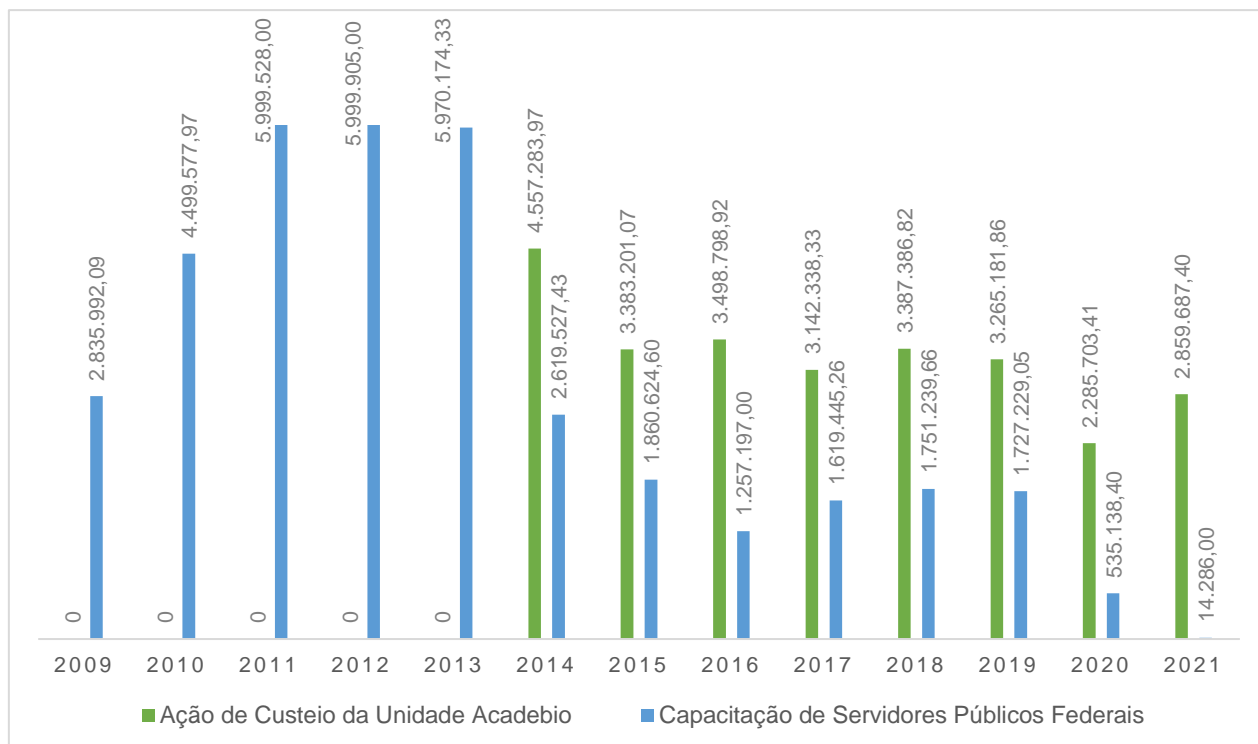
Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

Depreende-se da Figura 11 que os valores destinados para a ação de capacitação tiveram um pico em 2014 e que os anos de 2009, 2020 e 2021 apresentaram os menores valores comparando-se com os demais girando em torno de 2 milhões e oitocentos mil reais.

Além da ação específica de capacitação, a outra ação orçamentária denominada “custeio da unidade” é destinada ao pagamento dos contratos específicos da ACADEBio. Pode-se observar na Figura 12 como foi o comportamento das duas ações, separadamente, ao longo dos anos.

Cabe o destaque de que a partir de 2014 foi possível registrar separadamente a ação de custeio da unidade ACADEBio e por isso o gráfico da Figura 12 mostra os valores executados para essa ação apenas após o citado ano.

Figura 12. Valores executados, por ano, pela ACADEBio nas duas ações orçamentárias: Custeio e Capacitação (em 2021 o valor total registrado refere-se até o mês de agosto).



Fonte: Autoras, com base em relatórios da ACADEBio

A Tabela 3 traz os valores executados em cada ação orçamentária a cada ano no período de 2009 a 2021 e a despesa total da ACADEBio ao longo de dozes anos de existência, com o destaque para o ano de 2014 que foi o período com maior execução orçamentária, R\$ 7.176.811,40 e 2020 o ano com menor valor executado na ação, R\$ 2.820.841,81.

Tabela 3 - Valores executados nas ações de custeio e capacitação entre os anos de 2009 e 2021.

Despesas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ação de Custeio da Unidade ACADEBio	-	-	-	-	-	4.557.283,97	3.383.201,07
Capacitação de Servidores Públicos Federais	2.835.992,09	4.499.577,97	5.999.528,00	5.999.905,00	5.970.174,33	2.619.527,43	1.860.624,60
Total Geral	2.835.992,09	4.499.577,97	5.999.528,00	5.999.905,00	5.970.174,33	7.176.811,40	5.243.825,67

Despesas	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total Geral
Ação de Custeio da Unidade ACADEBio	3.498.798,92	3.142.338,33	3.387.386,82	3.265.181,86	2.285.703,41	2.859.687,40	23.519.894,38
Capacitação de Servidores Públicos Federais	1.257.197,00	1.619.445,26	1.751.239,66	1.727.229,05	535.138,40	14.286,00	11.370.401,40
Total Geral	4.755.995,92	4.761.783,59	5.138.626,48	4.992.410,91	2.820.841,81	2.873.973,40	34.890.295,78

Fonte: Autoras, com base em relatórios CGFIN/DIPLAN/ICMBio

2.2. Aprendizagem organizacional e as alternativas de solução para o Projeto (Re)nova ACADEBio

No ano de 2017, após publicação do Decreto nº 9190/2017, que estabeleceu o Programa Nacional de Publicização - PNP, o ICMBio constituiu equipe multidisciplinar composta por servidores e colaboradores da ACADEBio, FLONA de Ipanema, Coordenação Geral de Gestão de Pessoas - CGGP, Diretoria de Planejamento, Administração e Logística - DIPLAN e Diretoria de Criação e Manejo de Unidade de Conservação - DIMAN, visando a definição de um novo modelo de gestão para a ACADEBio.

A fim de qualificar, dar agilidade ao processo decisório e assessorar a equipe do ICMBio, foi contratada pelo Ministério do Meio Ambiente - MMA, no âmbito do Projeto Consolidação do SNUC (*LifeWeb/GIZ/GOPA*), consultoria técnica que atuou em todas as fases do processo além de consolidar dois produtos: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e Diretrizes para o Plano de Sustentabilidade Econômica da Unidade Escola ACADEBio/Flona de Ipanema.

O grupo analisou, primeiramente, as diferentes possibilidades de descentralização da gestão da ACADEBio e dentre as alternativas possíveis e viáveis foram apreciadas a gestão direta, gestão indireta via criação de instituição pública e gestão indireta via parceria no âmbito do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil - MROSC (Lei nº 13.019/2014) e via Contrato de Gestão com Organização Social.

Na gestão direta, a ACADEBio figuraria como departamento de alguma Diretoria com a administração de pessoal, recursos financeiros, departamento jurídico e operacional mantidos pela estrutura do ICMBio.

A possibilidade da gestão direta para o alcance dos objetivos traçados exigiria a estruturação de uma unidade administrativa mais robusta, com aporte de pessoal, recursos financeiros e estrutura física e operacional totalmente mantida pelo poder público. Alternativa descartada diante da conjuntura e cenários futuros de escassez de recursos governamentais e redução de concursos públicos.

Além disso, convém destacar, a possibilidade de captação de receitas primárias restaria prejudicada pela Emenda Constitucional nº 95/2018, que estabeleceu teto orçamentário aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, inviabilizando a incorporação de possíveis recursos a serem captados sem prejudicar o próprio limite orçamentário estabelecido na Lei Orçamentária Anual ao ICMBio, além da impossibilidade de garantir a aplicação dos recursos captados exclusivamente para o aprimoramento das atividades e da estrutura da ACADEBio.

A gestão indireta, via criação de instituição pública, por meio de Autarquia, Empresa Pública, Fundação Pública e Sociedade de Economia Mista, garantiriam certa

agilidade operacional, entretanto, exigiriam longo caminho para aprovação e criação da nova instituição por lei específica, gerando, nesse mesmo contexto, o comprometimento de recursos orçamentários à época indisponíveis e a limitação quanto à incorporação de receitas primárias, nos termos da Emenda Constitucional nº 95/2018.

Ademais, em que pese certa agilidade e facilidade para o estabelecimento de acordos, contratos, compra e venda de serviços, por serem organizações públicas estão, da mesma forma, sujeitas às normas previstas pela Lei nº 8.666/93 ou pela Lei nº 13.303/2016.

O MROSC, Lei 13.019/2014, por sua vez, estabelece as regras para parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos.

Entretanto, tal como estipulado em sua regulamentação, seriam parcerias determinadas no tempo, com vigência máxima de 5 anos e, em sendo atividades, podendo chegar até 10 anos, porém com limitações de acréscimos orçamentários e financeiros e num arranjo frágil para o que se espera da iniciativa.

A gestão indireta amparada pela lei das Organizações Sociais (OS) é a alternativa de relação direta entre a organização pública e a organização privada por meio de um Contrato de Gestão.

A OS é uma qualificação, um título que a Administração outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público. O modelo é inovador porque transfere uma atividade pública para a gestão em ambiente privado.

Diante deste contexto, o modelo de parceria com OS mostrou-se o mais estratégico e indicado para o alcance dos resultados institucionais esperados, uma vez que permite uma governança mista, uma ação amparada no tempo e uma gestão moldada ao objeto da parceria, com capacidade de resposta e de especialização adequados, somado ao importante fato de que o modelo prevê colaboração contínua entre os entes envolvidos e o compartilhamento de um propósito comum, no caso da ACADEBio, promoção de programas de capacitação de excelência e processos, serviços e produtos inovadores.

Feito o levantamento das opções, na visão do ICMBio, o modelo propicia benefícios para os envolvidos como a gestão por resultados; propósito compartilhado; foco na experiência do usuário; parceria de longo prazo; flexibilidade, criatividade e produtividade.

O Contrato de Gestão apresentou, também, a devida conformidade com os objetivos do ICMBio relacionados à (a) continuidade e aperfeiçoamento das atividades formativas já realizadas, (b) otimização no uso da estrutura edificada e mantida, (c) ampliação dos

serviços ofertados aos beneficiários, (d) busca pela sustentabilidade econômica, (e) facilitação de parcerias com outras instituições e (f) ampliação da rede de ensino e instrução por meio dos Centros de Pesquisa do ICMBio.

O conceito de publicização proposto por Martins (1998) reforça a opção inovadora do ICMBio na busca de resultados institucionais mais efetivos para a ACADEBio: “é um movimento do Estado de [...] reconhecimento, expansão e consolidação de um espaço público”.

O mesmo autor acrescenta que o Contrato de Gestão é o instrumento adequado para firmar esta parceria de consolidação e expansão do espaço público.

Neste tempo, importante destacar os avanços obtidos na primeira experiência do ICMBio com Contrato de Gestão. Ao longo dos anos de 2017 a 2019 foram elaborados e publicados diversos documentos, com destaque para o Estudo de Publicização da Unidade Escola ACADEBio/Flona de Ipanema e para o Edital de Chamamento Público Nº 01/2018.

O processo de qualificação da entidade privada sem fins lucrativos como OS percorreu duas das quatro fases previstas no Decreto nº 9190 de 1º de novembro de 2017:

I - **decisão de publicização** que culminou com a publicação da Portaria Interministerial Nº 102, de 3 de maio de 2018, autorizando a publicização das atividades de formação e capacitação desenvolvidas pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio na Academia Nacional de Biodiversidade - ACADEBio e das atividades voltadas para o uso público da Floresta Nacional de Ipanema, e;

II - **edital de seleção da entidade privada** que foi concluído com o resultado de julgamento do Chamamento Público Nº1/2018 da Comissão de Seleção, publicado no DOU de 26 de agosto de 2019, que declarou INABILITADA a entidade participante.

Apesar do não êxito na habilitação e qualificação da entidade como Organização Social, decorrente da incompletude na documentação apresentada pela entidade na fase da habilitação, a experiência e o aprendizado adquiridos neste processo permitiram que o ICMBio retomasse, para os anos 2020 a 2022, a proposta, agora com o objeto da publicização voltado somente às atividades da ACADEBio, sem a parte do uso público da Flona de Ipanema.

A parceria com Organização Social qualificada para gestão da ACADEBio é uma alternativa viável e desejada pelo ICMBio para ampliar a aproximação da instituição às pessoas e organizações com interesses em comum: a conservação do meio ambiente, a qualidade do ensino, a educação, a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação.

A formalização de uma parceria legalmente prevista entre o estado e a sociedade, com maior controle e participação do cidadão-cliente, favorecerá a gestão do valioso bem público: a sociobiodiversidade brasileira.

3 - O CONTEXTO ATUAL DA POLÍTICA PÚBLICA EM MEIO AMBIENTE

3.1. Do Planejamento Público Federal na dimensão Ambiental e o seu alinhamento à proposta de publicização da ACADEBio

No Governo Federal, a dimensão ambiental tem um arcabouço de planejamento que recepciona, segundo o PPA 2020-2023, a Agenda 2030 da ONU e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social/ENDES, bem como, posteriormente, a recepção da Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031, estabelecida pelo Decreto nº 10.531/2020.

Neste sentido, para configurar a proposta de publicização da ACADEBio, é fundamental que se tenha a compreensão do alcance destes planejamentos, de médio e longo prazo, no sentido de já recepcionar, na modelagem que se espera, o compromisso com tais instrumentos e suas diretrizes e desafios.

3.1.1. Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015)

Em 2015, em consenso, 193 países-membros da ONU, incluído o Brasil, aprovaram a Agenda 2030, que contém a Declaração que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania e o plano de ação de 2015-2030 para o alcance dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e suas 169 metas.

Dentre os objetivos e as metas, a dimensão ambiental é trabalhada de forma integrada e inter-relacionada às dimensões social e econômica, em que cada país, guiado pelas metas globais, passa a definir suas metas nacionais, de acordo com as suas circunstâncias e características, incorporando-as às suas políticas, programas e planos de governo.

No que toca a dimensão ambiental da Agenda 2030 e sua relação com o **Projeto (Re)nova ACADEBio**, destacam-se, na íntegra, os seguintes objetivos e metas:

Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares [...]

1.5 Até 2030, construir a resiliência dos pobres e daqueles em situação de vulnerabilidade, e reduzir a exposição e vulnerabilidade destes a eventos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres econômicos, sociais e ambientais

Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável [...]

2.4 Até 2030, garantir sistemas sustentáveis de produção de alimentos e implementar práticas agrícolas resilientes, que aumentem a produtividade e a produção, que ajudem a manter os ecossistemas, que fortaleçam a capacidade de adaptação às mudanças climáticas, às condições

meteorológicas extremas, secas, inundações e outros desastres, e que melhorem progressivamente a qualidade da terra e do solo

2.5 Até 2020, manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respectivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas diversificados e bem geridos em nível nacional, regional e internacional, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, como acordado internacionalmente [...]

Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos [...]

4.3 Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo universidade

4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas [...]

5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública

Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todas e todos [...]

6.5 Até 2030, implementar a gestão integrada dos recursos hídricos em todos os níveis, inclusive via cooperação transfronteiriça, conforme apropriado

6.6 Até 2020, proteger e restaurar ecossistemas relacionados com a água, incluindo montanhas, florestas, zonas úmidas, rios, aquíferos e lagos

6.a Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento, incluindo a coleta de água, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso

6.b Apoiar e fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão da água e do saneamento [...]

Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos [...]

8.2 Atingir níveis mais elevados de produtividade das economias por meio da diversificação, modernização tecnológica e inovação, inclusive por meio de um foco em setores de alto valor agregado e dos setores intensivos em mão de obra [...]

8.4 Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o Plano Decenal de Programas sobre Produção e Consumo Sustentáveis, com os países desenvolvidos assumindo a liderança [...]

8.9 Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais

Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação [...]

9.4 Até 2030, modernizar a infraestrutura e reabilitar as indústrias para torná-las sustentáveis, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e ambientalmente corretos; com todos os países atuando de acordo com suas respectivas capacidades

9.5 Fortalecer a pesquisa científica, melhorar as capacidades tecnológicas de setores industriais em todos os países, particularmente os países em desenvolvimento, inclusive, até 2030, incentivando a inovação e aumentando substancialmente o número de trabalhadores de pesquisa e desenvolvimento por milhão de pessoas e os gastos público e privado em pesquisa e desenvolvimento [...]

Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis [...]

11.4 Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o patrimônio cultural e natural do mundo

Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis [...]

12.2 Até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais

12.8 Até 2030, garantir que as pessoas, em todos os lugares, tenham informação relevante e conscientização para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida em harmonia com a natureza

Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos [...]

13.2 Integrar medidas da mudança do clima nas políticas, estratégias e planejamentos nacionais

13.3 Melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce da mudança do clima

Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável [...]

14.c Assegurar a conservação e o uso sustentável dos oceanos e seus recursos pela implementação do direito internacional, como refletido na UNCLOS [Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar], que provê o arcabouço legal para a conservação e utilização sustentável dos oceanos e dos seus recursos, conforme registrado no parágrafo 158 do “Futuro Que Queremos”

Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade [...]

15.5 Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitat naturais, deter a perda de biodiversidade e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas

15.6 Garantir uma repartição justa e equitativa dos benefícios derivados da utilização dos recursos genéticos e promover o acesso adequado aos recursos genéticos

15.7 Tomar medidas urgentes para acabar com a caça ilegal e o tráfico de espécies da flora e fauna protegidas e abordar tanto a demanda quanto a oferta de produtos ilegais da vida selvagem

15.a Mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas

Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis [...]

16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis

Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

17.1 Fortalecer a mobilização de recursos internos, inclusive por meio do apoio internacional aos países em desenvolvimento, para melhorar a capacidade nacional para arrecadação de impostos e outras receitas [...]

17.3 Mobilizar recursos financeiros adicionais para os países em desenvolvimento a partir de múltiplas fontes [...]

17.6 Melhorar a cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular regional e internacional e o acesso à ciência, tecnologia e inovação, e aumentar o compartilhamento de conhecimentos em termos mutuamente acordados, inclusive por meio de uma melhor coordenação entre os mecanismos existentes, particularmente no nível das Nações Unidas, e por meio de um mecanismo de facilitação de tecnologia global

17.7 Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado [...]

17.9 Reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os objetivos de desenvolvimento sustentável, inclusive por meio da cooperação Norte-Sul, Sul-Sul e triangular [...]

17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável [...]

17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento

17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias

(ONU, ODS, Agenda 2030)

3.1.2. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social/ENDES 2020-2031 e a Estratégia Federal de Desenvolvimento (Decreto n° 10.531/2020)

A visão de futuro da ENDES 2020-2031 pretendeu catalisar todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, concebida como caminho da prosperidade brasileira, tendo como base a Agenda 2030 da ONU e formulada em cinco dimensões: institucional, social, econômico, infraestrutura e ambiental.

Com o apoio do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - IPEA e a condução pelo Governo Federal, tal estratégia teve por intuito formular a agenda norteadora do planejamento público sucessivo, até o fechamento da Agenda 2030.

Os eixos da ENDES agregam os problemas que o Estado brasileiro deve solucionar e, justamente por isso, representam os grandes campos de políticas públicas que se estruturam em torno desses problemas. Na introdução aos desafios para o eixo ambiental, destaca-se:

A interpretação atual dos objetivos fundamentais da República estabelece o compromisso do Brasil de buscar o desenvolvimento sustentável. Esse compromisso é reforçado pelos acordos internacionais dos quais o país é signatário, como a conferência Rio+20, o Acordo de Paris e a construção da Agenda 2030 da ONU.

Para a promoção do desenvolvimento sustentável, o Brasil possui relevantes desafios a serem perseguidos nos próximos doze anos. Esses desafios são necessários tanto para a preservação e recuperação do meio ambiente quanto para o aproveitamento das potencialidades ambientais brasileiras, como vetor desta ação. (ENDES, 2018).

Quanto aos desafios no eixo ambiental, ao **Projeto (Re)nova ACADEBio**, destacam-se:

Desafio: assegurar a preservação da biodiversidade, a redução do desmatamento e o uso sustentável dos biomas nacionais

A variedade de biomas reflete a enorme riqueza da flora e fauna brasileiras: o país abriga a maior biodiversidade do planeta. Esta abundância de vida - que se traduz em mais de 20% do número total de espécies da Terra - eleva o Brasil ao posto de principal nação entre as dezessete de maior biodiversidade. Além disso, muitas das espécies brasileiras são endêmicas, e diversas espécies de plantas de importância econômica mundial - como o abacaxi, o amendoim, a castanha-do-brasil (ou castanha-do-pará), a mandioca, o caju e a carnaúba - são originárias do Brasil. Porém, apesar de toda esta riqueza em forma de conhecimentos e de espécies nativas, a maior parte das atividades econômicas nacionais se baseia em espécies exóticas, originárias de outros países. Este paradoxo traz à tona uma ideia premente: é fundamental que o Brasil intensifique as pesquisas em busca de um melhor aproveitamento de sua biodiversidade - ao mesmo tempo mantendo garantido o acesso aos recursos genéticos exóticos, também essenciais ao melhoramento da agricultura, da pecuária, da silvicultura e da piscicultura nacionais. A biodiversidade também possui um papel importante na redução das emissões de GEE. No período de 2004-2012, o PIB aumentou (32%), e as emissões de GEE foram reduzidas (em 52%). O

setor que contribuiu de forma mais representativa para essa diminuição foi o de uso da terra, devido, principalmente, aos esforços para a redução do desmatamento - em especial na Amazônia Legal -, que apresenta, no entanto, uma tendência de estagnação, sendo necessário fortalecer a conservação dos biomas nacionais e a recuperação de áreas já degradadas. Para a sustentabilidade ambiental, as orientações são:

- promover a implementação efetiva do Código Florestal e garantir a continuidade do declínio do desmatamento;
- impulsionar a recuperação de terras desmatadas/degradadas utilizando tecnologias adaptadas a cada bioma;
- reduzir a ameaça de extinção de espécies da biodiversidade brasileira, recuperar suas populações e promover o conhecimento e o uso sustentável; e
- estimular a conservação e o uso sustentável da biodiversidade dos biomas nacionais e ambientes marinhos, dos recursos minerais, hídricos e do potencial energético no território brasileiro.

Desafio: promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente

A necessidade de se caminhar para o desenvolvimento sustentável pode ensejar variadas oportunidades de negócio, estimulando a economia e gerando os chamados empregos verdes, com trabalho decente, podendo constituir-se de uma janela de oportunidade para o desenvolvimento.

Destaca-se que a riqueza natural é um diferencial do país - poucas nações no mundo possuem a diversidade apresentada por nossa fauna e flora espalhada pelos diversos biomas. Dessa forma, a exploração sustentável das potencialidades da bioeconomia brasileira se torna imperativa para o crescimento econômico com redução das desigualdades regionais.

Para o aproveitamento do potencial econômico do meio ambiente, as orientações são:

- incentivar atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade, propiciando a inclusão social e produtiva das comunidades locais;
- fomentar a pesquisa científica e o adensamento da cadeia produtiva da bioeconomia, com foco no desenvolvimento e aproveitamento das potencialidades da biodiversidade para a utilização como fármacos, fitofármacos, medicamentos, produtos cosméticos e outros do interesse da indústria;
- internalizar as variáveis ambientais na tomada de decisão econômica como incentivo à adoção de modelos sustentáveis de produção e consumo; e

- desenvolver o potencial dos negócios ambientais sustentáveis, com ênfase no turismo, no manejo florestal sustentável e na provisão de serviços ecossistêmicos. (ENDES, 2018)

Considerando o envio da ENDES ao Congresso e a instituição pelo Governo Federal de sua Estratégia Federal de Desenvolvimento - EFD 2020-2031, por meio do Decreto nº 10.531/2020, contendo os mesmos eixos da ENDES, torna-se relevante destacá-la quanto às questões que tocam a presente proposta de publicização da ACADEBio.

A diretriz principal de todos os eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento é “elevar a renda e a qualidade de vida da população brasileira com redução das desigualdades sociais e regionais”. No que toca especificamente ao eixo ambiental, a sua diretriz principal é “Promover a conservação e o uso sustentável dos recursos naturais, com foco na qualidade ambiental como um dos aspectos fundamentais da qualidade de vida das pessoas, conciliando a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico e social.”

Em que pese a proposta deste Estudo de Publicização abordar, essencialmente, processos educativos, formativos e inovadores em Meio Ambiente, em sentido lato, e esses processos conversarem com os desafios “4.3.1. melhorar a qualidade ambiental urbana”, “4.3.2. implementar políticas, ações e medidas para o enfrentamento da mudança do clima e dos seus efeitos, fomentando uma economia resiliente e de baixo carbono”, torna-se relevante destacar, na íntegra, dois de seus objetivos, que conversam com os objetivos desta proposta de publicização:

4.3.3. Desafio: assegurar a preservação da biodiversidade, a redução do desmatamento ilegal, a recuperação da vegetação nativa e o uso sustentável dos biomas nacionais.

Para a sustentabilidade ambiental, as orientações são:

- promover a implementação efetiva da Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012 - Código Florestal e garantir a continuidade do declínio do desmatamento ilegal;
- promover a implementação efetiva do Sistema Nacional de Unidades de Conservação e o fortalecimento da gestão das áreas protegidas para garantia da conservação e uso sustentável da biodiversidade;
- impulsionar a recuperação de áreas desmatadas e degradadas com a utilização de tecnologias adaptadas a cada bioma;
- reduzir a ameaça de extinção de espécies da biodiversidade brasileira, recuperar suas populações e promover o conhecimento e o uso sustentável;

- estimular a conservação e o uso sustentável da biodiversidade dos biomas nacionais e ambientes marinhos, dos recursos minerais, hídricos e do potencial energético no território brasileiro;
- promover a efetiva remuneração dos serviços ambientais de conservação e recuperação da vegetação nativa prestados pela sociedade; e [...]

4.3.4. Desafio: promover oportunidades de negócios sustentáveis em meio ambiente.

Para o aproveitamento do potencial econômico do meio ambiente, as orientações são:

- valorizar os serviços ecossistêmicos e o capital natural nacional;
- incentivar atividades econômicas de uso sustentável da floresta e da biodiversidade, propiciando a inclusão social e produtiva das comunidades locais;
- fomentar a pesquisa científica e o desenvolvimento da cadeia produtiva da bioeconomia, com foco no aproveitamento das potencialidades da biodiversidade para a utilização como fármacos, fitofármacos, medicamentos, cosméticos, bioenergia, biomateriais e outros do interesse da indústria;
- internalizar as variáveis ambientais na tomada de decisão econômica como incentivo à adoção de modelos sustentáveis de produção e consumo;
- desenvolver o potencial dos negócios ambientais sustentáveis, com ênfase
- desenvolver o uso de critérios ambientais, sociais e de governança no processo de qualificação de projetos e empreendimentos sustentáveis, de modo a ampliar as fontes de recursos para esses investimentos, com acesso a instrumentos financeiros, tais como green bonds, social bonds e debêntures verdes;
- viabilizar instrumentos econômicos que promovam a conservação e uso sustentável da biodiversidade e dos recursos naturais, tais como o Fundo Nacional para a Repartição de Benefícios e os acordos de repartição de benefícios não monetários; e
- incentivar compras públicas sustentáveis para aquisição de materiais e para contratações de serviços e de investimentos. (Brasil, EFD, 2020)

3.1.3. Plano Plurianual 2020-2023

O Plano Plurianual estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos seus programas de gestão e finalísticos.

A Lei nº 13.971/2019 estabeleceu 66 programas finalísticos e incorporou os 5 eixos da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (institucional, social, infraestrutura, econômico e ambiental) e ainda a Estratégia de Defesa.

No que toca ao Eixo Ambiental, sua diretriz fundamental é “Promoção do uso sustentável e eficiente dos recursos naturais, considerando custos e benefícios ambientais”, com a composição de 7 programas finalísticos ambientais. Destaca-se trecho da Mensagem Presidencial (BRASIL, 2019), quando do envio da Proposta do Plano Plurianual ao Congresso, ao contextualizar o Eixo Ambiental:

A despeito de a área regional e urbana ser considerada no eixo econômico, com suas respectivas diretrizes e seus temas específicos, é patente a interação com o eixo ambiental, em particular. Nesse sentido, fica clara a necessidade da coordenação e da cooperação interministerial, em particular envolvendo as questões agrícolas, ambiental e regional/urbana, imprescindível para a efetividade e a eficiência da ação pública.

O **Programa Mudança do Clima** evidencia o esforço do governo no aprimoramento da Gestão Ambiental Urbana, com planejamento para viabilizar a concepção de cidades inteligentes. Esta concepção reorientará as políticas públicas e as ações de aprimoramento tecnológico, fomentando a redução das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), promovendo mudanças que envolvem a melhoria da qualidade do ar, do tratamento de resíduos e da qualidade de vida da população.

Nesse sentido, as “finanças verdes” terão papel essencial de reorientar os investimentos em setores econômicos estratégicos, de maneira ambientalmente sustentável, auxiliando o Brasil no alcance das metas assumidas na Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) ao Acordo de Paris.

O **Programa Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e dos Recursos Naturais** visa tratar de um País de dimensões continentais, com posição privilegiada de acesso a recursos e saberes, que pretende se devolver sustentavelmente. O Brasil é um dos países mais biodiversos do mundo, possuindo entre 10% e 15% de todas as espécies conhecidas atualmente. Também é detentor de aproximadamente 12% da água doce disponível no mundo e de um conjunto cultural que congrega 286 etnias nativas com contribuições biológicas e socioculturais de matrizes negras, brancas e amarelas oriundas de outros continentes.

O **Programa Qualidade Ambiental Urbana** possui foco na população residente nas grandes metrópoles, com vistas a mitigar o problema da

degradação da qualidade ambiental nas cidades, que compromete a qualidade de vida da população. O combate ao lixo no mar se apresenta como um dos principais desafios da gestão ambiental contemporânea. Estima-se que aproximadamente 80% do lixo no mar, constituído principalmente por plásticos, filtros de cigarro, borrachas, metais, vidros, têxteis e papéis, sejam originados nos continentes, estando a questão intimamente relacionada à geração e gestão de resíduos sólidos. Nesta seção, pode-se inferir que, a despeito de a área regional e urbana ser considerada no eixo econômico, com suas respectivas diretrizes e seus temas específicos, é patente a interação entre os programas do eixo econômico e os do eixo ambiental. Nesse sentido, fica clara a necessidade da coordenação e da cooperação interministerial, em particular envolvendo as questões agrícolas, ambiental e regional/urbana, imprescindível para a efetividade e a eficiência da ação pública. De fato, o Eixo Ambiental caracteriza-se pela conciliação do crescimento econômico com a preservação dos recursos naturais, de forma que a exploração da riqueza nacional seja realizada segundo padrões de sustentabilidade com respeito ao patrimônio ambiental, especialmente a proteção à biodiversidade, aos ecossistemas e às florestas do País.

(BRASIL, Mensagem Presidencial PPA, 2019)

Importa destacar que o “Programa 1041 - Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e dos Recursos Naturais (MMA)” é o que abriga, no seu cadastro de ações orçamentárias, a Funcional Programática 10.44207.18.571.1041.212H - “Manutenção de Contrato de Gestão com Organizações Sociais”, tendo como Unidade Gestora Orçamentária Responsável o ICMBio (44207); prevista e estabelecida em Lei Orçamentária Anual 2022 em decorrência dessa proposta de publicização da ACADEBio, nos termos da Lei nº 9.637/1998.

Havendo, portanto, adequação da iniciativa de publicização da **ACADEBio** aos instrumentos de planejamento orçamentário do Governo Federal vigentes.

4 - DO ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DO ICMBIO

Serão abordados nos tópicos seguintes os planejamentos estratégicos do ICMBio e da ACADEBio; o Projeto Político Pedagógico - PPP do ICMBio e o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI para o período de 2021 a 2025.

4.1. Planejamento Estratégico do ICMBio

Como parte da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031 do Governo Federal (Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020), o **Projeto**

(Re)nova ACADEBio e seus propósitos encontram alinhamento com o eixo ambiental dessa estratégia.

Assim como, o projeto também atende a orientação de “estimular os projetos conjuntos de pesquisa e as parcerias universitárias com instituições de ensino no exterior, incentivando a troca de experiências entre pesquisadores estrangeiros e pesquisadores brasileiros”.

Ao longo dos últimos anos, o ICMBio experimentou profundas mudanças que lhe impuseram o desafio de aperfeiçoar a sua macroestratégia gerencial, concomitante à busca de respostas e soluções para as questões emergentes do contexto político e econômico que confronta o país.

Frente a grandiosa missão e tamanha responsabilidade do ICMBio, a contínua busca por racionalização, otimização e inovação gerencial é uma diretriz permanente para promover ações efetivas, duradouras, justas e bem articuladas, possibilitando que o Instituto transite com segurança e sucesso em meio aos desafios atuais.

É a primeira vez, desde a criação do ICMBio, que os órgãos federais de meio ambiente implantam um planejamento estratégico conjunto. A Portaria Conjunta nº 266, de 17 de junho de 2020, que instituiu o Planejamento Estratégico Integrado do Ministério do Meio Ambiente de suas Entidades vinculadas, com horizonte temporal de 2020 a 2023, definindo a missão, a visão de futuro e os valores organizacionais para os três órgãos:

Missão: formular e implementar políticas públicas ambientais visando proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento socioeconômico sustentável.

Visão de futuro: ser reconhecido como referência nacional e internacional na efetiva conservação e proteção do meio ambiente, no fomento do desenvolvimento socioeconômico sustentável e na produção de conhecimento.

Valores organizacionais:

- a) **Responsabilidade Ambiental:** adotar uma postura ativa para promover práticas ambientais sustentáveis e eficientes;
- b) **Comprometimento com o Resultado:** atuar de forma planejada, integrada e objetiva, com foco nos objetivos institucionais e na geração de valor socioeconômico;
- c) **Integridade na Conduta:** agir com princípios e ética, de forma a promover uma gestão transparente e responsável, e assegurar o interesse público;

d) **Valorização do Profissional:** reconhecer a competência técnica e objetiva dos servidores, de modo a valorizar as realizações funcionais destes;

e) **Comprometimento com a Sociedade:** atender as expectativas da sociedade de forma ágil e inovadora, demonstrando empenho na prestação dos serviços públicos; e

f) **Valorização do Conhecimento:** gerar e difundir conhecimento em meio ambiente.

(Portaria Conjunta MMA-ICMBio-IBAMA nº 266, de 17 de junho de 2020)

Os objetivos estratégicos foram distribuídos em quatro perspectivas:

a) **perspectiva de resultados:** agrega as principais entregas à sociedade que a instituição quer produzir;

b) **perspectiva de foco de atuação:** são os compromissos assumidos pelas instituições em relação a suas prioridades de atuação finalística, com efeito direto no meio ambiente e sociedade;

c) **perspectiva de governança:** são os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão; e,

d) **perspectiva de eficiência administrativa:** associa prioritariamente os processos para os quais a instituição necessita buscar excelência operacional.

Nesse diapasão, pode-se afirmar que o **Projeto (Re)nova ACADEBio** está em correlação direta com a perspectiva estratégica de foco de atuação. Dentre os objetivos de atuação que tem correlação direta com a estratégia de novo modelo de gestão destacamos os que tratam da implementação de processos de formação e capacitação em temáticas ambientais e da geração e disseminação de informações e conhecimentos técnicos e científicos acerca do meio ambiente - objetivos 12 e 14. Assim como o objetivo relacionado à eficiência administrativa de promover o uso racional e sustentável dos bens e serviços, com foco na gestão eficiente dos recursos públicos - objetivo 20.

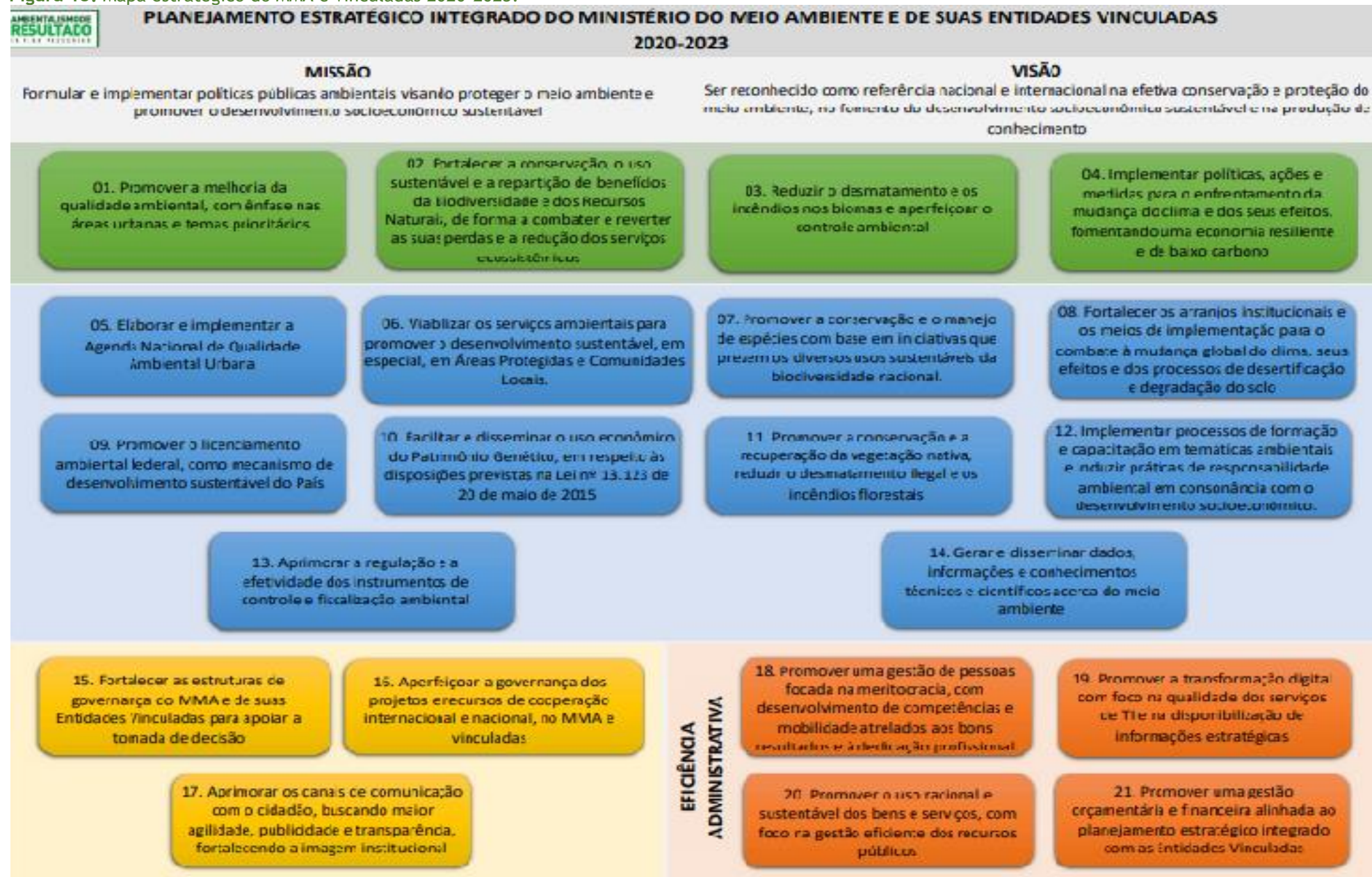
Objetivo 12: implementar processos de formação e capacitação em temáticas ambientais e induzir práticas de responsabilidade ambiental em consonância com o desenvolvimento socioeconômico; [...]

Objetivo 14: gerar e disseminar dados, informações e conhecimentos técnicos e científicos acerca do meio ambiente; [...]

Objetivo 20: promover o uso racional e sustentável dos bens e serviços, com foco na gestão eficiente dos recursos públicos da perspectiva de governança. [...] (ONU, ODS, Agenda 2030)

O novo Mapa Estratégico, presente na Figura 13, reflete a atuação de cada instituição e integra todos em objetivos comuns, coordenados e sinérgicos.

Figura 13. Mapa estratégico do MMA e vinculadas 2020-2023.



Fonte: Intranet do ICMBio (<https://icmbio5.sharepoint.com/sites/RedeICMBio/SitePages/Mapa-estrat%C3%A9gico-2020-2023.aspx>), acessada em 27/01/2022

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 e em outros temas conexos.

O novo modelo possibilitará que o ICMBio, por meio da ACADEBio, trabalhe em rede com outras instituições permitindo a construção, implementação, o fortalecimento de ações comuns e criando um caminho de diálogo entre os diferentes campos (meio ambiente, educação, gestão de unidades de conservação, inteligência e segurança, pesquisa, desenvolvimento e inovação).

A iniciativa visa gradativamente consolidar o ICMBio e a ACADEBio como referências nacionais na área da gestão de áreas protegidas, 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.

No âmbito do planejamento governamental a proposta de publicização apresentada neste estudo está ancorada no Programa Temático de “Programa 1041 - Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e dos Recursos Naturais”, mais especificamente, no “Objetivo 1227 - Fortalecer a conservação, o uso sustentável e a repartição de benefícios do uso da Biodiversidade e dos Recursos Naturais”, de forma a combater e reverter as suas perdas e a redução dos serviços ecossistêmicos, por meio de políticas públicas integradoras.

No contexto mundial, possui relacionamento direto com um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*, mais especificamente com o 17: “Parcerias e Meios de Implementação: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável”. Encontra-se ancorado, também, nas Metas 17.7; 17.14; 17.16 e 17.17 do ODS 17:

17.7 - Promover o desenvolvimento, a transferência, a disseminação e a difusão de tecnologias ambientalmente corretas para os países em desenvolvimento, em condições favoráveis, inclusive em condições concessionais e preferenciais, conforme mutuamente acordado [...]

17.14 - Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável; [...]

17.16 - Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, expertise, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento

sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento; [...]

17.17 - Incentivar e promover parcerias eficazes nos âmbitos públicos, público-privados, privados e da sociedade civil, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

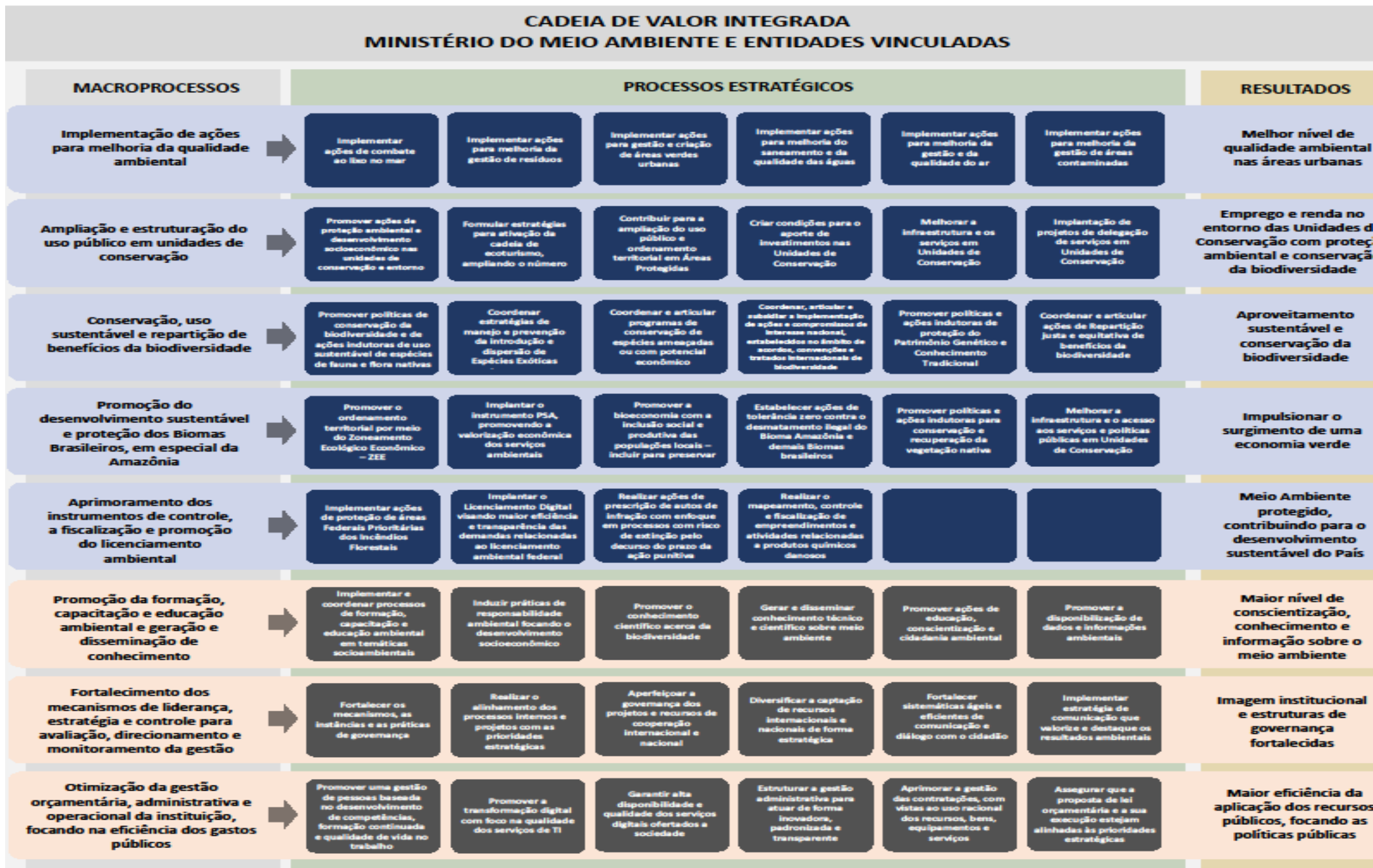
(ONU, ODS, Agenda 2030)

Busca-se, com o **Projeto (Re) ACADEBio**, a ampliação da capacidade institucional para execução das ações/atividades de educação, de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico, de proteção, de preservação do meio ambiente. A execução das atividades dar-se-á então em parceria com pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social - OS, nos termos da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.

Nesse mesmo sentido, encontra-se a providência já adotada de implementação da ação 212H - “Pesquisa e Desenvolvimento nas Organizações Sociais” para repasses de recursos financeiros da União mediante Contrato de Gestão com Organização Social, qualificada pelo poder público, para gestão da ACADEBio.

A Figura 14, a seguir, apresenta a Cadeia de Valor do MMA e Entidades vinculadas e representa os macroprocessos finalísticos, de governança e suporte que norteiam o funcionamento do ICMBio.

Figura 14. Cadeia de Valor integrada do MMA e vinculadas



Fonte: Intranet do ICMBio (<https://icmbio5.sharepoint.com/:b:/r/sites/GestoEstrategica2/SiteAssets/SitePages/Planejamento-EstratC3A9gico/Cadeia%20de%20Valor%20Integrada.pdf?csf=1&web=1&e=2t074C>), acessada em 27/01/2022

O objetivo geral da publicização “Ampliar a capacidade de gestão de novos ou aperfeiçoados produtos e processos de negócios da ACADEBio em desenvolvimentos, capacitações e treinamentos na temática ambiental, nas modalidades presencial, à distância e híbrida, em articulação, integração e concretização da Política Nacional de Meio Ambiente, em relação às demais políticas públicas conexas, contemplando as dimensões de ensino, extensão, pesquisa, desenvolvimento e inovação, com vistas ao desenvolvimento de competências no uso de seus respectivos instrumentos”, se relaciona diretamente com o macroprocesso “Promoção da formação, capacitação e educação ambiental e geração e disseminação de conhecimento” por meio dos processos estratégicos “Implementar e coordenar processos de formação, capacitação e educação ambiental em temáticas socioambientais”; “Promover o conhecimento científico acerca da biodiversidade”; “Gerar e disseminar conhecimento técnico e científico sobre meio ambiente” e “Promover a disponibilização de dados e informações ambientais” para obter como resultado “Maior nível de conscientização, conhecimento e informação sobre o meio ambiente”.

4.2. Projeto Político Pedagógico - PPP do ICMBio

Documento finalizado em 2017 e elaborado com ampla participação dos servidores do ICMBio, se propôs a consolidar e aprimorar a política de formação do ICMBio, interna e externamente. Oportuniza a reflexão e reinvenção das ações formativas, viabilizando as bases para uma maior produção cultural, técnica e científica no ICMBio. Apresenta, portanto, proposições para que a missão institucional se concretize e enuncia a proposta educacional, diretrizes filosóficas, as bases conceituais e políticas até a sua operacionalização.

É um documento vivo que explicita opções pedagógicas, políticas, filosóficas e metodológicas que orientam as ações educativas do Instituto. Tem como objetivo apresentar os diversos processos educativos presentes no ICMBio e servir de base para planejamentos de reuniões, encontros, cursos, etc. Contribui para o fortalecimento da identidade institucional, consolidando uma cultura organizacional capaz de gerar a conservação da diversidade biológica e social - campos do conhecimento bastante novos - em um Brasil social e culturalmente diverso e economicamente desigual. (ICMBio, 2016)

4.3 Planejamento Estratégico da ACADEBio

A partir das competências estabelecidas pelos documentos institucionais de criação e atendendo ao escopo e abrangência dos planejamentos do ICMBio, a ACADEBio desenvolveu seu planejamento estratégico, estabelecendo a missão de “desenvolver líderes para a conservação da natureza” e a visão de “consolidar-se como um centro de desenvolvimento de estratégias, modelos e competências em gestão para conservação da natureza”.

Cabe destaque que a recomendação contida no Plano de Sustentabilidade Econômica da ACADEBio 2022-2031, vai também ao encontro da estratégia setorial desenhada no planejamento estratégico da ACADEBio 2021/2025.

A gestão em parceria foi evidenciada como a base para o atingimento dos objetivos finalísticos, para o alcance da sustentabilidade financeira e ampliação da captação de recursos não orçamentários advindos da busca ativa e criativa de novas fontes de recursos internos e externos.

Os objetivos estratégicos e metas, foram estruturados a partir de quatro perspectivas de atuação institucional da ACADEBio: (a) gerar valor público à sociedade, (b) ampliar alcance das atividades junto aos potenciais beneficiários, (c) melhoria de processos internos de ensino aprendizagem e (d) maior eficiência na captação e gestão de recursos.

O planejamento estratégico da ACADEBio, atualizado em 2021 para abranger o período entre 2021 e 2025, está apresentado na figura na Figura 14.

Figura 14. Mapa estratégico da ACADEBio 2021 - 2025

PERSPECTIVA SOCIEDADE	Contribuir para melhores resultados na gestão das UC e na conservação da sociobiodiversidade* no Brasil e Países Parceiros	<p>Meta 01: Desenvolver e implantar método de monitoramento dos impactos dos cursos promovidos pela ACADEBio até 2022.</p> <p>Meta 02: Celebrar ao menos 5 parcerias, nacionais ou internacionais, até 2024.</p> <p>Meta 03: Coordenar a elaboração de uma trilha de aprendizagem para formação de líderes e gestores até 2022 e implementar até 2023.</p>
PERSPECTIVA BENEFICIÁRIOS	<p>Gerar e transformar conhecimento em soluções inovadoras para a gestão das UC e a conservação da sociobiodiversidade</p> <p>Ampliar a oferta de capacitação para atores públicos e privados relacionados a gestão das UC e conservação da sociobiodiversidade</p>	<p>Meta 04: Implementar um laboratório de inovações educativas, para o desenvolvimento de soluções aos desafios em gestão de UC e conservação da sociobiodiversidade até 2022/2023.</p> <p>Meta 05: Preparar a ACADEBio para oferta de especialistas e cursos voltados ao enfrentamento de emergências ambientais e adaptações às mudanças climáticas nas áreas de atuação do ICMBio até 2023.</p> <p>Meta 06: Certificar o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio junto ao Ministério da Educação até 2021, para oferta de ao menos um curso de pós-graduação <i>latu sensu</i> até o final de 2022.</p> <p>Meta 07: Ampliar em 10% a.a o número de pessoas capacitadas até o final de 2025 (o cenário do contrato de gestão deverá condicionar esta meta).</p>
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS E APRENDIZADO	<p>Fortalecer e ampliar a oferta de educação a distância e híbrida com foco em inovações</p> <p>Aprimorar a gestão dos processos da ACADEBio com foco na gestão para resultados</p>	<p>Meta 08: Elaborar projeto para fortalecer e qualificar a EAD a partir das experiências da ACADEBio até 2021, incluindo a infraestrutura física e tecnológica</p> <p>Meta 09: Estruturar e implementar um processo aprimorado de gestão do Núcleo EAD, até 2022</p> <p>Meta 10: Elaborar (e implementar) proposta de comunicação para ganho de eficiência no relacionamento entre a ACADEBio, colaboradores e beneficiários (definição de linha de base dos indicadores a serem usados) até 2021.</p> <p>Meta 11: Aprimorar a gestão e implementar o registro acadêmico na ACADEBio adequado às normas do MEC, até 2021.</p> <p>Meta 12: Desenvolver e implementar projeto de gestão do conhecimento no âmbito dos processos formativos até 2023</p> <p>Meta 13: Aprimorar a metodologia de elaboração e execução do PDP a partir do alinhamento entre lacunas de competências e objetivos estratégicos do ICMBio até 2022</p> <p>Meta 14: Criar um painel dinâmico de monitoramento de resultados até 2021 da ACADEBio.</p> <p>Meta 15: Preparar documento anual com proposta de melhoria dos processos da ACADEBio a partir da avaliação de indicadores de gestão, resultados e impactos da ACADEBio.</p>
PERSPECTIVA RECURSOS	<p>Viabilizar infraestrutura robusta de tecnologia da informação e serviços associados</p> <p>Ampliar orçamento e diversificar fontes de recursos por meio de parcerias público-privada</p> <p>Ampliar a rede de colaboradores e qualificar a equipe pedagógica* de gestão da ACADEBio</p>	<p>Meta 16: Estabelecer ao menos uma parceria com instituições públicas e privadas para compartilhamento de tecnologias e serviços associados (a elaboração do projeto de infraestrutura robusta está contemplado na meta 08), até 2022.</p> <p>Meta 17: Proceder a instrução administrativa de todos os documentos de responsabilidade da ACADEBio para possibilitar a implantação do Contrato de Gestão até 2022.</p> <p>Meta 18: Estabelecer ao menos uma parceria com organizações e universidades públicas e privadas para financiamento de projetos de interesse comum, até 2022.</p> <p>Meta 19: Articular a captação de recursos de ao menos dois projetos externos com a coordenação de projetos do ICMBio até o final de 2023</p> <p>Meta 20: Implantar um programa de qualificação continuada considerando o mapeamento de lacunas de competências da equipe da ACADEBio até 2023</p> <p>Meta 21: Elaborar trilhas de aprendizagem para equipe pedagógica* até 2023</p> <p>Meta 22: Instituir e gerir banco de talentos, incluindo servidores de outras instituições, para desenvolvimento e implementação de processos de ensino-aprendizagem, até 2024.</p>

Fonte: Autoras, com base em PDI ACADEBio 2021/202

Ao observar-se o Mapa Estratégico, percebe-se que a estratégia de estabelecimento de parcerias está presente. Configura-se, pois, uma iniciativa prioritária para o alcance dos objetivos estratégicos e de inovação do Centro de Formação.

Acrescenta-se que algumas metas definidas no processo, estão condicionadas ao estabelecimento do Contrato de Gestão, como pode-se perceber na Meta 7 na perspectiva dos beneficiários.

4.4. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da ACADEBio

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de cinco anos, é um instrumento de planejamento estratégico e gestão que contém a missão, visão, estratégias e ações para atingir metas e objetivos planejados pelas instituições.

Ele serve para orientar a instituição no alcance de suas metas e objetivos planejados nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e desenvolvimento institucional, além de servir como referência para os processos de avaliação, credenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior junto ao Ministério da Educação (MEC) e Conselho Nacional de Educação (CNE).

A política pública executada pelo ICMBio, na área da educação, constitui-se da formação continuada, capacitação e qualificação de atores públicos e da sociedade civil, em 2 níveis:

I - Corporativo:

a) programas de formação dos servidores do ICMBio, pertencentes a carreira de especialista em meio ambiente; e

b) aperfeiçoamento profissional direcionado aos gestores públicos dos órgãos que compõem o SISNAMA e SNUC.

II - Social:

a) programas de formação em educação ambiental e gestão socioambiental, proteção e preservação do meio ambiente com a promoção do uso público por meio de atividades de visitação, sensibilização ambiental e histórico-cultural, recreação e lazer em contato com a natureza e turismo ecológico, para membros dos conselhos gestores e usuários de unidades de conservação, estudantes, populações tradicionais e interessados na temática;

b) pesquisa científica: geração e disseminação de conhecimento relacionado com a gestão de unidades de conservação, espécies ameaçadas de extinção e a promoção do desenvolvimento socioambiental; e

c) desenvolvimento tecnológico: promoção do desenvolvimento de ferramentas e tecnologias sociais para fazer face aos desafios e a complexidade da gestão para conservação da natureza.

4.5. O Modo de fazer da ACADEBio

No desenvolvimento de suas competências, a ACADEBio ao propor, executar, monitorar e avaliar a execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP e demais atividades relacionadas à formação e desenvolvimento dos servidores do ICMBio, pauta o seu modo de fazer nas experiências acumuladas ao longo dos seus doze anos de existência.

Tem seus procedimentos estabelecidos e registrados em Guias e Portarias Normativas, que dispõem sobre os critérios e procedimentos para implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio, além de cumprir as diretrizes, os critérios e procedimentos do Ministério da Economia, dispostos em decretos e instruções normativas que tratam sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, orientações e procedimentos e como implementá-la, a exemplo do Decreto Nº 9.991/2019 e a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021, respectivamente.

A IN SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21/2021, em substituição a IN 201/2020, nivela conceitos e traz mudanças procedimentais importantes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas nos órgãos federais, entre os anos de 2020 e 2021, que foram incorporadas ao modo de fazer da ACADEBio, como a definição de ação de **desenvolvimento, capacitação ou treinamento** regularmente instituído - atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de performance ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências.

De acordo com esta Instrução Normativa, as ações de desenvolvimento ou treinamentos regularmente instituídos planejados, executados e acompanhados/monitorados pela ACADEBio podem ter três modalidades:

- a) **presencial**: quando as ações são realizadas presencialmente em espaço físico específico;
- b) **à distância**: quando as ações ocorrem em lugares e tempos diversos com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação;
- c) **híbrido**: quando as ações ofertadas compreendem atividades presenciais e a distância.

O PDP é o principal instrumento do ICMBio para a execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação do Instituto e se configura em um instrumento que prevê metas estratégicas e recursos financeiros para a execução de ações de desenvolvimento no instituto, de forma coordenada, favorecendo ações sistêmicas de capacitação e a integração entre os macroprocessos para o alcance de resultados institucionais.

Considerando a predominância do formato curso dentre as ações de desenvolvimento dispostas no PDP do ICMBio, denomina-se “curso”, toda ação que apresentar um programa sistematizado de ensino-aprendizagem, organizado em componentes curriculares, que visa o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, com a finalidade de preparação, atualização ou aprimoramento para a melhoria do desempenho profissional, no formato presencial, a distância ou híbrido, podendo ser de curta, média ou longa duração.

Os cursos realizados na ACADEBio são classificados, prioritariamente, em três grupos: (a) eventos de capacitação ou desenvolvimento; (b) outros eventos; e (c) eventos externos de outras organizações, que podem ou não ser de capacitação/desenvolvimento.

Os cursos e demais ações de desenvolvimento que fazem parte deste plano são organizadas com o intuito de preencher as lacunas de competências individuais identificadas na etapa do mapeamento de competências.

Nesta perspectiva, e de acordo com o dicionário de competências do ICMBio, disposto na Portaria/ICMBio nº 59/2020, as ações formativas do Instituto visam o desenvolvimento de um conjunto de competências transversais, gerenciais e técnicas para o servidor desempenhar suas atividades no cargo ou unidade, de acordo com o perfil profissional exigido para aquele cargo ou função, assim os cursos poderão ser destinados para quatro tipos de formação:

(a) **inicial:** cursos destinados aos servidores recém-ingressos no órgão que visa desenvolver competências, técnicas e comportamentais, voltadas para o desempenho das atividades básicas relativas ao seu cargo;

(b) **transversal:** cursos voltados a trabalhar as competências que descrevem os comportamentos comuns a todos os servidores em exercício no ICMBio;

(c) **técnica:** cursos voltados a trabalhar competências que descrevem comportamentos necessários ao desempenho de atividades operacionais ou de assessoramento, sem o exercício formal da liderança; e,

(d) **gerencial:** cursos destinados a trabalhar competências que descrevem comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão, direção ou chefia.

O PDP é elaborado anualmente pela ACADEBio e coordenado pela Coordenação de Carreira e Desenvolvimento - COCAD/CGGP, com a participação direta do Comitê Gestor de Capacitação - CGCAP, a partir do Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento - LND, tendo como base as lacunas de competências organizacionais e individuais (transversais, técnicas e gerenciais) mapeadas no ICMBio, seguindo as etapas descritas abaixo:

(a) análise das ações de desenvolvimento do PDP executadas no ano anterior;

(b) levantamento de lacunas a partir do mapeamento de competências efetuado por meio de pesquisa junto aos servidores em exercício na Sede, Gerências Regionais, Unidades de Conservação e Centros de Pesquisa e Conservação;

(c) elaboração de proposta de necessidades de desenvolvimento, alinhada com as lacunas de competências institucionais, pela ACADEBio. Na proposta constam as necessidades e ações de desenvolvimento, competências institucionais, carga horária, equipe pedagógica necessária, previsão de investimento, dentre outras informações;

(d) apresentação da proposta às unidades organizacionais, via Comitê Gestor de Capacitação - CGCAP;

(e) consolidação das propostas de cada área técnica pela ACADEBio para elaboração da proposta PDP do ICMBio;

(f) apresentação ao CGCAP para ajustes e aprovação;

(g) deliberação do Conselho Gestor, formado pelos diretores e presidente do ICMBio;

(h) apresentação e aprovação da proposta do PDP ICMBio pelo Órgão Central do Ministério da Economia (ME), por meio do sistema SIPEC; e

(i) publicação do PDP.

A partir da publicação do PDP, o planejamento dos eventos educativos é realizado com os representantes de cada uma das áreas temáticas, coordenador do curso, instrutores selecionados e equipe da ACADEBio. No planejamento constam as seguintes etapas:

(a) instrução de processo para abertura da demanda de planejamento do evento, conforme previsto no PDP;

(b) indicação do coordenador de curso pela área técnica;

(c) análise dos relatórios de avaliação dos anos anteriores;

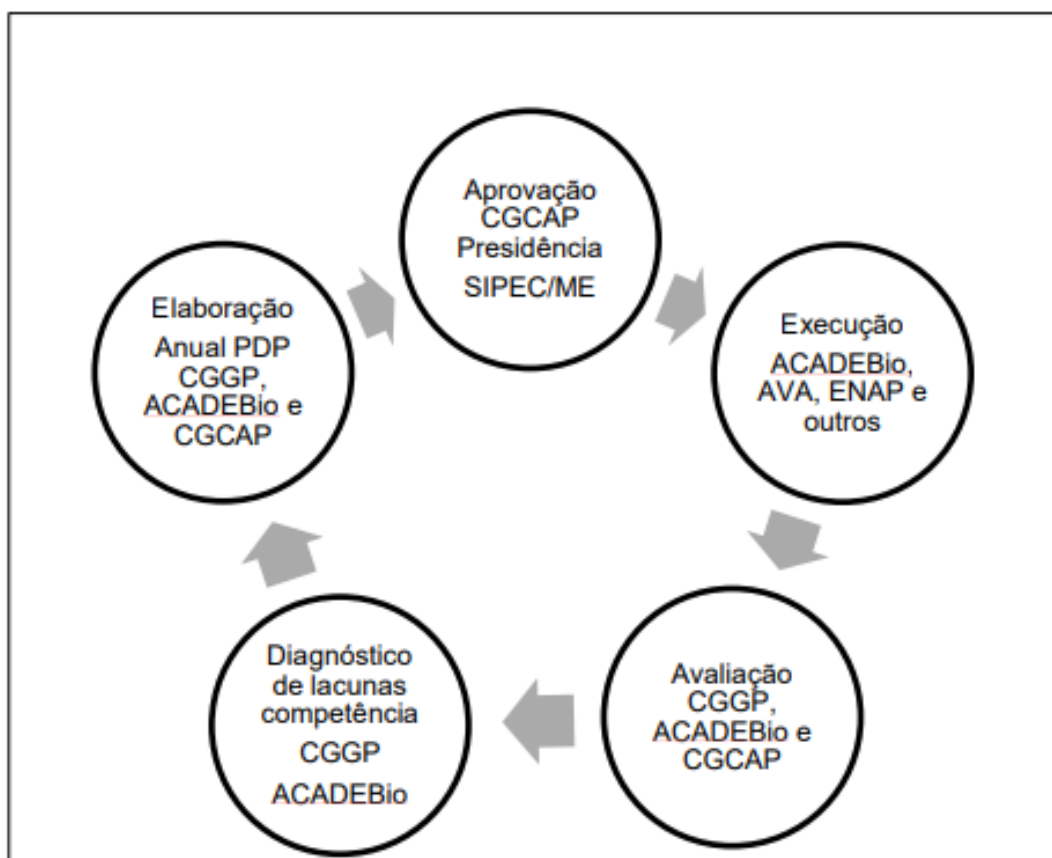
(d) definição da agenda de eventos;

(e) definição do ponto focal para acompanhamento;

(f) definição das competências do curso/evento, metodologia, carga horária, modelo de avaliação, equipe pedagógica, recursos financeiros, número de vagas e materiais, por meio da elaboração do plano de curso, de aula ou tutoria e do edital de seleção ou indicação.

Ainda que as etapas de implementação e avaliação sejam executadas pela ACADEBio, a aprovação do PDP segue o fluxo apresentado na Figura 15.

Figura 15. Fluxo de aprovação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas elaborado pela ACADEBio.



Fonte: Autoras, com base no PDI da ACADEBio 2021/2025

A realização dos cursos PDP é precedida por oficinas pedagógicas com o conjunto de instrutores envolvidos, com o objetivo de rever, aprimorar e ampliar o conteúdo programático de cursos já existentes ou de elaborar o planejamento de um novo curso previsto.

O planejamento da oferta de curso encerra-se com o fechamento e divulgação do edital. A partir desta etapa, segue-se: a abertura do processo de inscrição, seleção, divulgação dos selecionados, bem como providências logísticas e operacionais para execução do curso.

As ações de desenvolvimento, capacitação ou treinamento regularmente instituído previstos no PDP são executadas, majoritariamente, com recurso orçamentário específico destinado pelo Ministério da Economia na Ação de Capacitação. Há eventos no PDP que recebem financiamento integral ou parcial de outras instituições parceiras ou ainda, recursos provenientes de projetos.

Também ocorrem capacitações realizadas pelo ICMBio que não estão previstas no PDP, que são integralmente financiadas por parceiros ou executadas a partir da obtenção de recursos das áreas técnicas relacionadas com o tema da capacitação.

Alguns cursos, quando parcialmente custeados por outros órgãos, podem prever turmas mistas, com a participação de outros parceiros e pessoas estratégicas, a exemplo de agentes públicos das esferas estadual e municipal, de outros órgãos federais (MMA, INCRA, Ibama, Funai por exemplo), pesquisadores, conselheiros de unidades de conservação e de mosaicos, professores das redes de ensino do entorno ou de dentro de UC, agentes comunitários e parceiros na gestão das UC, entre outros.

O objetivo desses eventos é o desenvolvimento de competências para a melhoria da efetividade dos serviços prestados à sociedade, alinhados à missão do ICMBio e às metas institucionais. Além disso, por meio da promoção de eventos de capacitação, o ICMBio busca o desenvolvimento contínuo dos servidores do seu quadro funcional e o fortalecimento da cultura institucional, contribuindo para manter a motivação e o comprometimento dos servidores com a missão do instituto.

A maioria dos cursos do PDP são realizados nas instalações da ACADEBio, podendo também ocorrer em outros locais da instituição como a sede do ICMBio, Unidades de Conservação, Centros de Pesquisa, ou ainda em locais não administrados pelo Instituto, bem como no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA/ICMBio e em outras plataformas virtuais (Escola Virtual de Governo - EVG/ENAP), quando se tratarem de cursos na modalidade a distância.

A decisão de se realizar cursos fora do espaço da ACADEBio geralmente está relacionada ao recorte geográfico do público-alvo, ou configura-se por possuir alguma característica específica das ações formativas que são relacionadas a diferentes áreas de conhecimento.

Todos os eventos do PDP recebem suporte da ACADEBio, principalmente nas fases de planejamento, execução, avaliação e certificação, mesmo que ocorram fora de suas instalações.

Nesses casos, a logística da fase de execução é realizada pelos coordenadores do curso, que se responsabilizam pela organização dos espaços, preparação de materiais, oferecimento de refeições e alojamento, bem como trâmites para deslocamento dos servidores e pagamento de diárias, caso necessário.

Quando os eventos do PDP são realizados na ACADEBio, a equipe do Centro de Formação organiza e dá suporte à toda logística na fase de execução do evento. Tal apoio se constrói desde a fase de planejamento com a previsão de espaços, equipamentos, materiais e serviços de logística a serem utilizados.

Durante a fase de execução os coordenadores de cursos e pontos focais da ACADEBio ficam em contato direto ao longo do evento e estes permanecem à disposição do curso durante sua execução.

Os cursos ofertados no PDP podem variar anualmente a partir das demandas identificadas no Levantamento de Necessidades de Capacitação - LND e são realizados de forma presencial, a distância ou híbrida.

Reforça-se que a potencialidade de firmar o Contrato de Gestão com OS, situa-se, principalmente, em incrementar as possibilidades educacionais de aprendizagem, por meio de diferentes instrumentos, tais como: cursos, palestras, oficinas, exposições, encontros dialógicos, trabalhos de campo, campanhas, trilhas, atividades culturais, programas radiofônicos e de TV, promoção da disseminação/direito de acesso à informação socioambiental de qualidade e atualizada, publicação de recursos didáticos.

Entendendo a necessidade de incorporar a EaD como estratégia capaz de potencializar os processos educativos institucionais, o ICMBio desenvolveu o Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA/ICMBio (ava.icmbio.gov.br), baseado na plataforma *Moodle* (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning*).

As ações que o ICMBio vem implementando na modalidade a distância visam ampliar a oferta de capacitação continuada, adequar o orçamento sem redução das oportunidades educacionais, apropriar a capacitação à capilaridade institucional, estimular a capacitação por meio de uma modalidade de ensino que permite maior autonomia ao usuário e, por fim, aumentar as possibilidades e ferramentas educacionais do Instituto.

Os cursos no AVA/ICMBio visam potencializar o aprendizado dos educandos, incentivando-os com materiais contextualizados, problematizadores, exemplificados e desafiadores, disponibilizando ferramentas individuais e colaborativas.

Nos anos de 2019, marco inicial de disponibilização de cursos integralmente a distância e, principalmente de 2020 e 2021, em decorrência da pandemia do COVID-19, houve um incremento considerável na oferta de ações de capacitação no ambiente virtual.

Ainda que o AVA/ICMBio esteja implantado e operacionalmente disponível, o sistema de ensino à distância requer constante aprimoramento e consolidação institucional. Para esse avanço, o ICMBio planejou e executa um projeto interno de desenvolvimento do EaD, dividido em três fases:

I - Diagnóstico, Planejamento, Implementação de Ferramentas de EAD;

II - Gestão e Operacionalização de ferramentas de EAD; e

III - Sustentabilidade do Projeto.

A primeira fase se iniciou em abril de 2017, e consistiu em apresentar (a) diagnóstico da situação atual do EaD desenhado e atualizado entre 2008 e 2016 no ICMBio; (b) mapeamento dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças do projeto existente (Matriz SWOT e mapeamento das necessidades); (c) meios que permitam o desenvolvimento de projetos para: aprimoramento, atualização, redesenhos estruturais e processo de manutenção da plataforma *Moodle*; (d) melhorias e atualizações nos cursos, existentes até 2016; e, (e) estruturação dos processos de construção e implementação de novos cursos, alinhados com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP do ICMBio.

A segunda fase, está voltada para implementar estratégias de sustentabilidade na estruturação gerencial, logística e ferramental, como também desenhar estratégias de sustentabilidade do projeto, tendo como objetivos (a) estruturar e implementar o processo de gestão operacional do AVA/ICMBio; (b) implementar o processo de gestão transversal do AVA; (c) estruturar campanha educativa com intuito de aprimorar a comunicação entre os servidores, as plataformas de ensino aprendizagem e comunicação institucional; (d) capacitar servidores para atuação direta no processo educativo e gerencial da plataforma (cursos, treinamentos, monitoria); (e) elaborar diagnóstico sobre soluções educacionais (cenário atual x cenário futuro) para construção de projetos que dependem de investimentos tecnológicos e financeiros (orçamento e/ou parcerias), e; (f) planejar estratégias de sustentabilidade do projeto.

Por fim, na fase três, o EaD deverá potencializar as ações essenciais para sustentabilidade do projeto e assim buscar: (a) investir na elaboração de novos cursos e na continuidade da capacitação da equipe multidisciplinar de gestão e desenvolvimento de conteúdos; (b) institucionalizar o Núcleo EaD responsável pela gestão do AVA/ICMBio, estratégia de desenvolvimento, controle da qualidade e inovação; (c) ampliar a capacidade de atendimento para servidores e público externo; (d) oferecer estrutura física e financeira para aprimoramento constante de tecnologias digitais; (e) implementar as ações de planejamento, estratégias e parcerias estruturadas no projeto de sustentabilidade e fortalecimento do EaD, e; (f) potencializar ações inovadoras .

Percebe-se, diante do cenário até aqui apresentado, que o processo de capacitação continuada no ICMBio passou por diversas fases ao longo dos anos e sempre com o objetivo de evoluir na qualidade do serviço prestado e atendendo às inovações e aperfeiçoamentos que o mundo do trabalho exige para entregas efetivas à sociedade brasileira.

Por último, cabe relacionar alguns cursos e eventos, presenciais e a distância, realizados ou coordenados pela ACADEBio:

1. Formação de Instrutores - CFI;
2. Formação em Gestão da Biodiversidade;
3. Ciclo de Gestão Socioambiental;
4. Curso de Formação em Fiscalização Ambiental;
5. Curso de Abordagem, Armamento e Emprego de Instrumentos de Menor Potencial Ofensivo;
6. Formação em Gestão para Resultados;
7. Geoprocessamento;
8. Planejamento e Gestão do Uso Público;
9. Conservação e Manejo da Biodiversidade;
10. Educação Ambiental;
11. Conteudista em EaD;
12. Tutoria em EaD;
13. Elaboração e Revisão de Plano de Manejo;
14. Criação de Reservas Particular do Patrimônio Natural - RPPN;
15. Seminário de Boas Práticas em Gestão;
16. Seminário de Pesquisa.

4.6. Quadro de Instrutores

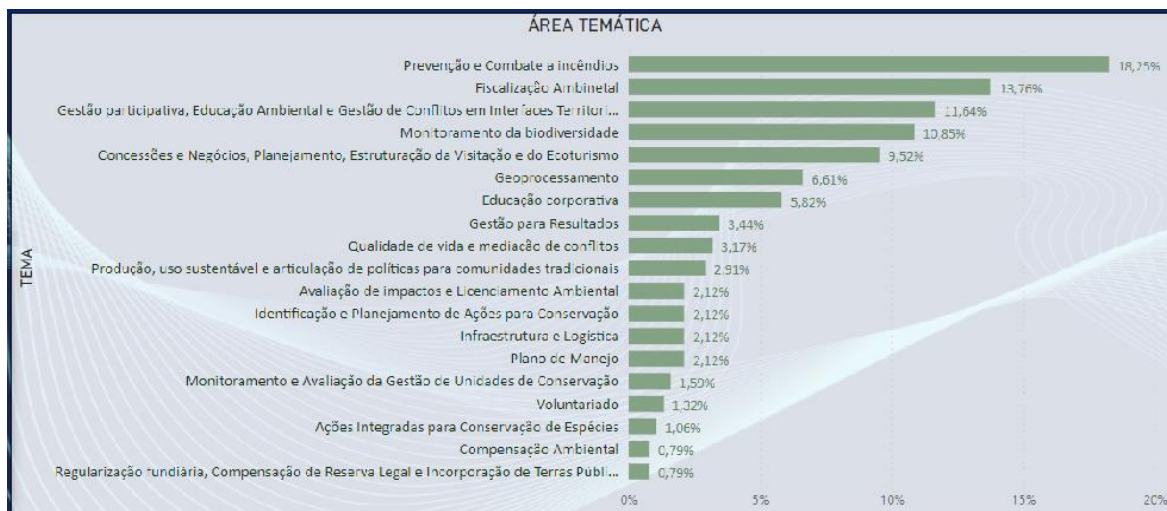
Um diferencial do processo formativo do ICMBio é que vários de seus servidores atuam, também, como instrutores nos cursos, aliando a formação acadêmica e a experiência adquirida ao longo dos anos no trabalho junto às Unidades de Conservação, à conservação da biodiversidade e, também, à Administração Pública. Isso, permite que os conhecimentos e práticas adquiridas no ambiente de trabalho possam ser compartilhados com outros servidores e colaboradores, elevando a qualidade dos processos de ensino aprendizagem.

Devido à grande importância dessa singularidade, foi constituído o Quadro de Instrutores do ICMBio, atualizado por meio da Portaria nº 674, de 07 de novembro de 2019, que é composto por servidores com formação em diversas áreas do conhecimento e que atuam nas ações de educação continuada provenientes do PDP, valorizando o conhecimento, a experiência e os talentos já existentes no Órgão.

Atualmente, o ICMBio conta com um quadro de 415 instrutores, sendo 307 formalmente reconhecidos pela Portaria nº 674/2019 (Fonte: Painel de instrutores, Rede ICMBio, acesso em 31/08/2021). Os instrutores que constam da Portaria nº 674/2019 estão habilitados à requererem Gratificação por Encargo de Curso e Concurso (GECC).

A áreas temáticas de atuação dos instrutores podem ser observadas na Figura 16, com ênfase para Fiscalização e Prevenção e Combate a Incêndios”.

Figura 16. Perfil dos instrutores do ICMBio - Área temática.

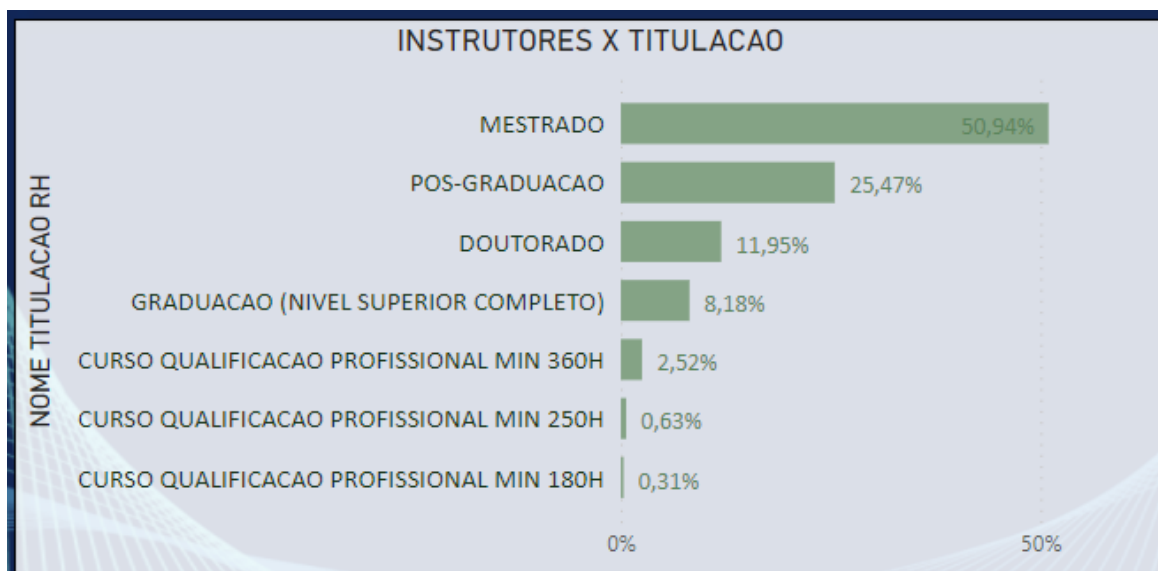


Fonte: Autoras, com base no Painel de Instrutores, disponível na Intranet do ICMBio

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZThmYjZkNWEtOWM4Yy00YTQ1LTlhOTktMjZmMzk5YjRmM2RkIiwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDljLTQwOGNmNmNmMzU2MCI9>

A Figura 17 mostra a titulação dos instrutores, destacando-se que mais de 50% possuem pós-graduação a nível de mestrado.

Figura 17. Perfil dos instrutores do ICMBio - Titulação.



Fonte: Autoras, com base no Painel de Instrutores, disponível na Intranet do ICMBio

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojZThmYjZkNWEtOWM4Yy00YTQ1LTlhOTktMjZmMzk5YjRmM2RkIiwidCI6ImMxNGUyYjU2LWM1YmMtNDNiZC1hZDljLTQwOGNmNmNmMzU2MCI9>

Para fazer parte do quadro supracitado, o servidor tem que passar pelo Curso de Formação de Instrutores - CFI. O CFI tem o objetivo de formar instrutores para atuarem nos diversos cursos promovidos pela instituição. O curso visa qualificar a atuação dos servidores em ações de ensino, viabilizando aos aprendizes a reflexão sobre as formas de comunicação entre instrutores e educandos.

Vislumbra pautar a relação entre docente e discente, promovendo o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes) para atuarem de forma mais qualificada no processo ensino aprendizagem, bem como orientar o planejamento, elaboração, execução, monitoramento e avaliação de processos educativos de cursos previstos no PDP.

A aprovação do servidor no CFI é pré-requisito para que o mesmo possa ser registrado como instrutor na citada Portaria. Além do CFI, cada área temática executa atividades de aprofundamento e atualização. Em decorrência de especificidades na abordagem pedagógica, algumas áreas já organizaram módulos específicos complementares: CFI Brigadas de Incêndio, CFI Fiscalização, Armamento e Tiro e CFI Gestão Participativa.

A seleção de instrutores para atuação em cursos se dá pela análise curricular e a experiência do servidor em relação ao curso que se pretende aplicar, assim como sua capacidade de exercer as atribuições de educador.

Eventualmente, quando os requisitos de conhecimento não são plenamente atendidos pelo corpo interno, a ACADEBio, juntamente com as áreas técnicas, convida professores de outras instituições ou busca no mercado profissionais para atender a demanda.

5 - DA PUBLICIZAÇÃO DA ACADEBIO

5.1. PAINEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS

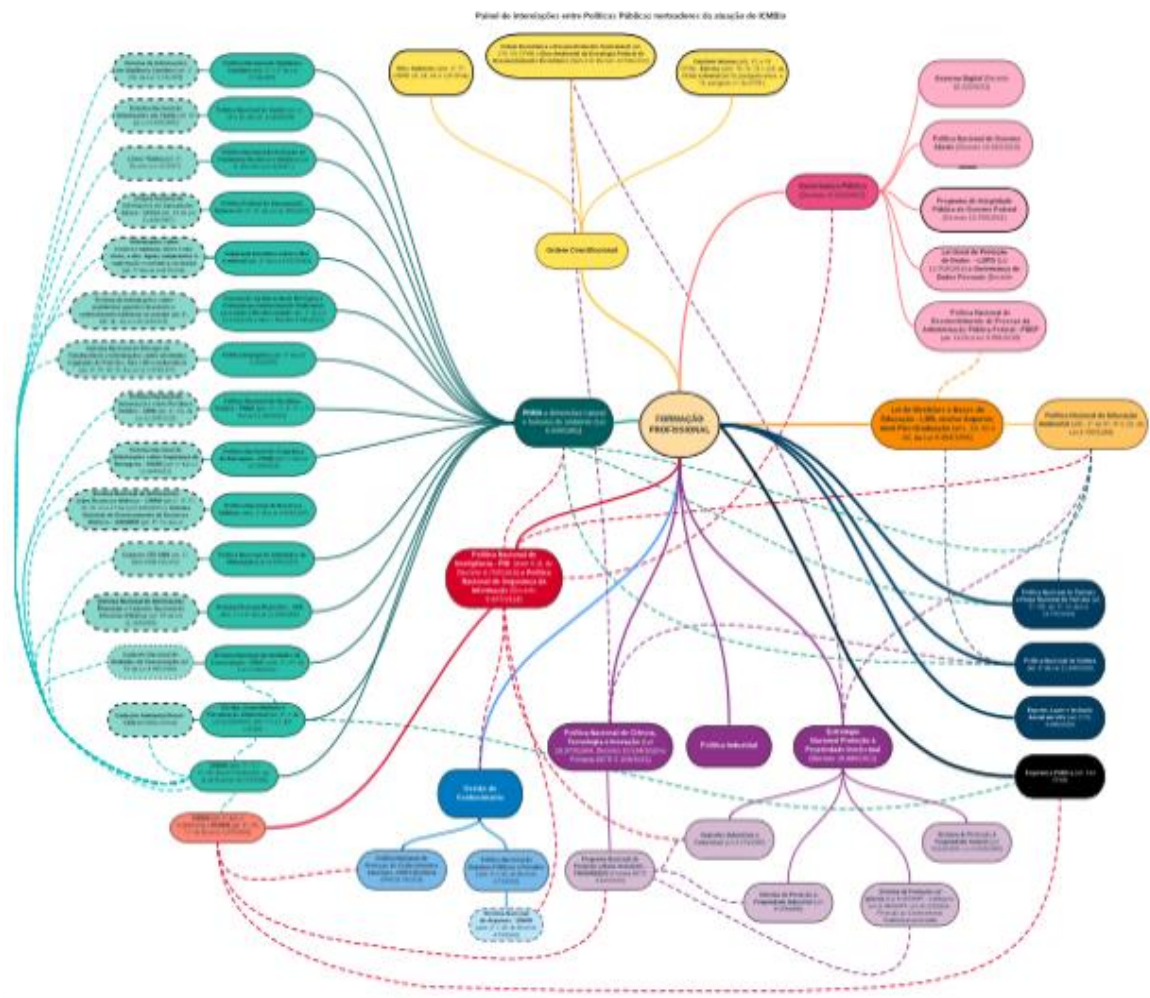
A partir da compreensão da dimensão ambiental no Planejamento Público Federal e do seu alinhamento à estratégia organizacional do ICMBio, verifica-se que as ações de desenvolvimento, capacitações e treinamentos em Meio Ambiente são essenciais para o desenvolvimento sustentável e para a preservação e proteção da biodiversidade brasileira.

Considerando a inexistência de um protagonismo nacional que seja integrador na Formação e Educação em Meio Ambiente, o **Projeto (Re)nova ACADEBio** parte da premissa de necessidade de abordagem sistêmica orientada por evidências e por uma leitura holística e integrativa de todas as políticas públicas e os atores que alcançam processos educacionais e inovadores em Meio Ambiente, visando a compreensão dos problemas atuais, em consideração as mudanças no contexto e oportunidades identificadas neste estudo.

Para o alcance do conceito de Meio Ambiente Humano, na totalidade de suas dimensões (ordem política, jurídica, econômica, social e cultural em sua totalidade), o fenômeno da constitucionalização do Direito e a força normativa da Constituição exigem, numa pretendida abordagem sistêmica, o alinhamento e a articulação das diversas políticas públicas concretizadoras de princípios, objetivos, valores, direitos e instrumentos respectivamente previstos no âmbito de cada pertinente microsistema jurídico.

Notadamente, Administração Pública (gestão pública, serviços públicos e bens públicos), Meio Ambiente, ordem econômica e social, saúde, inteligência e segurança pública, ciência, tecnologia e inovação, dentre outras, que nortearam o Painel de Políticas Públicas a serem integradas em Desenvolvimento, Capacitações e Treinamentos em Meio Ambiente (Anexo 1), conforme Figura 18.

Figura 18. Painel de Políticas Públicas.



Fonte: Autoras, com base na legislação correlata.

5.2. Público-Alvo

Ademais, tal esforço fornece elementos para análise e caracterização dos potenciais beneficiários das atividades a serem publicizadas, ampliadas para além do corpo funcional do ICMBio e que demonstram possibilidade de obtenção de receitas alternativas pela Organização Social a ser qualificada, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Potenciais Beneficiários da Publicização - Projeto (Re)nova ACADEBio.

Potenciais beneficiários	Benefício com a Publicização
Servidores do Sistema/Política Nacional de Meio Ambiente/ Unidades de conservação dos três níveis de governo	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas, mediante a promoção de ações de educação ambiental integradas aos programas de conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente, bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais. Além do fomento do ICMBio para a manutenção e o desenvolvimento do PDP do seu quadro funcional.
Professores e Estudantes universitários	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse acadêmico, bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais.
Colaboradores e voluntários das Unidades de Conservação	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos colaboradores e voluntários de unidades de conservação.
Conselheiros das Unidades de Conservação	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos conselhos e dos conselheiros das unidades de conservação ambiental.
Proprietários de RPPN	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios,

	treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais, culturais e turísticas direcionadas aos proprietários de Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN.
Pesquisadores e apoiadores dos Centros de Pesquisa do ICMBio	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas de relevância e interesse dos pesquisadores e apoiadores dos Centros de Pesquisa do ICMBio, bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais.
Professores e estudantes do ensino básico (infantil, fundamental e médio)	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse do ensino básico, visando promover a educação ambiental de maneira integrada aos programas educacionais do ensino básico.
Organizações da Sociedade Civil	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais, culturais e turísticas direcionadas aos membros do terceiro setor atuantes na temática ambiental, bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais.
Comunidades Indígenas, Quilombolas e Tradicionais	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais, culturais e turísticas direcionadas às comunidades, bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais.
Sociedade em geral	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais, culturais e turísticas direcionadas aos cidadãos, visando o engajamento da sociedade na conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente, bem como manter atenção permanente à formação de valores,

	<p>atitudes e habilidades que propiciem a atuação individual e coletiva voltada para a prevenção, a identificação e a solução de problemas ambientais.</p>
<p>Atores do Sistema Nacional de Turismo, Esporte, Lazer e Cultura</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais, culturais e turísticas direcionadas aos atores do sistema nacional de turismo, visando a prática de turismo sustentável nas áreas naturais, promovendo a atividade como veículo de educação e interpretação ambiental e incentivando a adoção de condutas e práticas de mínimo impacto compatíveis com a conservação do meio ambiente natural.</p>
<p>Atores do sistema de controle interno e externo (CGU, TCU, Ministério Público, etc)</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nas temáticas de controle de gestão ambiental.</p>
<p>Atores da Política Nacional de Defesa</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais de interesse dos integrantes das Forças Armadas.</p>
<p>Atores do Sistema Nacional de Segurança Pública</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas e práticas ambientais de interesse dos integrantes do sistema único de segurança pública (polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia civil, polícia militar e corpo de bombeiros).</p>
<p>Atores do Sistema Nacional de Inteligência</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas de interesse dos atores do Sistema Nacional de Inteligência.</p>
<p>Atores da Política Nacional de Proteção ao Conhecimento Sensível</p>	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Proteção ao Conhecimento Sensível.</p>

Atores da Política Nacional de Proteção aos Bens Sensíveis	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Proteção aos Bens Sensíveis.
Atores da Política Nacional de Vigilância Sanitária	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Vigilância Sanitária.
Atores da Política Nacional de Saneamento Básico	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Saneamento Básico.
Atores da Política Nacional de Saúde	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Saúde.
Atores da Política Nacional de Inovação	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Política Nacional de Inovação e dos ambientes promotores de inovação que especialmente tenham portfólio de tecnologias habilitadoras (biotecnologia) e de tecnologias para o desenvolvimento sustentável (bioeconomia e preservação ambiental), bem como promoção, fomento e divulgação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em novos ou aperfeiçoados produtos, processos e serviços ambientais.
Atores da Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos integrantes da Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual, especialmente na gestão de ativos ambientais.
Atores do setor privado econômico e industrial	Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios,

	<p>treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse do setor privado econômico e industrial, mediante a promoção de programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente, bem como sobre a gestão e a comercialização de ativos ambientais.</p>
Investidores do sistema financeiro	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos investidores e do mercado financeiro, mediante a estruturação, divulgação e disseminação de pesquisa, desenvolvimento e ativos de propriedade intelectual passíveis de novos empreendimentos/negócios ambientais inovadores.</p>
Atores do sistema de comunicação em massa e mídias sociais	<p>Acesso às ações de desenvolvimento, capacitação e treinamento, na modalidade presencial, à distância e híbrida, conexão em rede, divulgação técnico-científica-social qualificada, eventos, formações, intercâmbios, treinamentos e atividades práticas imersivas nos temas ambientais de interesse dos atores do sistema de comunicação em massa, mediante a colaboração de maneira ativa e permanente na disseminação de informações e práticas educativas sobre meio ambiente, bem como a incorporação da dimensão ambiental em suas programações.</p>

Fonte: Autoras, com base no Painel de Políticas Públicas.

5.3. Da situação-problema e da configuração do Projeto (Re)nova ACADEBio

Diante do cenário apresentado, depreende-se que a ACADEBio se constitui em um espaço de excelência para ações de desenvolvimento dos agentes públicos que atuam em prol da conservação da natureza. No entanto, acredita-se que tem potencial para ser mais do que isso, ampliando o público atendido e os serviços e produtos ofertados, bem como implementando novos ou aperfeiçoados processos de negócios.

Pensando nesta lógica, busca-se a construção de parceria para criar valor público na ACADEBio gerando produtos e resultados de valor para os beneficiários a um custo menor para o Estado, que tenham legitimidade, que sejam política e economicamente sustentáveis e, por fim, que sejam factíveis e úteis.

A ideia se reforça a partir da compreensão do problema enfrentado pela ACADEBio, com suas respectivas causas e consequências, especialmente a partir da compreensão do Painel de Políticas Públicas a serem integradas nos processos formativos e educacionais (Anexo 1), para que esta possa se tornar protagonista, integradora e potencializadora de processos de ensino aprendizagem em temas ambientais e de inovação do Sistema Nacional de Meio Ambiente, o que, por sua vez, caracteriza também as oportunidades e os desafios desta proposta de publicização.

Neste sentido, o **Projeto (Re)nova ACADEBio** se pauta, objetivamente, na positivação do problema central que enfrenta a ACADEBio atualmente, qual seja, a limitação na oferta de novos ou aperfeiçoados produtos (notadamente serviços) de desenvolvimento, capacitação e treinamento na temática ambiental e na implementação de novos ou aperfeiçoados processos de negócio, visando potencializar sua capacidade institucional de concretização de sua missão, valores e visão estratégicas.

A Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, que atualiza o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação no âmbito de nossa Carta Magna, fortaleceu e instituiu de vez o tema da inovação no nosso arcabouço jurídico. A começar pela inserção do termo “Inovação” no texto constitucional, que antes não existia.

E, a partir da Lei 13.243/2016, que alterou o inciso V do Art. 2º da Lei 10.973/2004, a Inovação passou a ter a seguinte definição:

V - inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho; (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016)

Desta leitura, identifica-se que a definição já começa com o termo “introdução”, seguido de “novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social”. Logo, a legislação já considera o conceito econômico da inovação, que é a sua introdução, ou seja, a materialização do invento (produtos, serviços ou processos) no mercado e na sociedade. Este é um ponto fundamental para a compreensão do conceito de inovação.

Ademais, a lei relaciona “novos produtos, serviços ou processos” ou novas funcionalidades ou características a estes, que “resultem em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho”. E é, neste sentido, que merece interpretação o texto legal à luz da taxonomia da Inovação, definida pela OCDE, no Manual OSLO, uma das principais publicações no mundo para nortear a interpretação e as estatísticas de Inovação. O referido manual já está em sua quarta edição (2018), ainda não traduzida para o português.

Segundo a publicação da OCDE, a inovação é um fenômeno difuso, heterogêneo e multifacetado, que demanda definições claras e concisas de seus conceitos, importantes para a sua medição e interpretação. Especialmente, quando feita esta análise no âmbito das empresas, governos e entidades do terceiro setor, denominadas como “unidades”. A definição geral de uma inovação no Manual de Oslo (OCDE, 2018) é a seguinte:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação destes) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou colocado em uso pela unidade (processo).
(OCDE, Manual de OSLO, 2018, p.75)

Assim, na quarta edição do Manual de OSLO (OCDE, 2018, p.20), estabeleceu-se uma taxonomia para os tipos de inovação, reduzindo-os a dois: produtos (“*products*”) e os processos de negócios (“*business process*”).

Pela OCDE, valendo-se do *System Of National Accounts*, o termo “produto” abrange bens (“*goods*”) e serviços (“*services*”) e são a saída econômica das atividades de produção. Podem ser trocados e utilizados como insumos na produção de outros bens e serviços, como consumo final dos indivíduos, famílias ou governos, ou para investimento, como no caso dos produtos financeiros.

Logo, valendo-se desta tradução livre, entende-se que o termo “produto”, também utilizado na nossa legislação brasileira, já abarca o conceito de serviços, explícito nesta.

Na sequência, os bens (“*goods*”) são definidos como objetos tangíveis sobre os quais direitos de propriedade podem ser estabelecidos e cuja propriedade pode ser transferida por meio de transações de mercado.

Já os serviços são atividades intangíveis que são produzidas e consumidas simultaneamente e que alteram as condições dos usuários (físicas, psicológicas, institucionais, etc).

Acrescenta ainda, nesta definição, os produtos de captura de conhecimento (“*Knowlegde-capturing products*”), que dizem respeito ao fornecimento, armazenamento, guarda, comunicação e disseminação de informação digital que os usuários podem acessar repetidamente e que são armazenados em objetos físicos e de infraestrutura, como mídia eletrônica ou na nuvem, muitas vezes produtos digitais que são oferecidos sem custo aos usuários, com receita obtida de publicidade, monetização de informações do usuário ou por outros métodos.

Assim, neste sentido, pode-se compreender que a legislação brasileira definiu, de forma muito próxima, porém redundante, o conceito de produto, destacando-o dos serviços e tratando o produto como um bem (“*goods*”).

Quanto aos processos (“*business process*”), o Manual de Oslo se refere às diferentes funções de uma unidade (empresa, governo, terceiro setor, famílias ou indivíduos): (1) as principais, que são as atividades que geram receita (ou valor), ou seja, a produção dos bens e serviços, e as (2) de apoio, que dão suporte aos negócios.

Para uma melhor contextualização dos processos de negócios, o Manual de Oslo (OCDE, 2018) delimita as 6 categorias de processos que podem ocorrer numa unidade (empresa, governo, entidades do terceiro setor, famílias e indivíduos), conforme tradução a seguir:

1. **Produção de bens ou serviços:** Atividades que transformam insumos em bens ou serviços de uma unidade.
2. **Distribuição e logística:** atividades de transporte e prestação de serviços, armazenamento e processamento de pedidos de uma unidade.
3. **Marketing e vendas:** funções que englobam métodos de marketing, incluindo publicidade (promoção e colocação de produtos no mercado ou na sociedade), marketing direto (telemarketing), exposições e feiras, pesquisa de mercado e outras atividades para desenvolver novos mercados; estratégias e métodos de preços; atividades de vendas e pós-vendas, incluindo *help desks*, outras atividades de suporte ao cliente e relacionamento com o cliente por uma unidade.
4. **Sistemas de informações e dados:** atividades de manutenção e fornecimento de sistemas de informação e comunicação, incluindo hardware e software; processamento de dados e banco de dados; manutenção e reparo; hospedagem na web e outras atividades de informação relacionadas ao computador. Essas funções podem ser

fornecidas em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções em uma unidade.

5. Administração e Gestão: esta função inclui gestão estratégica e geral de negócios (tomada de decisão multifuncional), incluindo a organização das responsabilidades de trabalho; governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas); contabilidade, escrituração, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguros; gestão de recursos humanos (treinamento e educação, recrutamento de pessoal, organização do local de trabalho, fornecimento de pessoal temporário, gestão de folha de pagamento, assistência médica e de saúde) e aquisições e; gerenciar relacionamentos externos com fornecedores, alianças, etc.

6. Desenvolvimento de novos ou aperfeiçoados processos ou produtos: atividades para definir o escopo, identificar, desenvolver ou adaptar produtos ou processos de negócios de uma unidade. Essa função pode ser desempenhada de forma sistemática ou *ad hoc* e ser conduzida dentro da unidade ou obtida de fontes externas.

(OCDE, Manual de Oslo, 2018, p.75)

Diante deste contexto, feita a análise do problema atual da ACADEBio, identifica-se que as suas causas decorrem, essencialmente, de:

a) Limitações quanto às entregas de novos ou aperfeiçoados produtos de desenvolvimento, capacitações e treinamentos na temática ambiental, especialmente se considerados o potencial agregador da recepção das políticas públicas que envolvem a formação ambiental;

b) Limitações tecnológicas e administrativas, que conversam exclusivamente com os processos da ACADEBio, especialmente produção de produtos (serviços), marketing, sistema de informações e dados, administração e gestão e o próprio desenvolvimento de novos ou aperfeiçoados produtos e processos;

c) Limitações quanto à internalização da Ciência, Tecnologia e Inovação em meio ambiente, quanto aos produtos e processos que decorrem das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, especialmente pela recente alteração no ordenamento jurídico, pela deficiência na compreensão do seu alcance e pela inexistência, ainda no país, de um protagonismo quanto ao tema.

Neste sentido, visando a positivação do problema, o projeto de publicização se configura como **(Re)nova ACADEBio**, uma vez que tal denominação internaliza o conceito de inovação e renovação, ao buscar novos e aperfeiçoados produtos e processos na ACADEBio, que resultem em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho à

sociedade e ao mercado, fazendo com que a ACADEBio se altere para melhor, torne-se atualizada, renovada e ampliada para além do que já alcançou nos últimos anos.

Conforme demonstra a Figura 19, a árvore de problema ressalta as principais causas e consequências mapeadas, de forma a compreender as possíveis estratégias de ação de forma a tornar a **ACADEBio** uma referência nacional em desenvolvimento, capacitação e treinamento na área ambiental, bem como protagonista no sistema de inovação, conciliando atividades de ensino, extensão, pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Figura 19. Árvore do Problema.

Árvore do Problema
ACADEBio



Fonte: Autoras, com base no contexto atual da Política de Meio Ambiente.

5.4. Da justificativa para publicização da ACADEBio

Este modelo de gestão para a ACADEBio, orientado para o Contrato de Gestão com uma Organização Social - OS, busca estabelecer novos parâmetros de gestão público-privada de modo a “**ampliar a capacidade de gestão de novos ou aperfeiçoados produtos e processos da ACADEBio em desenvolvimentos, capacitações e treinamentos na temática ambiental, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, em articulação, integração e concretização da Política Nacional de Meio Ambiente, em relação às demais políticas públicas conexas, contemplando as dimensões de ensino, extensão, pesquisa, desenvolvimento e inovação, com vistas ao desenvolvimento de competências no uso de seus respectivos instrumentos**”, incluindo novos públicos beneficiários, ao mesmo tempo em que pretende gerar economia de recursos financeiros públicos.

Nesse sentido, busca-se expandir o público-alvo para além dos servidores do ICMBIO e de demais órgãos públicos (conforme Tabela 4), melhorar o fator de utilização das estruturas disponíveis na ACADEBio, ampliar o orçamento pela diversificação de fontes de recursos.

Os desafios postos para o **Projeto (Re)nova ACADEBio** perpassam por vislumbrar oportunidades com a concretização da parceria com a OS:

- a) ampliar a oferta de ações de capacitação presencial, à distância e híbrida;
- b) permitir o fortalecimento e a sustentabilidade financeira e tecnológica do AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem;
- c) ampliar o público-alvo atendido pela ACADEBio para além dos servidores do ICMBio;
- d) fortalecer a relação da ACADEBio com os Centros de Pesquisa abrindo novas oportunidades de educação em rede regional e nacional;
- e) credenciar a ACADEBio junto ao MEC para a oferta de cursos de pós-graduação e obter certificação destes;
- f) melhorar o ambiente físico da ACADEBio, principalmente no que se refere a modernização tecnológica, especialmente na criação de laboratório de inovação para desenvolvimento de soluções criativas para problemas relacionados à conservação da biodiversidade e gestão de UC, e;
- g) permitir constituição de equipes multidisciplinares com habilidades específicas para atender a demandas e projetos de capacitação.

O modelo de Contrato de Gestão com OS tem como premissa a consolidação de um crescimento operacional consistente, do ponto de vista qualitativo e quantitativo. Permite avanços na consolidação da política de conservação da biodiversidade, ao se comprometer com a ampliação da participação social na gestão da ACADEBio, e com a ampliação do

alcance de suas atividades ao público beneficiário: de hoje, majoritariamente representado pelo conjunto de servidores do ICMBio, planeja-se o acréscimo de gestores públicos das três esferas de governo - federal, estadual e municipal; bem como ao público identificado como potencial beneficiário (conforme Tabela 4).

Além das oportunidades de ampliação relacionadas diretamente à gestão educacional, somam-se outros quatro elementos importantes:

- a) infraestrutura e instalações com capacidade para expandir o atendimento;
- b) integração às redes de formação e pesquisa, especialmente a do ICMBio (Centros de Pesquisa e outros espaços educadores);
- c) localização valorizada, por estar em região de fácil acesso e próximo a grandes centros com evidente dinamismo social e econômico; e
- d) localização no interior da Flona de Ipanema, unidade de conservação de certa complexidade gerencial e em escala adequada para a experimentação como campo prático para todos os temas objetos de capacitação dentro da temática da gestão para conservação da natureza.

Em termos de infraestrutura, a ACADEBio tem capacidade para oferecer 45.560 diárias de hospedagens por ano. Tendo como base os cursos e eventos dos últimos anos, a taxa de ocupação da ACADEBio fica abaixo de 30% de sua capacidade total.

Esse número permite projetar um potencial de crescimento expressivo da taxa de ocupação anual, proporcionando relevantes acréscimos em receitas operacionais e execução de cursos e eventos.

Os doze anos de funcionamento da ACADEBio, com realização contínua e regular de exitosos processos de desenvolvimento e capacitação, trazem legitimidade para a busca por aperfeiçoamento e intensificação das atividades que já executa e ampliação do cardápio de ofertas educacionais e do público atendido.

São diversas as possibilidades de desenvolvimento de novas atividades educativas de sensibilização e interpretação ambiental, pois sua localização privilegiada, situada à 15 km de Sorocaba, cerca de 100 km das regiões metropolitanas de São Paulo e Campinas, que juntas somam mais de 20 milhões de habitantes, que propicia prospecções para atividades de grande porte e de pós-graduações.

No escopo do **Projeto (Re)nova ACADEBio** surge o desafio da atuação em rede. Os estudos realizados para embasar o projeto de publicização e de consolidação da ACADEBio apontaram para um conjunto de oportunidades para a atuação em rede com outras unidades organizacionais e outras instituições de ensino e pesquisa.

A ação educadora ora promovida pela ACADEBio poderá extrapolar os limites da FLONA e alcançar os diversos outros espaços apropriados para os processos educativos a serem desenvolvidos buscando propiciar, além do aprendizado por meio da reflexão sobre as atividades práticas, uma vivência na melhor alternativa locacional para uma determinada temática.

Essa modelagem de formação certamente transformará uma estrutura ou espaço, usualmente utilizado e de forma despercebida, em um espaço educador, cheio de significados, aprendizagens e qualificado, na medida em que é orientado por elementos, procedimentos e práticas pedagógicas destinadas à formação de pessoas e alinhadas a uma estratégia maior vinculada ao Projeto Político Pedagógico do ICMBio.

Em um exercício de projeção, vale citar que o ICMBio realiza a gestão de 14 Centros de Pesquisa e Conservação que são importantes espaços educativos. Os saberes e boas práticas desses lugares possuem um grande potencial contributivo à capacidade institucional da ACADEBio, em relação ao cumprimento de sua missão e objetivos estratégicos, por estarem situados em diferentes regiões e biomas do Brasil.

Poderiam incrementar o catálogo de desenvolvimento e propiciar a disseminação de conhecimentos necessários para a conservação desses territórios com suas biodiversidades. Nesse sentido, é possível destacar, ao menos, três centros que atualmente estão mais preparados para esse tipo de parceria: o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Nordeste - CEPENE, em Tamandaré/PE; o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental - CEPTA, em Pirassununga/SP e o Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Marinha do Sul - CEPSUL, em Itajaí/SC.

Nesses termos, a relação da ACADEBio passaria a ser multilateral com as diversas unidades organizacionais e parcerias. Para tanto, os primeiros diálogos institucionais já apontaram para a necessidade de aprofundamento no estudo da proposta para responder a questões, como: (a) que outros espaços/estruturas educadoras do instituto e de parceiros poderiam fazer parte desta rede; (b) quais atividades poderiam ser desenvolvidas; (c) como otimizar e potencializar a gestão; (d) quais possíveis convergências na captação de recursos, e; (e) quais ações teriam um caráter descentralizado permanente.

Os recursos advindos dessas atividades permitirão o aperfeiçoamento e adequação da estrutura física existente e a implantação de novos projetos voltados ao interesse social, considerando que todo o recurso alavancado deverá ser revertido em favor da gestão das atividades planejadas pela OS qualificada, por conseguinte, em favor do bem e interesse públicos.

Os desafios e oportunidades expostos contrapõem, no entanto, com as restrições do atual modelo de gestão da ACADEBio, que se dá pela execução direta das atividades pelo poder público, pois esbarram em diversos entraves que condicionam a capacidade operacional e as projeções de avanço prospectadas para a gestão.

A operacionalização de todas as atividades da ACADEBio por meio de diferentes contratos administrativos, obrigatoriamente conduzidos sobre as normas de contratação pública (Lei 8.666/1993 e Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que a substituirá), revela empecilhos à dinâmica das atividades de formação e capacitação, bem como para o espaço inovador que se espera.

Essas atividades operam e revelam qualidade também no improviso, no imprevisto, na inovação, na oportunidade, na qualidade, na especialidade, na singularidade, na notoriedade e na rapidez, características que frequentemente afrontam a dinâmica e as exigências da Lei.

Da mesma forma, as discontinuidades nas contratações ou prestações de serviços essenciais ao desempenho das atividades (apoio administrativo, recepção, limpeza, manutenção, vigilância, alimentação, transporte, serviço médico, etc.) comprometem sobremaneira o valor do serviço público prestado.

Isso porque, enquanto na administração centralizada, não há um esforço técnico e orçamentário focado e comprometido com a missão da ACADEBio, mas de todo o ICMBio.

Para o desempenho de atividades próprias de um Centro de Formação, o modelo administrativo vigente traz uma série de dificuldades gerenciais. As limitações para contratações de pessoal exigem a operação com equipe reduzida, não especializada e direcionada à realização de múltiplas tarefas, trazendo incertezas, desvios de função e transtornos à administração.

Não permite a seleção ágil de corpo técnico adequado, tampouco a retenção de talentos oportunamente identificados e de incremento de recursos e de parceiros nacionais e internacionais. Não incentiva a melhoria contínua dos colaboradores, nem permite a contratação temporária e o dimensionamento ajustado dos recursos.

A adoção de um novo modelo gerencial e pedagógico para a ACADEBio permitirá uma atuação mais qualificada e projetará uma instituição focada na missão, com uma governança que modelará seus mecanismos de liderança, estratégia e direcionamento para a otimização das suas atividades, bem como comprometida exclusivamente com os problemas e oportunidades próprios de seus objetivos, especializada na formação ambiental, desenvolvendo e disseminando novos conhecimentos na área da gestão e conservação da sociobiodiversidade, contribuindo para o desenvolvimento de mecanismos eficientes

voltados à sustentabilidade econômico-financeira, com ênfase na estratégia de criar valor público com a geração de novos ou aperfeiçoados produtos, serviços e processos que tocam a gestão ambiental.

O modelo, portanto, demonstra maior capacidade de composição de equipes com as competências necessárias, maior agilidade de decisão e tempo de resposta, menor rigidez nas aquisições e na gestão administrativa e financeira, uma vez que toda a sua governança e gestão serão constituídas para otimizar o objeto da publicização, comprometidos com a efetiva criação de valor público.

5.5. Princípios da publicização

Como dever de todo e qualquer ato emanado pela Administração Pública, a presente proposta apoia-se nos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da economicidade ao possibilitar maior eficiência e eficácia à execução das atividades publicizadas e o aumento da confiança entre os concernidos, permitindo maior e melhor supervisão das atividades com:

a) aperfeiçoamento do processo de construção participativa, com transformação do ambiente social a ser alcançado pela política pública;

b) construção de ampla parceria com a sociedade civil, garantindo maior participação social e controle direto da sociedade;

c) fortalecimento da ação do Estado e da Organização Social parceira, com a implantação de projetos de interesse público e aproveitamento da máxima capacidade na gestão dos meios;

d) descentralização, ao exercício da Organização Social, das atividades educacionais desenvolvidas na ACADEBio;

e) aprimoramento do processo de gestão dos recursos públicos, por meio da diminuição dos custos operacionais, possibilitando compras de produtos e serviços com melhor qualidade e menores preços, por meio de regulamentos próprios que estejam aptos a corresponder à dinâmica do empreendimento;

f) aperfeiçoamento da qualidade técnico-profissional e incremento da produtividade, com a desburocratização de processos de contratação de profissionais especializados e notórios, com remuneração e incentivos laborais adequados ao mercado de trabalho;

g) incentivo à criatividade e à inovação, visando gerar valor público e ativos de propriedade intelectual, de forma a alcançar sustentabilidade financeira e administrativa com incremento de recursos;

h) valorização do corpo de instrutores do ICMBio, resguardando a multidisciplinaridade e a excelência;

i) empoderamento de diferentes atores sociais com a ampliação quantitativa e qualitativa das formações oferecidas à sociedade, gestores, profissionais e acadêmicos da temática ambiental e áreas conexas;

j) construção e disseminação de conhecimentos, competências e boas práticas para a gestão de Unidades de Conservação;

k) ampliação da pesquisa e da produção acadêmica de interesse nacional e internacional no tema da gestão de Unidades de Conservação e da sociobiodiversidade;

l) introdução de novidades ou aperfeiçoamento no ambiente educacional que resulte em novos serviços ou processos e que agregue valor público e efetivo ganho de qualidade;

m) fortalecimento das parcerias com instituições de ensino, organizações da sociedade civil e outros organismos interessados e engajados na conservação e sustentabilidade ambiental; e

n) utilização de práxis pedagógicas inovadoras nos cursos, com ênfase em vivências, por meio de imersão em ambientes presenciais, virtuais e de metaverso, permitindo que o discente se recrie e se transforme ao vivenciar o exercício reflexivo da teoria apresentada em sala de aula e durante a pesquisa e o desenvolvimento que dela possam emergir.

5.6. Objetivos da Publicização

5.6.1. Objetivo Geral

No âmbito da Lei nº 9.637/1998 está previsto um conjunto de componentes e estratégias para efetivar o processo de publicização, ou seja, para a transferência de atividades de uma organização governamental para um ente parceiro. Para tal é imprescindível definir e registrar os resultados que se pretende alcançar. Esta ação é cumprida no Contrato de Gestão, instrumento que rege a relação entre os parceiros.

Diante dos desafios e limitações providos pela ACADEBio e das potencialidades do novo arranjo que se pretende implementar, foi definido o objetivo geral:

“Ampliar a capacidade de gestão de novos ou aperfeiçoados produtos e processos da ACADEBio em desenvolvimentos, capacitações e treinamentos na temática ambiental, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, em articulação, integração e concretização da Política Nacional de Meio Ambiente, em relação às demais políticas públicas conexas, contemplando as dimensões de ensino, extensão, pesquisa, desenvolvimento e inovação, com vistas ao desenvolvimento de competências no uso de seus respectivos instrumentos”.

5.6.2. *Objetivos específicos*

Como objetivos específicos, tem-se:

a) ampliar o público-alvo para além dos servidores do ICMBio, ampliando o atendimento aos servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal; estudantes e profissionais da área ambiental e a sociedade em geral;

b) desenvolver novos conteúdos e objetos de aprendizagem, incrementando o cardápio de cursos da ACADEBio nas modalidades presencial, a distância e híbrida;

c) atuar em rede junto aos Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação da Natureza para oferta de ações educacionais (cursos, oficinas, palestras, congressos, dentre outros), em especial, na temática de conservação ambiental;

d) ofertar cursos de pós-graduação, especialmente na gestão socioambiental e gestão de unidades de conservação, como por exemplo, gestão para resultados em unidades de conservação, gestão socioambiental e políticas públicas de implementação do manejo integrado do fogo;

e) estabelecer programas voltados especificamente para as necessidades de instituições públicas e privadas com interface na agenda de conservação ambiental;

f) ampliar o programa de parcerias com instituições provedoras de bolsas de estudos nacionais e internacionais, bem como financiadoras de projetos, dentre outros;

g) sediar eventos nacionais e internacionais de grande porte na temática ambiental;

h) fomentar, gerar e difundir ativos de propriedade intelectual em Meio Ambiente, bem como atrair e integrar os atores em um ambiente promotor de inovação; e

i) ampliar o orçamento e diversificar as fontes de recursos por meio de parcerias e contratos.

5.7. **Objeto da publicização**

Com a finalidade de atender os objetivos previstos, serão objeto da publicização as seguintes atividades, conforme Painel de Políticas Públicas (Anexo 1) e potenciais beneficiários (tabela 4), em concretização aos princípios e objetivos estratégicos do ICMBio quanto ao **Projeto (Re)nova ACADEBio**:

1 - Gestão das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, desenvolvidas pela ACADEBio no âmbito do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ICMBio;

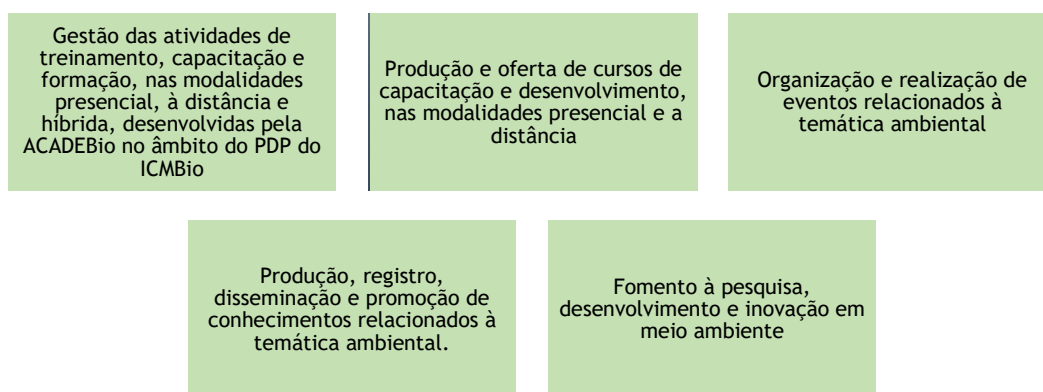
2 - Produção e oferta de atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento, nas modalidades presencial, à distância e híbrida, para os demais atores;

- 3 - Organização e realização de eventos relacionados à temática ambiental;
- 4 - Produção, registro, disseminação e promoção de conhecimentos relacionados à temática ambiental; e
- 5 - Fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação em Meio Ambiente.

5.8. Detalhamento das atividades a serem publicizadas

Com o intuito de compreender qual o objetivo a ser alcançado, qual o resultado e o que é preciso para realizar as ações, esta Seção vai detalhar as atividades previamente definidas no objeto da publicização. Neste sentido, a Figura 20 ilustra a proposta de atividades a serem publicizadas.

Figura 20. Atividades da ACADEBio a serem publicizadas.



Fonte: Autoras

5.8.1. Gestão das atividades de treinamento, capacitação e formação, desenvolvidas pela ACADEBio no âmbito do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ICMBio

As etapas que antecedem a publicação do PDP continuarão a ser desempenhadas pelo ICMBio, em especial, pela COCAD/CGGP. As etapas subsequentes à publicação do PDP deverão ser desempenhadas pela ACADEBio/OS, conforme segue:

a) **planejamento de cursos:** contato com as áreas técnicas para planejamento das ações de capacitação, definição da agenda; análise dos relatórios de avaliação de reação e impacto de cursos anteriores; definição do ponto focal pedagógico para acompanhamento; solicitação de indicação do coordenador de curso à área técnica; definição das competências do curso; elaboração do plano de curso; seleção dos instrutores ou tutores; carga horária; número de vagas; viabilização dos recursos financeiros; elaboração e divulgação do edital de seleção; inscrição, seleção, preparação do curso nas dependências da ACADEBio, no AVA ou outra Plataforma;

b) **execução de cursos:** apoio pedagógico ao longo da execução do curso;

c) **avaliação de cursos:** aplicação da avaliação de reação, da avaliação de impacto e, quando for o caso, da avaliação de aprendizagem e elaboração do relatório de avaliação e disseminação das informações;

d) **emissão de certificados;**

e) **registros acadêmicos;**

f) **registro das horas para pagamento de GECC;**

g) **recepção, hospedagem, alimentação, cadastro de passagens e diárias,** quando for o caso, traslados terrestres e outros serviços necessários para execução dos cursos.

5.8.2. Produção e oferta de atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento, nas modalidades presencial, a distância e híbrida, para os demais atores externos (de competência da ACADEBio/OS)

A produção e oferta de cursos envolverá equipe multidisciplinar e seguirá as seguintes etapas:

a) **definição de conteúdos:** desenvolvimento e implementação de conteúdo e metodologias; elaboração e/ou orientação para construção de materiais didáticos com modelos de avaliação, elaboração dos planos de curso, de aula e/ou de tutoria;

b) **revisões pedagógicas:** orientação e intervenção didático-pedagógica nos planos, conteúdos (materiais didáticos) e nas atividades; elaboração e acompanhamento de relatórios avaliativos;

c) **desenhos instrucionais:** intervenção didática, gráfica e tecnológica no conteúdo e atividades; coordenação da produção de conteúdo e multimídia;

d) **produções multimídias e/ou desenhos gráficos:** formulação do projeto de identidade visual do curso; produção de vídeos, imagens, PDFs e outras mídias; armazenamento e gestão de objetos multimídia; preservação e gestão de aspectos afetos a direitos de uso de imagem e voz;

e) **implementações e/ou desenvolvimentos em TIC:** transposição e organização do conteúdo e recursos no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA/ICMBio; inserção de avaliações e atividades; configuração do curso em AVA;

f) **revisões e atualizações permanentes dos cursos;**

g) **marketing e comercialização:** promoção e colocação dos cursos no mercado ou na sociedade; estratégias e métodos de preços; atividades de vendas e pós-vendas; outras atividades de suporte ao cliente-aluno;

h) **suporte aos alunos:** atendimento a dúvidas de conteúdo; atendimento a demandas de uso da plataforma; aprimoramento da experiência do usuário;

i) **gestão de turmas no AVA/ICMBio:** criação, abertura e encerramento de turmas em ambiente virtual de aprendizagem, conforme calendário de turmas e dados de inscritos; gestão dos usuários e acessos; suporte pedagógico e técnico a alunos e instrutores;

j) **gestão e monitoramento do AVA/ICMBio**: gestão e suporte da infraestrutura; atualização de versões, evolução e manutenção da plataforma (*Moodle*).

É fundamental que em todas as etapas, desde o planejamento até a avaliação dos cursos, a entidade parceira mantenha-se alinhada ao ICMBio, a fim de garantir a continuidade da Política de Desenvolvimento de Pessoas do ICMBio como parte da implementação destes cursos, inclusive garantindo, sempre que possível e do interesse do ICMBio, vagas para o corpo funcional do Instituto, visando sua integração e intercâmbio com os demais atores e políticas conexas.

5.8.3. Organização e realização de eventos relacionados à temática ambiental (de competência da ACADEBio/OS)

A ACADEBio/OS executará a gestão da agenda, viabilização dos espaços e suporte logístico para a realização dos eventos relacionados às temáticas ambiental e educacional.

Neste aspecto, espera-se que sejam deliberadas as diretrizes e as regras para a programação e a realização de eventos temáticos pertinentes, cabendo à direção da OS a análise da pertinência, oportunidade e viabilidade de eventos oriundos de demandas internas e externas.

5.8.4. Produção, registro, disseminação e promoção de conhecimentos relacionados à temática ambiental (de competência da ACADEBio/OS)

A produção, o registro, a disseminação e a promoção de conhecimentos relacionados à temática ambiental no âmbito da Política de Desenvolvimento de Pessoas do Instituto Chico Mendes são oriundas, principalmente, da participação do (a) servidor (a) em programas especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, no país e no exterior.

O servidor que obteve o apoio do Instituto na participação desses programas de pós-graduação, possui como um dos deveres, o envio de seus trabalhos de conclusão de curso para a ACADEBio com o objetivo de compor a Biblioteca Virtual, alocada no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do ICMBio, e permitir a sistematização e disseminação dos conhecimentos produzidos.

Para além desses trabalhos, a biblioteca virtual compõe-se, também, de trabalhos, publicações, artigos, produtos de outros eventos, como congressos, seminários, boas práticas na gestão, intercâmbios e até de pesquisas do ICMBio. Neste sentido, as atividades serão expandidas para recepcionar, catalogar, disponibilizar e disseminar toda a produção acadêmica e técnica resultante das atividades realizadas, tanto do público interno quanto público externo, seja da esfera pública ou privada.

Desta forma, caberá à OS alimentar e manter o registro, bem como, promover a divulgação e disseminação dos conhecimentos produzidos no âmbito das ações do

PDP/ICMBio e de outros eventos de capacitação. Além disso, a OS será responsável pela manutenção e constante melhoria do acervo bibliográfico da ACADEBio, bem como da biblioteca virtual alocada no AVA/ICMBio.

Ademais, poderão ser estabelecidas novas formas de suporte físico e tecnológico que potencializem o estoque e a disseminação de conhecimento.

5.8.5. Fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação em meio ambiente (de competência da ACADEBio/OS)

A OS deverá desenvolver sua política institucional de inovação e consolidar a **ACADEBio** como ambiente promotor de inovação, nos termos da Lei 10.973/2004. Para tanto, os programas e os projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação serão progressivamente implementados, de forma que a entidade recepcione todos os predicados que a configurem como uma Instituição de ciência e tecnologia privada (ICT), como foco em novos ou aperfeiçoados produtos, serviços e processos ambientais.

É esperada a constituição de um Laboratório de Inovação, como um mecanismo de geração de empreendimentos que buscará a solução de problemas ou desafios ambientais e oferecerá suporte para transformar ideias em empreendimentos, mediante procedimentos e mecanismos que viabilizem novos ou aperfeiçoados produtos e processos, em decorrência das atividades de ensino, extensão, pesquisa e desenvolvimento realizadas no âmbito da organização ou em rede, mediante parcerias e contratos.

Por sua vez, com o avanço da maturidade tecnológica dos produtos, serviços e processos, que a mesma dê o suporte para a gestão dos ativos de propriedade intelectual decorrentes, inclusive pelo estabelecimento de vitrine tecnológica própria, não obstante a esta o arranjo de oferta tecnológica em rede, para que possa ser uma vitrine tecnológica especializada na temática ambiental e coopere com outras organizações e demais ICTs brasileiras.

Ao fim, busca-se a consolidação da ACADEBio como um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo, pautado na economia do conhecimento, articulando os atores da inovação, na perspectiva da hélice quádrupla da inovação (governo, academia, empresas, sociedade e meio ambiente). Neste sentido, espera-se:

a) programas de pesquisa alinhados com competências, conhecimentos e boas práticas institucionais do ICMBio; bem como com as diretrizes e prioridades estabelecidas no Plano Estratégico de Pesquisa e Gestão do Conhecimento do ICMBio, PEP-ICMBio, Portaria ICMBio nº 804/2018, demandas de pesquisa das UC e voltadas aos Planos de Manejo e Planos de conservação de espécies;

b) promoção do desenvolvimento de ferramentas e tecnologias adequadas aos desafios e a complexidade da gestão para conservação da natureza;

c) sistematização e disseminação do conhecimento produzido pelos diversos atores envolvidos com a pauta da conservação da sociobiodiversidade e aprimoramento da gestão da informação;

d) novos produtos, serviços e processos de gestão para conservação da natureza ou os aperfeiçoamentos dos já existentes;

e) formação de alianças estratégicas e apoio à constituição de ecossistema inovador para proteção e conservação da natureza;

f) gestão da propriedade intelectual, bem como difusão e transferência de tecnologias voltadas à proteção e conservação da natureza, notadamente decorrente do conhecimento tradicional associado ao patrimônio genético, e;

g) fortalecimento da quintupla hélice no Brasil, promovendo efeito recursivo da CTI entre governo, academia, empresas, sociedade e Meio Ambiente.

6 - DO PLANO DE DESMOBILIZAÇÃO

6.1. Da cessão de imóveis e de outros bens materiais

As instalações da ACADEBio situam-se na Floresta Nacional de Ipanema e são constituídas por dois prédios que somam uma área construída de aproximadamente 9.995 m², sendo um destinado ao uso administrativo-pedagógico e o outro designado para o Alojamento-refeitório:

I. Administrativo-pedagógico - espaço destinado às atividades administrativas, logísticas e pedagógicas, onde ocorrem o planejamento e execução dos cursos e demais eventos, com 6.431 m²;

II. Alojamento-refeitório - espaço destinado aos serviços de recepção, hospedagem, alimentação e lavanderia, com 3.564 m².

O Alojamento da ACADEBio tem capacidade para hospedar até 166 pessoas, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Alojamento ACADEBio - espaços e capacidade atual.

Quant.	Tipo do espaço	Quantidade de camas de solteiro	Capacidade
17	Suíte	4	68
1	Suíte*	2	2
24	Quarto	4	96
Total de pessoas			166

* adaptada para uso de aluno (a) portador (a) de necessidades especiais

Fonte: Autoras, com base em Relatórios da ACADEBio.

O refeitório pode acomodar até 180 pessoas, simultaneamente, conforme pode-se verificar na Tabela 6.

Tabela 6 - Refeitório e espaços de apoio ao hóspede.

Quant.	Tipo do espaço	Capacidade
1	Refeitório	180
1	Área de Estar	
1	Lavanderia de uso coletivo	
1	Casa de Convivência	

Fonte: Autoras, com base em Relatórios da ACADEBio.

O prédio administrativo-pedagógico comporta os espaços descritos na Tabela 7.

Tabela 7 - Quantitativo e tipologia dos espaços do Bloco Administrativo-pedagógico da ACADEBio.

Bloco Administrativo-pedagógico		
Infraestrutura	Quantidade	Capacidade
Salas de aula	9	335
Auditório	1	202
Laboratório de informática	1	30
Espaço para conferência	1	70
Sala de instrutores	1	15
Sala de reunião	1	10
Sala de estudo e acervo bibliográfico	1	62
Sala multimídia e videoconferência	1	35
Sala de informática	1	4
Salas de escritório	7	30
Ambulatório	1	3
Mini refeitório	1	6
Área de lazer interna	1	20
Almoxarifado	1	N/A
Garagem	1	N/A
Depósito	1	N/A

Fonte: Autoras, com base em Relatórios da ACADEBio.

Da tabela acima, observa-se que a ACADEBio possui 17 espaços para realização das ações educacionais.

Além destes prédios principais, a ACADEBio conta ainda com uma Casa de Hospedagem, uma Casa de Convivência e áreas externas disponibilizadas pela Flona de Ipanema para treinamento tático e operacional, configurando uma infraestrutura física robusta.

A ACADEBIO conta ainda com diversos espaços da Flona de Ipanema que podem ser utilizados na realização de atividades práticas de campo, tais como: sítio histórico, trilhas sinalizadas, remanescentes florestais, áreas em processo de recuperação ambiental, além de outras áreas apropriadas para capacitação em manejo de áreas protegidas.

O conjunto formado por sua infraestrutura e de seu entorno imediato, faz da ACADEBio um espaço diferenciado e de grande valor para realizar educação focada em conservação ambiental. A experiência adquirida até o momento, permite planejar a ampliação e intensificação da atualização das estruturas disponíveis.

Ainda em termos de bens immobilizados, a ACADEBio possui os seguintes veículos operacionais que poderão ser objeto de cessão à OS: 02 micro-ônibus, sendo 01 adaptado para PNE, 03 Vans, 03 caminhonetes e 03 barcos, sendo 02 de alumínio e 01 inflável, e 01 reboque, e 02 carros de passeio.

Registra-se, pois, que os bens públicos, objeto da cessão, incluem somente as instalações da ACADEBio, que se constituem de dois blocos principais (Administrativo-pedagógico e Alojamento-refeitório), duas casas na Vila São João e a Casa de Convivência, bem como os equipamentos e mobiliários do Centro de Formação utilizados nas atividades educacionais, administrativas e de hospedagem, tais como: computadores, impressoras, notebook, projetores, mesas, cadeiras, armários, geladeiras, fogões, camas, veículos, dentre outros. conforme Figura 21.

Figura 21. Bens públicos da ACADEBio - objetos da cessão de uso.



Fonte: Autoras, com base em relatório ACADEBio 2021.

Importante destacar que será disponibilizada, no âmbito do Contrato de Gestão, duas casas na vila para uso específico da OS.

6.2. Profissionais da ACADEBio diretamente envolvidos com a execução das atividades

A operacionalização da maior parte das atividades e serviços prestados pelo Centro de Formação ocorre por meio de contratos de terceirização, firmados por meio de processos de licitação, conforme prevê a Lei 8.666/90, os quais são conduzidos e geridos pela DIPLAN, uma vez que a ACADEBio não possui autonomia administrativa.

Atualmente, o quadro de pessoal da ACADEBio é composto por 32 colaboradores terceirizados e 15 servidores públicos, totalizando 47 profissionais, conforme detalhado nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Relação dos servidores em exercício na ACADEBio, de acordo com o setor, cargo e atividades desempenhadas.

SETOR/CARGO	QUANTIDADE	ATIVIDADES DESEMPENHADAS
ACADEBIO		
Chefe ACADEBio DAS 101.2	01	Coordenação e gestão do Centro de Formação
SEGEDU		
Chefe SEGEDU DAS 101.1	01	Coordenação e supervisão das atividades do SEGEDU
Analista Ambiental	03	Execução das atividades técnicas e pedagógicas do SEGEDU
NEAD		
Responsável NEAD FG1	01	Responsável pelas atividades do NEAD e do AVA
SEADM		
Chefe SEADM FCPE 101.1	01	Coordenação e supervisão das atividades do SEADM
SUORTE ADM		
Responsável Suporte Adm. FG1	01	Controle e fiscalização das atividades de traslado, manutenção predial e da frota de veículos
Agente Temporário Ambiental	07	Atividades de manutenção predial e de áreas verdes e controle de acesso
Total	15	

Fonte: Autoras, com base em relatório ACADEBio 2022.

Do total de quinze servidores em exercício na ACADEBio, seis são ativos do quadro permanente do ICMBio, sendo quatro Analistas Ambientais (1 ocupando o cargo de chefia da ACADEBio DAS 101.2), um Técnico Administrativo (ocupando FG1 do NEAD) e um Auxiliar Administrativo (ocupando a FG1 Suporte Administrativo); dois são servidores de outros órgãos cedidos ao ICMBio, ocupando cargo em comissão ou função de confiança, sendo uma Analista Superior I Pedagoga da Infraero (DAS 101.1 SEGEDU) e um Agente Administrativo

do MMA (FCPE 101.1 SEADM); e sete Agentes Temporários Ambientais que passaram a fazer parte do quadro de servidores recentemente.

A Tabela 9 traz a situação dos colaboradores terceirizados que atuam na ACADEBio.

Tabela 9 - Relação dos colaboradores terceirizados da ACADEBio, de acordo com o contrato administrativo, setor de atuação e atividades desempenhadas

SETOR/CONTRATO	QUANTID.	ATIVIDADES DESEMPENHADAS
ACADEBIO		
Suporte administrativo – Apoio Nível I	01	Apoio às atividades administrativas da gestão da ACADEBio.
SEGEDU		
Suporte administrativo – Apoio Nível I	05	Apoio ao agendamento de cursos, elaboração de editais, inscrição, seleção, organização e execução de cursos, certificação, avaliação, registro acadêmico e de horas para pagamento de GECC.
Recepcionista/Secretária	02	Recepção e secretaria das solicitações de Licença Capacitação, Horário Especial de Estudante, Programas de Pós-graduação e outros eventos de capacitação de curta e média duração.
NEAD		
Suporte administrativo – Apoio Nível I	01	Apoio às atividades de preparação de curso no AVA, atualização de informações e transposição de conteúdos no AVA.
SEADM		
Suporte administrativo – Apoio Nível I	01	Apoio às atividades de planejamento, monitoramento e fiscalização dos contratos administrativos.
Recepcionista/Secretária	06	Recepção e secretaria das demandas de protocolo e almoxarifado, recepção de participantes de eventos e operação do SCDP.
Motorista	02	Condução e abastecimento de veículos da ACADEBio.
Servente de limpeza	13	Serviços de limpeza e conservação
Suporte de informática	01	Suporte operacional em TI aos servidores/colaboradores e usuários da ACADEBio.
Total	32	

Fonte: Autoras, com base em relatório ACADEBio 2022.

Dezessete colaboradores vinculados aos serviços de alimentação, manutenção predial e vigilância/portaria, não foram computados no Tabela 9, pois estes contratos encerraram-se em 2020 e não houve nova contratação devido à pandemia da COVID-19.

Também não foram considerados os contratos de prestação de serviços sob demanda específica tais como: locação de tendas, banheiro químico, filmagens e atendimento médico pré-hospitalar.

7 - CENÁRIO DO NOVO ARRANJO DE GESTÃO DA ACADEBIO

No cenário do novo arranjo de gestão, a ACADEBIO e as respectivas atividades realizadas passarão a ser geridas e desenvolvidas pela OS, com exceção de algumas ações realizadas pelo Serviço de Gestão do Conhecimento e da Educação - SEGEDU, inerentes da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas - CGGP do ICMBio, que serão absorvidas pela Coordenação de Carreira e Desenvolvimento - COCAD, com a transferência do SEGEDU e do

NEAD, para sua estrutura, via Decreto a ser publicado com a nova Estrutura do ICMBio, a saber:

1. Elaboração e monitoramento do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP do ICMBio, com base na Avaliação de Necessidade de Desenvolvimento e Mapeamento de Competências;
2. Concessão de licença capacitação, horário especial estudante, participação em programas de pós-graduação e outros eventos de capacitação de curta e média duração;
3. Instrução processual visando pagamento de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso - GECC;
4. Gestão do quadro de instrutores do ICMBio; e
5. Aprovação das passagens e diárias cadastradas no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP com fins de capacitação do corpo funcional do ICMBio.

Para viabilizar a implementação e operação dos instrumentos de supervisão, monitoramento e fiscalização e do Contrato de Gestão, os cargos que eram da chefia da ACADEBio, do Serviço de Administração - SEADM e do Suporte Administrativo, serão utilizados para estruturar as Unidades de Coordenação, Fiscalização e Suporte Administrativo em função do Contrato de Gestão, que funcionarão em local especificamente destinado para este fim, em edificação situada dentro da FLONA de Ipanema.

Desta forma, os servidores da ACADEBio serão realocados nas unidades de Coordenação, Fiscalização e Suporte Administrativo do Contrato de Gestão, bem como, no Serviço de Gestão do Conhecimento e da Educação - SEGEDU da Coordenação de Carreira e Desenvolvimento - COCAD/CGGP, conforme detalhado na Tabela 10. Nessa realocação serão levados em consideração o cargo ocupado pelos servidores, as competências individuais e o perfil profissional.

O atual quadro de colaboradores será em grande parte desmobilizado, pois a maioria das atividades desempenhadas pelos terceirizados será absorvida pela OS.

Serão mantidos no ICMBio apenas 5 (cinco) colaboradores terceirizados de suporte administrativo, para garantir o apoio necessário às atividades das unidades de Coordenação, Fiscalização e Suporte Administrativo do Contrato de Gestão, bem como, no Serviço de Gestão do Conhecimento e da Educação - SEGEDU/COCAD/CGGP.

Estima-se que a desmobilização dos contratos de terceirização ocorra dentro do prazo de 60 dias após a assinatura do Contrato de Gestão.

Tabela 10 - Realocação dos servidores da ACADEBio após a efetivação do Contrato de Gestão.

Situação dos servidores/colaboradores <u>antes do contrato de gestão</u> em exercício na ACADEBio	Quant.	Situação dos servidores/colaboradores <u>após contrato de gestão</u> e após novo Decreto da estrutura do ICMBio (2022)	Quant.
		Em exercício na ACADEBio OS	
Chefe da ACADEBio (DAS 101.2) Analista Ambiental	01	Coordenador de Fiscalização do Contrato de Gestão da ACADEBio/OS - COFIC (De DAS 101.2 para FCE 101.10) Gestão da Unidade de Supervisão e Fiscalização do CG	01
Chefe do SEADM (FCPE 101.1) Agente Administrativo do MMA em exercício na ACADEBio	01	Chefe do Serviço Administrativo vinculado à COFIC (De FCPE 101.1 para FCE 101.5) na ACADEBio OS Coordenação e gerenciamento do serviço de supervisão do CG	01
Suporte Administrativo (FG.1) Auxiliar Administrativo	01	Suporte Administrativo (De FG.1 para FCE 1.2) no SEADM Auxiliar Administrativo Apoio administrativo na fiscalização dos serviços de logística.	01
Analista	00	Analista Ambiental ou Administrativo lotado no SEADM Execução das atividades de monitoramento, fiscalização e avaliação do Contrato de Gestão	01
Agente Temporário Ambiental	07	Encerramento dos contratos temporários	0
Terceirizados	24	Terceirizados da ACADEBio OS	03
Total	35	Total	07
		Em exercício no SEGEDU/COCAD/CGGP	
Chefe do SEGEDU (DAS 101.1) vinculado à ACADEBIO Analista Superior/Pedagoga/Infraero empregado público)	01	Chefe do SEGEDU (De DAS 101.1 para CCE 1.5) vinculado à COCAD/CGGP Analista Superior/Pedagoga/Infraero empregado público) Coordenação e gerenciamento das atividades do SEGEDU	01
Suporte ao NEAD (FG 1) Técnico Administrativo	01	Suporte ao NEAD (DE FG 1 para FCE 1.2) vinculado à COCAD/CGGP Técnico Administrativo Apoio técnico à atividades do SEGEDU	01
Analista Ambiental	03	Analista Ambiental lotado no SEGEDU vinculado à COCAD/CGGP	02
Terceirizados	08	Terceirizados do SEGEDU/COCAD/CGGP	02
Total	13	Total	06

Fonte: Autoras, com base em relatório ACADEBio 2022.

Futuramente, alguns servidores do ICMBio poderão vir a ser cedidos ou disponibilizados à **ACADEBio/OS**, de acordo com decisão institucional, porém, inicialmente,

os servidores permanecerão no ICMBio, que possui um quadro bem escasso, atuando principalmente nas novas funções e no processo de transição para o novo modelo de gestão, uma vez que a gestão da mudança demandará uma grande aproximação dos parceiros ICMBio e OS.

Cabe enfatizar que a experiência acumulada pelos servidores do ICMBio será de fundamental importância para orientar a OS, principalmente no início da parceria, quanto ao processo de alinhamento institucional, gestão do conhecimento e sobre as atividades a serem desenvolvidas.

7.1. Governança compartilhada

Apoiados nos cinco pilares apontados pela nova doutrina como elementos estruturais e essenciais à experiência exitosa com Contrato de Gestão: “publicização, orientação para resultados, governança mista, parceria e flexibilidade operacional” (MARTINS, 1998), o ICMBio tem a parceria como um instrumento-chave para: melhorar o foco da sua ação interna e externa; ampliar seu atual desempenho, aproximando mais rapidamente do desejado; dar maior visibilidade para os níveis de responsabilidade e responsabilização; ampliar o controle social para e por resultados.

O **Projeto (Re)nova ACADEBio** baseia-se no conhecimento e mapeamento de seus pontos fortes e fracos, na análise do ambiente interno e externo e no conhecimento sobre as expectativas dos clientes e usuários para projetar ganhos de agilidade e qualidade com o Contrato de Gestão.

Cabe resgatar Tonelotto; Crozatti e Righetto (2020) quando afirmam que “O Contrato de Gestão tem foco no controle de outputs e nas medidas de desempenho” e acrescentam fazendo alusão à BRASIL (1997, p.36 apud TONELOTTO; CROZATTI e RIGHETTO, 2020 p. 258) que esta forma de parceria visa “contribuir ou reforçar o atingimento de objetivos de políticas públicas, mediante o desenvolvimento de um programa de melhoria da gestão, com vistas a atingir uma superior qualidade do produto ou serviço prestado ao cidadão”

Desta feita, uma vez estabelecida a parceria entre o ICMBio e a Organização Social devidamente qualificada, estará constituído o arranjo de governança compartilhada, em cumprimento às competências estabelecidas para o Conselho de Administração da OS, conforme prevê a Lei n° 9.637/1998, com delimitação clara das responsabilidades, deveres e obrigações de cada ente e a possibilidade de um trabalho conjunto na definição das prioridades e das melhores estratégias para a capacitação e o desenvolvimento dos agentes

públicos de meio ambiente e da sociedade em geral, atendendo aos princípios da transparência pública e da *accountability*.

Assim, os contratos de gestão seriam, não apenas ferramentas que objetivam a parceria entre a Organização Social e o poder público, mas também uma prática de governança no setor público, em razão de atender ao princípio da transparência, por ser informação de interesse público e estar disponível para acesso, como também permitiria a responsabilização na prestação de contas (*accountability*), pois, neles são estabelecidos os papéis a serem exercidos por ambas as partes, o desempenho esperado e admite-se que todas as decisões tomadas quanto ao uso dos recursos públicos irão no sentido de cumprir a responsabilidade assumida. (TONELOTTO; CROZATTI E RIGHETTO, 2020, p. 265)

No colegiado, espera-se o desenvolvimento e a inovação incremental ou radical de um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que otimizem todos os pontos de grandeza das atividades publicizadas, especialmente quando projetados à gestão em sua direção, monitoramento e avaliação.

A tentativa anterior de publicização da ACADEBio (2017-2019) foi capaz de demonstrar a potência dessa governança híbrida, constituída por representantes do Estado, da entidade, de público-beneficiário, de especialistas, entre outros, focada na solução dos problemas e implementação das oportunidades quanto às atividades publicizadas, bem como adequada e regrada à dinâmica de seu funcionamento eficaz, eficiente e efetivo.

A governança compartilhada permite um acompanhamento das atividades desempenhadas pela Organização Social, mantendo a sua flexibilidade gerencial, mas com a segurança de sempre garantir o interesse público e o cliente-cidadão no foco do processo.

Em um ambiente que se transforma rapidamente, trata-se de arranjo que permite absorver e processar, com mais facilidade, racionalidade e clareza, as necessidades frequentes de ajustes e de calibrações que se fazem presentes num processo de gestão que é e deve ser evolutivo.

Diante disso, o arranjo de governança deve se pautar nas informações contidas no escopo do Contrato de Gestão; nas responsabilidades das partes; no programa de trabalho concertado, considerando métricas de quantidade e qualidade e seus respectivos indicadores; nos recursos orçamentários e financeiros envolvidos; no atingimento das metas; na avaliação dos resultados; na qualidade dos produtos e serviços e, especialmente, nos aspectos educacionais e socioambientais. Ao mesmo tempo é desejável que o parceiro incorpore às atividades, objeto da publicização, ganhos de eficiência, de capital intelectual e de inovações, bem como experiência e aprendizagens organizacionais.

O arranjo da governança do **Projeto (Re)nova ACADEBio** se pautará em cinco perspectivas, conforme representado na Figura 22.

Figura 22. Perspectivas da governança do Projeto (Re)nova ACADEBio.



Fonte: Autoras, com base em relatório ACADEBio 2021.

1. Legal: o Contrato de Gestão deve contribuir diretamente para o alcance dos objetivos previstos na política pública a ser publicizada, tendo como marcos orientadores o PPP; a PDP do ICMBio; o PDI da ACADEBio e o Planejamento Estratégico do ICMBio e da ACADEBio, bem como a Política Nacional de Inovação.

2. Da Estratégia: torna-se primordial que a instituição parceira qualificada tenha alinhamento de propósito, resultados e iniciativas com o ICMBio e com a ACADEBio representados em seu planejamento estratégico, em especial, com o objeto do Contrato de Gestão. Com relação ao Conselho de Administração - CA (previsto na Lei nº 9.637/1998 e do Decreto nº 9.190/2017) duas ações são importantes: a primeira, que o CA deverá estabelecer diretrizes claras em relação à parceria, em todas as suas dimensões e atividades, e a segunda, que a composição do Conselho de Administração deverá garantir a inclusão de representantes do poder público, nos termos do que estipula a Lei nº 9.637/1998.

3. Contratual: obediência aos preceitos previstos na Lei nº 9637/1998 que afirma que o Contrato de Gestão deverá ser elaborado de comum acordo entre o órgão e a OS e discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da parceira: I - especificação do programa de trabalho proposto pela OS, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios

objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade e II - estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

4. Da Avaliação: nos termos da Lei nº 9637/1998, os resultados atingidos com a execução do Contrato de Gestão devem ser analisados, periodicamente, por uma Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação, com a responsabilidade de avaliar os resultados do Contrato de Gestão, submetendo relatórios de avaliação conclusivos ao ICMBio, órgão supervisor do contrato.

5. Prestação de contas: tanto o ICMBio quanto à OS, possuem responsabilidade formal de prestar contas da execução do Contrato de Gestão, verificando o cumprimento das obrigações e a aplicação devida do recurso. A diretoria da OS deverá elaborar relatórios de execução do Contrato de Gestão, com as metas e os resultados alcançados, bem como a prestação de contas quanto aos recursos fomentados, captados e executados no exercício. Após, submeterá ao Conselho de Administração, que o aprovará, possivelmente com auxílio de auditoria interna ou externa, bem como com as manifestações do conselho fiscal da OS. Após, submeterá ao órgão supervisor ICMBio, que terá a análise por parte da Comissão de Fiscalização do Contrato, que se manifestará quanto ao alcance dos resultados e quanto a prestação de contas. Após, será enviado à CAC para manifestação e relatório conclusivo quanto à análise dos resultados obtidos, com posterior envio e devidos encaminhamentos, se for o caso, por parte do ICMBio, cabendo à COFIC/ICMBio as providências finais e as informações referentes ao Relatório de Gestão e Prestação de Contas Anual por parte do ICMBio junto ao sistema de controle do Governo Federal.

7.2. Instâncias de Governança da ACADEBio OS

7.2.1. Conselho de Administração - CA

Para os fins de atendimento aos requisitos de qualificação, o Conselho de Administração estruturado nos termos do Estatuto da Organização Social deverá adequar sua composição aos critérios legais básicos previstos no artigo 3º da Lei 9.637/98, onde estabelece:

- a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público;
- b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil;
- c) até 10% (dez por cento) de membros eleitos dentre os associados da Organização Social;

- d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) membros eleitos dentre pessoas com notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
 - e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.
- (Artigo 3º da Lei 9.637/98)

Ressalta-se a relevância e importância da participação, como membros natos junto ao Conselho de Administração da Organização Social qualificada, da representação do Ministério do Meio Ambiente, órgão responsável pela “inserção do desenvolvimento sustentável na formulação e na implementação de políticas públicas, de forma transversal e compartilhada, participativa e democrática, em todos os níveis e instâncias de governo e sociedade” e do ICMBio, como órgão supervisor da execução do Contrato de Gestão.

7.2.2. Unidade de Supervisão e Fiscalização do Contrato de Gestão - COFIC/ICMBio

Será organizada, na estrutura da ACADEBio/ICMBio, nos termos do Art. 8º da Lei 9.637/1998, a unidade responsável pela supervisão e fiscalização do Contrato de Gestão **ACADEBio/OS**, sob a coordenação da COCAD/CGGP, conforme proposta apresentada nas tabelas 11 e 12.

7.2.3. Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC

Será instituída a Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC, a ser composta, nos termos do § 2º do Art. 8º da Lei nº 9.637/1998, por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação, com indicação de servidores do ICMBio e de profissionais em educação executiva, educação a distância, gestão pública e inovação, oriundos da sociedade civil, além de representante do MMA. De forma assemelhada, ressalta-se a importância e relevância da representação do Ministério Economia como membro da Comissão de Avaliação, considerando sua atribuição regimental como órgão responsável pela análise da viabilidade dos projetos governamentais e órgão gestor do modelo de OS.

7.3. Competências

7.3.1. MMA e ICMBIO

O Ministério do Meio Ambiente - MMA, como órgão central do Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA e do Sistema Nacional de Unidades de Conservação SNUC, atuará como gestor da Política Nacional de Meio Ambiente e membro do Conselho de Administração da OS qualificada.

O ICMBio, como entidade autárquica responsável pela publicização, comporá o Conselho de Administração da OS, bem como designará membros para compor a Comissão de Avaliação do Contrato (CAC) e a Unidade de Supervisão e Fiscalização (COFIC), que

buscará, além do acompanhamento e fiscalização físico-financeiro do Contrato de Gestão, a facilitação da execução das atividades publicizadas pelo ICMBio.

A Coordenação de Carreira e Desenvolvimento, vinculada à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do ICMBio, juntamente ao Comitê Gestor de Capacitação, continuarão a fomentar as atividades publicizadas e exercerá sobre elas uma gestão estratégica demandando os resultados necessários ao alcance dos objetivos das políticas públicas de sua responsabilidade. Além disso, anualmente, pleiteará as dotações orçamentárias destinadas à execução do Contrato de Gestão pactuado.

7.3.2. Organização Social

A Organização Social deverá realizar a gestão tática e operacional da **ACADEBio** e terá como competências:

a) atuar como instituição, não estatal, buscando o aprimoramento das atividades publicizadas e uma maior aproximação entre o serviço público prestado e o interesse do cidadão-cliente, com responsabilidade social e economicidade dos recursos públicos, primando pela eficácia e eficiência na concretização de objetivos e metas estabelecidos para as atividades publicizadas;

b) gerir, manter e aprimorar os equipamentos cedidos: bloco administrativo-pedagógico; bloco alojamento-refeitório, casa de convivência e duas casas destinadas à moradia de representantes/dirigentes da OS, localizadas na vila de São João;

c) gerir, manter e aprimorar as áreas externas utilizadas nas capacitações, no âmbito de suas responsabilidades contratuais;

d) planejar, aperfeiçoar e ofertar cursos e ferramentas de formação e capacitação para o público interno e externo, nas modalidades presencial, a distância e híbrido;

e) prospectar e captar recursos financeiros externos;

f) realizar eventos educacionais ambientais corporativos, culturais, artísticos e recreativos;

g) fomentar e executar atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, gerindo o espaço como um ambiente promotor e de difusão de novos produtos e processos ambientais;

h) fornecer, anualmente, ou quando solicitado, relatório de execução do Contrato de Gestão, com as metas estabelecidas no ano e os resultados alcançados, bem como a prestação de contas correspondente ao exercício financeiro, para aprovação do Conselho de Administração e o envio à COFIC e, posteriormente, após análise e emissão de pareceres, à

CAC, cabendo a esta o relatório conclusivo sobre os resultados alcançados, a ser enviado ao ICMBio/MMA.

7.3.3. Conselho de Administração

O Conselho de Administração será a instância máxima de governança da **ACADEBio OS** e terá como competências mínimas:

- a) fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;
- b) aprovar a proposta de Contrato de Gestão da entidade;
- c) aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;
- d) designar e dispensar os membros da diretoria;
- e) fixar a remuneração dos membros da diretoria;
- f) aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;
- g) aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;
- h) aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;
- i) aprovar e encaminhar, à COFIC, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;
- k) fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa;
- l) apreciar e determinar à diretoria da OS as recomendações do relatório conclusivo da CAC.

7.3.4. Unidade de Supervisão e Fiscalização do CG - COFIC/ICMBio

A COFIC será a instância governamental interna de apoio à governança e terá como competências mínimas:

- a) contribuir na elaboração e no aperfeiçoamento do Contrato de Gestão, discriminando as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da OS;
- b) supervisionar, gerenciar e fiscalizar a execução do Contrato de Gestão em acordo com a COCAD/CGGP;
- c) contribuir na elaboração das metas e resultados do Contrato de Gestão, alinhados ao planejamento estratégico da ACADEBio e do ICMBio;
- d) recepcionar do Conselho de Administração da OS os relatórios de execução do Contrato de Gestão que serão elaborados pela diretoria;

e) analisar, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, relatório emitido pela OS e pertinente à execução do Contrato de Gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro;

f) emitir parecer em cada exercício compreendido no ciclo de vigência do Contrato de Gestão, tendo como apoio o parecer da auditoria externa sobre os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas da OS;

g) instruir o processo e a pauta junto à CAC, quanto aos relatórios de execução do Contrato de Gestão e os pareceres respectivos da COFIC, contendo, no mínimo, análise de mérito e financeira e a sistematização das atividades de supervisão e fiscalização, inclusive as realizadas pelo controle externo, para análise conclusiva de resultados pela CAC;

h) indicar membros para a Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC (avaliar com equipe ICMBio);

i) dar suporte e assessorar reuniões e trabalhos da CAC;

j) elaborar relatório anual da execução do Contrato de Gestão, após análise conclusiva por parte da CAC, para subsidiar Relatório de Gestão e Prestação de Contas anual do ICMBio junto aos órgãos de controle do Governo Federal;

k) estruturar metodologia de fiscalização do Contrato de Gestão;

l) realizar reuniões ou visitas técnicas, quando oportunas ou necessárias;

m) dar ciência ao Tribunal de Contas da União e ao Ministério Público, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública pela OS;

n) instruir processo de renovação contratual, se for de interesse mútuo, por períodos sucessivos o Contrato de Gestão, após a análise da demonstração do cumprimento de seus termos e suas condições e dos benefícios alcançados com a parceria;

o) solicitar à CGATI/DIPLAN/ICMBio os recursos destinados à OS com obediência ao cronograma de desembolso financeiro estabelecido no CG;

p) coordenar conjuntamente à COCAD e DIPLAN o planejamento e a execução orçamentária do contrato.

7.3.5. Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão - CAC

A Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão (CAC) atuará como instância interna de apoio à governança e será responsável pela avaliação da parceria, pela proposta de aprimoramento dos procedimentos e da própria unidade supervisora (COFIC), pela sugestão de padronização de objetos, custos e indicadores e pela produção de entendimentos voltados à priorização do controle de resultados e terá como competências:

- a) avaliar os resultados atingidos com a execução do Contrato de Gestão, em consideração ao Relatório de Execução do Contrato e aos pareceres emitidos pela COFIC;
- b) reunir-se, pelo menos uma vez por ano, para assembleia de análise de resultados, garantida a presença da COFIC e de membros da OS;
- c) encaminhar à autoridade supervisora (COFIC/ICMBio) relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

8 - IMPACTO FINANCEIRO DA PUBLICIZAÇÃO

As informações a serem apresentadas decorrem da Atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica (Anexo 2), realizada em 2021.

8.1. Custos Fixos e Variáveis

A estrutura de custos e despesas da ACADEBio atualmente está dividida nos grupos (a) Educação Corporativa, (b) Contratos Fixos, (c) Diárias e Passagens (SCDP), (d) Despesas Eventuais e (e) Outras Despesas.

A previsão orçamentária da “educação corporativa” (repasse direto para execução do PDI) para 2022 é de 0,9 milhões de reais, e para o grupo de contas “contratos fixos” na ordem de 3,6 milhões.

A partir desta base de valores, projeta-se aumento dos custos em 5% ao ano, (conforme pode ser visto na linha Custos PDP da Tabela 11), ainda que os repasses do ICMBio (demonstrados na Tabela 13 de Receitas) tenham uma projeção de redução a uma taxa de 5% ao ano.

Os custos para a realização de “projetos especiais” foram arbitrados em 85% da receita relativa aos projetos especiais, e “congresso” estimou-se em 80%, também da receita estimada para a realização desse serviço. Os custos de comunicação foram definidos como 5% da receita bruta total anual.

Tabela 11. Custos fixos e variáveis da ACADEBio, 2022-2031 (R\$ x 1.000).

Custos Fixo	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Custos PDP	900	945	992	1.042	1.094	1.149	1.206	1.266	1.330	1.396
Custeio da unidade	3.663	3.846	4.038	4.240	4.452	4.675	4.908	5.154	5.411	5.682
Equipe Cursos Presenciais	600	630	662	695	729	766	804	844	886	931
Equipe Cursos Virtuais	-	674	800	863	907	952	999	1.049	1.102	1.157
Subtotal	5.163	6.095	6.492	6.840	7.182	7.541	7.918	8.314	8.730	9.166
Custos Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Custo Professores e Coord	330	661	1.101	1.366	1.576	1.655	1.738	1.825	1.916	2.012
Manutenção Cursos e Plataforma EAD	-	411	453	496	538	581	624	666	709	751
Projetos Especiais	-	235	470	784	1.176	1.764	1.764	1.764	1.764	1.764
Congresso	-	-	-	160	-	240	-	320	-	320
Comunicação	-	299	504	597	644	712	749	788	790	833
Subtotal	330	1.606	2.529	3.403	3.935	2.716	4.875	5.363	5.178	5.680
TOTAL CUSTOS	5.493	7.701	9.021	10.243	11.117	10.257	12.793	13.677	13.908	14.847

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

8.2. Previsão orçamentária para ampliação da equipe

A Tabela 12 apresenta as projeções referentes à equipe adicional necessária à ampliação e consolidação do novo escopo de atuação e atendimento da (Re)nova ACADEBio.

Tabela 12 - Equipe adicional.

Serviço/Produto	Profissional	Quantidade	Valor Ano (x R\$ 1.000)
Cursos Presenciais	Diretor Acadêmico	1	244,8
	Gerente Administrativo	1	163,2
	Assist. Administrativo	2	102,0
	Pedagoga Sênior	1	90,0
EAD	Gerente de Projetos	1	120,0
	Técnico Moodle	2	126,0
	Analista TI	3	210,6
	Pedagoga	3	216,0
	Webdesigner	2	126,0
	Suporte TI	2	64,8
Hospedagem	Recepcionistas	2	71,2
	Gerente	1	61,2
	Camareira	2	61,2
	Técnico de Manutenção	1	20,4
TOTAL		24	1.677,4

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

8.3. Fontes atuais de receita

Como a ACADEBio opera a partir da demanda corporativa do ICMBio, suas receitas são basicamente para cobrir os custos de sua oferta educacional, conforme observa-se na Tabela 13.

Tabela 13 - Valores e fontes financeiras da ACADEBio.

Fontes de Recursos ACADEBio	2018	2019	2020
Receitas PDP (fonte ICMBio)	1.733.616,59	1.474.471,96	98.765,32
Receitas para manutenção da unidade (fonte ICMBio)	3.472.873,48	3.928.407,40	3.662.704,31

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

Os baixos valores de receita PDP 2020 deveram-se em função da restrição de eventos presenciais decorrente da pandemia.

8.4. Receitas Projetadas

As receitas projetadas, Tabela 14, incluem aquelas provenientes do público em geral e de instituições públicas e privadas clientes da ACADEBio. Os recursos provenientes do ICMBio (PDP e contrato de manutenção da unidade) tem uma redução linear de 5% ao ano até 2031.

As receitas de “cursos presenciais” foram definidas a partir do volume de oferta de 37 cursos, 79 e 93 para os anos de 2023, 2024 e 2025, respectivamente, onde a taxa de ocupação foi definida como sendo de 80% da capacidade de oferta.

Os valores foram definidos por rateio de custos fixos definidos a partir do custo fixo da hora-aula ofertada, adicionado os custos variáveis de cada curso e aplicado uma margem bruta de 140%.

Para o ano de 2022 foi estabelecido uma redução da meta de faturamento em 50%, em consideração as previsões do cronograma para estabelecimento do Contrato de Gestão.

Para a definição de receita proveniente dos “cursos virtuais”, considerou-se duas categorias de alunos: alunos com mensalidade para cursos de média e longa duração; e cursos de livre acesso, com cobrança para emissão do certificado. A partir dessa consideração, foram estimadas metas para quantidade de alunos mensalistas e metas para alunos solicitantes de certificado.

Para os “cursos remotos” foram identificados os custos fixos (custos fixos rateados pelas horas aula ofertada em cada curso - 360 horas-aula) e variáveis (representada pela dedicação dos professores e aplicada a margem bruta (140% sobre os custos)). Com base neste racional, foi projetado a meta de 4 cursos ao ano com ocupação completa (950 mil reais de faturamento), para a partir de então estabelecer uma gradação de crescimento a partir de 2022, onde, neste ano, o faturamento representa 50% da meta; 2023 representa 70% da meta, a partir de quando o crescimento ocorre de forma orgânica à taxa de 5% ao ano.

O faturamento em torno da “hospedagem acadêmica” foi definido tendo o valor das diárias de 92 reais por noite, com uma hospedagem média de 5 noites para um total de alunos previstos para os cursos presenciais (2.447 alunos), somados aos alunos mistos (virtuais e presenciais - 123 alunos) representando 10% de todos os alunos dessa categoria em 2023, passando a 20% da categoria a partir de 2024 (245 alunos). A partir de 2024 o crescimento passa a ser orgânico à taxa de 5% ao ano.

As receitas provenientes dos “cursos e hospedagem em centros de pesquisas” foram definidas a partir de uma análise das horas-aula ministradas (762 horas-aula) versus horas-aula potenciais (9.600 horas-aula), onde a meta estabelece como sendo de 20% da diferença entre os dois valores (1.767 horas-aula), o que representa 44 cursos de 40 horas-aula ao ano.

A meta para 2023 é de 80% deste potencial, e cresce a uma taxa de 5% ao ano a partir de 2023. Receitas de “congresso” e “projetos especiais” deixam, enquanto meta, uma margem bruta de 205 e 15% respectivamente. O detalhamento da dinâmica de custos e receitas podem ser verificadas parcialmente no documento completo “Atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021”.

Tabela 14 - Receitas projetadas (R\$ x 1.000).

Descrição da receita	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Receitas contrato PDP (fonte ICMBio)	900	855	812	772	733	696	662	629	597	567
Receitas contrato manutenção (fonte ICMBio)	3.663	3.480	3.306	3.140	2.983	2.834	2.692	2.558	2.430	2.308
Cursos Presenciais	575	1.150	1.956	2.420	2.566	2.720	2.883	3.056	3.239	3.433
Cursos Remotos	475	665	698	733	770	816	865	917	972	1.030
Cursos Virtuais	135	677	1.354	1.693	2.116	2.243	2.378	2.520	2.672	2.832
Hospedagem Acadêmica	236	1.182	1.365	1.607	1.703	1.806	1.914	2.029	2.151	2.280
Curso e Hospedagem Centro de Pesquisa	-	1.418	1.504	1.594	1.689	1.791	1.898	2.012	2.133	2.261
Congresso	-	-	200	-	300	-	400	-	400	-
Projetos Especiais/ Outros Eventos	-	646	738	922	1.384	2.075	2.075	2.075	2.075	2.075
Total	5.985	10.073	11.932	12.882	14.244	14.981	15.767	15.796	16.668	16.787

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

8.5. Necessidade de Investimento

Conforme apresentado na Tabela 15, projeta-se um investimento de 21,7 milhões de reais ao longo do período de 2022 a 2031. Os recursos para investimentos serão oriundos de receitas operacionais próprias da ACADEBio a partir do modelo de gestão compartilhada com a Organização Social.

Tabela 15 - Necessidade de investimento ACADEBio (R\$ x 1.000).

DESCRIÇÃO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
I- EAD	-853	-853	-853	-853	-853	-853	-853	-853	-502	-502
Transposição de conteúdos produzidos para as plataformas de ensino-aprendizagem	-432	-432	-432	-432	-432	-432	-432	-432	-216	-216
Atualização de cursos existentes	-203	-203	-203	-203	-203	-203	-203	-203	-203	-203
Desenvolvimento de vídeo-aulas (Roteirização, Produção e Edição de Vídeos)	0	-63	-373	-745	-1.096	-1.477	-2.090	-2.431	-2.642	-2.941
Desenvolvimento de novos cursos	0	-63	-373	-745	-1.096	-1.477	-2.090	-2.431	-2.642	-2.941
II - Infraestrutura	-853	-916	-1.226	-1.598	-1.949	-2.330	-2.942	-3.284	-3.144	-3.443
Conectividade, equipamentos de TI e atualização Plataformas	-	-	-	63	373	745	1.096	1.477	2.090	2.431
II - Investimento fixo total (I+II)	-	240	853	916	1.226	1.598	1.949	2.330	2.942	3.284
III - Capital de Giro	- 1.104	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	- 1.422	- 745	- 2.288	- 3.528	- 5.202	- 7.088	- 9.626	-11.412	-12.351	-13.930

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

8.6. Análise de viabilidade financeira

A partir das projeções estabelecidas para custos, receitas, margens e volume de oferta de cursos no mercado de EaD, cursos remotos, cursos presenciais e mistos, os resultados de fluxo de caixa apresentam-se expressivamente positivos, tal como é possível visualizar na Tabela 16.

Segundo projeções o empreendimento tem um valor presente líquido (VPL) de cerca de 11 milhões de reais (considerando uma taxa de remuneração do capital de 12% ao ano no período), ainda que os repasses do ICMBio para formação caiam de 4,5 milhões de reais (2022) para pouco cerca de 2,8 milhões de reais em 2031, ainda que mantenha o volume de capacitação aos seus funcionários.

Essa medida representa uma economia de cerca de 9 milhões de reais para o ICMBio no período, se tomarmos como linha de base os repasses previstos para 2022, que já serão cerca de 30% menor do que a média dos últimos 7 anos.

Tabela 16 - Fluxo de caixa projetado.

Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo Inicial de Caixa	0	-435	717	1.971	2.717	3.308	5.059	4.394	2.517	1.367
(+) Repasses ICMBio	4.563	4.335	4.118	4.118	3.716	3.531	3.354	3.186	3.027	2.876
(+) FAT bruto	1.422	5.739	7.814	8.970	10.528	11.451	12.413	12.609	13.641	13.911
(-) Custos e despesas	-5.493	-7.701	-9.021	-10.243	-11.117	-10.257	-12.793	-13.677	-13.908	-14.847
(-) Tributos Lucro Presumido*	-74	-304	-432	-501	-587	-643	-697	-712	-766	-785
Resultado do Período	418	2.068	2.479	2.344	2.540	4.081	2.278	1.407	1.994	1.156
(-) Investimentos	-1.104	-916	-1.226	-1.598	-1.949	-2.330	-2.942	-3.284	-3.144	-3.443
Saldo Final de Caixa	-686	717	1.971	2.717	3.308	5.059	4.394	2.517	1.367	-920
Resultado Acumulado	418	2.486	4.965	7.309	9.849	13.930	16.208	17.615	19.609	20.765

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

A necessidade de capital de giro foi estabelecida como sendo 20% superior ao período de pior posição dos resultados, estimado em 920 mil reais, atingindo um valor de 1,1 milhões de reais, Tabela 17.

Tabela 17 - DRE Projeta do ACADEBio.

Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Receita Operacional Bruta	5.985	10.073	11.932	13.088	14.244	14.981	15.767	15.796	16.668	16.787
(-) Tributos sobre faturamento*	- 518	- 871	- 1.032	- 1.132	- 1.232	- 1.296	- 1.364	- 1.366	- 1.442	- 1.452
(=) Receita Operacional Líquida	5.467	9.202	10.900	11.955	13.012	13.685	14.403	14.429	15.227	15.335
(-) Custo do Serviço Prestado	- 4.837	- 6.714	- 7.794	- 8.887	- 9.676	- 10.944	- 11.165	- 11.966	- 12.149	- 12.996
(=) Lucro Operacional Bruto	630	2.488	3.106	3.069	3.337	2.741	3.239	2.463	3.077	2.339
(-) Despesas Administrativas	- 656	- 988	- 1.227	- 1.356	- 1.441	- 1.549	- 1.628	- 1.711	- 1.759	- 1.851
(=) Resultado da Atividade	- 26	1.500	1.879	1.713	1.895	1.192	1.611	752	1.318	488

* Tributo sobre faturamento: PIS (0,65%) + ISS (5%)

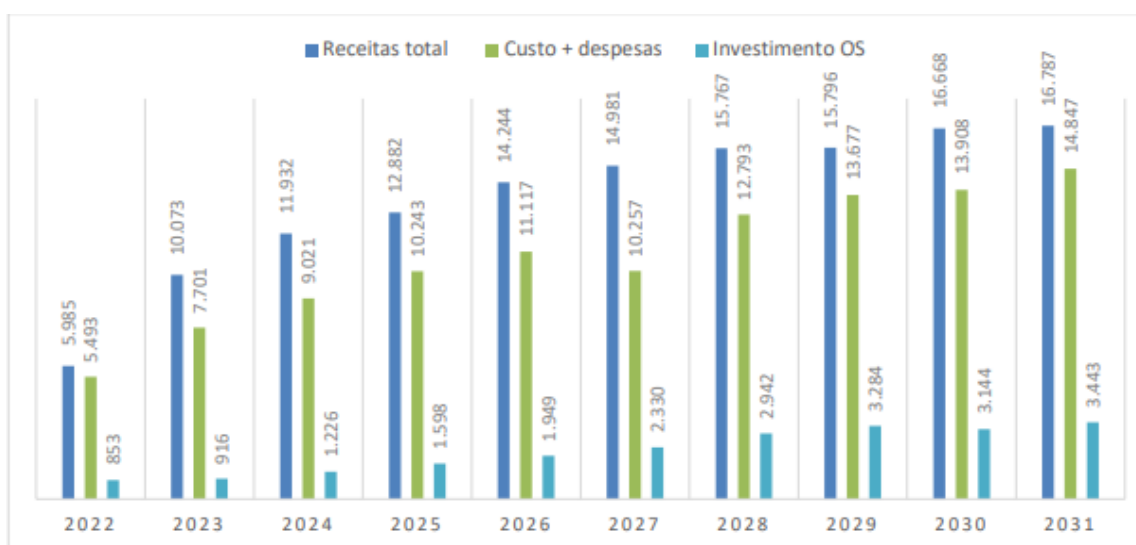
** Rateio entre custos e despesas considera média histórica entre os anos de 2018 a 2020.

Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

Ainda que necessite de investimentos iniciais e capital de giro relativamente expressivos, considerando o modelo de Contrato de Gestão com uma OS, a análise financeira aponta para plena viabilidade. Isso se deve ao fato da futura gestão via Organização Social iniciar os trabalhos em continuidade a um volume considerável de atividades de educação, e utilizar esta conjuntura como plataforma para expandir à novos públicos beneficiários.

Na Figura 23, a seguir, estão projetadas a relação entre a receita anual em comparação com os custos e com a previsão de investimentos.

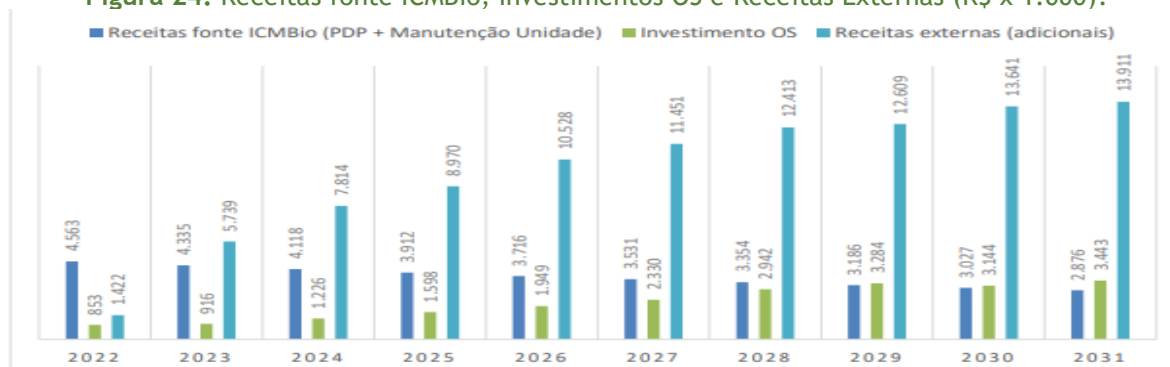
Figura 23. Projeções de receitas total, custos e despesas e investimentos da OS (R\$ x 1.000).



Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

Em conformidade com as diretrizes para elaboração do plano, as projeções indicam, conforme a Figura 24, uma redução gradativa (nominal) dos valores repassados pelo ICMBio, saindo de 4,5 milhões em 2022 para 2,8 milhões em 2031. Nesse mesmo período a Organização Social evolui sua receita própria de 1,4 milhões em 2022 para mais de 13,9 milhões de reais em 2031.

Figura 24. Receitas fonte ICMBio, Investimentos OS e Receitas Externas (R\$ x 1.000).



Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

Na Figura 25 está apresentada a evolução da receita total projetada em comparação com o aporte de recursos financeiros do ICMBio em percentual de participação do montante anual. A participação do ICMBio no montante de receitas projetadas, reduz de 76% para 17% no final do período (2031), gerando economia significativa para os recursos financeiros públicos.

Figura 25. Receita total projetada (R\$ x 1000) X Percentual de receitas provenientes do ICMBio.



Fonte: Autoras, com base na atualização do Plano de Sustentabilidade Econômica, 2021.

Com base no plano de sustentabilidade financeira, a ACADEBio poderá aumentar o seu faturamento em aproximadamente 14.5 milhões de reais até 2031. Além disso, o potencial de crescimento do faturamento se dá pela oferta de novos produtos e serviços voltados para o público externo pagante e/ou beneficiário por bolsas de estudos.

Em razão do modelo de gestão estar baseado em Contrato de Gestão com OS sem-fins lucrativos, todo o excedente de recursos provenientes do superávit operacional da organização ao longo do período analisado, poderá por força de contrato, ser usado para reduzir os aportes anuais do ICMBio, sem que se reduza a quantidade e qualidade dos serviços destinados aos seus colaboradores diretos.

No plano, considera-se redução linear de 3% ao ano nos gastos do ICMBio com manutenção da ACADEBio a partir do 3º ano. Considera-se também que 15% do resultado positivo do ano será reinvestido em conectividade, equipamentos de TI, atualizações/melhorias nas plataformas EaD e melhorias nas salas da ACADEBio.

Além disso, o excedente gerado poderá ser aplicado em um fundo patrimonial, voltado para a melhoria contínua dos processos e estrutura da ACADEBio. As decisões relacionadas à utilização do dinheiro serão efetuadas pelo Conselho de Administração.

Este plano de sustentabilidade financeira apresenta claras evidências de viabilidade. Os elementos que compõem o cenário otimista estão relacionados a três aspectos principais: (a) excepcional e diferenciada infraestrutura ofertada pela ACADEBio;

(b) localização privilegiada em local de fácil acesso a partir da região metropolitana de São Paulo; (c) experiência acumulada pela equipe do ICMBio dedicada a gestão da ACADEBio que consolida conhecimentos necessários para colaborar de forma determinante na ampliação da ACADEBio reenquadrada no modelo de gestão via OS.

A este último ponto, soma-se à profusão de mestres e doutores que conciliam teoria e prática de forma equilibrada e possibilitam um contexto de aprendizado diferenciado em relação às demais opções de especialização e pós-graduação.

O conjunto formado por sua infraestrutura e de seu entorno imediato, faz da ACADEBio um espaço diferenciado e de grande valor para realizar educação focada em conservação ambiental. A experiência adquirida até o momento, permite planejar a ampliação e intensificação da atualização das estruturas disponíveis.

O conjunto estratégico apresentado neste documento, tem o potencial de combinar ampliação da oferta de ensino e melhoria da qualidade com redução de custo para o Estado Brasileiro.

Por fim, considerando a inexistência da Política de Inovação **(Re)nova ACADEBio** e a futura implementação dos respectivos programas de pesquisa, desenvolvimento e inovação na ACADEBio, projeta-se, num primeiro momento, o esforço de consolidação da Política Institucional, com a posterior incorporação das receitas advindas de tais atividades, que serão pautadas, exclusivamente, na captação de recursos externos, seja pelas agências de fomento ou por demais órgãos e entidades do Sistema Nacional de Meio Ambiente ou de sistemas conexos, com a pauta de problemas ou soluções ambientais.

Após o estabelecimento de tais ações, será possível identificar todo o potencial de receitas alternativas de recursos financeiros, que poderão decorrer de contratos e de parcerias, bem como da gestão de ativos de propriedade intelectual que sejam resultados das atividades de PDI da ACADEBio, consolidando um potente mecanismo de sustentabilidade.

9 - ELEMENTOS PROPOSTOS PARA O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE RESULTADOS DO PROJETO (RE)NOVA ACADEBIO (DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA OS)

Após a qualificação da Organização Social, caberá ao ICMBio e a OS a elaboração do Contrato de Gestão, em comum acordo, momento em que serão discriminadas as atribuições, as responsabilidades e as obrigações do poder público e da Organização Social, nos termos do Art. 6º da Lei 9.637/1998.

Ademais, quando da especificação do Programa de Trabalho pela Organização Social, deverão ser estipuladas as metas a serem atingidas e os critérios objetivos de

avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e de produtividade.

O presente estudo de publicização já apresenta informações e aspectos significativos para nortear o sistema de medição de resultados do **Projeto (Re)nova ACADEBio**. Entretanto, carece de concertação de elementos para uma definição eficiente dos mesmos, uma vez que, selecionada a OS, espera-se receber a contribuição efetiva desta no entendimento do problema e das oportunidades, bem como na definição mais precisa do Programa de Trabalho, a ser discutido em comum acordo entre as parceiras ICMBio e OS.

Entretanto, em consideração às justificativas para a Publicização da ACADEBio, apresentadas no presente estudo, é possível detectar elementos que servirão de base para a medição de resultados.

Tais elementos serão devidamente apreciados quando da negociação do Contrato de Gestão, momento em que serão descritos os indicadores (indicador, meta, periodicidade de apuração, prazo máximo para apuração, responsabilidade pela apuração, fonte de dados, forma de coleta de dados, como apurar o indicador, o que o indicador mostra, o que pode resultar um indicador aquém da meta, qual o impacto de um resultado aquém da meta, entre outros) e analisados os seus atributos (utilidade, representatividade, confiabilidade metodológica, confiabilidade da fonte, disponibilidade, economicidade, simplicidade de comunicação, estabilidade, tempestividade, sensibilidade, entre outros) e suas classificações (por nível hierárquico, por tema, por dimensões ou perspectivas, pelo posicionamento da cadeia de valor).

Neste sentido, com vistas a subsidiar futuramente a negociação entre as parceiras, são relacionados os possíveis programas de trabalho e seus elementos, na Tabela 18.

Tabela 18 - Elementos para sistema de medição de resultados, por ano.

Possíveis programas e elementos para sistema de medição de resultados do desempenho organizacional
Programa de Desenvolvimento de Pessoas PDP/ICMBio
Número total de atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Número total de beneficiários das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Índice geral de satisfação dos participantes das atividades (reação - grau de satisfação)
Número de práticas imersivas (ICMBio/Flona de Ipanema)
Número de atividades, modalidade presencial, de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Número total de beneficiários, modalidade presencial, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio

Índice de satisfação dos participantes das atividades presenciais (reação - grau de satisfação)
Número de práticas imersivas (ICMBio/Flona de Ipanema)
Número de atividade, modalidade à distância, de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Número total de beneficiários, modalidade à distância, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Índice de satisfação dos participantes das atividades à distância (reação - grau de satisfação)
Número de atividades, modalidade híbrida, de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Número total de beneficiários, modalidade híbrida, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento PDP/ICMBio
Índice de satisfação dos participantes das atividades híbridas (reação - grau de satisfação)
Número de práticas imersivas (ICMBio/Flona de Ipanema)
Programa de Desenvolvimento de Pessoas - Atores externos
Número de novas ementas de processos formativos em temas ambientais
Número total de atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Número total de beneficiários das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Índice geral de satisfação dos participantes das atividades (aval. de reação - grau de satisfação)
Valor total de recursos captados com todas as atividades do Programa
Despesas totais com todas as atividades do Programa
Número de atividades, modalidade presencial, de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Número total de beneficiários, modalidade presencial, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Índice de satisfação dos participantes das atividades presenciais (reação - grau de satisfação)
Valor total de recursos captados com atividades presenciais
Despesa total com atividades presenciais
Número de atividades, modalidade à distância, de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Número total de beneficiários, modalidade à distância, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Índice de satisfação dos participantes das atividades à distância (reação - grau de satisfação)
Valor total de recursos captados com atividades à distância
Despesa total com atividades à distância
Número de atividades, modalidade híbrida, de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Número total de beneficiários, modalidade híbrida, das atividades de desenvolvimento, capacitação e treinamento - Público Externo
Índice de satisfação dos participantes das atividades híbridas (reação - grau de satisfação)
Valor total de recursos captados com atividades híbridas
Despesa total com atividades híbridas
Programas de eventos (Re)nova ACADEBio

Número total de eventos
Número total de participantes
Valor total captado com eventos
Despesa total com eventos
Número de eventos de pequeno porte (até 30 pessoas)
Número total de participantes em eventos de pequeno porte
Valor total captado com eventos de pequeno porte
Despesa total com eventos de pequeno porte
Número de eventos de médio porte (de 31 até 80 pessoas)
Número total de participantes em eventos de médio porte
Valor total captado com eventos de médio porte
Despesa total com eventos de médio porte
Número de eventos de grande porte (acima de 80 pessoas)
Número total de participantes em eventos de grande porte
Valor total captado com eventos de grande porte
Despesa total com eventos de grande porte
Programa de Pós-Graduação <i>Latu e Stricto Sensu</i> ACADEBio
Credenciamento da ACADEBio junto ao MEC como Instituição de Ensino Superior
Especialização
Número de autorizações de cursos de especialização, modalidade presencial
Número de reconhecimentos de cursos de especialização, modalidade presencial
Número de profissionais certificados com título de especialista, modalidade presencial
Valor total captado com cursos de especialização, modalidade presencial
Despesa total com cursos de especialização, modalidade presencial
Ticket médio por aluno de cursos de especialização, modalidade presencial
Número de autorizações de cursos de especialização, modalidade à distância
Número de reconhecimentos de cursos de especialização, modalidade à distância
Número de profissionais certificados com título de especialista, modalidade à distância
Valor total captado com cursos de especialização, modalidade à distância
Despesa total com cursos de especialização, modalidade à distância
Ticket médio por aluno de cursos de especialização, modalidade à distância
Número de autorizações de cursos de especialização, modalidade semipresencial
Número de reconhecimentos de cursos de especialização, modalidade semipresencial
Número de profissionais certificados com título de especialista, modalidade semipresencial
Valor total captado com cursos de especialização, modalidade semipresencial
Despesa total com cursos de especialização, modalidade semipresencial
Ticket médio por aluno de cursos de especialização, modalidade semipresencial
Mestrado
Número de autorizações de cursos de mestrado, modalidade presencial
Número de reconhecimentos de cursos de mestrado, modalidade presencial
Número de profissionais certificados com título de mestre, modalidade presencial
Valor total captado com cursos de mestrado, modalidade presencial
Despesa total com cursos de mestrado, modalidade presencial

Ticket médio por aluno de cursos de mestrado, modalidade presencial
Número de autorizações de cursos de mestrado, modalidade à distância
Número de reconhecimentos de cursos de mestrado, modalidade à distância
Número de profissionais certificados com título de mestre, modalidade à distância
Valor total captado com cursos de mestrado, modalidade à distância
Despesa total com cursos de mestrado, modalidade à distância
Ticket médio por aluno de cursos de mestrado, modalidade à distância
Número de autorizações de cursos de mestrado, modalidade semipresencial
Número de reconhecimentos de cursos de mestrado, modalidade semipresencial
Número de profissionais certificados com título de mestre, modalidade semipresencial
Valor total captado com cursos de mestrado, modalidade semipresencial
Despesa total com cursos de mestrado, modalidade semipresencial
Ticket médio por aluno de cursos de mestrado, modalidade semipresencial
Doutorado
Número de autorizações de cursos de doutorado, modalidade presencial
Número de reconhecimentos de cursos de doutorado, modalidade presencial
Número de profissionais certificados com título de doutor, modalidade presencial
Valor total captado com cursos de doutorado, modalidade presencial
Despesa total com cursos de doutorado, modalidade presencial
Ticket médio por aluno de cursos de doutorado, modalidade presencial
Número de autorizações de cursos de doutorado, modalidade à distância
Número de reconhecimentos de cursos de doutorado, modalidade à distância
Número de profissionais certificados com título de doutor, modalidade à distância
Valor total captado com cursos de doutorado, modalidade à distância
Despesa total com cursos de doutorado, modalidade à distância
Ticket médio por aluno de cursos de doutorado, modalidade à distância
Número de autorizações de cursos de doutorado, modalidade semipresencial
Número de reconhecimentos de cursos de doutorado, modalidade semipresencial
Número de profissionais certificados com título de doutor, modalidade semipresencial
Valor total captado com cursos de doutorado, modalidade semipresencial
Despesa total com cursos de doutorado, modalidade semipresencial
Ticket médio por aluno de cursos de doutorado, modalidade semipresencial
Programa de Parcerias e Atuação em Rede
Número de parcerias nacionais
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Número de parcerias internacionais
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Intercâmbios estabelecidos
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Redes estabelecidas nacionais

Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Redes estabelecidas internacionais
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Programa de Modernização, expansão e divulgação da ACADEBio
Índice de modernização de TIC
Implantação de sistema de gestão acadêmica
Índice de aperfeiçoamento do AVA
Instituição do Plano de Marketing Digital da ACADEBio
Índice de divulgação nas redes sociais
Instituição e ampliação do banco de talentos - Docentes
Ampliação do Acervo virtual
Ampliação do Acervo físico
Número de publicações da Revista (Re)nova ACADEBio
Programa de Gestão da ACADEBio
Número de hospedagens
Recurso captado de hospedagens
Taxa média de ocupação da hotelaria
Número de locações dos espaços ACADEBio
Recurso captado de locações
Programa de Inovação
Instituir Política de Inovação
Instituir Plano de Convergência para captação de recursos em PDI
Implantar Laboratório de Inovação
Número de parcerias em PDI
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Número de contratos em PDI
Valor total fomentado (despesa)
Valor total captado
Implantar Vitrine Tecnológica
Número de ativos gerados de propriedade intelectual em Meio Ambiente
Número de ativos ofertados de propriedade intelectual em Meio Ambiente
Número de Contratos de Tecnologia
Valor total de resultados econômicos da criação protegida (royalties, remunerações ou benefícios financeiros)

Fonte: Autoras, com base no Painel de Políticas Públicas e Árvore do Problema.

10 - VIGÊNCIA DO CONTRATO DE GESTÃO (RE)NOVA ACADEBIO

O prazo a ser ajustado com o parceiro para vigência do Contrato de Gestão poderá ser de até 10 (dez) anos, prorrogáveis por períodos determinados sucessivos. Nas

prorrogações contratuais serão considerados: a permanência do interesse público na manutenção do modelo de gestão ora proposto, combinado com a evolução satisfatória dos resultados, orientados por indicadores e critérios de avaliação adequados e satisfatórios ao interesse do cidadão-cliente.

11 - CRONOGRAMA DO PROJETO (RE)NOVA ACADEBIO

O cronograma previsto para implantação do Projeto pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 19 - Cronograma previsto para o Projeto (Re)nova ACADEBio.

Etapas do Projeto (Re)nova ACADEBio - Cronograma	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22
Elaboração do Estudo de Publicização									
Aprovação do Estudo de Publicização pelo Comitê Gestor do ICMBio									
Decisão de Publicização e Publicação de Portaria interministerial MMA e ME									
Edital de Chamamento Público									
Seleção									
Habilitação									
Qualificação de entidade selecionada como Organização Social (OS)									
Publicação de Decreto de Qualificação									
Elaboração do Contrato de Gestão e do Plano de Trabalho									
Assinatura e publicação do Contrato de Gestão									

Fonte: Autoras.

12 - REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < >. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 530, de 20 de maio de 1992 que cria a Floresta Nacional de Ipanema. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais e a criação do Programa Nacional de Publicização. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI nº 1923-DF que questiona dispositivos da Lei nº 9.637/98. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências - PNEA. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000 que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002 que regulamenta artigos da Lei nº 9.985/2000 do SNUC. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007 que cria o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio nº 111, de 04 de março de 2010 que cria o Comitê Gestor de Capacitação do ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio Nº 9, de 12 de fevereiro de 2014, que dispõe sobre as atividades de formação e as normas e procedimentos para pagamento da gratificação por encargo de curso no âmbito ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 13.243/2016, de 11 de janeiro de 2016 que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016 que cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI e altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio nº 408, de 19 de junho de 2017 que aprova a revisão do Plano de Manejo da Flona de Ipanema. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 9.190, de 1 de novembro de 2017 que institui o Programa Nacional de Publicização. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto 9.283, de 7 de fevereiro de 2018 que regulamenta a Lei nº 10.973/2004. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria nº 297, de 12 de junho de 2019 que dispõe sobre o estudo de publicização para qualificação de organizações sociais, com o objetivo de absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019 que institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio Nº 59, de 24 de janeiro de 2020 que estabeleceu o Dicionário de Competências do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, bem como instituída a Política de Gestão por Competências no âmbito da Autarquia. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio Nº 71, de 28 de janeiro de 2020, que dispõe sobre os critérios e procedimentos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD no âmbito ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 10.234, de 11 de fevereiro de 2020 que altera a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria nº 582, de 20 de setembro de 2021 que aprova o Regimento Interno do ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto Nº 10.382, de 28 de maio de 2020 que institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria Conjunta MMA/ICMBio/Ibama/JBRJ nº 266, de 17 de junho de 2020 que institui o Planejamento Estratégico Integrado do Ministério do Meio Ambiente e de suas entidades vinculadas. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria ICMBio Nº 768, de 08 de julho de 2020 que institui a Política de Gestão Estratégica - PGE no âmbito do ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto nº 10.506, de 02 de outubro de 2020 que altera o Decreto nº 9.991/2019 e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Portaria/ICMBio Nº 1.007, de 13 de outubro de 2020 que estabelece a Agenda Estratégica 2020/2021 do ICMBio. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Decreto Nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, que institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - ENDES - 2020-2031. Ministério da Economia. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação - ENCTI - 2016/2022. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 que dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

CONVENÇÃO DA BIODIVERSIDADE - CDB. Metas de Aichi. 10ª Conferência das Partes da Convenção sobre Diversidade Biológica (COP-10). Nagoya, Japão, 2010. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

FUX, Luiz, MODESTO, Paulo e MARTINS, Humberto Falcão. **Organizações Sociais - Após a decisão do STF na ADI nº 1923/2015**. Editora Fórum. Belo Horizonte, 2017.

TONELOTTO, Diego Pugliese; CROZATTI, Jaime e RIGHETTO, Patricia. **Contratos de gestão como instrumento de governança pública: um estudo exploratório**. Agenda Política.

Revista de Discentes de Ciência Política da Universidade Federal de São Carlos Volume 8, Número 1, São Carlos, 255-284, 2020.

ICMBio, UFSCAR e ACADEBio. **Diálogos acerca da gestão educacional e da formação pedagógica**”. Texto base do PPP do ICMBio com as contribuições da consulta, 2016. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. **Estudo de Publicização Unidade Escola - ACADEBIO/FLONA de Ipanema. Diretoria de Planejamento, Administração e Logística e Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação.** Outubro 2017. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. **Diretrizes para o Plano de Sustentabilidade Econômica da Unidade Escola ACADEBio/Flona de Ipanema.** ICMBio, Consultoria Original Trade/GOPA, 2017.

_____. **Proposta de Novo Modelo de Gestão. Projeto Consolidação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC/LifeWeb,** ICMBio, 2017. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da ACADEBio (2017 - 2020).** Consultoria Original Trade/GOPA, Iperó, 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da ACADEBio (2021 - 2025),** 2021. Disponível em: <>. Acessado em: 07/01/2021.

MARTINS, Humberto Falcão. **Publicização e Organizações Sociais: Construindo Organizações Multicêntricas.** In: III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 de Oct. 1998.

ONU. **Organização das Nações Unidas no Brasil.** Disponível em: < <https://brasil.un.org/pt-br/about/about-the-un> >. Acessado em: 07/01/2021.

RODRIGUES, Júlio Cezar Macedo e SOUZA, Gisela Barcellos de. **Requalificação da Floresta Nacional de Ipanema: análise do projeto parcialmente executado de Paulo Mendes da Rocha.** In: Anais do 7º O Moderno já passado. O Passado no Moderno. Porto Alegre, 22 a 27 de outubro de 2007.