INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

Coordenação de Compensação Ambiental

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO – IAGE

Implementação de uma metodologia de excelência na gestão da COCAM por meio da utilização do IAGE

Pedro Henrique Pereira Costa

Iperó/SP

2018

Pedro Henrique Pereira Costa

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO – IAGE

Implementação de uma metodologia de excelência na gestão da COCAM por meio da utilização do IAGE

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

Iperó/SP

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Pedro Henrique Pereira Costa

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO – IAGE

Implementação de uma metodologia de excelência na gestão da COCAM por meio da utilização do IAGE

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

Aprovado em: 26/11/2018.

_____
Cibele Munhoz

_____
Júlio Rosa Silva

_____
Gabriel Fernando Rezende

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática, realizada na Coordenação de Compensação Ambiental – COCAM, que introduziu à equipe de servidores uma conscientização da importância de uma avaliação da situação organizacional da Coordenação. Isso porque, diante da conjuntura atual, onde as exigências por entrega de melhores resultados no Serviço Público aumentam com o passar dos dias e as alterações legais que foram implementadas ao instituto da compensação ambiental, faz-se necessário que os envolvidos na gestão da temática, no âmbito do ICMBio, busquem ferramentas que auxiliem a avaliar suas atuações e a mensurar a qualidade de produtos/serviços entregues às partes interessadas. Assim, o presente trabalho tem a premissa de evidenciar o IAGE como um facilitador para COCAM entregar os resultados esperados por meio de uma metodologia de excelência na gestão. Para desenvolver o trabalho, foram feitas reuniões com a equipe da Coordenação e seus Gestores, além de embasamento teórico por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema. Por fim, conclui-se que COCAM, ao realizar uma Gestão para Resultados com foco na excelência, utilizando o IAGE, pode acompanhar e mensurar os resultados entregues por meio de critérios claros e objetivos. Além disso, como um resultado inesperado da aplicação deste trabalho, constatou-se que ao realizar a avaliação por meio do IAGE, com a participação efetiva da equipe, pode haver uma colaboração para o engajamento da equipe em relação aos compromissos da COCAM.

Palavras chaves: Avaliação. Gestão. Resultados. Ferramenta.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão para Resultados com foco na Excelência 19

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composição da Equipe COCAM 2
Tabela 2: Diretrizes Estratégicas da COCAM 3
Tabela 3: Indicadores propostos à COCAM para um horizonte temporal de doze meses 15

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 Tema 1
1.2 Unidade de Aplicação 1
1.3 Justificativa 3
1.4 Objetivo 4
2 REFERENCIAL TEÓRICO 4
2.1 Funções Administrativas 4
2.2 Gestão para Resultados 5
2.3 Modelo de Excelência em Gestão – MEG 8
2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP 9
2.4 Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE 10
2.5 Indicadores de Desempenho 11
2.6 Liderança e Engajamento 11
3 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA 12
4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO 14
5 CONCLUSÕES 18
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 20
APÊNDICE A 23
APÊNDICE B 31
APÊNDICE C 34
ANEXO 1 38
ANEXO 2 39

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Diante do atual contexto que o Serviço Público passa no Brasil, em um ambiente de constantes cobranças por entrega de melhores resultados, eficiência na gestão, contingenciamento de gastos e inovações nos processos, as Instituições Públicas precisam adaptar-se às novas exigências impostas pela sociedade. E, no caso do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, em particular, deve-se somar a esse cenário, a responsabilidade pela conservação e preservação do meio ambiente, em especial, a biodiversidade brasileira, considerada patrimônio mundial devido a sua grande diversidade.

E como meio de garantir o funcionamento da sua estrutura administrativa e a execução de suas atividades (fiscalização, pesquisa e educação ambiental, dentre outras), o Instituto Chico Mendes busca fontes alternativas ao Orçamento-Geral da União – OGU, que constantemente sofre contingenciamento. Entre essa fontes, os recursos oriundos de compensação ambiental aparece com uma opção de grande valia para o ICMBio devido ao seu volume disponível para execução e o previsto para os próximos anos.

Entretanto, para potencializar a utilização desses recursos e contribuir para o Instituto Chico Mendes atingir seus objetivos, viabilizando a entrega dos resultados esperados, a Coordenação de Compensação Ambiental precisa buscar métodos que a auxiliem na Gestão para Resultados. Dentre diversas ferramentas, o Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE destaca-se por evidenciar alguns critérios que devem ser monitorados para implementar uma gestão que preze a melhoria contínua, que por sua vez permite à organização entregar melhores resultados às partes interessadas.

1.2 Unidade de Aplicação

A Coordenação de Compensação Ambiental – COCAM é a área responsável pela gestão da aplicação do instituto da compensação ambiental destinada às unidades de conservação federais, desde a instrução processual para participação do Instituto Chico Mendes em reuniões deliberativas quanto à destinação de recursos oriundos de compensação, passando pelo planejamento no uso desses recursos para atender às necessidades das de outras áreas (que possuem a temática finalística do ICMBio) e a

operacionalização do emprego dos recursos até a fiscalização da correta utilização dos mesmos.

A Coordenação é subordinada hierarquicamente à Coordenação-Geral de Planejamento Operacional e Orçamento – CGPLAN (embora no organograma institucional, a COCAM esteja subordinada à Coordenação-Geral de Finanças e Arrecadação – CGFIN, consoante Anexo 1), que constitui a Diretoria de Planejamento, Administração e Logística – DIPLAN do Instituto Chico Mendes. E, atualmente, a equipe é formada somente por servidores, no total de 11, conforme tabela abaixo:

Tabela 1: Composição da Equipe COCAM

COMPOSIÇÃO DA EQUIPE COCAM	QTD
Coordenadora-Geral	1
Coordenadora	1
Chefe de Serviço	1
Liderados:	8
Analista Ambiental	*1*
Analista Administrativo	*1*
Técnico Administrativo[1]	*5*
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	*1*
TOTAL DE SERVIDORES	**11**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Recentemente, o instituto da compensação ambiental vem passando por uma transformação. A começar pela publicação da Lei nº 13.668, de 28 de maio de 2018 (Anexo 2), que trouxe, dentre outras coisas, a possibilidade do Instituto Chico Mendes de selecionar uma Instituição Financeira para criar e administrar um fundo privado a ser integralizado com recursos oriundos da compensação ambiental de que trata o art. 36 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, destinados às unidades de conservação instituídas pela União.

Entretanto, antes dessas alterações jurídicas, a Coordenação, em agosto de 2017, com o intuito de propor melhorias nos seus processos, inicializou uma série de oficinas[2] para elaboração de suas diretrizes estratégicas e de seus fluxogramas. A seguir, apresenta-se a Missão e a Visão da COCAM que foram definidas após essas oficinas:

[1] Atualmente, a Coordenação possui cinco Técnicos Administrativos, entretanto, quando ocorreu a aplicação do IAGE para os Liderados, a COCAM possuía quatro.

[2] Maiores informações os resultados dessas oficinas, inclusive os fluxogramas mapeados e melhorados, podem ser consultados no Processo SEI nº 02070.011516/2017-38.

Tabela 2: Diretrizes Estratégicas da COCAM

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA COCAM
Missão: Garantir a disponibilização dos recursos de compensação ambiental para as unidades de conservação através da celebração dos termos de compromisso e do monitoramento da execução dos recursos.
Visão: Promover melhorias nos mecanismos de celebração e execução dos recursos de compensação ambiental, de modo a garantir que esses recursos impactem positivamente na gestão das unidades de conservação.

Fonte: COCAM (2017).

No entanto, no âmbito de uma gestão que preze por entrega de melhores resultados e pela melhoria constante em seus processos, faz-se necessário a existência um mecanismo, ou melhor, de uma ferramenta que permita à Coordenação avaliar suas entregas, sob a perspectiva de diferentes critérios.

1.3 Justificativa

Após a aplicação do IAGE, como atividade obrigatória entre o primeiro e o segundo módulo da quinta turma do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, foi possível constatar, por meio das observações externalizadas pelos avaliadores, a percepção que a equipe tem da gestão da Coordenação de Compensação Ambiental.

Alguns pontos da avaliação foram importantes para evidenciar que a equipe não identificou quais são os resultados entregues pela COCAM. Demonstrou-se, também, que os liderados não se sentem parte integrada dos processos decisórios e estratégicos que envolvem o tema da compensação ambiental no âmbito do ICMBio, ficando, assim, restrita a participação às tarefas rotineiras e operacionais.

Além disso, é necessário que os esforços realizados pela equipe da COCAM seja canalizados para atingir os objetivos propostos e entregar os resultados esperados, considerando as inovações e as alterações impostas aos procedimentos que envolvem a operacionalização da utilização dos recursos de compensação ambiental nas unidades de conservação federais.

1.4 Objetivo

O objetivo do presente trabalho é evidenciar como o Instrumento de Avaliação da Gestão pode contribuir para que a Coordenação de Compensação Ambiental consiga entregar os resultados esperados por intermédio de uma metodologia de excelência na gestão. E, especificamente, busca-se propor indicadores de desempenho que possam ser aplicados e acompanhados por meio do Instrumento de Avaliação da Gestão - IAGE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi organizado de forma a subsidiar a aplicação deste trabalho prático na Coordenação de Compensação Ambiental e a embasar as argumentações apresentadas nos resultados esperados e na conclusão.

Por conseguinte, serão apresentadas definições sobre as Funções Administrativas (que são o alicerce para o estudo de Administração e Gestão), a Gestão para Resultados, o Modelo de Excelência em Gestão, o Instrumento de Avaliação da Gestão, Indicadores de Desempenho e, por fim, a Liderança e Engajamento, que não estava no escopo inicial do trabalho, mas foi acrescida após constatações conforme exposto no item quatro deste trabalho.

2.1 Funções Administrativas

No entendimento de Chiavenato (2016), a administração significa a inteligência organizacional, isto é, a maneira pela qual a organização planeja, organiza, lidera e controla suas operações no sentido de alcançar objetivos e conseguir resultados. Sendo esse o papel do gestor.

Bonome (2009, p. 34-35) define as quatro funções administrativas como:

> Planejar: vislumbrar um cenário futuro e elaborar um plano de ação para que seja encontrado;
> Organizar: ou seja, dispor dos recursos físicos e materiais de trabalho, para obtenção do melhor resultado possível com a ótima utilização dos recursos disponíveis, desenvolver um meio de estruturar a execução do plano traçado;
> Dirigir: criar uma atmosfera de trabalho altamente colaborativa para que os planos estabelecidos possam ser realizados pelas pessoas;
> Controlar: verificar se a execução das tarefas está acontecendo conforme aquilo que havia sido planejado, relacionando com as ordens dadas e com princípios acordados.

Atualmente, as quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) são universalmente aceitas. No entanto, não há princípios prescritivos e normativas que as tornem rígidas e invariáveis. Diante de um mundo em constante mudança e transformação, o processo administrativo se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e às circunstâncias diferentes. Ele consiste em um fluxo de atividades consecutivas para atingir determinados objetivos. Tem início, meio e fim, em uma sequencia lógica e tradicional de ações que se completam mutuamente. (CHIAVENATO, 2006)

2.2 Gestão para Resultados

Antes de prosseguir com o embasamento teórico, faz-se necessário uma observação quanto à terminologia de “Gestão *para* Resultados” ou “Gestão *por* Resultados”. De acordo com Serra (2006, p. 23):

> Embora a expressão mais difundida seja Gestão por Resultados, do ponto de vista semântico esta frase faz pouco sentido, pois parece contraditório dirigir por resultados quando o natural é obter resultados no fim de um processo. Em conseqüência, é mais apropriado usar a preposição para, enfatizando desse modo uma gestão orientada à consecução de resultados pré-determinados, pré-definidos, esperados.
>
> A palavra cunhada por Peter Drucker (1954 e 1964) ajuda a esclarecer o assunto. No contexto da disciplina “management” (administração, gerenciamento, gestão), Peter Drucker formula duas expressões: managings BY objectives e managings FOR results. Sua tradução ao português é administração, gerência, direção, gestão por objetivos e gestão para resultados, respectivamente, seguindo o uso corrente.

Assim sendo, neste trabalho, será adotado o termo “Gestão para Resultados” por se tratar de ideia de objetivar o alcance dos resultados esperados, considerando-se, dessa forma, a utilização da preposição “por” no mesmo sentido da preposição “para”.

Andrade (2016) expressa que a gestão orientada para resultados é uma metodologia que exige comprometimento da equipe visto que o empenho das atividades é para a finalização das metas. Ao contrário de uma gestão tradicional, focada em processos, a gestão para resultados enfatiza os objetivos a serem alcançados e os valores da organização. O conceito desse tipo de gerenciamento é realmente priorizar os resultados em todas as ações, com o objetivo de otimizar o desempenho da organização, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação.

Nos dizeres de Caravantes, Panno e Kloeckner (2004, p. 87) a Gestão para Resultados é o método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos e

qualitativos, por meio do qual os superiores e os subordinados elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados (objetivos), dimensionam as respectivas contribuições (metas) e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho.

Nesse mesmo sentido, o Portal Administração (2018) faz uma síntese do que é a Gestão para Resultados:

> Sabe-se que a gestão por resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que começa com a definição dos resultados desejados (a partir dos objetivos), seguido do monitoramento e da avaliação do desempenho dos colaboradores e da organização em si. A partir dessa análise ocorre a retroalimentação do sistema de gestão, que permite ações corretivas em decorrência da análise previamente feita.

Ávila (2015) esclarece o seguinte:

> O conceito de gestão por resultados vem do inglês *Management by objectives (MBO)* ou *Management by Results (MBR)*. Nos últimos anos, vem sendo muito discutido no setor público no Brasil, mas também se aplica à iniciativa privada. Ele é, em suma, uma forma de administrar o negócio que visa priorizar os resultados em todas as ações de todos profissionais que nele atuam, objetivando a elevação do desempenho organizacional.

O sucesso da gestão para resultados leva a organização a enxugar custos, otimizar projetos ou aumentar a produtividade da equipe. Tudo isso requer um envolvimento maior entre os gestores e os colaboradores e o estabelecimento de objetivos e prazos claros para cada um. (ANDRADE, 2016)

De acordo com Drucker (1954), *apud* Borges (2016), a gestão para resultados consiste nas seguintes etapas:

> Revisão dos objetivos organizacionais: Os gestores devem ter uma visão clara dos objetivos macros, conhecer o planejamento estratégico e as ambições da empresa.
> [...]
> Definição dos objetivos dos colaboradores: Gestores e seus liderados devem se reunir para firmar acordos sobre os objetivos e os resultados esperados com seu trabalho. Eles também estabelecem um prazo para a apresentação destes resultados e avaliação do desempenho.
> [...]
> Monitoramento do processo: De tempos em tempos, antes da finalização do prazo acordado, gestores e liderados se reúnem para verificar se os objetivos estão sendo alcançados.
> [...]
> Avaliação de desempenho: No final do período de funcionamento normal, o desempenho do trabalhador é julgado de acordo com o atingimento ou não dos objetivos.
> [...]
> Recompensa: Na última etapa do ciclo, os colaboradores recebem recompensas pelos resultados obtidos.

E para o alcance dos resultados almejados, Peter Drucker (1970, p. 175) ressalta que cada membro contribui com algo diferente e, ao mesmo tempo, todos contribuem para um objetivo comum. Todos os esforços puxam para mesma direção e

suas contribuições ajustam para produzir um todo, algo maior, sem necessária duplicação de esforços.

Uma das maiores vantagens de se adotar a gestão orientada para resultados é o fato de que os colaboradores se sentem mais motivados, pois estão envolvidos em todo o processo e sabem que sua participação realmente faz diferença para o alcance das metas. O comprometimento do time e sua produtividade também aumentam, uma vez que cada um passa a ter clareza do seu papel para chegar aos resultados. Assim a sensação de pertencimento é maior e o engajamento e a produção consequentemente melhoram. (ANDRADE, 2016)

Firmino (2017) diz que uma gestão deve, ao invés de focar em quantificar as horas de trabalho diárias e associar o rendimento apenas ao tempo, considerar que os resultados alcançados são a métrica principal. Dessa forma, ao invés de fazer com que sua equipe passe mais horas trabalhando, o líder faz com que eles alcancem os mesmos resultados em menos tempo por meio do tempo melhor aproveitado, do aumento da qualidade do serviço/produto, da tomada rápida de decisões, da atuação conjunta entre as áreas, do maior empenho por parte dos profissionais, da menor perda de recursos e do menor índice de retrabalho. Assim, ter uma gestão para resultados, focada em metas específicas e alcançáveis, com um planejamento estruturado, contribui bastante para que o objetivo esperado seja atingido sem maiores complicações. Isso ajuda a manter a equipe focada, empenhada e reduz as chances de futuras complicações ao longo do caminho.

Apesar da complexidade, os efeitos da Gestão para Resultados são ótimas recompensas. Implantar essa gestão transforma os objetivos estratégicos em resultados palpáveis, que podem ser monitorados, avaliados e gerenciados em tempo real. Ou seja, a metodologia é capaz de modificar toda a administração de uma organização, otimizando seu desempenho ao máximo. (PETENATE, 2018)

Dessa forma, todos os envolvidos devem participar da gestão com foco nos resultados porque “a busca da excelência de resultados que agregam valor ao negócio está intimamente relacionada à participação na tomada de decisão”. (LAWLER, 1996 *apud* SOUZA, 2002, p. 55)

2.3 Modelo de Excelência em Gestão – MEG

Os modelos de excelência surgiram como uma evolução do movimento pela melhoria da qualidade na indústria no início do século XIX. Desde as contribuições de Deming para a indústria japonesa na década de 1950 até a constituição formal do primeiro Prêmio de Excelência Empresarial, em 1987, pelo governo americano, o movimento pela qualidade evoluiu de um conjunto de ferramentas estatísticas de controle da qualidade dos produtos e serviços para um modelo abrangente, fundamentado em princípios, que orienta a melhoria da gestão e do desempenho das organizações. (WALTON, 1989, *apud* ARAÚJO, CABRAL E MARQUES, 2012)

A iniciativa se expandiu rapidamente pelo mundo empresarial inspirando a criação de prêmios na Europa, Japão e Brasil, além de outros países. No Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ [3] foi criada em 1991 e inaugurou a utilização dos modelos de excelência em gestão no país. Em um contexto de exaustão do modelo burocrático, no qual a desconfiança gerava a necessidade de controle, a proposta dos modelos de excelência de orientar as melhorias na gestão mostrou-se altamente promissora para a administração pública brasileira. (ARAÚJO, CABRAL E MARQUES, 2012)

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é o primeiro modelo genuinamente brasileiro de gestão, que reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. (FNQ, 2016)

Assim, de acordo com a FNQ (2016), o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) é um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de organização, que estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas. Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento. E suas principais características são:

> Modelo Sistêmico: Possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

[3] A FNQ é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos e os Critérios de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações. (FNQ, 2016)

> Não é prescritivo: O MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.
> Adaptável a todo tipo de organização: O MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva. (FNQ, 2016)

Ao utilizar, como referência, os Fundamentos da Gestão para Excelência, a organização pode realizar uma autoavaliação e obter um diagnóstico da maturidade da gestão. (ARCANJO, 2016)

2.3.1 Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP

Em 1996, a FNQ instituiu uma categoria de premiação do Modelo de Excelência em Gestão para a “Administração Pública”. Em 1997, o então Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP apresentou ao setor público o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP. (ARAÚJO, CABRAL E MARQUES, 2012)

O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP é focado em resultados e orientado para o cidadão para guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo à excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado. Ele é constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão. (BRASIL, 2015)

De acordo com Araújo, Cabral e Marques (2012), o MEGP oferece uma estrutura simples e coerente para analisar e avaliar os sistemas de gestão das organizações públicas com base em critérios de excelência. Esses critérios agrupam os requisitos necessários à construção de um sistema de gestão orientado para a obtenção de resultados relevantes. Assim, o MEGP está baseado em um conjunto de princípios e fundamentos organizacionais que combinam a legalidade e a importância social do serviço público, com ênfase no desempenho e nos resultados da iniciativa privada. Desse modo, ao verificar o grau de desempenho da organização com base nos critérios de

excelência, tem por objetivo maior a promoção e disseminação de princípios e fundamentos da excelência, que norteiam a formação de uma cultura organizacional orientada para a sociedade e para a busca de resultados.

Diante disso, o Gespública foi instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ele constituiu importante iniciativa do Governo Federal, considerando o propósito de apoiar a implementação de organizações públicas, focadas em resultados para o cidadão, por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP e das tecnologias de gestão desenvolvidas pelo Programa (BRASIL, 2015).

Entretanto, salienta-se que o Programa foi revogado por meio da publicação do Decreto 9.094, de 17 de julho de 2017.

2.4 Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE

O Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE é uma adaptação do Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública – IAGP[4], 250 pontos, versão 1/2009, que integra o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, à realidade das unidades do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

O IAGE é um produto de uma consultoria prestado pelo Núcleo para Excelência em Unidades de Conservação - Nexucs ao ICMbio, que consistiu na identificação das práticas de gestão já implementadas nas unidades de conservação em relação a cada um dos critérios estabelecidos pelo modelo e estabeleceu o marco zero para o processo de melhoria da gestão de unidades de conservação do Instituto Chico Mendes.

O IAGE proporciona uma avaliação crítica e objetiva das práticas de gestão por meio do exame de quarenta e quatro “Requisitos de Avaliação”, divididos em oito “Critérios”: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informação e Conhecimento; Pessoas; Processos; e, Resultados.

[4] Instrumento de Avaliação de Gestão Pública IAGP 250 tem o objetivo de orientar os avaliadores internos das organizações públicas brasileiras, nos processos de avaliação e melhoria da gestão e de elaboração e implementação de planos de melhoria da gestão.

2.5 Indicadores de Desempenho

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2018) define indicadores da seguinte forma:

> Também denominado "indicador de desempenho", é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

Francischini (2017, p. 48) alega que “indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo”.

Dessa forma, ter um bom sistema de indicadores, ou ferramentas que auxiliem na avaliação, permite uma análise profunda e abrangente do desempenho da organização. Assim, a medição sistemática e periódica dos resultados, por meio de indicadores, permite que a organização faça intervenções precisas e fundamentadas que vão agregar valor à atividade da empresa (FNQ, 2018).

Cavalcanti (2017, p. 90) diz que os indicadores de desempenho são divididos em indicadores de esforço e de resultados, tendo a seguinte definição:

> Indicador de esforço: mede os recursos empregados para alcançar um objetivo (número de colaboradores, horas de trabalho, aulas, reuniões, salas, equipamentos, livros, recursos financeiros, etc.)
> [...]
> Indicador de resultado: mede aquilo que se quer obter, ou seja, o alcance do objetivo (aprovação, evasão, satisfação do professor, etc.)

No entanto, Francischini (2017) alerta para que a implementação de indicadores requer atenção com alguns pontos que podem prejudicar, significativamente, os benefícios das métricas de desempenho, como: elaborar os indicadores antes de definir os objetivos, excesso de indicadores, gestores que não entendem o que o indicador mede, baixa periodicidade de acompanhamento etc.

2.6 Liderança e Engajamento

Entende-se por liderança como a capacidade de influenciar indivíduos e grupos, orientando para que o proposito, a missão e os objetivos organizacionais sejam atingidos. O líder tem o papel integrador, possibilitando que as pessoas permaneçam unidas, mesmo longe fisicamente. (VERGARA, 2006, p 74)

Na visão de Peter Drucker (1970, p. 176) o desempenho de uma organização exige que cada atividade seja orientada para o alcance, em conjunto, dos objetivos. E o trabalho da liderança, em particular, deve concentrar-se no êxito do conjunto. O desempenho esperado de um líder deve ser reflexo do que se espera quanto à realização dos objetivos da organização, a entrega dos resultados.

Para Chiavenato (2004, p. 473) a "liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos".

Pode-se afirmar que no atual contexto organizacional, exigem-se muito dos Líderes o atingimento dos objetivos e metas. Assim, ser um bom líder resulta em melhores resultados de seus colaboradores e também da sua organização. (ESPÍNDOLA, 2017)

Em complementação ao papel do líder e de acordo com Chér (2016, p. 120) o engajar a equipe é uma tarefa da típica do líder, motivo pelo qual, são os líderes que patrocinam o engajamento, oferecendo a esse processo uma dedicação de corpo e alma.

O engajamento está diretamente ligado à motivação e é um indicador decisivo de quão bem sucedida uma organização será e a sustentabilidade desse sucesso, tem a ver com quanto às pessoas são conectadas com o seu trabalho para qual se dedicam. Para aumentar o engajamento, além do significado do trabalho, é importante permitir que o colaborador adeque sua função às suas competências, forças e também ao que gostam, tanto quanto possível. (LIMA, 2015)

3 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

O Instrumento de Avaliação da Gestão foi aplicado na Coordenação de Compensação Ambiental no dia 08 de junho de 2018 por meio de uma reunião (a primeira deste trabalho prático) com a participação de seis dos sete servidores[5] (86% do público alvo) da Coordenação, um dos servidores estava de férias. Intencionalmente, não houve a participação da Coordenadora-Geral e do Coordenador Substituto, que estava como interino, porque o objetivo era verificar a percepção da equipe em uma avaliação livre, sem a presença de perfis hierárquicos que pudessem influenciar os liderados.

[5] Após a aplicação do IAGE, houve o acréscimo de um servidor na equipe da Coordenação.

Também houve a preocupação de que este autor não participasse de fato na avaliação, mas que fosse apenas um moderador da reunião. Assim, evitando a influência na percepção da equipe.

Para a realização dessa reunião foi utilizada uma mesa oval, onde a disposição das cadeiras, entorno da mesa, ocupadas pelos participantes proporcionou uma comunicação direta entre todos. E para auxiliar a condução da reunião, houve uma apresentação, com o uso de *Slides*, sobre a Ferramenta IAGE e a sua metodologia aplicada. Durante a realização dos debates, cada requisito do IAGE foi projetado em um quadro branco para facilitar a visualização e a leitura dos participantes.

Foi possível constatar que essa reunião proporcionou uma interação de todos os presentes, fomentando debates e discussões fundamentados e objetivos, além de uma avaliação autocrítica da equipe. Entretanto, ela ponderou que o IAGE poderia conter outros tipos de “Cenários” e alguns dos requisitos não se aplicam à realidade da Coordenação de Compensação Ambiental.

Posteriormente, no dia 25 de setembro de 2018, ocorreu a segunda reunião, com a participação somente dos Gestores da Coordenação (a Coordenadora-Geral de Planejamento Operacional e Orçamento e o Coordenador de Compensação Ambiental Substituto, que estava interino no período), os patrocinadores deste projeto, para eles receberem um *feedback* da avaliação realizada pelos liderados quanto à Gestão da COCAM.

Novamente, no início da reunião, foi utilizada uma apresentação de *Slides* para mostrar o IAGE e sua metodologia. Logo em seguida, a avaliação realizada pela equipe na primeira reunião foi exposta (por meio de projetor) aos Gestores. Durante a reunião, os gestores mostraram-se receptivos, interessados e complacentes com os resultados do IAGE aplicado anteriormente.

E entre essas duas reuniões, houve alguns momentos no decorrer desse período que foi possível tocar no assunto de forma rápida e sucinta com os Coordenadores. Onde foi possível perceber que há uma preocupação dos gestores em implementar uma metodologia de gestão baseada em melhoria contínua que busque entregar os resultados esperados da COCAM, em virtude do atual momento que a Coordenação passa (publicação de nova legislação e criação do Fundo de Compensação Ambiental).

Devido à dificuldade para conciliar as agendas, a terceira reunião foi realizada em 22 de novembro de 2018, por meio de uma videoconferência, onde foram apresentados os indicadores propostos à equipe de avaliadores, que tiveram a liberdade para analisarem e proporem melhorias aos indicadores.

Durante as reuniões, tanto com a equipe de avaliadores, quanto com os gestores (patrocinadores), houve a preocupação deste autor em apenas moderar os debates, sem emitir juízos de valor. A condução das reuniões foram baseadas na ferramenta do *Brainstorming*, da Gestão da Qualidade, de modo à fomentar discussões livres e espontâneas. Entretanto, existiram roteiros elaborados previamente por este autor que serviram para conduzir os debates, deixando-os objetivos e dentro dos temas das reuniões.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

Durante a aplicação do IAGE, na primeira reunião com a equipe, observou-se que a equipe foi receptiva com as propostas apresentadas de condução da metodologia adotada, tornando os debates produtivos e com efetiva participação do público alvo deste trabalho.

Dentre os resultados apresentados, conforme Apêndice A, ressalta-se que o critério mais bem avaliado foi “Informação e Conhecimento”, houve um percentual considerável de Cenários “Não Conforme” de 50% (ou seja, 22 dos 44 requisitos), Quantidade baixa de Requisitos no Cenário “Conforme”, apenas 08 (18%) e dos seis requisitos do Critério “Resultados”, a equipe avaliou cinco como “Não Conforme” e um como “Não se Aplica”.

Nesse momento foi perceptível a frustração dos participantes em perceber que a COCAM não possuía mecanismos para mensurar quais entregas eram feitas aos *stakeholders*. Isso é preocupante porque pode ser um fator gerador de desmotivação na equipe, pois, não é claro para ela o resultado do esforço do seu trabalho.

Ao analisar a percepção da equipe quanto à avaliação da gestão e a autoavalição dos gestores, verificou-se que há um desalinhamento entre as duas partes em alguns critérios avaliados, e essa diferença de concepções é decorrente da falta de comunicação, que pode ser melhorada tomando algumas providências simples, como, uma comunicação rotineira por e-mail atualizando sobre os ocorridos, reuniões para

alinhamento institucional, criação de um canal de comunicação para estreitar a relação hierárquica e *feedbacks* pessoais quando acontecerem fatos relevantes.

E, após a aplicação do IAGE na COCAM e do *feedback* proporcionado aos Gestores da Coordenação, foram propostos indicadores para evidenciar a atuação da COCAM em busca da melhoria contínua e entrega de resultados, em um horizonte temporal de doze meses (no intuito de proporcionar uma reavaliação dos indicadores em curto prazo de tempo), conforme a tabela a seguir:

Tabela 3: Indicadores propostos à COCAM para um horizonte temporal de doze meses

INDICADORES PROPOSTOS À COCAM PARA UM HORIZONTE TEMPORAL DE DOZE MESES				
Critérios do IAGE	**Indicador**	**Meta**	**Und. Medida**	**Fórmula de Cálculo**
1. Liderança	Reuniões para disseminação das estratégias e decisões que envolvem a COCAM.	12	Unidade	Somatório de reuniões para alinhar a equipe com as novidades e andamentos da Compensação Ambiental
2. Estratégias e Planos	Elaboração do Mapa Estratégico, contendo as diretrizes e os objetivos estratégicos.	1	Unidade	Mapa Estratégico elaborado.
3. Cidadãos	Divulgação dos dados de compensação ambiental no *site* institucional.	1	Unidade	Reformulação da página da COCAM
4. Sociedade	Pauta Institucional da Compensação Ambiental para Planejamentos Anuais de Execução - PAE de grande vulto (R$ 50 milhões).	100%	Percentual	(nº de reuniões) / (nº total de PAE de grande vulto)
5. Informação e Conhecimento	*Benchmarking* com outras Unidades ou Instituições para comparar como é feita a gestão da informação e conhecimento.	50%	Percentual	(nº de reuniões com outras Unidade ou Instituições) / (nº total de Unidades ou Instituições que desempenham atividades semelhantes à COCAM)
6. Pessoas	Capacitação dos servidores por meio do mapeamento de competências.	100%	Percentual	(nº de capacitações efetivadas) / (nº total capacitações mapeadas)
7. Processos	Melhoria nos processos: revisão dos fluxogramas.	100%	Percentual	(nº de fluxogramas revisados) / (nº total de fluxogramas)
8. Resultados	Disponibilização dos recursos aos beneficiários (UCs e Coordenações).	80%	Percentual	(nº de TCCAs celebrados) / (nº total de TCCAs em processo de celebração)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses indicadores foram elaborados utilizando-se Fichas de Indicadores de Desempenho, consoante Apêndice C.

Frisa-se que durante a reunião para elaboração dos referidos indicadores, houve um debate bem fundamentado e coerente sobre o papel da Coordenação quanto aos critérios “Cidadão” e “Sociedade”. Embora a equipe tenha entendido que para esses dois critérios a atribuição seria Institucional, ficando assim, a cargo do Gabinete da

Presidência do ICMBio, a equipe propôs os respectivos indicadores com o intuito de contribuir, de alguma forma, para a melhoria da gestão no ICMBio.

Dessa forma, tem-se como premissa que todos os envolvidos se beneficiarão (colaboradores, empreendedores, unidades de conservação, sociedade, gestores hierárquicos, usuários de serviços públicos etc.) com a implementação da utilização do IAGE como ferramenta para mensurar quais os resultados estão sendo entregues e com qual qualidade.

Ressalta-se que, entretanto, a proposta inicial do presente trabalho era elaborar e apresentar indicadores apenas para o Critério Resultado. Porém, percebeu-se que seria ineficaz porque os resultados necessitam de um acompanhamento dos esforços que são empregados.

Diante disso, certifica-se que implementar momentos para proporcionar uma avaliação rotineira ajudará a corrigir eventuais discordâncias e assim potencializar os esforços para atingir os resultados esperados, o que, por consequência, torna a estratégia mais clara para os *stakeholders*, especialmente, a equipe que participa diretamente da operacionalização e materialização das ações propostas no âmbito estratégico, mas não consegue perceber os impactos que suas atividades causam no atingimento dos resultados estabelecidos.

Outro ponto importante é que a utilização do IAGE subsidia a COCAM a propor o alinhamento das atividades às estratégias institucionais, por exemplo, por meio da utilização do *Balanced Scorecard* e do *Scaling Up*. Assim, antes de estabelecer o planejamento estratégico, é necessário o estabelecimento das delimitações no âmbito de atuação legais, administrativas e conceituais. Dessa forma, o IAGE serve como um balizador do que a COCAM precisa entregar (controlando o que de fato está sendo entregue) com as estratégias propostas em ferramentas de planejamento estratégico.

Assim, conclui-se que o IAGE é um grande painel para acompanhar os indicadores gerais de uma organização e que funciona como um termômetro para a Gestão avaliar sua condução nas atividades e retroalimentar-se com as constatações observadas, permitindo, assim, averiguar quais critérios precisam ser melhorados.

Curiosamente, como resultado inesperado da aplicação deste trabalho a COCAM, houve a constatação de que a equipe possuía uma percepção divergente em alguns requisitos de avaliação dos gestores decorrente da falta de engajamento dos

liderados com as questões estratégicas da Coordenação e pela falta de comunicação regular e clara dos líderes com os liderados.

Desse modo, compreende-se que a utilização do Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE pela Coordenação de Compensação Ambiental – COCAM pode ser um vetor no alinhamento institucional, proporcionando uma comunicação clara dos indicadores que balizam as atividades da Coordenação, tanto aos gestores, quanto à equipe.

E no que tange ao engajamento da equipe, é papel dos líderes fazerem esse acompanhamento motivacional da equipe, proporcionando condições e situações (seja por meio de uma comunicação mais constante, aproximação no dia a dia das atividades, realocação ou redistribuição das atribuições dentro da equipe etc.) que fomentem os liderados a buscarem atingir, da melhor forma possível, os resultados esperados da COCAM.

Durante a terceira reunião, realizada em 22 de novembro de 2018, ficou evidente que ao realizar uma avaliação da gestão por meio do IAGE, com a participação efetiva da equipe, proporciona-se um momento de reflexão do papel de cada no atingimento dos resultados traçados e, isso, gera um sentimento de pertencimento institucional, colaborando, assim, para um alinhamento, ou melhor, um engajamento da equipe com os objetivos que ela mesma ajudou à propor, por intermédio de indicadores pactuados e avaliados.

No entanto, para efeitos de análise da aplicabilidade do IAGE na Coordenação, faz-se necessário ressaltar que durante o período para elaboração do trabalho, ocorreu de o autor do presente artigo alterar suas atividades e atribuições, assim, desligando-se da Coordenação de Compensação Ambiental em outubro de 2018. Dessa forma, o trabalho, em parte, restou prejudicado por não ser viável a implementação dos indicadores e seu acompanhamento durante um período avaliativo para se verificar a efetividade deles, acarretando na não confecção de um Relatório Analítico da aplicabilidade dos indicadores propostos, conforme previsto inicialmente. Entretanto, sabe-se que é possível que essa avaliação aconteça posteriormente pela equipe e pelos gestores da referida Coordenação.

5 CONCLUSÕES

Para atingir os objetivos e conseguir entregar os resultados esperados, é necessário fomentar na Coordenação de Compensação Ambiental um ambiente que gere engajamento com os propósitos institucionais, que exista uma comunicação clara e efetiva, que seja criado um senso de direção estratégica organizacional e que instrumentos de avaliação sejam aplicados periodicamente de modo a acompanhar quais entregas estão sendo realizadas.

Afim de uma maior efetividade no uso da ferramenta, recomenda-se que as peculiaridades da COCAM devam ser observadas na utilização do IAGE, de modo que, aqueles requisitos que os avaliadores julgam não terem aplicabilidade, devem ser adaptados ou, até mesmo, desconsiderados da avaliação. E no caso dos Cenários constantes na ferramenta, é possível que se faça uma reflexão sobre acrescentar outros tipos.

Assim, o Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE é uma ferramenta que proporciona a aplicação de uma metodologia de gestão baseada na Modelo de Excelência em Gestão Pública. Ao adotar esse modelo, a COCAM conseguirá concentrar seus esforços para o atingimento dos objetivos e os resultados esperados, entre eles, o trazido pela nova legislação que versa sobre a compensação ambiental.

Apesar da revogação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, faz-se necessário que a Administração Pública busque fazer sua gestão baseada na busca pela excelência na gestão. Assim, embora a legalidade do Programa tenha sido revogado, cabe aos gestores públicos a busca por melhores resultados baseados em pilares e ferramentas que os auxiliem na melhoria contínua na entrega de serviços à sociedade.

A Gestão para Resultados é uma forma de concentrar esforços, aumentando a eficiência nas atividades visando o atingimento dos objetivos, e, para isso, a Coordenação de Compensação Ambiental pode se valer do Modelo de Excelência em Gestão Pública, por meio do Instrumento de Avaliação da Gestão, para acompanhar e mensurar os resultados que são entregues por intermédio de critérios claros e objetivos: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processo e Resultados.

Assim, conclui-se que o IAGE pode ser utilizado previamente à elaboração de um planejamento estratégico, tendo em vista que, existe um critério específico nessa

ferramenta (Estratégias e Planos) para o acompanhamento dessas ações. Corroborando-se, assim, na delimitação nas propostas de objetivos e metas a serem elaborados, uma vez que, o IAGE evidencia as necessidades dos *stakeholders* que deverão ser consideradas no momento da definição das estratégias e planos.

Por fim, constata-se que a Gestão para Resultados com foco no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP precisa se basear nas quatro funções da Administração/Gestão, uma vez que não há gestão sem uma ação coordenada entre o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle. Logo, pode-se dizer que a Excelência em Gestão perpassa e orienta as diversas funções administrativas, conforme a seguinte ilustração:

Figura 1: Gestão para Resultados com foco na Excelência

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, para dar continuidade à implementação da Excelência em Gestão na Coordenação, propõe-se que seja realizada revisão das diretrizes estratégicas da COCAM, observando os indicadores do IAGE, e que os objetivos estratégicos sejam alinhados aos critérios contidos no Instrumento de Avaliação para que seja possível mensurar os resultados que serão entregues às partes interessadas da Coordenação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marcio Roberto. **Gestão por resultados:** características, vantagens e usos. 2016. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/gestao-por-resultados/>; Acesso em 04 de novembro de 2018, às 17h40.

ARAUJO, Marcos Antônio Reis. CABRAL, Rogério F. Bittencourt. MARQUES, Cleani Paraiso. **Programa de Gestão para Resultados (PGR):** uma estratégia de educação continuada para a implementação da gestão de excelência em unidades de conservação participantes do Programa Áreas Protegidas da Amazônia (Arpa). Unidades de conservação no Brasil: o caminho da Gestão para Resultados / Organizado por NEXUCS – São Carlos: RiMa Editora, 2012.

ARCANJO, José Márcio. **Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. 2016. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg/101111/; Acesso em 011 de novembro de 2018, às 22h10.

ÁVILA, Rafael. **O que é gestão por resultados**. 2015. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/o-que-e-gestao-por-resultados/>; Acesso em 04 de novembro de 2018, às 18h40.

BONOME, João Batista Vieira. **Princípios de Administração**. - Curitiba : IESDE Brasil S.A., 2009.

BORGES, Leandro. **O que é gestão por resultados?**. 2016. Disponível em: < http://portaldaestrategia.transportes.gov.br/cursos-e-eventos/17-artigoss/361-o-que-e-gestao-por-resultados.html>; Acesso em 04 de novembro de 2018, às 18h30.

BRASIL, 2018. Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. **Organograma Institucional.** Apresentação de Slide 2018. Disponível em: <http://www4.icmbio.gov.br/portal/images/stories/o-que-somos/organograma_icmbio_20abr2018.pdf>; Acesso em 15 de novembro de 2018, às 12h10.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **O que é o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP?**. 2015. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/gestao-publica/gestao-publica-referenciais-de-excelencia-modelos/o-que-e-o-modelo-de-excelencia-em-gestao-publica>; Acesso em 08 de novembro de 2018, às 17h20.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 13.668, de 28 de maio de 2018**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13668.htm>; Acesso em 02 de novembro de 2018, às 14h40.

BRASIL. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. **Instrumento de Autoavaliação da Gestão Pública - IAGP 250 pontos:** Gui Prático de Aplicação. 2015. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/content/instrumento-de-autoavalia%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-p%C3%BAblica-iagp-250-pontos>; Acesso em 12 de novembro de 2018, às 11h10.

CARAVANTES, Geraldo Rochetti. PANNO, Cláudia Caravantes. KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Gestão Estratégica de Resultados:** Construindo o Futuro. AGE Editora, Porto Alegre, 2004.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios:** roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios - Rio de Janeiro : Brasport, 2017.

CHÉR, Rogério. **Engajamento:** Melhores práticas de Liderança, Cultura Organizacional e Felicidade no Trabalho. – 2ª ed. revisada e ampliada – Alta Books Editora, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 6ª reimpressão. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** - 2ª ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração:** planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. - 1ª ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2016.

DRUCKER, Peter. **Prática de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1970, v. I, p. 175-176.

ESPÍNDOLA, Rafaela. . **Tipos de liderança:** quais os tipos e como funcionam?. 2017. Disponível em: < https://www.edools.com/tipos-de-lideranca/>; Acesso em 28 de outubro de 2018, às 00h45.

FIRMINO, Caio. **7 vantagens da gestão por resultados que você precisa conhecer**. 2017. Disponível em: <https://mfconsultoria.org/7-vantagens-da-gestao-por-resultados/>; Acesso em 28 de outubro de 2018, às 12h10.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão:** Um Guia de Referência da Gestão para Excelência. 2016. Disponível em: < http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>; Acesso em 11 de novembro de 2018, às 22h50.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **O que são sistemas de indicadores?**. 2018. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/o-que-sao-sistemas-de-indicadores>; Acesso em 12 de novembro de 2018, às 11h30.

FRANCISCHINI, Paulino G. Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2017.

LIMA, Bruno. **Engajamento, você sabe o que é, e como conseguir?**. 2015. Disponível em: <http://setesys.com.br/blog/engajamento1/>; Acesso em 20 de dezembro de 2018, às 18h35.

PETENATE, Marcelo. **Gestão por resultados:** Saindo da escuridão e tomando as melhores decisões. 2018. Disponível em: < https://www.escolaedti.com.br/gestao-por-resultados-saindo-da-escuridao-e-tomando-as-melhores-decisoes/>; Acesso em 28 de outubro de 2018, às 13h00.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Tudo sobre administração.** 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/06/o-que-e-administracao-para-resultados.html>; Acesso em 22 de outubro de 2018, às 11h45.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. - tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. - Natal, RN : SEARH/RN, 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho:** julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro : Editora FGV, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** –8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A

Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE aplicado na Coordenação de Compensação Ambiental - COCAM

CRITÉRIO 1. LIDERANÇA

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
1.1	A Equipe Gestora da unidade exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas.		X		a) Conseguem tomar à frente de questões com agentes externos; b) Falta interação com a COCAM.	Reconhecem que parte da a equipe não foi envolvida ativamente de alguns projetos importante.
1.2	As principais decisões são tomadas, compartilhadas e comunicadas pela Equipe Gestora, aos diversos atores envolvidos, favorecendo a sua implementação.		X		a) Existem as tomadas de decisões, mas o compartilhamento das decisões não são feitas com a COCAM.	Por uma estratégia, uma decisão consciente, parte da equipe não foi envolvida em determinados assuntos.
1.3	Os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e as Diretrizes Estratégicas do ICMBio são internalizados e disseminados na organização.			X	a) Parcela de culpa recaí sobre a falta de iniciativa é dos servidores também;	-
1.4	Missão, Valores, Visão, políticas, códigos de conduta foram elaborados e disseminados.			X	a) Falta de participação dos Gestores.	-
1.5	Equipe Gestora conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.		X		a) A equipe não teria iniciativa;	-
1.6	Através de indicadores de desempenho estabelecidos a Equipe Gestora analisa criticamente o desempenho, de forma periódica, acompanhando a implementação das decisões decorrentes desta análise.			X	a) Os indicadores de desempenho são quase inexistentes e quanto tem, são falhos.	É necessário definir quais indicadores são condizentes com as atribuições da COCAM.
1.7	Periodicamente a Equipe Gestora analisa, avalia e melhora as práticas relacionadas ao exercício da liderança.			X	a) A equipe não percebe as práticas.	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
2.1	As estratégias da organização são definidas considerando-se as necessidades das partes interessadas, as informações sobre o ambiente da organização, as demandas do governo e as informações internas. Apresentar as principais estratégias ou identificar as principais estratégias no planejamento (Plano de Gestão, Plano de Manejo ou outros).		X		a) Ex Bom: Fundo de CA (solução para as partes interessadas); b) Ex Ruim: Execução no Orçamento (nem todos os interessados participam da discussão).	As decisões são tomadas considerando o ambiente. Para as estratégias traçadas, recentemente, não houve tempo hábil para participação de todos.
2.2	Os indicadores são definidos para a avaliação da implementação das estratégias, são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação.· Destacar os principais indicadores, metas e planos de ação ou identificá-los a partir do planejamento (Plano de Gestão, Plano de Manejo ou outros).			X	a) Não existe um acompanhamento dos indicadores.	Existem alguns indicadores. Os constantes no *Scaling Up* são exemplos.
2.3	Os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação. Apresentar os principais recursos alocados.		X		a) Nas questões técnicas (caso do fundo) não existem pessoas qualificadas; b) Foram buscadas novas pessoas para trabalhar na COCAM.	-
2;4	As estratégias, metas e os planos de ação são comunicados para as pessoas*, para as instâncias participativas de apoio á gestão, como os Conselhos Gestores e para as demais partes interessadas, quando pertinente.			X	a) Falta um canal de comunicação com as partes interessadas.	De fato, no dia a dia, como as agendas de trabalho são intensas, falta esse momento de feedback. No entanto, a equipe também pode ter a iniciativa.
2;5	É realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação.			X	b) Não tem um acompanhamento periódico do que definido.	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 3. CIDADÃOS

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
3.1	As necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários (comunidades, moradores, pesquisadores, visitantes, empreendedores, poder público) são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização.			X	a) Exemplo: O fundo, na execução direta não teve envolvimento nas tratativas.	Como a Compensação Ambiental é um meio para que as outras áreas do ICMBio consiga atingir seus objetivos, não houve essa intenção em envolver o cidadão-usuário, já que ele não percebe a instituição da Compensação Ambiental, e, sim, as atividades fim do ICMBio.
3.2	Os produtos e serviços, padrões de atendimento* e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade.		X		a) Existe o Painel de Informação que contém dados da CA, no entanto, não há uma divulgação da plataforma; b) Disponibilizar, simplesmente, não é o ideal; c) Falta produtividade.	-
3.3	As reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, são tratadas visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas.	X			a) A COCAM atende as demandas que chegam, o que chega é atendida; b) Falta produtividade nossa em buscar essas demandas.	-
3.4	A satisfação dos cidadãos-usuários é avaliada em relação aos seus produtos ou serviços.			X	a) Não temos instrumentos para avaliação do usuário.	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 4. SOCIEDADE

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
4.1	São identificados e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da criação e da atuação da organização.	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**-**	É preocupante constatar que a equipe não entende como uma atividade inerente à COCAM, uma vez que isso faz parte do Controle Social, e esse controle deve ser fomentado por todo servidor público.
4.2	A organização estimula e envolve as pessoas e os seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.			**X**	a) Não existe uma área técnica para esse tema; b) Não é uma atividade inerente à COCAM.	
4.3	A organização orienta e estimula a sociedade a exercer o controle social.			**X**	a) A COCAM não estimula o Controle Social.	
4.4	A organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis.	**X**			b) A nossa postura é proativa.	Essa é uma característica presente.
4.5	A organização identifica as necessidades da sociedade em relação à conservação da biodiversidade e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente.	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**-**	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
5.1	As necessidades de sistemas de informação são identificadas, e posteriormente definidos e implantados os sistemas necessários para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização.	X			a) Identificamos que existe a necessidade de implantação; b) Já existe uma planilha que já seria a base do nosso sistema.	A COCAM possui um histórico da Gestão da Informação. Percebe-se a evolução do tratamento das informações.
5.2	A segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade.		X		a) As planilhas são pessoais (excel), deveria ter um mecanismo para contrabalancear;	-
5.3	A organização estabelece e mantém a memória administrativa.	X			a) As informações constam padronizadas em bancos de dados;	Em breve, esse banco de dados será automatizado por meio de um sistema.
5.4	São utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente.			X	a) Não temos a prática de comparar com outras organizações.	-
5.5	O conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização.	X			a) Existe o costume de repassar as informações.	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 6. PESSOAS

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
6.1	A organização do trabalho é definida e implementada buscando atender os requisitos legais das carreiras e o cumprimento da missão institucional. Existe um grau de autonomia adequado dos diversos níveis das pessoas das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.		X		a) Na primeira parte, não há uma distinção entre os cargos; b) Na segunda, não existe tanta autonomia.	-
6.2	O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados.			X	a) Não existe um acompanhamento das ações; b) Não existem diálogos no dia a dia; c) Falta feedback.	Não existe um mecanismo de avaliação além do Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD.
6.3	As necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas.			X	a) Não há um levantamento das necessidades e não há uma busca por capacitação;	Reconhece que falta gestão nesse aspecto, mas considera que a equipe poderia ser mais proativa.
6.4	Os programas de capacitação e de desenvolvimento são concebidos e realizados, considerando as necessidades identificadas.			X	a) Não é perceptivo que os cursos levantados têm relação com as atividades da COCAM.	Por ser área meio e com um tema muito específico, é dificil conseguir capacitação para condizente com a temática.
6.5	Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são identificados e tratados e é mantido um clima organizacional favorável.· Apresentar os fatores identificados.· Citar as principais ações desenvolvidas.		X		a) Quando está no âmbito da COCAM o clima é bom, mas quando envolve a CGPLAN não é bom o clima (no que tange ao envolvimento com as demais unidades da Coordenação-Geral).	Discordância quanto a esse ponto porque na visão dos gestores, a COCAM é uma unidade retraída perante as outras unidades da CGPLAN. Falta a COCAM dar mais abertura para o diálogo com as demais.
6.6	Os perigos são identificados e os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia tratados.			X	a) Teve caso específico de compra de cadeira.	-
6.7	A satisfação das pessoas é avaliada.			X	a) Carece de uma gestão de pessoas mais próxima.	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 7. PROCESSOS

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
7.1	Os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis.· Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	**X**			-	-
7.2	Os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis.	**X**			-	-
7.3	Os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados. Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas. Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.	**X**			a) Busca-se melhorar os processos quando é necessário.	Exemplo é a nova Instrução Normativa da Compensação Ambiental (IN ª 03/2018)
7.4	Os principais fornecedores e prestadores de serviços são selecionados de acordo com critérios estabelecidos. Destacar os critérios utilizados.	**N/A**	**N/A**	**N/A**	-	-
7.5	Os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho.			**X**	a) Não existe uma forma de avaliação dos fornecedores.	-
7.6	O orçamento é elaborado e gerenciado considerando as diretrizes de governo e as estratégias da organização.	**N/A**	**N/A**	**N/A**	-	-

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

CRITÉRIO 8. RESULTADOS

REQUISITOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO		AVALIAÇÃO DA EQUIPE				*FEEDBACK* DOS GESTORES QUANTO À AVALIAÇÃO DA EQUIPE
		Cenário*			Registro de Evidências	
		C	PC	NC		
8.1	A organização possui indicadores relevantes para medir o desempenho relacionado aos cidadãos-usuários.. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.			**X**	a) Não existem indicadores;	Não só a COCAM, mas grande parte do ICMBio carece de indicadores de resultado que evidencie suas entregas.
8.2	A organização possui indicadores relevantes para medir o desempenho relacionado á sociedade. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.	**N/A**	**N/A**	**N/A**	-	-
8.3	A organização possui indicadores relevantes para medir os desempenhos orçamentário e financeiro. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.			**X**	a) Faz o acompanhamento, mas não há análise;	Não só a COCAM, mas grande parte do ICMBio carece de indicadores de resultado que evidencie suas entregas.
8.4	A organização possui indicadores relevantes para medir o desempenho relacionado às pessoas. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.			**X**	a) Não existem indicadores;	Não só a COCAM, mas grande parte do ICMBio carece de indicadores de resultado que evidencie suas entregas.
8.5	A organização possui indicadores relevantes para medir o desempenho relacionado aos processos de apoio. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.			**X**	a) Não existem indicadores;	Não só a COCAM, mas grande parte do ICMBio carece de indicadores de resultado que evidencie suas entregas.
8.6	A organização possui indicadores relevantes para medir o desempenho relacionado aos processos finalísticos. Estes indicadores são monitorados sistematicamente.			**X**	a) Não existem indicadores;	Não só a COCAM, mas grande parte do ICMBio carece de indicadores de resultado que evidencie suas entregas.

*Cenários:
(C) – Conforme: Existem práticas de gestão que atendem completamente o requisito de gestão
(PC) – Parcial Conforme: Existem práticas de gestão que atendem parcialmente o requisito de gestão
(NC) – Não Conforme: Não existem práticas de gestão relacionadas ao requisito ou as práticas apresentadas não atendem ao requisito

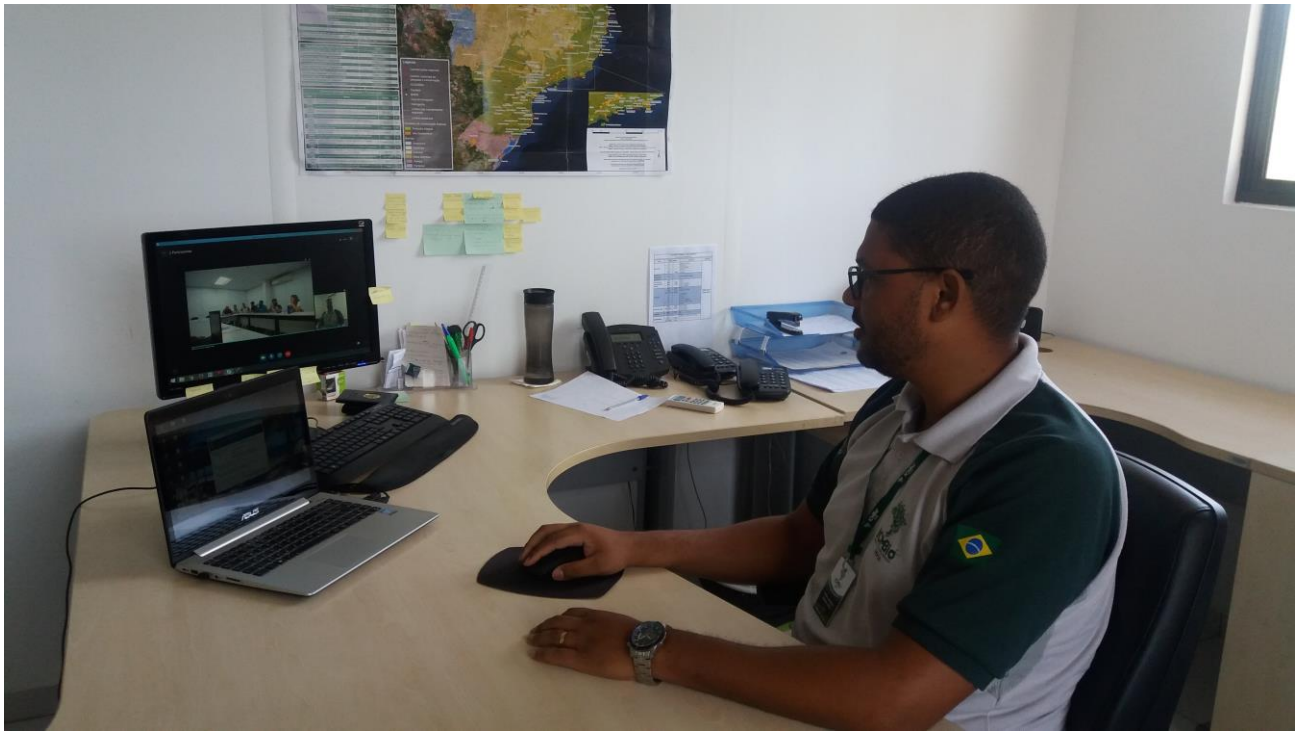
APÊNDICE B

Registro fotográfico das reuniões com a equipe e com os gestores (patrocinadores).

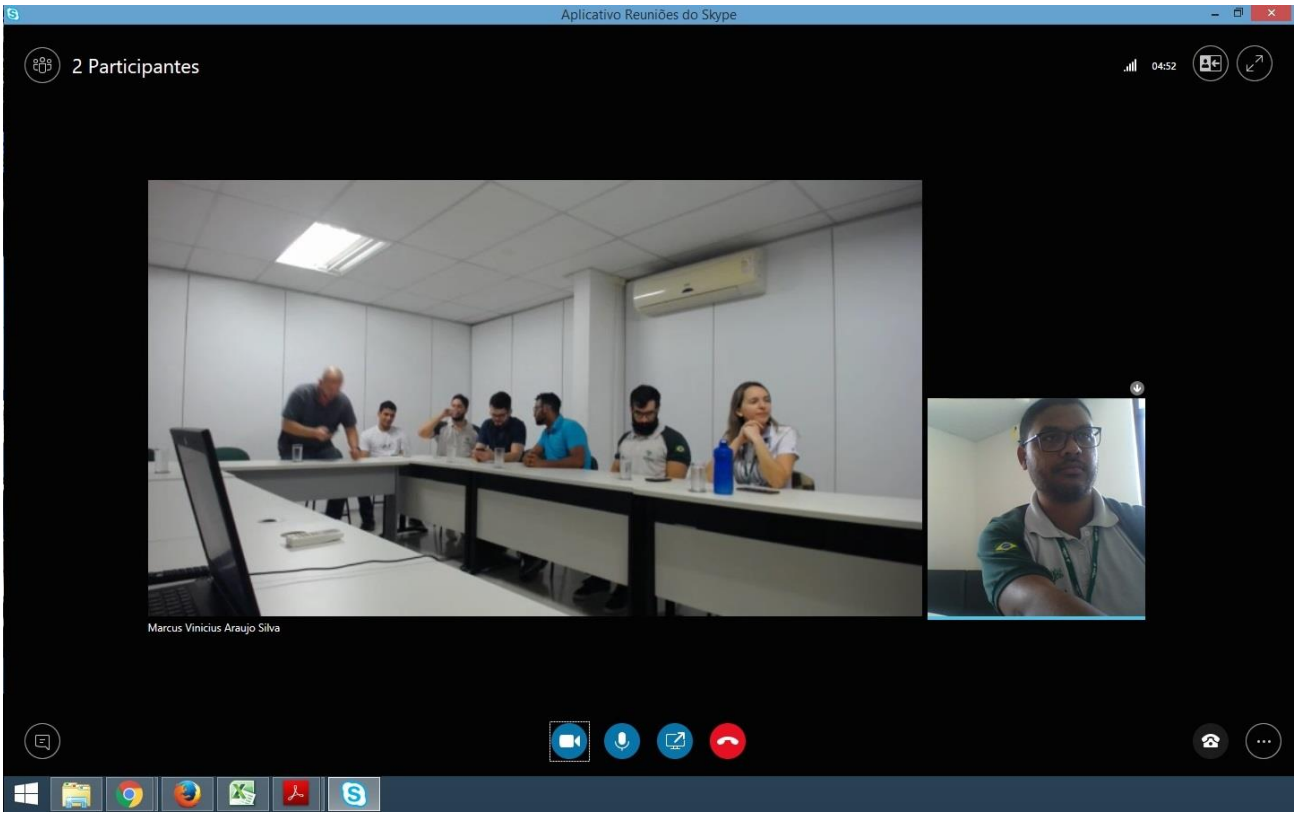
Reunião realizada em 25 de setembro de 2018 para apresentação dos resultados da aplicação do IAGE aos Gestores (Coordenador de Compensação Ambiental – COCAM, Substituto, e Coordenadora-Geral de Planejamento Operacional e Orçamento - CGPLAN)

Reunião realizada em 25 de setembro de 2018 para apresentação dos resultados da aplicação do IAGE aos Gestores (Coordenador de Compensação Ambiental – COCAM, Substituto, e Coordenadora-Geral de Planejamento Operacional e Orçamento - CGPLAN)

Reunião realizada em 22 de novembro de 2018, por meio de uma videoconferência, com a equipe de avaliadores para debate sobre os indicadores de desempenho propostos à COCAM.



Reunião realizada em 22 de novembro de 2018, por meio de uma videoconferência, com a equipe de avaliadores para debate sobre os indicadores de desempenho propostos à COCAM.



Reunião realizada em 22 de novembro de 2018, por meio de uma videoconferência, com a equipe de avaliadores para debate sobre os indicadores de desempenho propostos à COCAM.

APÊNDICE C

Ficha dos Indicadores de Desempenho propostos à COCAM.

NOME: Disseminação das estratégias e decisões.		**Nº: 1**
Categoria: Liderança.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.	
Descrição: Reuniões para disseminação das estratégias e decisões que envolvam a COCAM.		
Meta: 12 (doze).	**Unidade de Medida:** Unidade.	
Fórmula: Somatório de reuniões.		
Fonte de Dados: Agenda de reuniões da COCAM e da CGPLAN.		
Abrangência: CGPLAN.	**Usuário da Informação:** COCAM.	
Frequência: Mensal.	**Responsável:** Chefe de Serviço.	

NOME: Mapa Estratégico.		**Nº: 2**
Categoria: Estratégias e Planos.	**Interpretação:** Realização da atividade.	
Descrição: Elaboração do Mapa Estratégico, contendo as diretrizes e os objetivos estratégicos.		
Meta: 1 (um).	**Unidade de Medida:** Unidade.	
Fórmula: Mapa Estratégico elaborado.		
Fonte de Dados: Oficinas.		
Abrangência: COCAM.	**Usuário da Informação:** COCAM.	
Frequência: Anual.	**Responsável:** Chefe de Serviço.	

NOME: Divulgação de dados.	**Nº: 3**
Categoria: Cidadãos.	**Interpretação:** Realização da atividade.
Descrição: Divulgação dos dados de compensação ambiental no *site* institucional.	
Meta: 1 (um).	**Unidade de Medida:** Unidade.
Fórmula: Reformulação da página da COCAM.	
Fonte de Dados: Planilhas de Controle da COCAM.	
Abrangência: Institucional.	**Usuário da Informação:** Cidadão Usuário.
Frequência: Mensal.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

NOME: Pauta Institucional.	**Nº: 4**
Categoria: Sociedade.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.
Descrição: Pauta Institucional da Compensação Ambiental para Planejamentos Anuais de Execução - PAE de grande vulto (R$ 50 milhões).	
Meta: 100% (cem por cento).	**Unidade de Medida:** Percentual.
Fórmula: (nº de reuniões) / (nº total de PAE de grande vulto)	
Fonte de Dados: Planejamentos Anuais de Execução – PAE.	
Abrangência: Institucional.	**Usuário da Informação:** Sociedade.
Frequência: Trimestral.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

NOME: *Benchmarking* com outras Unidades ou Instituições.	**Nº: 5**
Categoria: Informação e Conhecimento.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.
Descrição: *Benchmarking* com outras Unidades ou Instituições para comparar como é feita a gestão da informação e conhecimento.	
Meta: 50% (cinquenta por cento).	**Unidade de Medida:** Percentual.
Fórmula: (nº de reuniões com outras Unidade ou Instituições) / (nº total de Unidades ou Instituições que desempenham atividades semelhantes à COCAM)	
Fonte de Dados: Reuniões; conferências; eventos institucionais.	
Abrangência: Institucional.	**Usuário da Informação:** COCAM.
Frequência: Trimestral.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

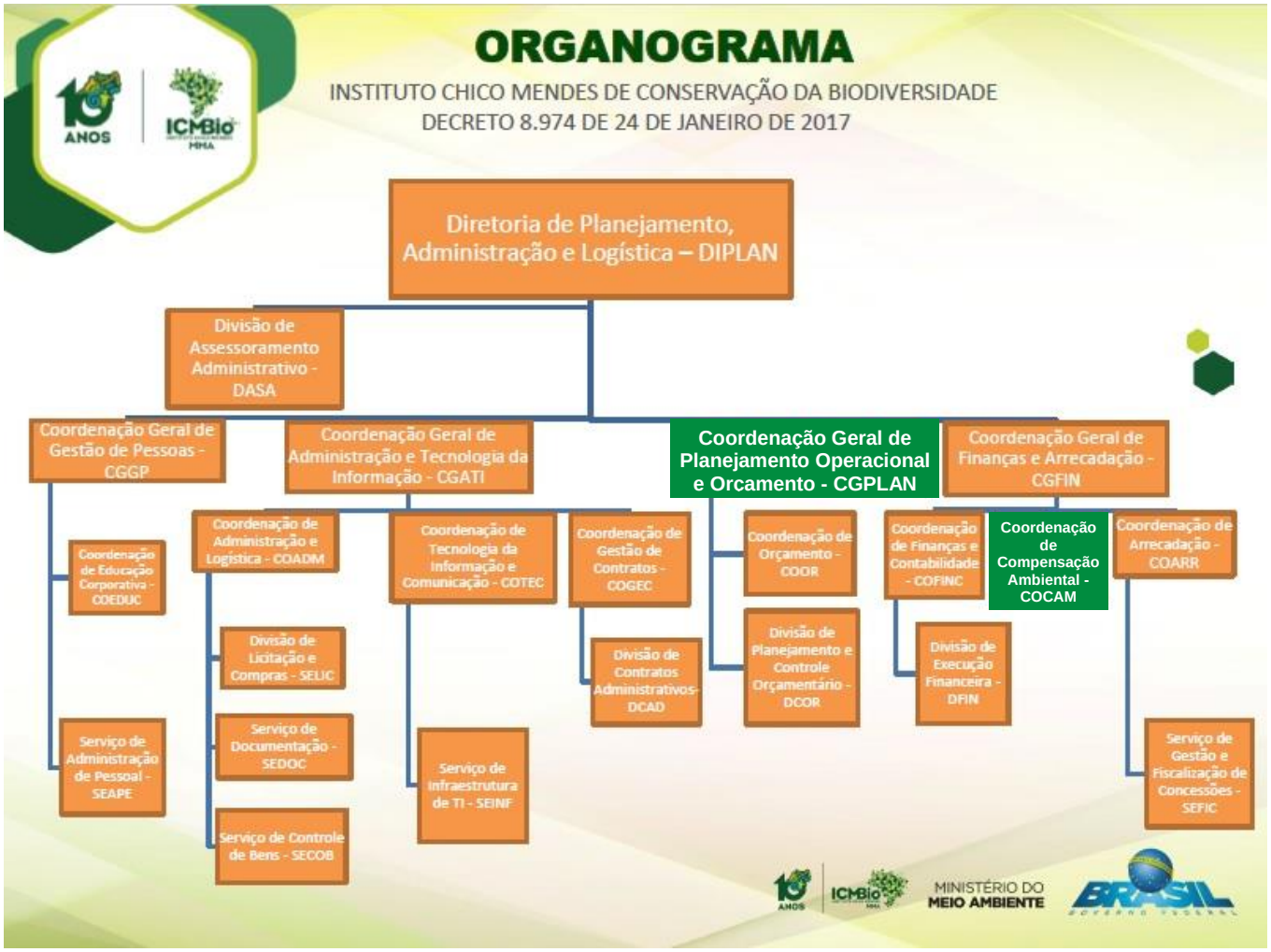
NOME: Capacitação.	**Nº: 6**
Categoria: Pessoas.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.
Descrição: Capacitação dos servidores por meio do mapeamento de competências.	
Meta: 100% (cem por cento).	**Unidade de Medida:** Percentual.
Fórmula: (nº de capacitações efetivadas) / (nº total capacitações mapeadas)	
Fonte de Dados: Mapeamento de Competências da CGGP.	
Abrangência: COCAM.	**Usuário da Informação:** COCAM.
Frequência: Mensal.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

NOME: Revisão dos fluxogramas.	**Nº: 7**
Categoria: Processos.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.
Descrição: Melhoria nos processos: revisão dos fluxogramas.	
Meta: 100% (cem por cento).	**Unidade de Medida:** Percentual.
Fórmula: (nº de fluxogramas revisados) / (nº total de fluxogramas)	
Fonte de Dados: Mapeamento de processos da COCAM.	
Abrangência: COCAM.	**Usuário da Informação:** COCAM.
Frequência: Mensal.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

NOME: Disponibilização dos recursos aos beneficiários.	**Nº: 8**
Categoria: Processos.	**Interpretação:** Quanto maior melhor.
Descrição: Disponibilização dos recursos aos beneficiários (UCs e Coordenações).	
Meta: 80% (oitenta por cento).	**Unidade de Medida:** Percentual.
Fórmula: (nº de TCCAs celebrados) / (nº total de TCCAs em processo de celebração)	
Fonte de Dados: Planilhas de Controle da COCAM.	
Abrangência: Institucional.	**Usuário da Informação:** Unidades de Conservação e Áreas Técnicas.
Frequência: Mensal.	**Responsável:** Chefe de Serviço.

ANEXO 1

Organograma da Diretoria de Planejamento, Administração e Logística – DIPLAN



Fonte: BRASIL, 2018. Disponível em: <http://www4.icmbio.gov.br/portal/images/stories/o-que-somos/organograma_icmbio_20abr2018.pdf>

ANEXO 2

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.668, DE 28 DE MAIO DE 2018.

Conversão da Medida Provisória nº 809, de 2017

Altera as Leis nºs 11.516, de 28 de agosto de 2007, 7.957, de 20 de dezembro de 1989, e 9.985, de 18 de julho de 2000, para dispor sobre a destinação e a aplicação dos recursos de compensação ambiental e sobre a contratação de pessoal por tempo determinado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes).

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, passa a vigorar acrescida dos seguintes arts. 14-A, 14-B e 14-C:

"Art. 14-A. Fica o Instituto Chico Mendes autorizado a selecionar instituição financeira oficial, dispensada a licitação, para criar e administrar fundo privado a ser integralizado com recursos oriundos da compensação ambiental de que trata o art. 36 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, destinados às unidades de conservação instituídas pela União.

§ 1º A instituição financeira oficial de que trata o **caput** deste artigo será responsável pela execução, direta ou indireta, e pela gestão centralizada dos recursos de compensação ambiental destinados às unidades de conservação instituídas pela União e poderá, para a execução indireta, firmar contrato com instituições financeiras oficiais regionais.

§ 2º O depósito integral do valor fixado pelo órgão licenciador desonera o empreendedor das obrigações relacionadas à compensação ambiental.

§ 3º A instituição financeira oficial de que trata o **caput** deste artigo fica autorizada a promover as desapropriações dos imóveis privados indicados pelo Instituto Chico Mendes que estejam inseridos na unidade de conservação destinatária dos recursos de compensação ambiental.

§ 4º O regulamento e o regimento interno do fundo observarão os critérios, as políticas e as diretrizes definidas em ato do Instituto Chico Mendes.

§ 5º A autorização prevista no **caput** deste artigo estende-se aos órgãos executores do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza."

"Art. 14-B. Os valores devidos a título de compensação ambiental, nos termos do art. 36 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, serão atualizados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E) a partir da data de fixação da compensação ambiental pelo órgão licenciador."

"Art. 14-C. Poderão ser concedidos serviços, áreas ou instalações de unidades de conservação federais para a exploração de atividades de visitação voltadas à educação ambiental, à preservação e conservação do meio ambiente, ao turismo ecológico, à interpretação ambiental e à recreação em contato com a natureza, precedidos ou não da execução de obras de infraestrutura, mediante procedimento licitatório regido pela Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

§ 1º O edital da licitação poderá prever o custeio pelo contratado de ações e serviços de apoio à conservação, à proteção e à gestão da unidade de conservação, além do fornecimento de número predefinido de gratuidades ao Instituto Chico Mendes e de encargos acessórios, desde que os custos decorrentes dos encargos previstos no edital sejam considerados nos estudos elaborados para aferir a viabilidade econômica do modelo de uso público pretendido.

§ 2º As gratuidades definidas em edital deverão ser utilizadas com o objetivo de promover a universalização do acesso às unidades de conservação, incentivar a educação ambiental e integrar as populações locais à unidade de conservação.

§ 3º Será dispensado o chamamento público para celebração de parcerias, nos termos da Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, com associações representativas das populações tradicionais beneficiárias de unidades de conservação para a exploração de atividades relacionadas ao uso público, cujos recursos auferidos terão sua repartição definida no instrumento de parceria.

§ 4º O ato autorizativo exarado pelo órgão gestor da unidade de conservação para a instalação e operação das atividades de que trata o **caput** deste artigo dispensa, com a anuência do Ibama, outras licenças e autorizações relacionadas ao controle ambiental a cargo de outros órgãos integrantes do Sistema Nacional de Meio Ambiente (Sisnama), exceto quando os impactos ambientais decorrentes dessas atividades forem considerados significativos ou ultrapassarem os limites territoriais da zona de amortecimento."

Art. 2º O art. 12 da Lei nº 7.957, de 20 de dezembro de 1989, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 12. O Ibama e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes) ficam autorizados a contratar pessoal por tempo determinado, não superior a 2 (dois) anos, admitida a prorrogação dos contratos por até 1 (um) ano, vedada a recontratação pelo período de 2 (dois) anos, para atender os seguintes casos:

I - prevenção, controle e combate de incêndios florestais;

.....

III - controle e combate de fontes poluidoras imprevistas e que possam afetar a vida humana, a qualidade do ar e da água, a flora e a fauna;

IV - apoio em ações de conservação, manejo e pesquisa de espécies ameaçadas ou que possuam Plano de Ação Nacional, em caráter auxiliar;

V - apoio a projetos de preservação, uso sustentável, proteção e apoio operacional à gestão das unidades de conservação, em caráter auxiliar;

VI - apoio à identificação, à demarcação e à consolidação territorial de unidades de conservação; e

VII - apoio a ações de uso sustentável, monitoramento, manejo e pesquisa de espécies nativas de interesse econômico, em caráter auxiliar." (NR)

Art. 3º O art. 36 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, passa a vigorar acrescido do seguinte § 4º:

"Art. 36. .....

.....

§ 4º A obrigação de que trata o **caput** deste artigo poderá, em virtude do interesse público, ser cumprida em unidades de conservação de posse e domínio públicos do grupo de Uso Sustentável, especialmente as localizadas na Amazônia Legal." (NR)

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 28 de maio de 2018; 197º da Independência e 130º da República.

MICHEL TEMER
Claudenir Brito Pereira
Edson Gonçalves Duarte

Este texto não substitui o publicado no DOU de 29.5.2018