

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
ESTAÇÃO ECOLÓGICA DE TAMOIOS



**10 anos de Relatórios de Gestão:
Análise e novos parâmetros para o planejamento estratégico**



Luiz Fernando Guimarães Brutto
Analista Ambiental – Chefe da ESEC Tamoios

Paraty, RJ
2018

LUIZ FERNANDO GUIMARÃES BRUTTO

Estação Ecológica de Tamoios 10 anos de Relatórios de Gestão:
Análise e novos parâmetros para o planejamento estratégico

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como requisito de conclusão.

Paraty, RJ
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luiz Fernando Guimarães Brutto

Estação Ecológica de Tamoios 10 anos de Relatórios de Gestão:
Análise e novos parâmetros para o planejamento estratégico.

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão
para Resultados do Instituto Chico Mendes de
Conservação da Biodiversidade, como requisito de
conclusão.

Aprovada em: ___/___/___

Avaliador 1.....

Avaliador 2.....

Avaliador 3.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Número de recomendações ao longo dos anos.	9
Figura 2 – Tempo que, em média, cada tipo de recomendações demorou a ser atendido	11
Figura 3 –Tempo total (anos) que as recomendações relativas a cada assunto demoraram a ser atendidas	12
Figura 4 - Mapa Estratégico da ESEC Tamoios – 2018-2020	13

RESUMO

Relatório de gestão é uma importante ferramenta para o acompanhamento dos resultados de planejamento de uma organização. Ao longo de 10 anos a Estação Ecológica de Tamoios, unidade do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, consolidou relatórios anuais baseados nos programas do Plano de Manejo, instrumento de planejamento e gestão de unidades de conservação. Neste trabalho, realizamos análise detalhada dos relatórios anuais com o objetivo de aperfeiçoá-lo quanto aos parâmetros de avaliação de resultados. De forma geral, observamos que há uma lista de demandas que, em muitos casos, não estão associadas a um plano estratégico, gerando demora no atendimento das recomendações (1 a 6 anos). Por outro lado, ressalta-se a importância dos relatórios na sistematização dos resultados das atividades da equipe da unidade. Propõe-se a consolidação do Mapa Estratégico da unidade e a partir dele, o encadeamento dos relatórios de gestão anuais com base em um planejamento estratégico focado em resultados mensuráveis, transparentes e com possibilidades de avaliação contínua da efetividade da implantação das propostas de recomendações apresentadas.

Palavras chaves: Gestão de Unidades de Conservação, Planejamento Estratégico, Relatórios de Gestão, mapa estratégico

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Tema.....	6
1.2 Unidade de Aplicação.....	6
1.3 Justificativa.....	6
1.4 Objetivo.....	7
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:.....	7
3. REFERENCIAL TEÓRICO:.....	7
4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO:.....	8
5. CONCLUSÕES.....	15
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	15

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O Projeto intitulado “**Estação Ecológica de Tamoios 10 anos de Relatórios de Gestão: Análise e novos parâmetros para o planejamento estratégico**” trata de uma análise sobre a forma de apresentação dos relatórios anuais de gestão da unidade. Adicionalmente, faz recomendações para melhora contínua da gestão da unidade de conservação (UC) e propõe novo enfoque para a apresentação de recomendações baseado em um planejamento orientado pelo plano de manejo e em um mapa estratégico.

1.2 Unidade de Aplicação

Criada em 1990 pelo governo federal, através do [Decreto 98.864/90](#), a Estação Ecológica de Tamoios (ESEC Tamoios) veio atender ao dispositivo do [Decreto 84.973/80](#) que dispõe sobre a co-localização de Usinas Nucleares e Unidades desta categoria.

Com a implantação destas usinas em Angra dos Reis, criou-se a ESEC Tamoios, unidade de conservação de Proteção Integral, proposta principalmente como um instrumento de preservação ambiental e de monitoramento das ações antrópicas na região.

Localizada na Baía da Ilha Grande, nos municípios de Paraty e Angra dos Reis, ao sul do Estado do Rio de Janeiro, a Unidade é constituída por 29 pontos geográficos, entre ilhas, ilhotas, lajes e rochedos, e seus entornos marinhos e parciais no raio de 1 km, o que representa 96,64% de área marinha e 3,36% de área terrestre.

Sua sede administrativa, localizada no Município de Paraty, às margens da Rodovia BR 101 (KM 535), possui estruturas destinadas à administração, um auditório, alojamento para pesquisadores e uma trilha interpretativa na Mata Atlântica.

1.3 Justificativa

Monitorar e divulgar as atividades de gestão é fundamental para avaliação dos resultados alcançados, identificar as dificuldades e promover melhorias. Em 10 anos de elaboração de relatórios de gestão da ESEC Tamoios, muitos aspectos foram abordados buscando ajustes, porém não houve uma análise sistemática que permitisse inferir sobre o tempo e a qualidade das recomendações de manejo. Para tanto, foi sugerido neste trabalho, alterações no formato de elaboração de recomendações dos relatórios focado num processo de planejamento.

1.4 Objetivo

Aperfeiçoar o acompanhamento do planejamento da UC por meio de sugestões de alterações na elaboração do Relatório de Gestão na perspectiva de torna-lo um instrumento focado em resultados de médio prazo com proposta de parâmetros de avaliação para estratégias de gestão com envolvimento da sociedade.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

Foi realizado um diagnóstico quanto a forma de elaboração e de encaminhamento dos 10 relatórios anuais de gestão. Adicionalmente, foi avaliada a eficácia no cumprimento das recomendações apresentadas ao longo do tempo. Procedeu-se uma análise sobre o perfil das recomendações e o tempo de consolidação destas. Estes dados foram apresentados à equipe numa reunião para avaliar a forma de apresentação das demandas de gestão baseadas nos programas do plano de manejo, consolidando uma proposta de mapa estratégico da unidade de conservação, previamente delineado pela equipe da UC em antigas oficinas, para um período de três anos. As novas recomendações para a prioridade de manejo avaliadas no período previsto no mapa foram definidas com base no plano de manejo e no mapa estratégico com a possibilidade de pontuar ações com foco em objetivos estratégicos e possibilidade de avaliação em um período mais adequado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

Este trabalho é baseado na experiência do Programa de Gestão para Resultados – PGR, na busca de melhoria da efetividade de gestão de unidades de conservação. Vale ressaltar que este campo profissional tradicionalmente esteve associado ao manejo conservacionista baseado na biologia da conservação, deixando de lado aspectos de administração de organizações.

Advoga-se neste caso, que mesmo “sob regime especial de administração” estes espaços constituem na sua essência organizações, que considerando suas finalidades e missões institucionais necessitam, mais do que nunca, produzir resultados para a sociedade (Araújo, 2012). Estes resultados são direcionados em direitos difusos e coletivos, mas uma abordagem da avaliação de efetividade deve ser feita na visão dos usuários. Uma organização pode ser entendida como um agrupamento planejado de pessoas com o propósito de alcançar um ou mais objetivos que se traduzem, de forma

geral, no fornecimento de bens e serviços (Moresi, 2001).

Uma reflexão sobre a gestão da Estação Ecológica de Tamoios, baseada em 10 relatórios de gestão anuais, possibilita uma avaliação das formas de sistematização dos resultados e facilita a proposta de construção de um planejamento estratégico para a UC. Para tanto usou-se os dados e informações constantes nestes relatórios para contrapor os objetivos estratégicos delineados em uma proposta de mapa estratégico da unidade elaborado a partir de elementos de uma proposta pré existente. O Mapa Estratégico, consiste em uma representação gráfica que demonstra a hipótese (ou aposta) estratégica da organização através da construção de relações causais entre os diferentes objetivos existentes nas dimensões ou perspectivas estratégicas (Kaplan& Norton, 2004).

A partir deste mapa foi possível consolidar objetivos estratégicos, e derivados destes, ficou mais claro a definição de recomendações, diretrizes e resultados a serem buscados, numa perspectiva de avaliação cíclica e continuada da gestão da área marinha protegida.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO:

Desde 2007 a equipe da ESEC Tamoios vem consolidando relatórios anuais de gestão destacando ações realizadas e os avanços da implementação do Plano de Manejo da unidade conservação. Estes relatórios se constituem em importante instrumento de avaliação da evolução da eficiência no manejo desta área protegida. Reveste-se também de um instrumento de diálogo com a sociedade por ser um documento de fácil acesso e entendimento sobre os aspectos envolvidos na administração da UC sendo base de consulta para uma real gestão participativa atendendo a legislação quanto à publicização e transparência da coisa pública (ESEC 2007- 2016). Disponibilizando informações sobre as atividades desenvolvidas pela equipe desta área protegida marinha, serve de instrumento de avaliação contínua e sistematizada da efetividade da gestão, não somente pelos servidores públicos envolvidos, mas pelo conjunto de atores que participaram do processo. Assim, utilizamos este documento orientador e normativo para elencar indicadores de resultados da unidade, tanto no aspecto da gestão propriamente dita quanto das finalidades da criação desta Unidade de Conservação.

A necessidade de planejar nos faz pensar antes de agir. Para manejar uma unidade de conservação é preciso avaliar as diferentes possibilidades de ação e decidir pelas melhores alternativas (Araújo, 2012). O planejamento permite aproveitar melhor o tempo e os recursos. Os objetivos de uma UC podem ser alcançados com maior

facilidade quando planejamos usando um método. Um dos mais difundidos atualmente é o planejamento estratégico. O planejamento estratégico (PE) é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho (estratégia) a ser seguido (Chiavenato & Sapiro, 2004).

Os relatórios de gestão apresentam, desde o ano de 2012, um capítulo dedicado a recomendações técnicas e estruturais. Estas recomendações eram direcionadas àqueles gestores do Instituto com função diretiva e de coordenação constituindo um conjunto de demandas onde se tinha a expectativa de que fossem internalizadas pelas instâncias superiores do ICMBio tramitando pelos diversos setores organizacionais do Instituto.

Em cada relatório constaram entre 10 e 12 recomendações (Fig. 1). Sempre que as recomendações não foram atendidas no espaço de um ano após a emissão do relatório foram novamente incluídas nos relatórios subsequentes até serem atendidas.

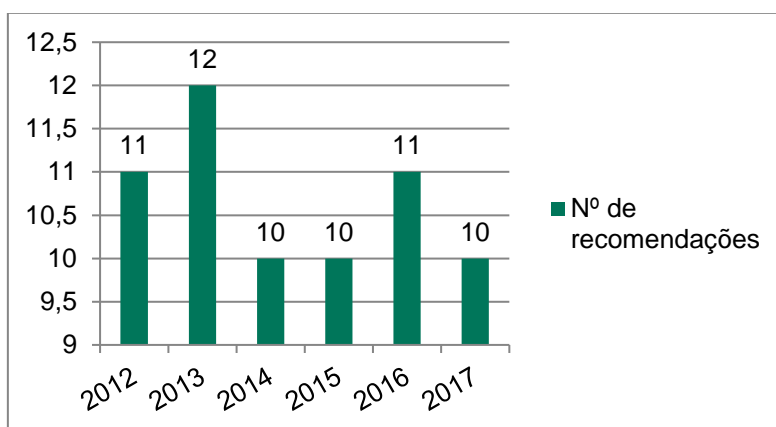


Fig 01. Número de recomendações ao longo dos anos.

Estas recomendações englobam **questões estruturais** que contemplam sobretudo recursos humanos, materiais e logística, e **ações de gestão** do plano de manejo da Estação, como a fiscalização, monitoramento, gestão sócio-ambiental, etc. (Quadro 1). A maioria das recomendações (57%) foram estruturais.

Quadro. Classificação, frequência e síntese das recomendações proferidas.

Tipo de recomendação	Categoria	Assunto	Número de relatórios
Ações de gestão	Compensação Eletronuclear	Condicionante 2.31 da LP 279/08 – Usina Nuclear Angra 1,2 e3	6
	Fiscalização	Discussão de assuntos relacionados com a Marinha do Brasil	5
		Envolvimento da Procuradoria Especializada no licenciamento ambiental	1
	Gestão de Pesca	Gestão de conflito com pescadores	2
		Assinatura do termo de compromisso Pesca	3
	Gestão territorial	Envolvimento direto da Procuradoria no processo de titularidade das ilhas	1
Envolvimento do Instituto nos Projetos de Lei que ameaçam a ESEC		3	
Gestão integrada das ilhas de Paraty		1	
Manejo de espécies	Bioinvasão	5	
	Projeto "Capturas incidentais de tartarugas marinhas "	4	
Estrutural	Combustível	Aumento do valor do combustível para embarcação	2
		Combustível para embarcações	1
	Divulgação	Website CIABIG	1
	Embarcação	Aquisição de embarcação	6
		Aquisição de motor para lancha	1
		Serviços de marina e manutenção	5
	Recrutamento	Recrutamento - Analistas ambientais/fiscais	6
		Recrutamento - Recepcionista	1
	Reformas	Alojamento	1
	Sinalização	Cumprimento dos Planos de Sinalização e Comunicação pela Eletronuclear	2
Placas informativas		5	
Veículos	Aquisição de veículo	1	
	Emplacamento de veículos	1	

O número de relatórios nos quais constam as mesmas recomendações traduz-se no número de anos que essas recomendações demoraram a ser atendidas. O tempo de concretização das práticas recomendadas variou entre 1 e 6 anos, e foi em média cerca de 2 anos e 10 meses. As necessidades de ações de gestão no geral demoraram em média cerca de 3 anos a serem supridas, mais do que as necessidades estruturais, que demoraram em média 2 anos e meio (Fig. 2). Este resultado pode dever-se ao fato de muitas vezes as ações de gestão estarem dependentes de questões estruturais, como a aquisição de equipamentos e recursos humanos, para serem concretizadas. Contudo, objetivamente demonstra que as ações que estão ao nível da concretização e da tomada de decisões fulcrais para a execução dos objetivos da ESEC demoram a ser implementadas.

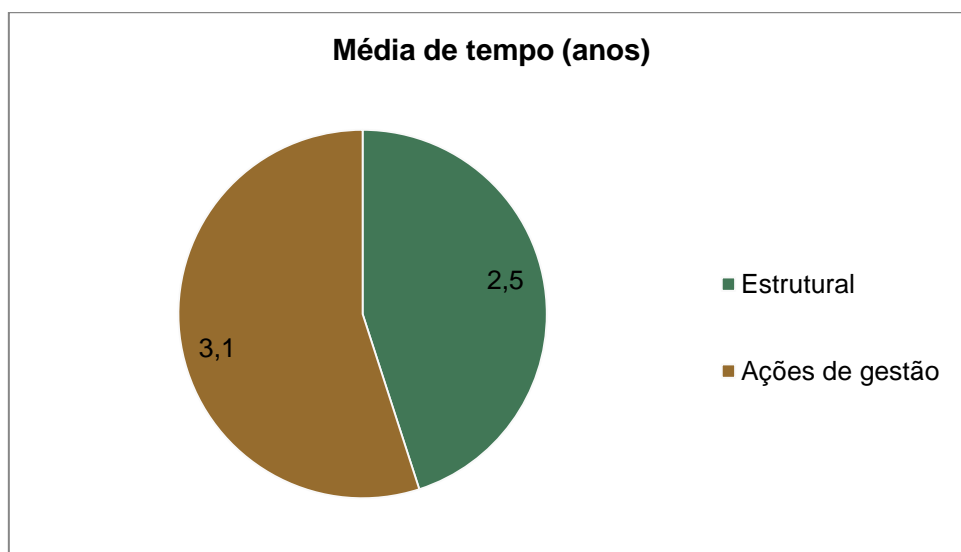


Fig 02. Tempo que, em média, cada tipo de recomendações demorou a ser atendido

Estas recomendações baseavam-se exclusivamente nas demandas dos programas do plano de manejo (IBAMA 2006). Em relação aos assuntos, verifica-se que as recomendações que foram atendidas mais rapidamente, no espaço de um ano, foram os pedidos de verbas para a divulgação da ESEC no *site* do Centro de Informação Ambiental, para a aquisição de um motor para lancha, para a reforma das instalações do alojamento, para aquisição de um veículo e aquisição de combustível, o recrutamento de um recepcionista e os pedidos de envolvimento da Procuradoria em questões relacionadas com a Gestão territorial (Fig 03).

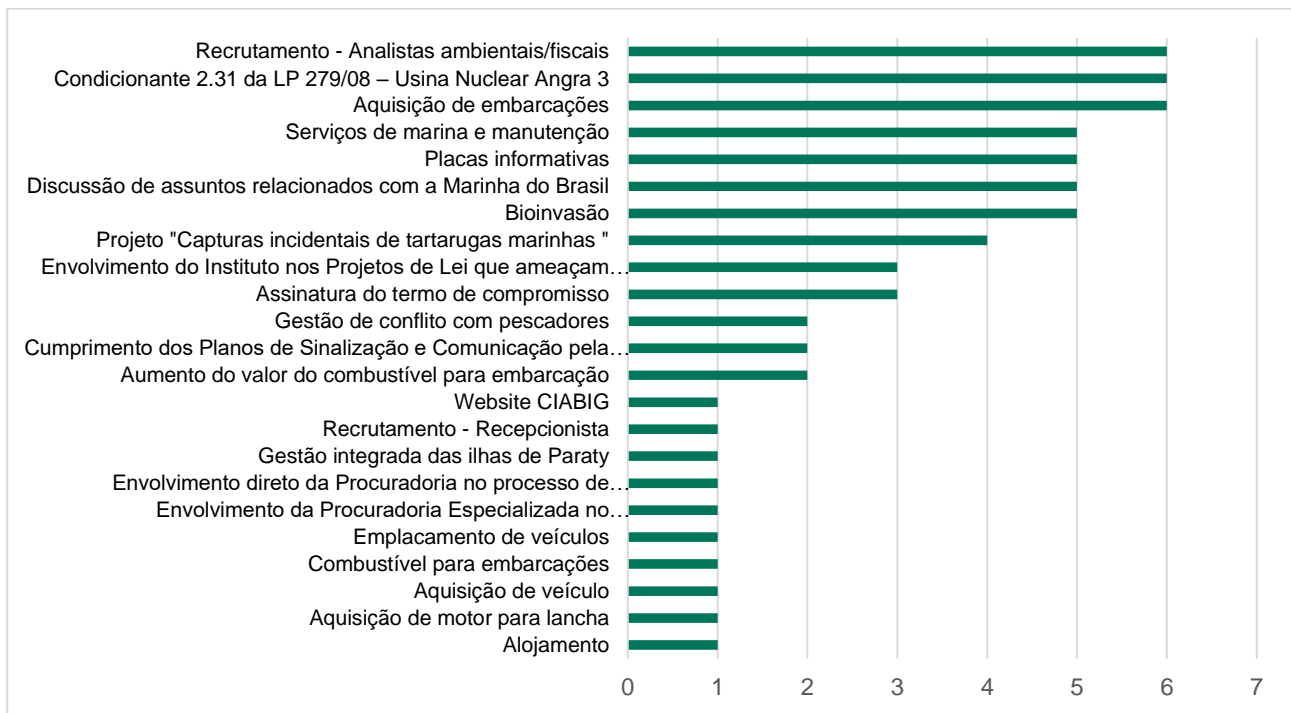


Fig 03. Tempo total (anos) que as recomendações relativas a cada assunto demoraram a ser atendidas

Os assuntos que levaram mais tempo a obter resposta foram o pedido de recrutamento de mais analistas ambientais/fiscais para reforçar a equipe, o cumprimento pleno da Condicionante de compensação ambiental por parte da Usina Eletronuclear, e a aquisição de embarcações, que são uma ferramenta de trabalho da maior importância no monitoramento levado a cabo pela ESEC Tamoios. Estes três assuntos têm sido alvo de recomendações há 6 anos. Há 5 anos que se aguarda, por exemplo, a colocação de placas informativas em todas as Ilhas da ESEC Tamoios, que é também um assunto prioritário, uma vez que ilhas não sinalizadas podem ser alvo de transgressões.

Analisando a forma de abordagem e apresentação das demandas de estruturas e projetos de ação por meio do Relatório de Gestão conclui-se que é parcialmente eficaz a elaboração de uma lista de demandas, ficando estas, muitas vezes, desconectadas de uma estratégia concatenada ou focada em um planejamento estratégico. Vale destacar também que muitas das recomendações acabaram sendo atendidas por parcerias externas a estrutura institucional do ICMBio ao qual as recomendações em tese eram endereçadas. Apesar dos relatórios serem estruturados em relação aos Programas do Plano de Manejo, nem sempre as recomendações eram associadas a eles.

Com base nesta análise e em construção pela equipe da UC, que durante alguns anos debateu a estruturação deste mapa, resgatou-se os elementos e objetivos deste mapa, finalizando uma proposta de mapa estratégico para a Estação Ecológica de Tamoios para um período de três anos.

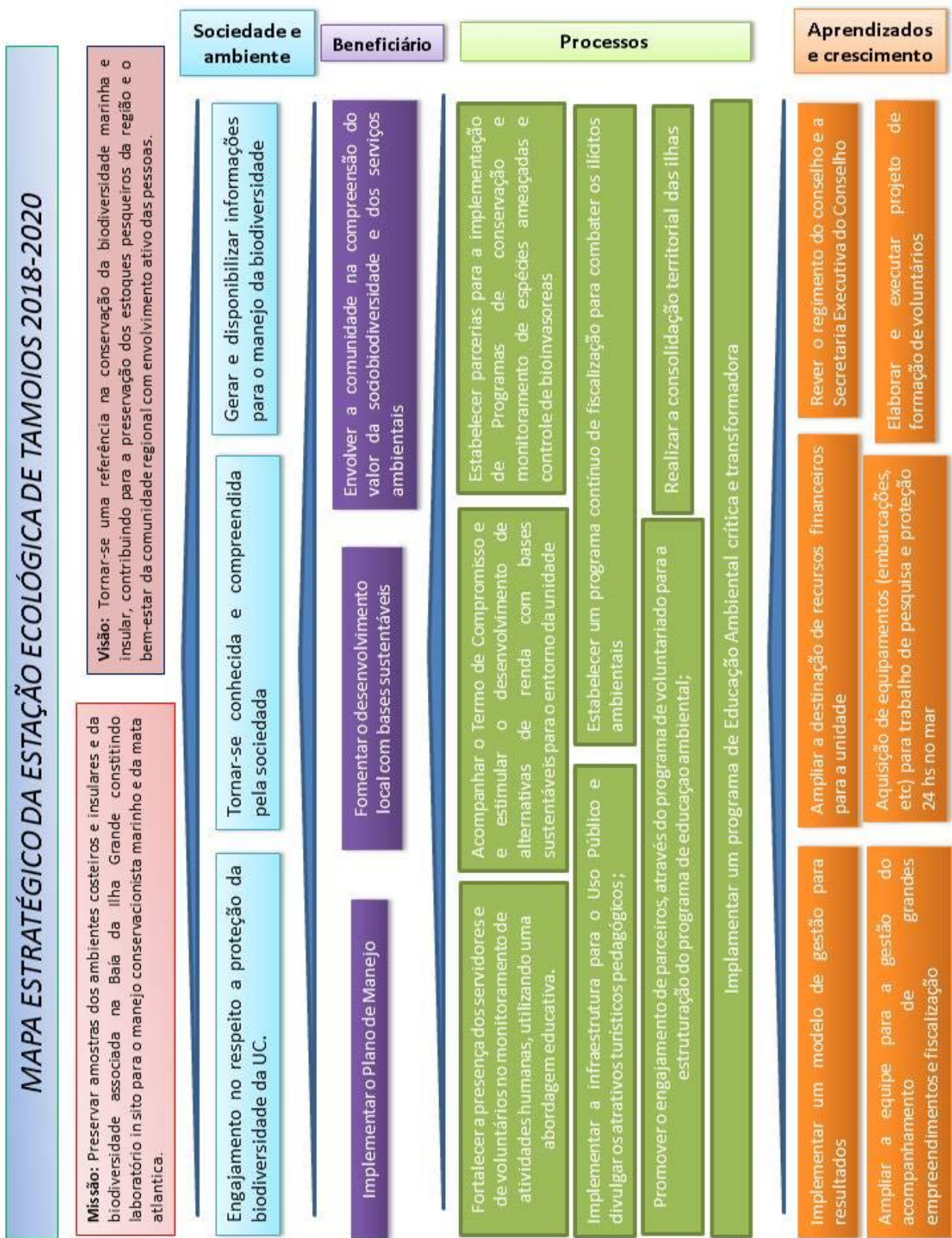


Fig. 04. Mapa Estratégico da ESEC Tamoios – 2018-2020 (Previamente delineado pela equipe da UC e consolidado neste trabalho).

Foi definido um período de três anos para este mapa estratégico buscando um tempo factível para o ciclo de avaliação. O processo decisório pode ser intuitivo ou assistido por algum método de priorização (Forman e Selly 2001). O mapa estratégico revela de forma visual uma maior possibilidade de escolhas prioritárias e serem buscadas e a apresentação de recomendações para o período fica amarrada a objetivos estratégicos dentro de uma lógica de planejamento e avaliação.

Este mapa tentou buscar também uma visão mais integrada com a sociedade pela gestão da UC, mesmo sendo a categoria da unidade uma das mais restritivas em relação aos usos diretos dos recursos naturais.

A partir dos objetivos estratégicos consolidou-se um lista de recomendações a serem avaliadas ao longo dos três anos propostos no mapa estratégico.

Implementar um modelo de gestão para resultados:

- Validar o Mapa Estratégico com o Conselho Consultivo da Unidade
- Realizar o ciclo de avaliação dos objetivos estratégicos no período apresentado no mapa e das recomendações anualmente nos planos de ação do Conselho.

Ampliar a equipe para a gestão do acompanhamento de grandes empreendimentos e fiscalização:

- Buscar equilíbrio para as funções dos servidores da UC com o atendimento da demanda de um servidor para tratar do acompanhamento das condicionantes e licenciamento de grandes empreendimentos e um fiscal portariado.

Ampliar a destinação de recursos financeiros para a unidade:

- Aumento da destinação de combustível para as embarcações tornando esse quantitativo minimamente viável para as demandas de monitoramento, fiscalização e pesquisa por se tratar de uma UC marinha.
- Consolidação de projeto e busca de financiamento por meio de parcerias ou processos judiciais para o controle e monitoramento da Bioinvasão por Coral-Sol.

Aquisição de equipamento (embarcações, etc) para trabalho de pesquisa e proteção 24hs no mar:

- Efetivação da aquisição da Lancha Catamarã de 44 pés pelo FUNBIO/TAC Chevron

Rever o regimento do conselho e a Secretaria Executiva do Conselho:

- Elaborar e aprovar o nova regimento

Elaborar e executar projeto de formação de voluntários:

- Construi de forma participativa um projeto de voluntariado

5. CONCLUSÕES

A elaboração deste trabalho permitiu realizar uma avaliação da implementação da Estação Ecológica de Tamoios por meio de um análise dos relatórios de gestão ao longo de 10 anos. A consolidação de relatórios de gestão anual é fundamental para manter disponível o histórico de administração de UC. Sendo de acesso democrático dá transparência na gestão pública, tão necessária nos tempos atuais.

Com os dados analisados quanto as recomendações anuais foi possível compreender o tempo e as consequencias de como demandas eram atendidas e quanto isso afetava os resultados de gestão.

Com a propositura de um Mapa Estratégico para a unidade de conservação, a definição dos elementos a serem abordados no planejamento ao longo dos anos torna-se mais estruturada com propostas de recomendações e prioridades para a gestão, a serem incorporadas nos relatórios anuais, permitindo que o processo cíclico de avaliação ocorra buscando-se resultados inseridos numa visão estratégica e focada no atendimento dos anseios dos reais beneficiários pela gestão da organização Estação Ecológica de Tamoios.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, Marcos Antônio Reis. Unidades de Conservação no Brasil: da República a Gestão de Classe Mundial. SEGRAC & R A Consultoria e Treinamento. Belo Horizonte. 272p. 2007.

Araújo, Marcos Antônio Reis. Melhorando a efetividade da gestão de unidades de conservação: a experiência do Programa de Gestão para Resultados – PGR Programa -ARPA e Cooperação Técnica Alemã - GTZ. Brasília: MMA, 2012.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 452p. 2004.

ESEC Tamoios. Relatórios Anuais de Gestão.
<http://www.icmbio.gov.br/esectamoios/publicacoes.html>

Forman Ernest H; Selly Mary Ann. Decision by objectives: how to convince others that you're right. SINGAPORE ;WSPC, 2001

IBAMA 2006, Plano de Manejo ESEC Tamoios.
<http://www.icmbio.gov.br/esectamoios/destaques/16-plano-de-manejo/48-plano-de-manejo.html>

Kaplan, R. S. & Norton, A. P. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.. 410p. 2004.

Moresi, E. A. D. O contexto organizacional. In: Tarapanoff, K. (org.) Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Ed. UNB. p. 51-58. 2001.