INSTITUTO CHICO MENEDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

FLORESTA NACIONAL DE IPANEMA

ALINHAMENTO DE DIFERENTES PLANEJAMENTOS, MONITORAMENTO DE RESULTADOS E DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA FLORESTA NACIONAL DE IPANEMA

Rafael Ferreira Costa

Iperó/SP
2018

Rafael Ferreira Costa

Alinhamento de diferentes planejamentos, monitoramento de resultados e definição de indicadores para Floresta Nacional de Ipanema

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

Rafael Ferreira Costa

ALINHAMENTO DE DIFERENTES PLANEJAMENTOS, MONITORAMENTO DE RESULTADOS E DEFINIÇÃO DE INDICADORES PARA FLORESTA NACIONAL DE IPANEMA

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- Mapa de Localização da Floresta Nacional de Ipanema 3

Figura 2- Fluxo de Planejamento Estratégico 7

Figura 3 - Mapa Estratégico da Flona de Ipanema. 10

Figura 4- Exemplo de reunião mensal de equipe, com abertura para desenvolvimento de equipe, perguntas direcionais e registros. 22

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o alinhamento de diferentes ferramentas de planejamento da Floresta Nacional de Ipanema - FNI considerando o ciclo de planejamento/execução 2018-2019 ao mesmo tempo que busca priorizar e detalhar alguns indicadores de esforço e resultado para monitorar execução das atividades planejadas. Os principais produtos são a organização do conjunto de planejamentos e definição das atividades da equipe para o exercício 2018-2019, a inserção das atividades no aplicativo Planner para monitoramento e a identificação de indicadores prioritários. O trabalho contribuiu para o melhor alcance de resultados pela FNI e no desenvolvimento da equipe.

Palavras chaves: Floresta Nacional de Ipanema; Planejamento, Monitoramento; Planner; Indicador

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....2

1.1 TEMA 2
1.2 UNIDADE DE APLICAÇÃO.....2
1.3 JUSTIFICATIVA 6
1.4 OBJETIVO 11

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA 11

2.1 ORGANIZAÇÃO DO CONJUNTO DE PLANEJAMENTOS E DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DA EQUIPE PARA O EXERCÍCIO 2018-2019. 11
2.2 INSERÇÃO DAS ATIVIDADES NO PLANNER E MONITORAMENTO DAS ATIVIDADES. 13
2.3 ORGANIZAÇÃO DOS INDICADORES PREEXISTENTES E IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES PRIORITÁRIOS. 13
2.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES 14

3. REFERENCIAL TEÓRICO 15

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO: 18

4.1- PRODUTOS 18
4.2- ASPECTOS SOCIAIS- STAKEHOLDERS E EQUIPE.....19
4.3 – ATENDIMENTO DE REQUISITOS E RESULTADOS NÃO ALCANÇADOS 22

5. CONCLUSÕES.....23

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 25

APENDICE I - RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO DO CONJUNTO DE PLANEJAMENTOS E DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES DA EQUIPE PARA O EXERCÍCIO 2018-2019 26
APENDICE II – RESULTADO DA INSERÇÃO DAS ATIVIDADES NO PLANNER E ACOMPANHAMENTO 35
APENDICE III- RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO DOS INDICADORES PREEXISTENTES E IDENTIFICAÇÃO DOS INDICADORES PRIORITÁRIOS. 38
APENDICE IV- RESULTADOS DA ANÁLISE E DETALHAMENTO DOS INDICADORES PRIORITÁRIOS 45
ANEXO I- DESDOBRAMENTOS DO BSC/OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE MANEJO DA FLORESTA NACIONAL DE IPANEMA (2017) 66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente trabalho buscou **alinhar** diferentes ferramentas de planejamento da Floresta Nacional de Ipanema - FNI para o ciclo de planejamento/execução 2018-2019 e **priorizar e detalhar alguns indicadores** de esforço e resultado para monitorar execução das atividades planejadas.

Esse processo de alinhamento atrelado ao uso de ferramentas que permitam uma visão sistêmica de tudo que é realizado pela unidade, evidenciando os esforços e resultados, contribuem de forma determinante para o desenvolvimento e engajamento da equipe, o que é um importante efeito deste trabalho, mesmo não sendo seu objetivo primário.

A soma dessas estratégias pode aumentar os resultados da FNI e, consequentemente, gerar uma melhor entrega para a sociedade.

1.2 Unidade de Aplicação

A Floresta Nacional de Ipanema está localizada na Rodovia Municipal Prefeito Benedito de Paula Leite Junior, km 19,5, Bairro Fazenda Ipanema, no município de Iperó / SP, CEP 18.560-000. Com uma área de 5.069,73 (ha), que abrange os municípios de Iperó, Araçoiaba da Serra e Capela do Alto, todos no estado de São Paulo, foi criada pelo Decreto Presidencial N° 530 de 20 de maio de 1992 (Figura 1).

A unidade é importante para proteção de remanescentes da Mata Atlântica e do Cerrado, em conjunto com sua área de tensão ecológica, que formam um importante fragmento de vegetação nativa do interior paulista. Os ecossistemas pertencentes a esses biomas abrigam uma rica biodiversidade, composta por mais de 530 espécies de vertebrados, sendo que cerca de 40 dessas espécies merecem atenção quanto ao seu estado de conservação.

Outro aspecto importante é que a FNI tem uma grande relevância histórica pois foi palco das primeiras tentativas de colonização do então “sertão” da Capitania de São Vicente e das primeiras tentativas de exploração do ferro no continente americano, sendo considerada pioneira como embrião da siderurgia e indústria nacional. Foi também uma das localidades mais estudadas pelos antigos naturalistas e viajantes do século XIX quanto a sua biodiversidade, dentre outros fatos ligados à história brasileira.

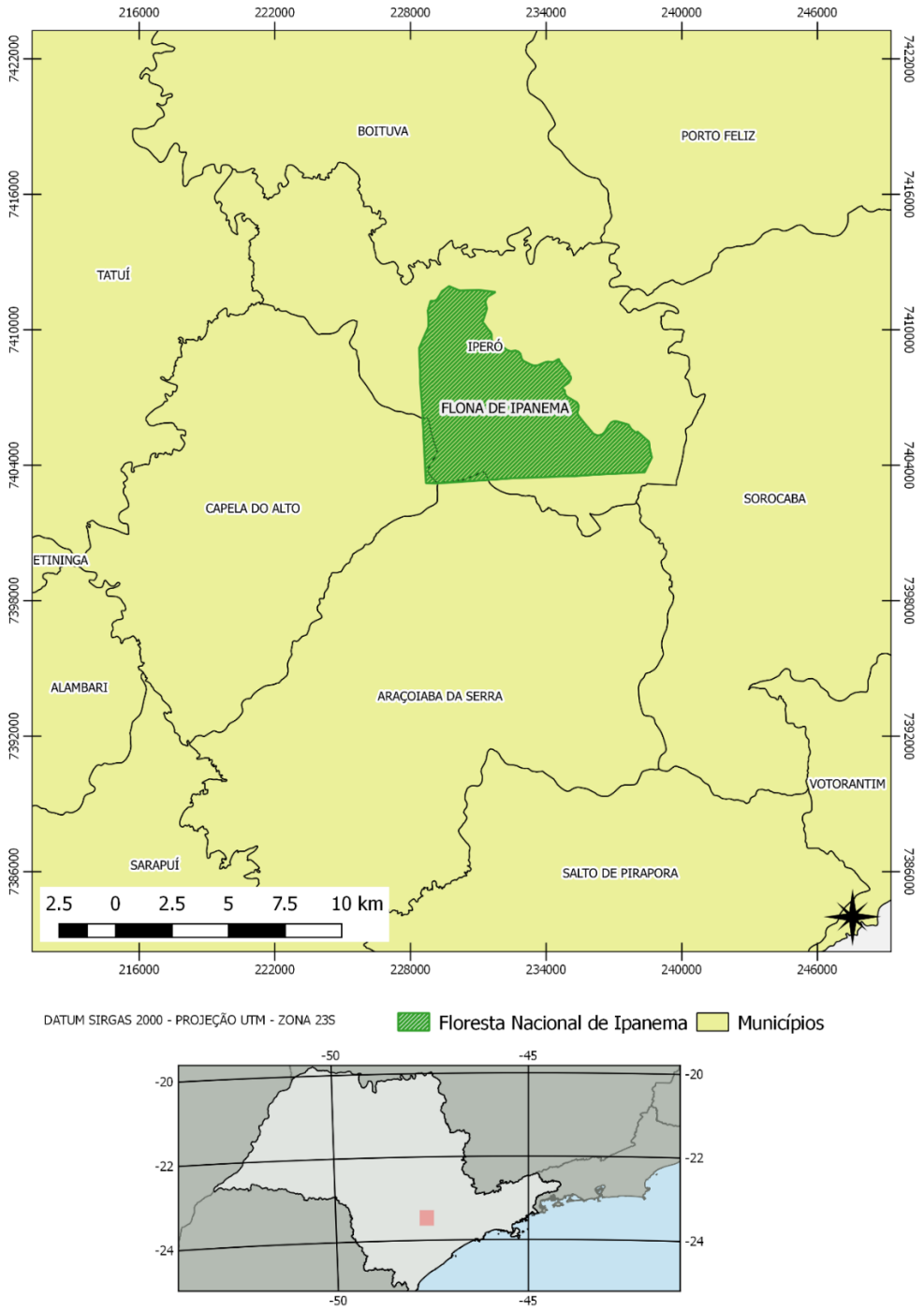


Figura 1- Mapa de Localização da Floresta Nacional de Ipanema

Além disso, duas outras características chamam a atenção na FNI: A primeira é que ela abriga um dos mais importantes testemunhos geoecológicos do interior do Estado de São Paulo, o Morro Araçoiaba, descrito e estudado desde o século XVI; a

segunda é que forma, em conjunto com o Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade - ACADEBio, a unidade escola do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, local fundamental para capacitação de profissionais que atuam na gestão de unidades de conservação.

Frente a todas essas características relevantes, a missão da FNI é *proteger, conservar e restaurar o Morro Araçoiaba e seus ambientes associados, os remanescentes de Mata Atlântica, Cerrado e seus atributos naturais, históricos e culturais*.

Para alcançar essa missão foram definidos objetivos específicos para a FNI, os quais estão listados abaixo:

- Promover a proteção dos remanescentes florestais nativos, mediante programas de conservação com ênfase na floresta estacional semidecidual e as espécies da fauna e flora vulneráveis e as ameaçadas de extinção, tais como: *Monodelphis Ieringe, Myrmecophaga tridactyla, Leopardus pardalis, Puma Concolor, Chrysocyon brachyurus, Tayassu pecari, Sarcoramphus papa, Urubitinga coronata, Spizaetus tyrannus; Cryptocaria aschersoniana, Ocotea odorifera, Cariniana estrellensis, Cariniana legalis*;
- Promover a proteção de espécies da fauna silvestre nativa, mediante programas de conservação com ênfase nas raras, endêmicas e ameaçadas de extinção, cujas áreas de refúgio estão particularmente escassas e fragmentadas na região;
- Recuperar áreas e ecossistemas degradados;
- Proteger os recursos hídricos, garantindo a qualidade e quantidade das águas;
- Produzir sementes e mudas de espécies florestais, ornamentais e medicinais;
- Promover o uso sustentável e gerar modelos de exploração florestal;
- Promover o uso sustentável e gerar modelos de exploração das meliponias;
- Possibilitar a pesquisa científica voltada à conservação e utilização dos

recursos naturais;

- Proteger sítios históricos e culturais para pesquisa científica e visitação;
- Estimular a regeneração natural, das áreas degradadas, visando ao restabelecimento da vegetação nativa;
- Promover, incentivar e apoiar a pesquisa científica voltada à conservação e utilização sustentável dos recursos naturais da UC e de seu entorno;
- Promover, em parceria com a ACADEBio, a construção e difusão de conhecimentos para a conservação da sociobiodiversidade por meio de processos educacionais; e
- Propiciar atividades de educação e interpretação ambiental, visitação e recreação em contato com a natureza.

Durante a revisão do Plano de Manejo, finalizada em 2016, também foram definidos os valores fundamentais da FNI, na visão da equipe gestora e da sociedade, sendo:

- Ética e transparência na gestão;
- Comprometimento e engajamento de equipe;
- União e respeito às decisões tomadas pela equipe da FNI;
- Busca pela diversidade de conhecimento;
- Melhoria contínua na busca da eficácia, eficiência e efetividade na gestão;
- Repartição de responsabilidades;
- Legalidade no cumprimento de suas atribuições; e
- Respeito ao público e às relações interpessoais, profissionais e institucionais.

Partindo de sua missão, objetivos específicos e valores, a equipe da FNI define sua visão de futuro como *ser uma Unidade fortalecida e comprometida com a conservação do meio ambiente e com o envolvimento da sociedade.*

1.3 Justificativa

A FNI teve seu primeiro Plano de Manejo elaborado em 2001 / 2002, aprovado e publicado em 2003, por meio da Portaria IBAMA nº 15/2003 (DOU 31/30/2003), o qual considerou os instrumentos anteriores de planejamento.

A revisão do Plano de Manejo teve início em 2007, em reuniões internas para verificar seu grau de implementação. Após essa etapa foram realizadas oficinas internas de planejamento, entre agosto e setembro de 2008. Em abril de 2012 foi realizada a Oficina de Planejamento Participativo – OPP e em dezembro do mesmo ano, com o uso de ferramentas de planejamento estratégico, foi realizada uma oficina interna com o objetivo de revisitar a definição das diretrizes estratégicas. Devido à diferentes fatores, com destaque as alterações e indefinições metodológicas, a revisão do Plano de Manejo foi finalizada e aprovada somente em 2017, constituindo a versão vigente.

O atual plano de manejo esta estruturado em 25 objetivos estratégicos, distribuidos em 5 diferentes perspectivas e 6 programas, os quais estão organizados em 22 atividades e 170 subatividades, além de outras subdivisões dentro das subatividades, como pode ser verificado no Quadro 1, Figura 3 e Figura 3.

Quadro 1- Programas, atividades e nº de subatividades do Plano de Manejo da Floresta Nacional de Ipanema (2017).

Programa	**Atividades**	**Nº de Subatividades**
1. Administração	1.1 Administração, Infraestrutura, Logística e Qualidade Ambiental	26
	1.2 Assuntos fundiários	1
	1.3 Comunicação	12
	1.4 Cooperação interinstitucional	3
	1.5 Monitoramento, acompanhamento e avaliação PM	3
	1.6 Serviços ambientais	2
2. Conhecimento e pesquisa	2.1 Geração de tecnologias	3
	2.2 Monitoramento ambiental	1
	2.3 Pesquisa	11
3. Integração socioambiental e desenvolvimento comunitário	3.1 Educação ambiental	8
	3.2 Incentivo às alternativas de desenvolvimento	24
4. Manejo dos recursos naturais	4.1 Colheita de sementes e produção de mudas	3
	4.2 Manejo de fauna	3
	4.3 Manejo florestal sustentável	5
	4.4 Recuperação de áreas alteradas	4

5. Proteção	5.1 Entorno e Zona de Amortecimento	5
	5.2 Fiscalização	10
	5.3 Prevenção e Combate à Incêndios	4
	5.4 Proteção das espécies de fauna e flora	3
6. Uso público	6.1 Interpretação ambiental	10
	6.2 Recreação e Lazer	8
	6.3 Visitação	21
Total Geral		**170**

O Plano de Manejo da FNI, em seu item 1.2.1, define que a metodologia para consolidação do planejamento estratégico está pautada em seus atributos, diplomas legais e deve seguir um organograma que, a partir do mapa estratégico, resultaria em programas com atividades, indicadores e metas, assim como em uma estrutura organizacional, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2- Fluxo de Planejamento Estratégico

No entanto, não é claro no Plano de Manejo da FNI quais atividades e subatividades dentro dos programas contribuem diretamente com os objetivos estratégicos.

Quando observamos o conjunto de indicadores no Plano de Manejo temos, por um lado, o desdobramento do *Balanced Score Card* – BSC / objetivos estratégicos, que define os indicadores e metas para o período de 2017 a 2019, assim como para o período de 2020 a 2021 (**Anexo I**). Trata-se de um conjunto de 41 indicadores que estão distribuidos de forma desigual entre as perspectivas, sendo que alguns objetivos

estratégicos não tiveram indicadores definidos. As responsabilidades são genéricas e, algumas vezes, os responsáveis são atores que a FNI não tem nenhuma governaça. Por outro lado, temos em cada um dos programas do Plano de Manejo um conjunto de indicadores, totalizando 106, sem metas ou responsáveis definidos (**Apendice III**).

Em nenhum dos casos há um detalhamento dos indicadores definindo a descrição, fómula, fonte de dados, interpretação, frequência, responável, *benchmark*, etc.

Ao mesmo tempo, a FNI utiliza outras ferramentas de planejamento, tais como Plano de Ação Simplificado; Planejamento de Ações de Fiscalização em Unidades de Conservação – PLANAF; Plano De Manejo Integrado Do Fogo; e Plano de Trabalho das seis parcerias estabelecidas.

Esse conjunto de planejamentos precisa ser desdobrado em Planos de Trabalho Individuais, para que os integrantes da equipe da FNI tenham clareza das ações que precisam realizar para o alcance dos resultados previstos na estratégia. É nessa etapa que os planos se aproximam da execução e, por esse motivo, é também nessa etapa que ficam mais evidentes algumas falhas dos planejamentos. Também é nessa fase que as atividades planejadas são confrontadas com a disponibilidade e engajamento das pessoas, com os custumes já arraigados na equipe, entre muitos outros fatores.

Nesse contexto, o ICMBio utiliza uma ferramenta formal para o cadastramento dos Planos de Trabalho Individuais - PTI, trata-se do Sistema de Avaliação de Desempenho - SAD. Nesse sistema o PTI é o documento onde são registrados os compromissos de desempenho individual, firmados no início do ciclo avaliativo, entre chefia imediata, servidor e equipe. No PTI/SAD são definidas atividades e metas, sem a definição de indicadores e sem o devido cuidado para garantir que as metas sejam de esforço.

No SAD o servidor será avaliado de forma qualitativa quanto ao alcance das metas, além de serem avaliados em fatores como produtividade no trabalho, trabalho em equipe, capacidade de autodesenvolvimento, entre outras, que serão pontuados conforme o desempenho do servidor. Esse conjunto avaliativo resulta na avaliação de desempenho individual e gera impactos positivos ou negativos na remuneração do servidor.

Pelo exposto, a FNI tem um desafio de gestão pragmatico que é buscar alinhar as diferentes ferramentas de planejamento ora existentes, permitindo que os indivíduos

entendam de que forma suas ações contribuem com a estratégia, buscando assim maior foco e melhores entregas para sociedade.

Ao mesmo tempo, para que as pessoas se engajem e trabalhem de forma colaborativa no alcance dos resultados, é preciso criar mecanismos claros de acompanhamento das ações iniciadas por todos e discutir os problemas enfrentados, criando a almejada visão sistemica e o “espirito” de equipe.

Por fim, também é preciso definir quais são os indicadores que serão utilizados para, a partir disso, monitorar a execução dos planos e alcance de metas, contribuindo assim com as avaliações dos PTIs e com a checagem dentro do ciclo PDCA (Planejar, Executar(Do), Checar e Agir corretivamente).

A justificativa para o presente estudo é que ele pretende implantar soluções práticas para os seguintes problemas: (i) desalinhamento entre as diferentes ferramentas de planejamento e falta de clareza da contribuição dos PTIs para a estratégia; (ii) falta de visão sistêmica das ações da unidade e do prórpio ICMBio e; (iii) indefinição de quais são os indicadores que realmente monitoram esforço e resultado e que podem ser utilizados para tomada de decisão.

Figura 3 - Mapa Estratégico da Flona de Ipanema.

1.4 Objetivo

São objetivos do presente estudo:

- Buscar o alinhamento entre as diferentes ferramentas de planejamento da FNI, de forma que resulte em PTIs claros e focados na estratégia;
- Disponibilizar ferramentas que permitam uma visão sistêmica das ações da FNI para o desenvolvimento da equipe; e
- Definir e descrever um conjunto mínimo de indicadores que sejam consistentes e uteis para tomada de decisão.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

2.1 Organização do conjunto de planejamentos e definição das atividades da equipe para o exercício 2018-2019.

Primeiramente os programas, atividades e subatividades do Plano de Manejo (2017) da Floresta Nacional de Ipanema foram identificados e compilados em uma pasta do *software* Excel 2016 e, posteriormente, foram numerados de forma sistemática, permitindo que cada subatividade tivesse uma numeração única e que fosse facilmente identificado a qual programa e atividade ela esta ligada.

Após essa etapa, e considerando o planejamento estratégico da unidade, as principais atividades já realizadas, os recursos disponíveis, a experiência de execcução do período anterior e as prioridades definidas para o período 2018-2019, foram identificadas as ações necessárias para o cumprimento das subatividades/atividades dentro dos programas do Plano de Manejo.

O mesmo exercício foi realizado para o conjunto de planejamentos que a unidade utiliza, sendo eles: Plano de Ação Simplificado (Proteção); Planejamento de Ações de Fiscalização em Unidades de Conservação – PLANAF; Plano De Manejo Integrado Do Fogo; e Plano de Trabalho das seis parcerias estabelecidas. Foi realizado, então, um esforço de alinhamento entre as ações definidas nesses outros planejamentos com as subatividades/atividades do Plano de Manejo.

O resultado dessa etapa de análise, alinhamento e priorização foi compilado em uma pasta do *software* Excel 2016, sendo que as ações foram os valores únicos em uma tabela com os seguintes atributos:

- Perspectiva - Informa a qual perspectiva do planejamento estratégico a ação mais se adequa;
- Objetivo Estratégico - Informa com qual objetivo estratégico a ação tem maior vinculação, observando que algumas ações tem um possível alinhamento com mais de um objetivo estratégico, ao mesmo tempo que algumas ações tem pouco ou nenhum alinhamento com os objetivos estratégicos;
- Programa - Informa com qual programa do Plano de Manejo a ação tem maior alinhamento;
- Subatividade no Plano de Manejo - Informa com qual subatividade do Plano de Manejo a ação tem maior alinhamento;
- Projeto/Processo - Informa se é um projeto pontual ou um processo de trabalho;
- Origem - Informa qual o planejamento que originou a ação;
- Ação - Descreve a ação;
- Situação - Descreve a atual situação de execução da ação; e
- Time - Informa qual agrupamento de pessoas é responsável pela ação.

Após essa estapa foram acrescentados à tabela o nome de todos os servidores e as funções terceirizadas, pemitindo então distribuir as ações previamente definidas aos indivíduos da equipe. Para tal distribuição foi indicado o número 1 (um) quando o servidor está envolvido com a ação e nulo quando não está. Quando existem funcionários terceirizados envolvidos com a ação foi adicionado o número de terceirizados envolvidos para cada função terceirizada. Com isso, após a soma destes números, é possível identificar a quantidade de pessoas envolvidas com cada ação.

Foi então realizada uma reunião com toda equipe da unidade, em um primeiro momento em plenária, na qual foi apresentada a metodologia e a importância do alinhamento das ações, assim como uma visão geral do planejamento. Cada time passou a analisar as ações de forma separada, fazendo as adequações, supressões e complementações necessárias. Essa reunião foi uma oportunidade de rever a distribuição das ações e responsabilidades. Após essa etapa a equipe foi reunida em plenária novamente e os times apresentaram os resultados. A planilha final foi

ajustada e compartilhada com todos da equipe, servindo como base do planejamento da unidade, Plano de Trabalho Individual para os servidores e ferramenta de monitoramento.

2.2 Inserção das atividades no Planner e monitoramento das atividades.

Utilizando o aplicativo *Planner*, que faz parte do pacote de aplicativos do *Office* 365 contratado pelo ICMBio, foi criado um plano de trabalho denominado "Planejamento Flona de Ipanema (ciclo 2018-2019)". Toda a equipe da FNI foi cadastrada nesse plano de trabalho e todas as ações definidas para o ciclo 2018-2019 foram inseridas no plano, as mesmas foram agrupadas por programa do Plano de Manejo da FNI, mesmo para aquelas ações que se originaram de outras ferramentas de planejamento. Para cada ação foram inseridos os respectivos responsáveis, a situação da atividade (iniciada, não iniciada ou concluída) e o prazo para conclusão.

Trinta dias após a reunião descrita no item 2.1 foi realizada uma nova reunião com a equipe para apresentação aplicativo *Planner.* Nessa reunião foi demonstrada a estrutura, ferramentas e vantagens do uso do aplicativo e aproveitou-se para acordar algumas regras para o seu preenchimento. Por fim foram revisadas todas as ações e a situação de cada uma delas foi atualizada no aplicativo pela equipe.

A partir dessa reunião as atividades da equipe passaram a ser monitoradas e atualizadas por meio do aplicativo, o qual permite o envio de mensagens, registro de atas, lista de tarefas dentro de cada ação, troca de documentos, compartilhamento de planilhas, registro de tomada de decisão, enfim, trata-se de uma ferramenta que possibilita o acompanhamento de todas as ações da equipe de forma integrada e transparente.

Desde então a equipe da FNI tem se reunido mensalmente, sempre na última semana de cada mês, para que cada time apresente os resultados alcançados desde a última reunião e, quando necessário, para que as ações sejam atualizadas no *Planner* no momento da reunião.

2.3 Organização dos indicadores preexistentes e identificação dos indicadores prioritários.

Considerando o conjunto de 41 indicadores definidos no desdobramento do *Balanced Score Card*- BSC / objetivos estratégicos (período de 2017 a 2021), assim

como o conjunto de 106 indicadores dos programas do Plano de Manejo da FNI, foi realizada uma comparação entre esses dois conjuntos utilizando-se as funções SEERRO e PROCV do *Excel* 2016 (Ex: SEERRO(PROCV(B2;$A$2:$A$42;1;FALSO);"diferente")). Tal ferramenta compara textos em campos diferentes de uma mesma tabela e aponta valores iguais e diferentes. No exemplo, é verificado se o texto contido em B2 (um dos indicador dos programas) é igual a qualquer texto contido no intervalo A2 até A42 (indicadores do BSC), caso não, o programa devolve o resultado “diferente”, caso sim, devolve o próprio indicador. Tal operação permitiu a identificação dos indicadores comuns aos dois conjuntos. Os indicadores que apareceram nos dois conjuntos foram definidos como indicadores prioritários para o presente trabalho, alvos de análise e descrição.

É importante observar que tal metodologia de priorização não seleciona os melhore indicadores e sim aqueles que são comuns a duas ferramentas de planejamento, logo é possível supor que serão indicadores relevantes. Isso apenas será confirmado após a análise e validação dos mesmos com a equipe da unidade.

2.4 Análise e descrição dos indicadores

A partir da metodologia para definição de indicadores proposta por Palvarini (2010), cada indicador prioritário (Item 2.3) foi identificado quanto a dimensão, subdimensão (Quadro 2) e descrição do objeto de mensuração, e, quando necessário, o nome do indicador foi ajustado para uma melhor comunicação.

Para cada indicador foi definida uma fórmula/unidade de medida, observando que os indicadores podem ser divididos em duas categorias: simples e composto. Os indicadores simples representam valores numéricos e geralmente estão associados a indicadores de eficácia. Já os indiadores compostos expressam a relação entre variáveis e podem ser de quatro tipos: coeficiente (nº de ocorrências / nº total da variável); porcentagem (coeficiente *100); Taxa (coeficiente * outras potências de 10); índice (razão entre duas variáveis diferentes). Cada indicador foi, então, classificado quanto a interpretação: mais-melhor, menor-melhor e igual-melhor.

Também foram definidos, para cada indicador, a fonte de dados, a frequência de atualização e o responsável pela produção dos dados. Os indicadores foram então organizados em fichas de indicadores.

Quadro 2- Dimensões e subdimensões Palvarini (2010)	
Dimensão	**Subdimensões**
Efetividade	Impacto Final Impacto Intermediário
Eficácia	Quantidade/volume Qualidade do produto/serviço Acessibilidade e equidade Cobertura Risco
Eficiência	Custo-efetividade Produtividade Tempo Custo unitário Custo-benefício
Execução	Execução financeira Execução física
Excelência	Conformidade em relação a padrões de excelência gerencial Conformidade Risco Causalidade Comunicação
Economicidade	Quantidade de recursos Qualidade do recursos Acessibilidade Cobertura Risco

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho parte do pressuposto de que unidades de conservação são, em essência, unidades organizacionais que devem produzir resultados para sociedade. Esses resultados são um conjunto de bens e serviços, tais como conservação dos recursos naturais, apoio ao uso sustentável dos recursos naturais, turismo em contato com a natureza, geração de conhecimento, apoio a pesquisa, regulação do clima, proteção dos recursos hídricos, entre outros (Araujo, 2007).

Com isso, é valido analisar as unidades de conservação da perspectiva da escola sócio-técnica da administração. Tal escola entende que uma organização é um sistema aberto, que interage com o ambiente, sendo capaz de autoregulação e de alcançar o mesmo objetivo de diferentes formas. Esse sistema é formado por dois subsistemas: o técnico, composto por equipamentos, processos, instalações, etc; e o social, que consiste nos indivíduos e grupos de indivíduos, seus comportamentos, capacidades, cultura, sentimentos (Biazzi Jr., 1994). O subsistema técnico é o

responsável pela eficiência potencial da organização, cabendo ao subsistema social transformar a eficiência potencial em eficiência real (Araujo, Marques e Cabral, 2009).

Os subsistemas técnico e social são interdependentes e devem ser otimizados de forma conjunta. O presente estudo pode ser entendido desta perspectiva, considerando que parte da proposta buscou desenvolver ferramentas de planejamento e monitoramento, otimizando aspectos do subsistema técnico, ao mesmo tempo que, por meio de reuniões e discussões, desenvolveu aspectos do subsistema social, como engajamento e pertencimento. Logo, essa co-evolução de fatores de ambos os subsistemas amplia e qualifica os bens e serviços entregues a sociedade.

Para que o subsistema social de uma organização evolua ao ponto que as entregas para a sociedade sejam as melhores possíveis, as diferenças entre conceitos como agrupamento, grupo, equipe e equipe de alta performace devem ser claras.

Enquanto um agrupamento é apenas um conjunto de pessoas, um grupo é “todo aquele conjunto de pessoas capazes de se reconhecer em sua singularidade e que estão exercendo uma ação interativa com objetivos compartilhados” (Osorio, 2003)

Em um primeiro momento a descrição de grupos parece satisfatória para definir a equipe de trabalho de uma unidade de conservação, no entanto, nas equipes, diferentemente dos grupos, a realização do trabalho depende mais do esforço coletivo do que do individual; a responsabilidade final é compartilhada por todos os membros; o objetivo de trabalho é comum a todos; e a relação de trabalho estabelecida com a organização da qual fazem parte é formalizada e clara (Albuquerque e Puentes-Pelacios, 2004;*apud* Souza, 2006).

O trabalho em equipe tem como essencia a colaboração interprofissional e, para o funcionamento efetivo em equipe, é necessário: a deliberada vontade e orientação de seus integrantes; a instauração de ambiente democrático; e a disponiblidade de estruturas e mecanismos institucionais que garantam o surgimento, o desenvolvimento e a manutenção de espaços intra-equipes que permitam o florescimento de práticas fundadas na cooperação entre saberes e ações (Furtado, 2007).

No entanto, o processo de evolução de grupos para equipes segue, de acordo com Tuckman e Jensen (1977), uma sequência de cinco estágios distintos: (i)

Formação, que é caracterizado por uma grande dose de incerteza sobre os propósitos do grupo, sua estrutura e sua liderança. É nesse estágio que são definidas as metas; (ii) **Tormenta**, caracterizado com a ocorrência de diversos conflitos no grupo e os membros medem forças, estabelecendo uma espécie de hierarquia das relações dentro do grupo. É nesse estágio que são definidas as responsabilidades; (iii) **Normalização**, é quando começa a haver coesão no comportamento do grupo e a estrutura do grupo se torna mais sólida. É nessa fase que fica mais claro para todos o comportamento esperado do grupo e que os processos de trabalho são definidos de forma mais clara; (iv) **Desempenho**, nesse estágio a estrutura do grupo é funcional e aceita, caracterizando como uma equipe de alta produtividade na execução dos processos; e (v) **Interrupção ou dissolução,** para grupos temporários significa o fim do processo com foco no encerramento dos trabalhos. Já em grupos permanentes esse estágio pode ocorrer com o fim de uma tarefa, mudanças na equipe e com novos objetivos.

É na evolução entre o estágio de normalização e desempenho que surgem as equipes de alta performace. Dentre as principais estratégias para o alcance de uma equipe com essa característica destacam-se dois aspectos que são fundamentais e que devem co-evoluir: a assertividade, que é quando os indivíduos tem clareza do que querem, e a cooperação, que é quando os indivíduos tem claraza de como colaborar para satisfazer o interesse do outro. A resultante é uma equipe que trabalha constantemente na lógica da colaboração, ou seja, trabalhando junto para um resultado comum.

Para que seja possível essa evolução de grupos para equipes de alta performace algumas condições são importantes, como a estratégia clara e disseminada por toda a equipe; metas e indicadores compreendidos e negociados com todos os envolvidos em sua consecução; organização do trabalho de forma que viabilize os resultados previstos na estratégia e negociado com toda a equipe; e monitoramento sistemático da estratégia e dos processos, entre outros (Katzenbach, 2001). A proposta deste estudo busca garantir algumas destas condições para o desenvolvimento da equipe da Floresta Nacional de Ipanema.

Dentre as condições citadas para o desenvolvimento de uma equipe de alta performance, vale destacar a necessidade de definição clara de metas e indicadores com a equipe. Voltando à lógica de que a unidade de conservação deve entregar resultados para sociedade, a boa gestão é aquela que alcança resultados. Nesse

contexto a gestão para resultados é aquela que atende às expectativas do usuário/beneficiários, alinhando os processos e atividades da unidade de conservação com mecanismos de monitoramento e avaliação, buscando assim promover aprendizado, transparência e responsabilização.

Então, um bom modelo de gestão deve definir resultados, buscar alcançá-los, monitorá-los e avaliá-los, considerando tanto o esforço quanto o resultado. A avaliação do esforço deve ser multidimensional, considerando processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas. Quando fazemos isso em um conjunto sistemático de ações, temos um modelo de gestão do desempenho, sendo que a mensuração é parte essencial desse modelo (Palvarini, 2010).

Tal modelo pode ser entendido como um conjunto de indicadores relacionados, sendo que os indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um determinado objeto e que permitem: (i) a mensuração dos resultados e a gestão do desempenho; (ii) a análise crítica dos resultados, (iii) a tomada de decisão, (iv) a melhoria contínua, (v) a descomplicação do planejamento; e (vi) a análise comparativa de desempenho (Palvarini, 2010).

Dessa forma, no modelo citado, o desempenho pode ser compreendido como o esforço empreendido na direção de resultados a serem alcançados e pode ser analisado em diferentes dimensões, sendo as dimensões de esforço a economicidade, a execução e a excelência, enquanto que as dimensões de resultado são a eficiência, a eficácia e e efetividade. A melhoria do desempenho requer atuação em todas essas dimensões, sendo que as dimensões de resultado devem prevalecer sobre as de esforço (Palvarini, 2010).

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO:

4.1- Produtos

O projeto resultou em três produtos finais e um produto intermediário:

- **Apendice I** - Resultados da organização do conjunto de planejamentos e definição das atividades da equipe para o exercício 2018-2019 (produto final).
- **Apendice II -** Resultado da inserção das atividades no Planner e acompanhamento (produto final).
- **Apendice III** - Resultados da organização dos indicadores preexistentes e

identificação dos indicadores prioritários (produto intermediário)

- **Apendice IV** - Resultados da análise e detalhamento dos indicadores prioritários (produto final).

4.2- Aspectos Sociais- Stakeholders e equipe

Entendendo os stakeholders como o conjunto de pessoas externas que possuem algum interesse, poder ou influência no projeto, é possível afirmar que foram contempladas pelo projeto a Coordenação Regional e Sede do ICMBio, assim como as prefeituras e outras instituições que tem parceria formal com a unidade, além do conselho consultivo, haja vista que atividades demandadas por estes atores foram contempladas nos produtos do projeto. No entanto, esses atores não foram consultados durante a execução do presente trabalho porque se manifestaram em momentos anteriores, como no Plano de Ação do Conselho ou Plano de Trabalho das parcerias estabelecidas. Conforme o conjunto de indicadores for detalhado com a equipe da unidade e as metas estabelecidas, será fundamental comunicar esses resultados aos stakeholders. Tal comunicação poderá ser realizada por meio de relatórios, reuniões e apresentações, mas deverá ser uma ação prioritária haja vista a importnacia de comunicarmos resultados aos stakeholders.

Um risco previsto na etapa de definição do projeto era a falta de engajamento da equipe, o que não se confirmou uma vez que a equipe da FNI participou das reuniões mensais de planejamento de forma maciça, mesmo com alguns atrasos e ausências, por motivos diversos. Durante as reuniões houve alguma dificuldade para que todos se expressasem, haja vista a dominância de alguns membros da equipe nesse tipo de atividade, ao mesmo tempo que outras pessoas não gostam de se expressar em reuniões. Para superar esse problema algumas pessoas eram convidadas a relatar seus resultados e dificuldades. Ao final de algumas reuniões foram realizadas avaliações orais sobre a dinâmica e uma percepção generalizada era de que o método permite uma maior compreensão das atividades execidas por todos integrantes da FNI, uma vez que mesmo trabalhando há muito tempo juntos, nem todos conheciam detalhes dos trabalhos realizados por todos.

Já o preenchimento dos resultados alcançados ou o detalhamento das atividades

no Planner se deram de forma gradual. Algumas pessoas da equipe já utilizam a ferramenta com tranquilidade, enquanto outros simplesmente não acessam ou ainda não inserem os resultados. A forma para lidar com essa dificuldade foi a realização de reuniões paralelas com alguns membros da equipe, nas quais a chefia realizava o preenchimento junto com pessoas com maior dificuldade. De forma paralela, algumas pessoas com maior familiaridade com a ferramenta tomaram para sí a organização dos resultados de um conjunto de colegas, requilibrando assim as funções dentro dos times, o que trouxe resultados positivos.

Um aspecto não previsto é que a metodologia traz um grau de transparência das atividades realizadas e dos resultados alcançados que expõe todos da equipe. Quando os resultados são alcançados e os prazos cumpridos, gera orgulho e motivação, o que aumenta o engajamento. Quando os resultados não aparecem como previsto ou não atendem ao cronograma, existe o aspecto positivo de todos poderem discutir as razões e se envolverem na solução, no entanto, algumas pessoas reagiram mal a essa exposição, com resistência a constatação das falhas e conflitos no momento de reequibrio na distribuição das atividades frente as competências individuais. Esse aspecto negativo foi claramente percebido em apenas duas acorrências e não desabonam o processo.

De forma geral o processo pode ser interpretado na lógica dos estágios de evolução dos grupos de Tuckman e Jensen (1977), conforme descrito no referencial teórico. A equipe da FNI estaria entre a fase de tormenta e normalização, uma vez que os problemas e conflitos que surgiram são resultantes das novas distribuições de atividades e dos conflitos gerados por estas mudanças (tormenta), ao mesmo tempo que o entendimento generalizado das atividades executadas pela equipe e da própria estratégia da unidade coloca a equipe na etapa de normalização, preparando o grupo para uma nova etapa, com uma estrutura mais funcional e com resultados mais coesos, quando o grupo poderá chegar no estágio de desempenho, com alta produtividade na execução dos processos.

Um outro risco ao projeto, não previsto na fase de definição do mesmo, foi a resistência ou dificuldade frente aos aplicativos utilizados, como o Planner, Excel e o armazenamento em nuvem (Onedrive), uma vez que uma parte da equipe tem pouca afinidade com esse tipo de tecnologia, somada a propria resistência a metodolgia de monitoramento contínuo e de reuniões mensais.

Para minimizar esse risco foi realizada, na primeira reunião de planejamento, uma apresentação sobre a evolução das tecnologias no serviço público e das vantagens da adoção de ferramentas que garantam transparência, segurança dos dados e agilidade. Na mesma reunião os participantes expressaram em *post-its* como se sentiam em relação ao uso do Planner e do Excel, com o auxílio de perguntas direcionadas(Figura 4). Essas perguntas se repetiram nas reuniões seguintes com o objetivo de identificar como estava a aceitação geral das ferramentas e a autopercepção dos participantes sobre sua evolução no uso das ferramentas. Tal estratégia se mostrou positiva uma vez que aqueles que tem maior dificudade puderam perceber que outras pessoas na equipe se sentem da mesma forma.

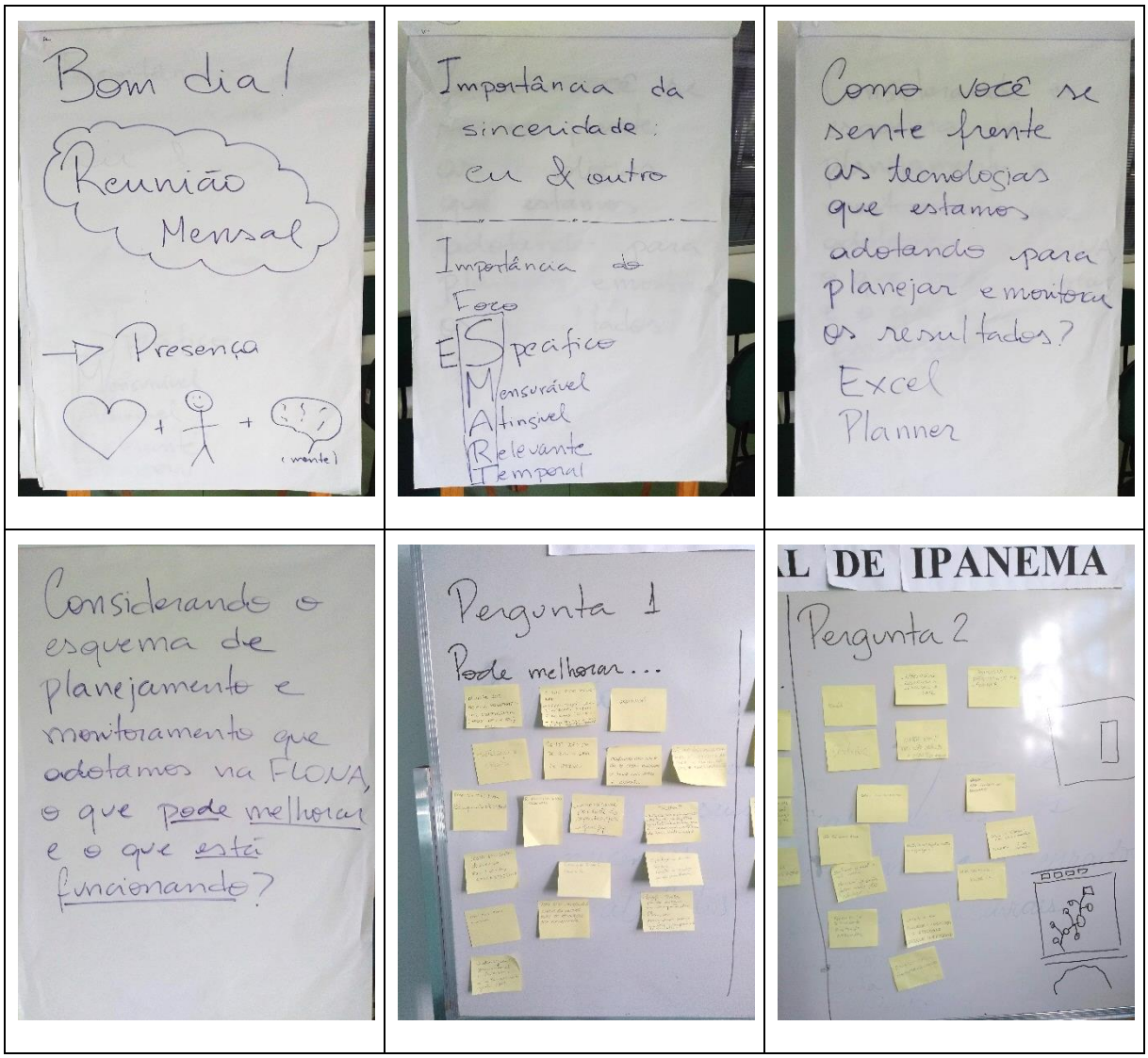


Figura 4- Exemplo de reunião mensal de equipe, com abertura para desenvolvimento de equipe, perguntas direcionais e registros.

De forma paralela, mas também com o objetivo de amenizar as dificuldades enfrentadas pela adptação à metodologia de monitoramente e a reorganização da equipe, toda reunião mensal era iniciada com temas que buscam o desenvolvimento da equipe, como a necessidade de sinceridade no trabalho, técnicas para ter maior foco nas atividades, empatia, fases do desenvolvimento de times, escuta ativa, entre outros (Figura 4). Tais atividades não foram previstas na etapa de planejamento do presente trabalho e não faziam parte das competências pessoais do autor, no entanto, superar tais dificuldades foi importânte para o sucesso da metodologia.

Outro risco previsto era de que o acúmulo de atividades pudesse difcultar a execução do projeto. Isso não se confirmou, mas muitos da equipe questionaram a frequência das reuniões, ressaltando o caráter exaustivo das mesmas e o curto espaço de tempo entre elas. Para a última reunião, que foi realizada em outubro/2018, foram realizados alguns ajustes, como o preenchimento prévio do Planner, liberdade na forma de apresentação das atividades e limite de quatro horas de reunião. Ao mesmo tempo foi explicado para a equipe a necessidade de manter a frequência das reuniões até que todos estivessem operando com tranquilidade na nova metodologia.

4.3 – Atendimento de Requisitos e Resultados não alcançados

Um dos produtos do projeto foi a organização do conjunto de planejamentos e definição das atividades da equipe para o exercício 2018-2019 em uma planilha. Para esse produto foram definidos no projeto os seguintes requesitos: (i) a planilha deve facilitar correlações entre os planejamentos e atividades; (ii) a planilha deve permitir

uma visão sistêmica da UC; (iii) todos os atores devem participar dos ajustes e avaliação; e (iv) a planilha deve facilitar a elaboração de relatórios. É possível afirmar, para este produto, que os requisitos foram alcançados e superados.

Um outro conjunto de requisitos se refere ao uso do aplicativo Planner, sendo: (i) o Planner deve permitir a visualização em tempo real do esforço da equipe; (ii) o Planner deve ser a base para reuniões mensais de equipe; e (iii) o Planner deve comunicar O Que?/Quando?/Quem? de forma objetiva. Todos esses requisitos foram plenamente atendidos com a adoção da ferramenta.

Outro requisito era que o Planner deveria ser uma ferramenta de apresentação de resultados para o Conselho Consultivo da FNI. A ferramenta tem esse potencial, mas ainda não foi utilizada para essa finalidade. Tal apresentação está prevista para Dezembro de 2018 e só após essa primeira tentativa será possível analisar se a ferramenta atende ou não a esse requisito.

Um outro conjunto de requisitos se refere a atributos qualitativos dos indicadores definidos e detalhados. Como ainda não foi possível validar e complementar o conjunto de indicadores com a equipe da FNI, e entendendo que esta é uma etapa essencial do processo, apenas depois dessa validação é que será possível confrontar os indicadores com os requisitos estabelecidos previamente.

Além disso, depois que os indicadores forem validados, será possível ligar os indicadores de esforço com as ações individuais, ao memso tempo que os indicadores de resultados servirão para verificar o sucesso da estratégia da equipe de forma geral.

5. CONCLUSÕES

O presente Trabalho Final de Aplicação contribuiu de forma positiva para gestão da unidade de conservação uma vez que permitiu um alinhamento entre diferentes ferramentas de planejamento, criando um ligação clara estre essas ferramentas e o Plano de Trabalho Individual da equipe. Uma evolução para a metodologia utilizada será incorpora na planilha ferramentas de priorização das ações.

Esse resultado, alinhado a adoção do aplicatico Planner, permitu uma evolução na visão sistêmica e entendimento da estratégia por parte equipe da FNI, o que poderá, em médio prazo, resultar na evolução da própria equipe para um grupo de alta performace e com melhores entregas para sociedade. Um desafio é continuar incentivando as pessoas ao uso do aplicativo em suas rotinas de trabalho, para que

seja uma ferramenta de suporte. Caso isso não funcione o preenchimento do planner será somente mais uma atividade que poderá ser abandonada futuramente.

Ainda, o projeto permitiu priorizar indicadores e descrevê-los. Esses indicadores deverão ser validados e complementados pela equipe. Após esta etapa ainda será preciso definir metas alcançáveis, desafiadoras, diretas, negociáveis e fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmark*. Além disso, para cada indicador deverá ser atrbuida uma escala de notas, para que o esforço no alcance das metas possa ser monitorado. O cuidado na construção dos indicadores e o envolvimento de todos são fundamentais para que estes sejam de fato úteis à gestão da unidade.

A equipe da FNI é bastante experiente e competente nas ações que executa, principalmente naquelas historicamente realizadas. O presente trabalho possibilitará o alinhamento desse potencial executivo as necessidades identificadas na definição da estratégia, tanto da FNI como do ICMBio. Esse alinhamento, atrelado ao monitormento por meio de indicadores claros e eficazes, poderá contribuir para que a FNI acance sua missão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. DE; PUENTES-PELACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. *In*: JOSÉ CARLOS ZANELLI, JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE, A. V. B. B. (Ed.). . **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Artmed, 2004. p. 385–412.

ARAUJO, M. A. R. **Unidades de Conservação no Brasil: da república à gestão de classe mundial**. Belo Horizonte: Segrac, 2007.

ARAUJO, M. A. R.; MARQUES, C. P.; CABRAL, R. F. B. **Melhorando a efetividade da gestão de unidades de conservação: a experiencia do Programa de Gestão para Resultados - PGR**. Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA e Cooperação Técnica Alemã-GTZ. Cadernos ARPA, v. 3, 2009.

BIAZZI JR., F. DE. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 1, p. 30–37, 1994.

FURTADO, J. P. **Interface: Comunicacao, saude, educacao.** Fundacao UNI, 2007. v. 11

KATZENBACH, J. R. **Equipes de alta performance : conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Gulf Professional Publishing, 2001.

OSORIO, L. C. **Psicologia grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

PALVARINI, B. Guia Referencial De Mensuração Do Desempenho Na Administração Pública. **III Congresso CONSAD de Gestão Pública**, p. 35, 2010.

SOUZA, M. G. S. O Papel do Autoconceito Profissional na Efetividade das Equipes de Trabalho O Papel do Autoconceito Profissional na Efetividade das Equipes de Trabalho. 2006.

TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. **Group & Organization Studies**, v. 2, n. 4, p. 419–427, 15 dez. 1977.

APENDICE I - Resultados da organização do conjunto de planejamentos e definição das atividades da equipe para o exercício 2018-2019

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Programa	Subatividade no Plano de Manejo	Projeto/Processo	Origem	Ação (o que?)	Situação	Time	Antônio Carlos Lourenço	Cristiana Guimarães Simão	Gilson de Jesus Paiffer	Jorge Cesário	José Antônio de Oliveira	José Antônio Lourenço	Júlio César de Oliveira	Luciano Bonatti Regalado	Maria Cecília Paiffer Silveira	Maria Helena Reinhardt de Almeida	Maria Lúcia de Deus Palha Santos	Mirian Maria Santos	Moisés de Souza	Nelson Emílio Silveira Filho	Noemi de Souza Andrade	Ofélia de Fátima Gil Willmersdorf	Oscar Rensburg Willmersdorf	Osmar Lemes de Assis	Rafael Ferreira Costa	Renato Antônio Alves	Rodrigo Vilares	Valter Fernandes Meira	Veronika Schuler	Rafael Gonçalves Dorival	Marcelo Oliveira Gomes	Recepcionista CV (2 pessoas)	Recepcionista ADM (2 pessoas)	Recepcionista Chefia (1 pessoa)	Vigilância CV (2 pessoas)	Operação de Máquinas Agrícolas (3 pessoas)	Limpeza e conservação de áreas externas e áreas verdes (3 pessoas)	Limpeza e Conservação de áreas internas (2 pessoas)	Limpeza e conservação de áreas de visitação (2)	Nº total de envolvidos
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.1.13 controlar e promover a arrecadação, pertinentes à visitação, produtos e serviços oferecidos pela Unidade, conforme as diretrizes do ICMBio;	Processo	Plano de Manejo	Gestão de todo procedimento de arrecadação da unidade, envolvendo controle de caixa do CV, emissão e controle de GRU de qualquer tipo de arrecadação, balanço mensal e envio de relatório para sede do ICMBio sempre que necessário.	Em andamento	Uso Público										1								1						2								4
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de Administração	1.1.17 efetuar a manutenção de vias de acesso, trilhas e aceiros, bem como prever a abertura de novos acessos, em função da demanda dos demais Programas do PM;	Processo	Plano de Manejo	Manutenção preventiva e corretiva, assim como a implantação de trilhas, aceiros, placas e outras estruturas ligadas ao uso público	Em andamento	Uso Público										1														1	1							2	5
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.3.7 Propor e normatizar a captação e o uso de imagens da Flona, com base nas diretrizes do ICMBio;	Processo	Plano de Manejo	Procedimentos de análise, manifestação e autorização de uso comercial e não comercial de imagem da Flona	Em andamento	Uso Público										1								1								2								4
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Prestação de apoio na atividade de visitação da FNI	Em andamento	Uso Público	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1									20
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Atividade	Demanda criada após a publicação do Plano de Manejo	Realizar oficina com câmara técnica de uso público para discutir a proposta de regulamentação da atividade de fotógrafo na FLONA de Ipanema, ajustar proposta e encaminhar para chefia para providências	Concluída	Uso Público										1														2								3
Internos	Estimular a visitação de qualidade;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Atividade	Plano de Manejo	Elaboração do Plano de Uso Público da FNI	Não iniciada	Uso Público										1								1						2								4
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de uso público	6.1.4 Implantar trilhas interpretativas, mediante projeto específico, levando em consideração as peculiaridades do terreno, e os diferentes perfis dos visitantes	Atividade	Plano de Manejo	Sinalização das trilhas pedra Santa e Afonso Sardinha	Em andamento	Uso Público										1														1	1									3
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de uso público	6.1.5 Implantar novas trilhas interpretativas, além das em uso atualmente, nos locais onde ocorrem diferentes fenômenos ambientais, observando aspectos como a utilização do ambiente pela fauna, alterações na vegetação, mudanças no padrão de circulação de águas, erosões e outros	Atividade	Plano de Manejo	Estudo e proposta de abertura e sinalização de uma trilha de longo percurso	Não iniciada	Uso Público										1														1	1									3
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de uso público	6.2.2 Elaborar e implantar um plano de atividades de recreação e lazer: caminhadas, piquenique, observação da vida silvestre, contemplação de belezas cênicas em mirantes, fotografias, recreação infantil e interpretação da natureza	Atividade	Demanda criada após a publicação do Plano de Manejo	Implantação do camping	Em andamento	Uso Público										1														1	1									3
Ambiente & Sociedade	Apoiar alternativas econômicas sustentáveis do entorno;	Programa de uso público	6.1.1 Capacitar monitores e condutores ambientais da Zona de Amortecimento, para atendimento na Flona de Ipanema	Atividade	Plano de Manejo	Conclusão do curso de condutores	Concluída	Uso Público										1														1										2

Internos	Estimular a visitação de qualidade;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Atividade	Plano de Manejo	Revisão da Portaria de Ordenamento da Visitação e Plano de Gerenciamento de Riscos	Em andamento	Uso Público																	1	1
Internos	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Processo	Plano de Manejo	Planejamento, controle e monitoramento das atividades de visitação	Em andamento	Uso Público																	1	1	1	1	2	6
Usuários	Estimular ações de sensibilização ambiental;	Programa de uso público	6.3.11 capacitar e treinar os funcionários, voluntários, parceiros e estagiários para atuarem na implementação do projeto de sensibilização	Processo	Plano de Manejo	Acompanhamento e orientação das atividades de grupos escoteiros, incluindo uma capacitação dos dirigentes	Em andamento	Uso Público																1	1	1	2	5
Internos	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Atividade	Plano de ação das parcerias	Desenvolver protocolo de ação emergencial em casos de acidentes/incidentes envolvendo o público visitante da UC (resgate, socorro e apoio medico, etc.) – PAM (Plano de ajuda Mútua)	Em andamento	Uso Público																	1	1				2
Recursos	Aumentar o efetivo de pessoal;	Programa de uso público	6.3.11 capacitar e treinar os funcionários, voluntários, parceiros e estagiários para atuarem na implementação do projeto de sensibilização	Processo	Plano de Manejo	Capacitação e coordenação dos voluntários	Em andamento	Uso Público												1		1			1							3
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Atividade	Demanda criada após a publicação do Plano de Manejo	Acompanhar e prestar apoio a parceria com Instituto Manacá	Em andamento	Uso Público																	1					1
Ambiente & Sociedade	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de uso público	6.3.1 Elaborar o Programa de Uso Público, Interpretação Ambiental e Recreação e Lazer e suas estratégias, para que a Floresta Nacional de Ipanema possa ordenar e oferecer aos visitantes e população em geral contato com a natureza, sem causar prejuízos ao meio ambiente	Processo	Plano de Manejo	Emitir autorização e apoiar a realização de eventos esportivos, culturais e educativos	Em andamento	Uso Público																	1	1	1	1	1	5
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.1 Implementar um sistema de gestão das atividades de pesquisa realizadas na Floresta Nacional, disciplinado pelo SISBio	Processo	Plano de Manejo	Homologar pareceres no SISBio	Em andamento	Coordenação																		1		1				2
Usuários	Capacitar continuamente o Conselho Consultivo para atuação efetiva;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.1.1 Fortalecer a participação social nas discussões socioambientais de interesse local, a partir de projetos de educação ambiental articulados pela Flona;	Processo	SNUC	(i) Presidir as reuniões ordinárias do conselho;(ii) Promover ações junto ao conselho para execução do Plano de Ação, observando os prazos e resultados previstos no mesmo.	Em andamento	Coordenação																		1				x	1
Aprendizado	Capacitar continuamente equipe técnica para monitoramento do Planejamento Estratégico;	Programa de Administração	1.5.3 Realizar o monitoramento do meio físico (trilhas, estradas, áreas alteradas, cursos d'água, etc.) e dos recursos naturais existentes na UC em decorrência da implementação dos Programas de Manejo.	Atividade	SAMGE	(i) organizar e realizar oficina(s) para preenchimento do SAMGE 2018 (ii)preencher o SAMGE (iii) validar com a chefia da unidade e encaminhar	Não iniciada	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento												1				1							2
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Proteção	5.1.1 Acompanhar, junto com os órgãos competentes, e participar, quando for o caso, dos processos de licenciamento dos empreendimentos	Atividade	Demanda criada após a publicação do Plano de Manejo	Criar comissão específica para a temática de análises para licenciamento, definindo nomes, procedimentos mínimos, prazos e funções. A mesma comissão será responsável por acompanhar o cumprimento das exigências de licenciamento ambiental e condicionantes de licenças de instalação e operação de empreendimentos instalados ou a serem instalados na ZA.	Concluída	Coordenação																1				x	1

Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.1 Implementar um sistema de gestão das atividades de pesquisa realizadas na Floresta Nacional, disciplinado pelo SISBio	Processo	Plano de Manejo	Analisar solicitações e fazer parecer nas solicitações encaminhadas pelo SISBio	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1			1	2
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Manejo dos Recursos Naturais	4.1.3 Elaborar e implementar projeto de reestruturação e ampliação do viveiro florestal da Flona, incluindo a construção de infraestruturas e aquisição de equipamentos para o beneficiamento, manejo e armazenamento de sementes	Processo	Plano de Manejo	Gestão do viveiro florestal da FLONA (controle de material e insumos, controle da produção, registro de matrizes, produção de mudas e emissão de relatórios)	Não iniciada	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1			1	2
Recursos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Proteção	5.3.2 Dotar a Flona de equipamentos (ou substituição), materiais e ferramentas necessárias à realização das atividades de prevenção e combate a incêndios florestais	Atividade	Plano de Manejo	Dotar a Flona de equipamentos (ou substituição), materiais e ferramentas necessárias à realização das atividades de prevenção e combate a incêndios	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.2.5 Realizar ações de fiscalização sistemática e periódica	Processo	Plano de Fiscalização Simplificado	Realizar atividades periódicas de fiscalização, rondas preventivas, contato com outros órgãos SISNAMA para proteção dos remanescentes de floresta estacional semidecidual (FES) e cerrado (CE) - Bioma Mata Atlântica	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.2.5 Realizar ações de fiscalização sistemática e periódica	Processo	Plano de Fiscalização Simplificado	Realizar atividades periódicas de fiscalização, rondas preventivas, contato com outros órgãos SISNAMA e universidades para auxiliar na coleta e análise de água para proteção das nascentes e corpos hídricos	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.2.5 Realizar ações de fiscalização sistemática e periódica	Processo	Plano de Fiscalização Simplificado	Realizar atividades periódicas de fiscalização, rondas preventivas, levantamento de informações, contato com outros órgãos SISNAMA, monitoramento dos locais de caça em função da época do ano para proteção da Fauna	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Internos	Aumentar a efetividade da Fiscalização;	Programa de Proteção	5.2.5 Realizar ações de fiscalização sistemática e periódica	Processo	Plano de Manejo	Realizar o controle de processos e a instrução processual dos autos de infração e notificações	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.4.3 Realizar Planos de Ação para cada espécie invasora detectada, com o objetivo de sua erradicação	Atividade	Plano de Controle do Javali	Realizar oficina para elaboração do plano de ação para o monitoramento e controle do javali na FNI	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.4.3 Realizar Planos de Ação para cada espécie invasora detectada, com o objetivo de sua erradicação	Atividade	Plano de Controle do Javali	Executar o plano de ação para o monitoramento e controle do javali na FNI	Não iniciada	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.3.4 Fomentar atividades de Prevenção e Combate a Incêndios na ZA;	Atividade	Plano de Manejo do Fogo	Realizar atividade de sensibilização com a população do entorno sobre incêndios florestais	Não iniciada	Proteção	1	1	1	1	1			5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Proteção	5.3.4 Fomentar atividades de Prevenção e Combate a Incêndios na ZA;	Processo	Plano de Manejo do Fogo	Coordenar ações de combate a incêndios florestais	Em andamento	Proteção	1	1	1	1	1			5
Recursos	Aumentar o efetivo de pessoal;	Programa de Proteção	5.3.4 Fomentar atividades de Prevenção e Combate a Incêndios na ZA;	Atividade	Plano de Manejo do Fogo	Conduzir o processo seletivo de contratação e treinamento de brigadistas (institucional e parceiros)	Não iniciada	Proteção	1	1	1	1	1			5

Internos	Aumentar a efetividade da Fiscalização;	Programa de Proteção	5.3.4 Fomentar atividades de Prevenção e Combate a Incêndios na ZA;	Atividade	Plano de Manejo	Revisar o Plano de Contingências para Prevenção e Combate a Incêndios Florestais	Não iniciada	Proteção	1		1		1	1		1		5
Internos	Aumentar a efetividade da Fiscalização;	Programa de Proteção	5.2.5 Realizar ações de fiscalização sistemática e periódica	Atividade	Plano de Manejo	Revisar o Plano de Fiscalização Simplificado	Não iniciada	Proteção	1		1		1	1		1		5
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.1 Implementar um sistema de gestão das atividades de pesquisa realizadas na Floresta Nacional, disciplinado pelo SISBio	Atividade	Plano de Manejo	Criar planilha no OneDrive contendo as informações básicas sobre as pesquisas já realizadas e em andamento na FLONA, considerando as seguintes temáticas prioritárias: (i) Erradicação de espécies exóticas que ocorrem na FLONA (ii)Monitoramento de Biodiversidade (iii)Restauração de remanescentes de Floresta Estacional Semidecidual (FES) e Cerrado (CE) (iv) Recuperação de nascentes e corpos hídricos (v) Monitoramento de Fauna (vi) Visitação na Floresta Nacional de Ipanema (vii) Patrimônio histórico-cultural da Floresta Nacional de Ipanema	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.2 Incorporar os resultados de pesquisa e estudos no banco de dados da Floresta Nacional	Atividade	Plano de Manejo	Georreferenciar e incorporar os dados de pesquisa no SIG da FLONA (sequência da subatividade 2.3.2)	Não iniciada	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.3 Incentivar o desenvolvimento de pesquisas na Unidade, principalmente aquelas indicadas no Plano de Manejo 2.3.4 Divulgar junto às instituições afins de ensino e de pesquisas e em mídia apropriada a relação das pesquisas prioritárias e as facilidades oferecidas pela UC para realização das mesmas	Atividade	Plano de Manejo	Realizar apresentações/reuniões na UFSCAR, UNESP, UNISO, UNESP e UNIP sobre a FLONA e as possibilidades de pesquisa e extensão nas seguintes áreas: (i) Erradicação de espécies exóticas que ocorrem na FLONA (ii)Monitoramento de Biodiversidade (iii)Restauração de remanescentes de Floresta Estacional Semidecidual (FES) e Cerrado (CE) (iv) Recuperação de nascentes e corpos hídricos (v) Monitoramento de Fauna (vi) Visitação na Floresta Nacional de Ipanema (vii) Patrimônio histórico-cultural da Floresta Nacional de Ipanema	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Internos	Estabelecer parcerias direcionadas ao turismo e a práticas sustentáveis;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.5 Buscar o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e pesquisa para a realização de projetos acadêmicos, cujos resultados possam ser aproveitados para o controle e o entendimento dos processos naturais que regem os sistemas biótico e abiótico da Flona(também atende as subatividades 2.3.7 e 2.3.8)	Atividade	Plano de Manejo	Estabelecer parceria com UFSCAR/ UNESP/ UNIP e UNISO para realização de pesquisa científica na FLONA, considerando as seguintes áreas prioritárias:(i) Erradicação de espécies exóticas que ocorrem na FLONA(ii)Monitoramento de Biodiversidade(iii)Restauração de remanescentes de Floresta Estacional Semidecidual (FES) e Cerrado (CE)(iv) Recuperação de nascentes e corpos hídricos(v) Monitoramento de Fauna(vi) Visitação na Floresta Nacional de Ipanema(vii) Patrimônio histórico-cultural da Floresta Nacional de Ipanema	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Conhecimento e Pesquisa	2.3.9 Realizar, anualmente, Seminário de Pesquisa para apresentação das pesquisas realizadas na Flona, para divulgação e discussão	Atividade	Plano de Manejo	Realizar um seminário de Pesquisa na FLONA	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Manejo dos Recursos Naturais	4.2.3 Estudar e elaborar projetos que visem à recuperação de populações em perigo de extinção ou extintas localmente e o controle de espécies agressivas;	Atividade	Plano de Manejo	Elaborar um plano para controle e erradicação de espécies exóticas vegetais na FLONA	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Recursos	Acessar recursos de Compensação e Passivos Ambientais;	Programa de Manejo dos Recursos Naturais	4.4.1 Elaborar e implementar projeto executivo de recomposição das áreas alteradas da Flona, contendo as estratégias necessárias para sua efetivação	Processo	Plano de Manejo	Acompanhar os projetos de recuperação de área degradas em andamento na FLONA	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2
Ambiente & Sociedade	Promover a restauração do patrimônio ambiental;	Programa de Manejo dos Recursos Naturais	4.3.4 Aprimorar o mapa de vegetação da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Disponibilizar no SIG da unidade mapa das matrizes florestais com informações fenológicas	Em andamento	Promoção de Pesquisa e Gestão do Conhecimento				1				1		2

Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.2.1 Levantar e regularizar a situação fundiária da Floresta Nacional e definir estratégia para a efetivação da posse da área de forma gradativa e priorizada;	Atividade	Plano de Manejo	Alterar os limites da Floresta Nacional de Ipanema considerando o incremento de área que pertence ao Ministério da Agricultura	Não iniciada	Coordenação									1		1		x		2
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.2.1 Levantar e regularizar a situação fundiária da Floresta Nacional e definir estratégia para a efetivação da posse da área de forma gradativa e priorizada;	Atividade	Plano de Manejo	Acompanhar o trabalho de refinamento do limite da FLONA realizado pela CGTER	Não iniciada	Coordenação									1		1		x		2
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.2.1 Levantar e regularizar a situação fundiária da Floresta Nacional e definir estratégia para a efetivação da posse da área de forma gradativa e priorizada;	Atividade	Plano de Manejo	Tratativas com SPU, MMA e presidência do ICMBio para cessão de área da FLONA	Em andamento	Coordenação									1		1		x		2
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.2.22 Promover ações de capacitação de moradores do entorno para desempenhar o papel de multiplicadores na defesa do uso sustentável dos recursos naturais e da conservação da biodiversidade, bem como o auxílio na manutenção da integridade da área protegida;	Atividade	Plano de ação das parcerias	Disponibilizar cursos de capacitação de agentes municipais da Secretaria do Meio Ambiente para fiscalização de infrações ambientais	Em andamento	Proteção	1		1		1	1		1							5
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.2.22 Promover ações de capacitação de moradores do entorno para desempenhar o papel de multiplicadores na defesa do uso sustentável dos recursos naturais e da conservação da biodiversidade, bem como o auxílio na manutenção da integridade da área protegida;	Atividade	Plano de ação das parcerias	Capacitar os agentes municipais e comunitários para brigada de prevenção e combate de incêndios florestais	Não iniciada	Proteção	1		1		1	1		1							5
Internos	Implementar o Plano de Manejo;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Realizar reunião mensal para comunicar as principais decisões, verificar os resultados alcançados, analisar o desempenho, identificar problemas e rever o planejamento.	Em andamento	Coordenação							1		1				1		3
Internos	Implementar o Plano de Manejo;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Atualizar continuamente e compartilhar com atores interessados a planilha de monitoramento da execução do planejamento 2018/2019.	Em andamento	Coordenação							1		1				1		3
Internos	Implementar o Plano de Manejo;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Definir metas e indicadores para o Plano de Trabalho 2018/2019	Em andamento	Coordenação							1		1				1		3
Recursos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Criar planilha e monitorar os recursos alocados na unidade, indicando de forma clara quais recursos ainda não recebemos.	Em andamento	Coordenação							1		1				1		3
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	IAGE	Identificar e analisar as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários* (comunidades, moradores, pesquisadores, visitantes, empreendedores, poder público)	Não iniciada	Coordenação							1		1				1		3
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Divulgar os produtos e serviços da FLONA no site	Não iniciada	Coordenação							1		1				1		3
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	IAGE	Criar sistema de registro e resposta rápida para as reclamações e sugestões do cidadão usuário	Não iniciada	Coordenação							1		1				1		3
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Realizar pesquisa de satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços.	Em andamento	Coordenação							1		1				1		3

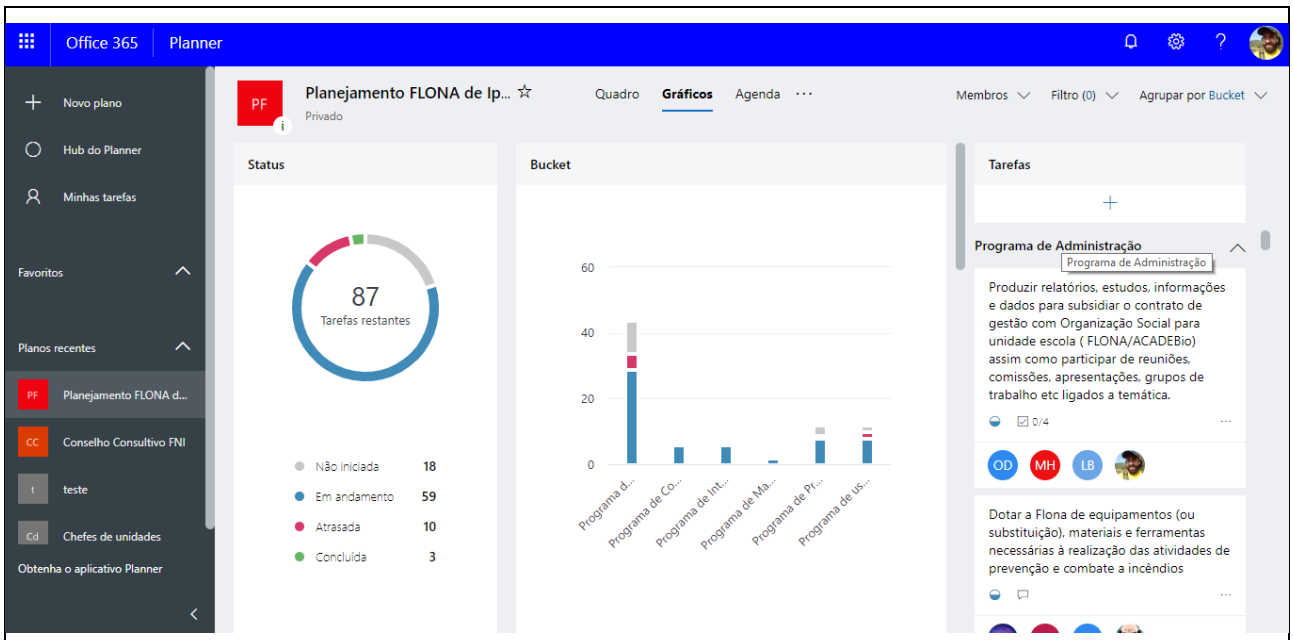
Aprendizado	Desenvolver a competência técnica e gerencial da equipe em fiscalização, visitação, educação ambiental, procedimentos internos, parcerias e gestão estratégica;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Capacitação da equipe para atendimento ao público e ética no serviço público	Não iniciada	Coordenação							1		1		1	3
Aprendizado	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	IAGE	Criar uma política interna de memória administrativa (conjunto singular de documentos legais, técnicos e históricos, formais e informais, que atendam às exigências legais, necessidades futuras de referência e/ou utilização e de registro histórico da instituição. Notadamente, os documentos técnicos e históricos constituem dimensão importante do conhecimento corporativo da instituição)	Não iniciada	Coordenação							1		1		1	3
Aprendizado	Desenvolver a competência técnica e gerencial da equipe em fiscalização, visitação, educação ambiental, procedimentos internos, parcerias e gestão estratégica;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	Plano de Manejo	Promover a gestão da mudança para as ferramentas do Office 365	Em andamento	Coordenação							1		1		1	3
Aprendizado	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.5.1 Elaborar e implementar Sistema de Monitoramento e Avaliação da Implementação do Plano de Manejo da Flona;	Atividade	IAGE	Identificar e tratar os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas para manter um clima organizacional favorável.	Não iniciada	Coordenação							1		1		1	3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Procedimentos de fiscalização dos contratos (gestão de documentos, atesto de notas, indicação de tarefas, acompanhamento de resultados)	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental				1			1				2	4
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Procedimentos de protocolo e controle de correspondências	Em andamento	Administração - Protocolo			1								2	3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Procedimentos para compras e contratações (Elaboração de projeto básico, TR, acompanhar visita técnica, elaborar lista de compras na BrSupply, etc.)	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental	1			1			1				2	5
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Procedimentos de Gestão da frota de veículos e máquinas agrícolas (Controle de SVs, manutenção preventiva e corretiva, abastecimento, ação para novas aquisições de veículos e maquinário, empréstimos de veículos e maquinários, compra de combustível, etc.)	Em andamento	Administração-Veículos e Maquinário	1		1	1						3	3	9
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Processo	Plano de Manejo	Gestão das ferramentas e maquinário na oficina da FLONA	Em andamento	Administração-Veículos e Maquinário	1		1	1						3		6

Aprendizado	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.1 Prover apoio logístico e material para execução dos Programas previstos no PM da FNI	Atividade	Plano de Manejo	Mapeamento de processo, documentação e apresentação aos envolvidos dos procedimentos de fiscalização de contrato, protocolo e controle de correspondências, gestão de veículos e máquinas e agrícolas e compras e contratações.	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.16 Elaborar um plano de manutenção preventiva e periódica dos imóveis, equipamentos, mobiliário, trilhas, sinalização etc.; e realizar a manutenção de benfeitorias, efetuar reparos e manutenção de máquinas, motores, ferramentas, equipamentos e veículos;	Processo	Plano de Manejo	Manutenção preventiva e corretiva de imóveis, móveis, estradas, aceiros, pontes, etc.	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental			1						1						2				3	2	9
Recursos	Acessar recursos de Compensação e Passivos Ambientais;	Programa de Administração	1.1.20 Elaboração e formalização de Termos de Cessão de Área e Procedimentos para Licenças Ambientais com as empresas de telecomunicações que possuem torres e antenas no Morro Araçoiaba, para apoio aos projetos de interesse da Unidade;	Atividade	Plano de Manejo	Realizar oficina com diferentes atores para: (i) definição de procedimento para regularização e renovação das licenças de operação dos empreendimento, com propostas de programas ambientais e condicionantes específicas; (ii) Definição de procedimento para elaboração de Termos de Cessão a título oneroso, com proposta de portaria, para regulamentação de critérios e instituição de contribuição pelo uso de sítio na Flona de Ipanema.	Concluída	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Administração	1.1.20 Elaboração e formalização de Termos de Cessão de Área e Procedimentos para Licenças Ambientais com as empresas de telecomunicações que possuem torres e antenas no Morro Araçoiaba, para apoio aos projetos de interesse da Unidade;	Atividade	Plano de Manejo	Regularização das licenças das antenas e cobrança pelo cumprimento das condicionantes	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Recursos	Acessar recursos de Compensação e Passivos Ambientais;	Programa de Administração	1.1.20 Elaboração e formalização de Termos de Cessão de Área e procedimentos para Licenças Ambientais com as empresas de telecomunicações que possuem torres e antenas no Morro Araçoiaba, para apoio aos projetos de interesse da Unidade;	Atividade	Plano de Manejo	Publicação da Portaria de Cessão a título oneroso para as antenas.	Não iniciada	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Aprendizado	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.21 Implantar modelo de redução de custos na gestão da Flona, com a implantação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com o objetivo de implantar a responsabilidade socioambiental nas atividades da administração pública e estimular ações sustentáveis na rotina das mesmas;	Atividade	Plano de Manejo	Apresentar e discutir com a equipe da Flona proposta de trabalho para o programa A3P	Não iniciada	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Aprendizado	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.21 Implantar modelo de redução de custos na gestão da Flona, com a implantação da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com o objetivo de implantar a responsabilidade socioambiental nas atividades da administração pública e estimular ações sustentáveis na rotina das mesmas;	Atividade	Plano de Manejo	Implementar plano de trabalho definido no programa A3P (incorporar detalhamento ao Plano de Trabalho Individual)	Não iniciada	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Usuários	Exercer com clareza a eficiência e prestação de serviços;	Programa de Administração	1.4.2 Propor, elaborar e acompanhar convênios, contratos e acordos de cooperação técnica com Universidades, Institutos de Pesquisa, ONGs, Prefeituras, empresas privadas, dentre outros, visando a implementação do PM;	Processo	Plano de ação das parcerias	Emitir relatório semestral sobre os resultados alcançados em todas as parcerias formais da FLONA (4 prefeituras, IF Boituva, IEB) e inserir relatório nos respectivos processos.	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Internos	Estabelecer parcerias direcionadas ao turismo e à práticas sustentáveis;	Programa de Administração	1.4.2 Propor, elaborar e acompanhar convênios, contratos e acordos de cooperação técnica com Universidades, Institutos de Pesquisa, ONGs, Prefeituras, empresas privadas, dentre outros, visando a implementação do PM;	Atividade	Plano de Manejo	Realizar chamamento público para celebração de acordo de cooperação com organizações da sociedade civil para execução de ações de educação ambiental e promoção cultural na FLONA de Ipanema e entorno.	Não iniciada	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4
Internos	Estabelecer parcerias direcionadas ao turismo e à práticas sustentáveis;	Programa de Administração	1.4.2 Propor, elaborar e acompanhar convênios, contratos e acordos de cooperação técnica com Universidades, Institutos de Pesquisa, ONGs, Prefeituras, empresas privadas, dentre outros, visando a implementação do PM;	Atividade	Plano de Manejo	Celebrar acordos e acompanhar execução dos planos de trabalho de organizações da sociedade civil selecionadas para executar ações de educação ambiental e promoção cultural	Não iniciada	Administração e Integração Sócio Ambiental					1				1						2					4

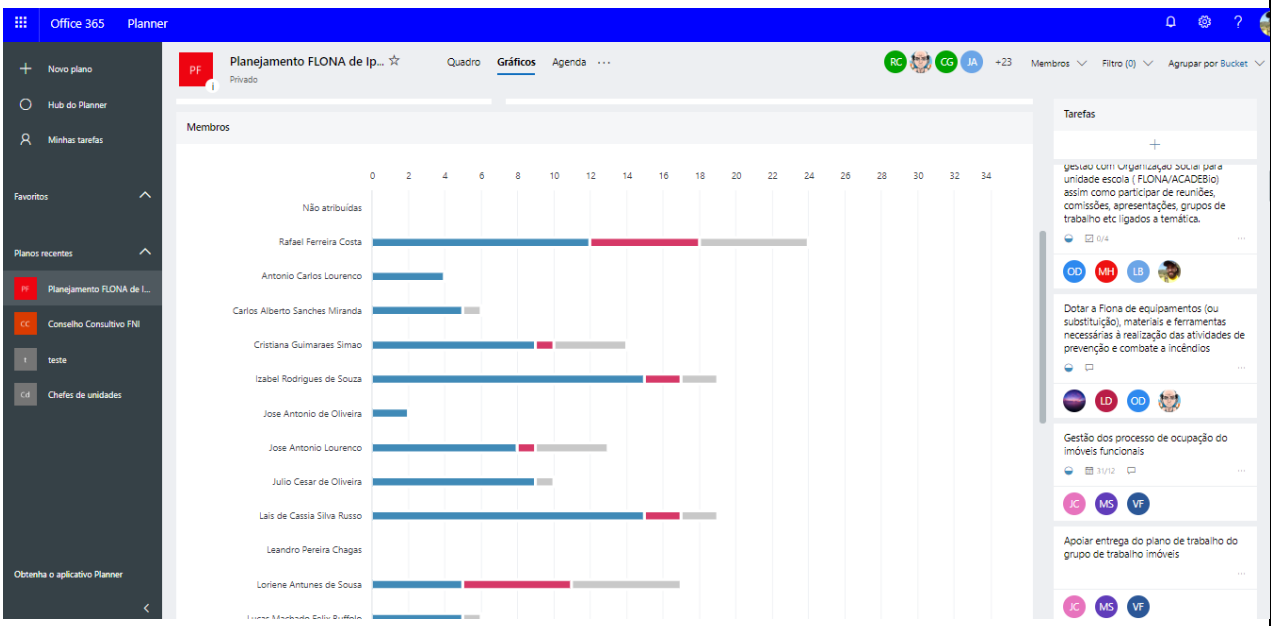
Usuários	Capacitar continuamente equipe técnica para monitoramento do Planejamento Estratégico ;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.1.1 Fortalecer a participação social nas discussões socioambientais de interesse local, a partir de projetos de educação ambiental articulados pela Flona;	Processo	Plano de Manejo	Garantir suporte logístico e apoio para execução das reuniões ordinárias (agosto, outubro, dezembro/2018 e fevereiro, abril e junho/2019) e extraordinárias, assim como	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental		1		1		2	4
Usuários	Estimular ações de sensibilização ambiental;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.1.6 Atender as possíveis solicitações de caráter educativo e social traduzidas por projetos especiais;	Atividade	Plano de Manejo	Programa de educação ambiental junto a aramar	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental		1		1		2	4
Usuários	Estimular ações de sensibilização ambiental;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.1.6 Atender as possíveis solicitações de caráter educativo e social traduzidas por projetos especiais;	Processo	Plano de Manejo	Atendimento de escolas e outros grupos organizados no projeto Guardiões da Floresta	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental		1		1		2	4
Usuários	Estimular práticas ambientais sustentáveis;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.2.1 Promover a capacitação das comunidades do entorno a fim de propiciar maior inserção desta no desenvolvimento das atividades dentro da UC;	Processo	Plano de Manejo	Coordenar a realização de 3 cursos para comunidade do entorno, visando geração de renda e que tenham clara relação com a sustentabilidade ambiental.	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental		1		1		2	4
Ambiente & Sociedade	Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona;	Programa de Integração Socioambiental e Desenvolvimento Comunitário	3.2.22 Promover ações de capacitação de moradores do entorno para desempenhar o papel de multiplicadores na defesa do uso sustentável dos recursos naturais e da conservação da biodiversidade, bem como o auxílio na manutenção da integridade da área protegida;	Atividade	Plano de ação das parcerias	Realizar ao menos 3 eventos com as prefeituras e universidades para incentivar e apoiar a criação de áreas naturais protegidas, visando o aumento da proteção da biodiversidade na Zona de Amortecimento da FLONA	Em andamento	Administração e Integração Sócio Ambiental		1		1		2	4
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Atividade	Plano de Manejo	Atualização e disponibilização das planilhas no OneDrive do mobiliário e dos equipamentos da Floresta Nacional de Ipanema	Em andamento	Regularização Patrimonial	1		1		1		3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Atividade	Plano de Manejo	Regularização patrimonial da Floresta Nacional de Ipanema, considerando todos os equipamentos e móveis.	Em andamento	Regularização Patrimonial	1		1		1		3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Processo	Plano de Manejo	Atualização contínua da Planilha de controle de mobiliário e equipamentos da Floresta Nacional de Ipanema	Em andamento	Regularização Patrimonial	1		1		1		3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Atividade	Plano de Manejo	Regularização da documentação dos imóveis funcionais considerando o processo 02204.000027/2018-79	Em andamento	Regularização Patrimonial	1		1		1		3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Atividade	Plano de Manejo	Apoiar entrega do plano de trabalho do grupo de trabalho imóveis	Em andamento	Regularização Patrimonial	1		1		1		3

Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Atividade	Plano de Manejo	Apoiar entrega dos resultado do primeiro estudo realizado pelo GT de imóveis propondo encaminhamento, dentro de 90 dias, para as seguintes situações: (i)Imóveis que estão ocupados sem qualquer tipo de autorização da administração pública e que não fazem parte da área de sobreposição com o assentamento rural do INCRA; (ii)Imóveis que estão ocupados por moradores do assentamento Ipanema I; (iii)Imóveis desocupados e que precisam de uma análise sobre a viabilidade de serem reformados; (iv)Regularidade dos imóveis ocupados por servidores públicos; (v)Regularidade dos imóveis utilizados por outras instituições; (vi)Regularidade e eficiência dos imóveis de uso institucional;	Em andamento	Regularização Patrimonial	1			1				1				3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.11 Manter cadastros atualizados dos materiais e equipamentos disponíveis e realizar avaliações periódicas da necessidade de manutenções e novas aquisições de forma a otimizar o uso de equipamentos e veículos;	Processo	Plano de Manejo	Controlar almoxarifado e encaminhar para chefia solicitação mensal de material de expediente, café, água etc.	Em andamento	Regularização Patrimonial	1			1				1							3
Internos	Não há correlação com objetivos estratégicos;	Programa de Administração	1.1.16 Elaborar um plano de manutenção preventiva e periódica dos imóveis, equipamentos, mobiliário, trilhas, sinalização etc.; e realizar a manutenção de benfeitorias, efetuar reparos e manutenção de máquinas, motores, ferramentas, equipamentos e veículos;	Processo	Plano de Manejo	Gestão dos processo de ocupação do imóveis funcionais	Em andamento	Regularização Patrimonial	1			1				1							3
Internos	Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural;	Programa de Administração	1.1.6 Realizar processos de concessão de espaços e serviços voltados para proporcionar o bem estar do visitante (cafeteria, restaurante, exposições, pousada e infraestrutura hoteleira, loja de souvenires etc. - Figuras 5.1.5.1-2 a 5.1.5.1-4);	Atividade	Demanda criada após a publicação do Plano de Manejo	Produzir relatórios, estudos, informações e dados para subsidiar o contrato de gestão com Organização Social para unidade escola (FLONA/ACADEBio) assim como participar de reuniões, comissões, apresentações, grupos de trabalho etc. ligados a temática.	Em andamento	Coordenação		1	1			1		1							4

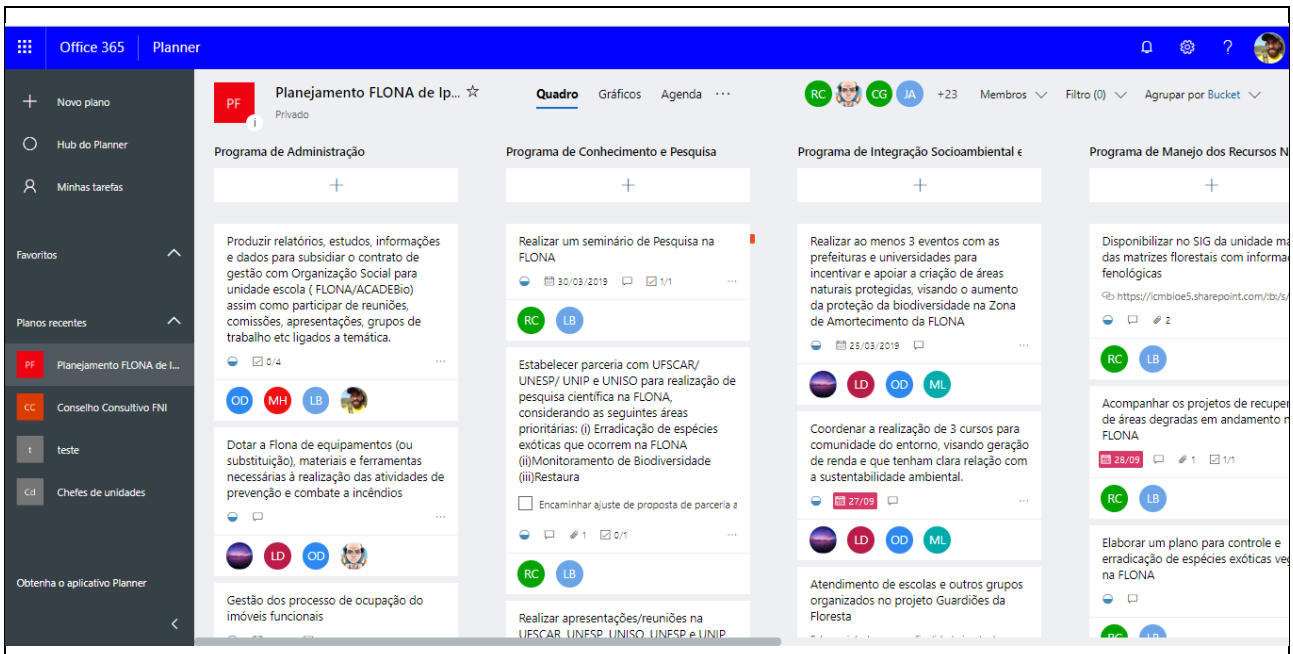
APENDICE II – Resultado da inserção das atividades no Planner e acompanhamento



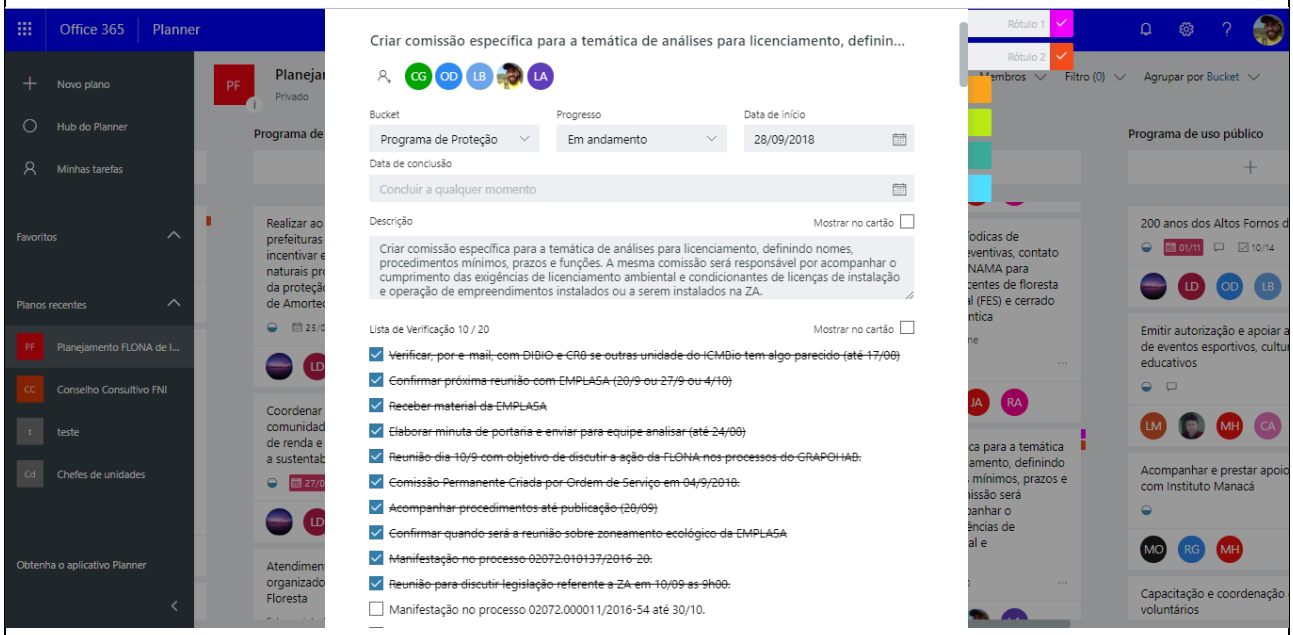
Exemplo de acompanhamento gerencial no Planner, mostrando o total de tarefas e o status das mesmas. No centro o detalhamento por programa do plano de manejo.



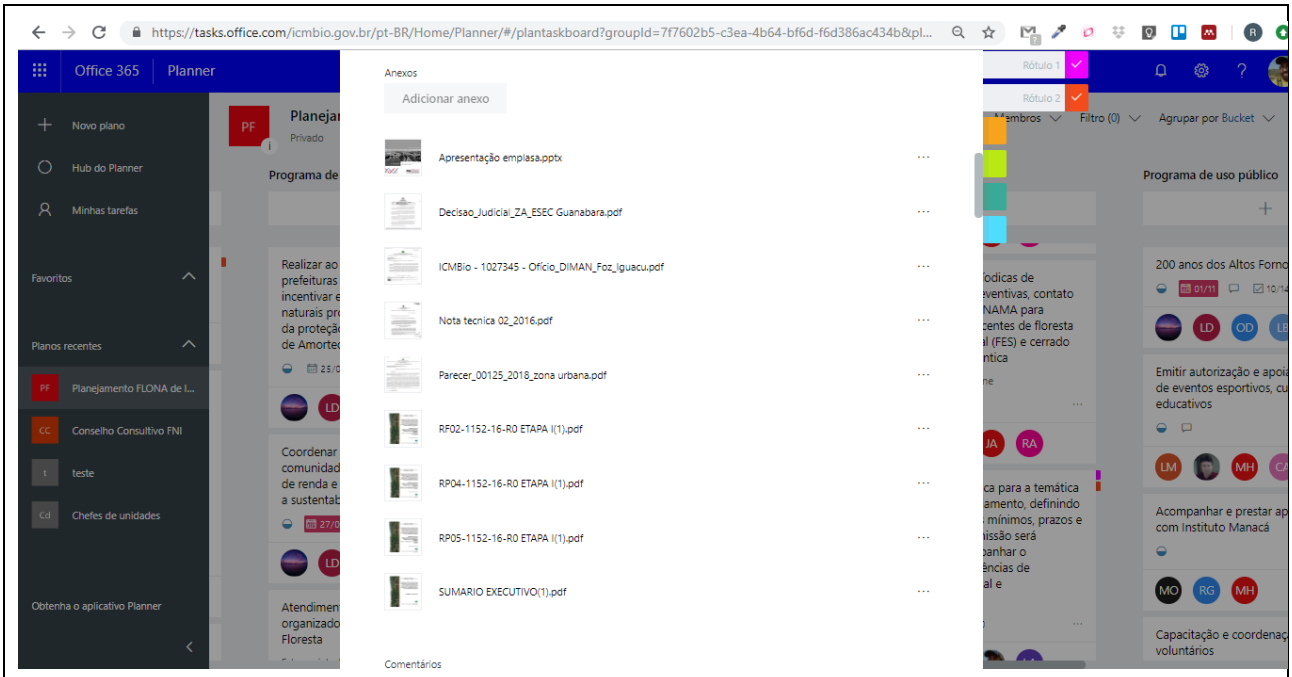
Exemplo de acompanhamento gerencial no Panner, mostrando o total de tarefas por membro da equipe



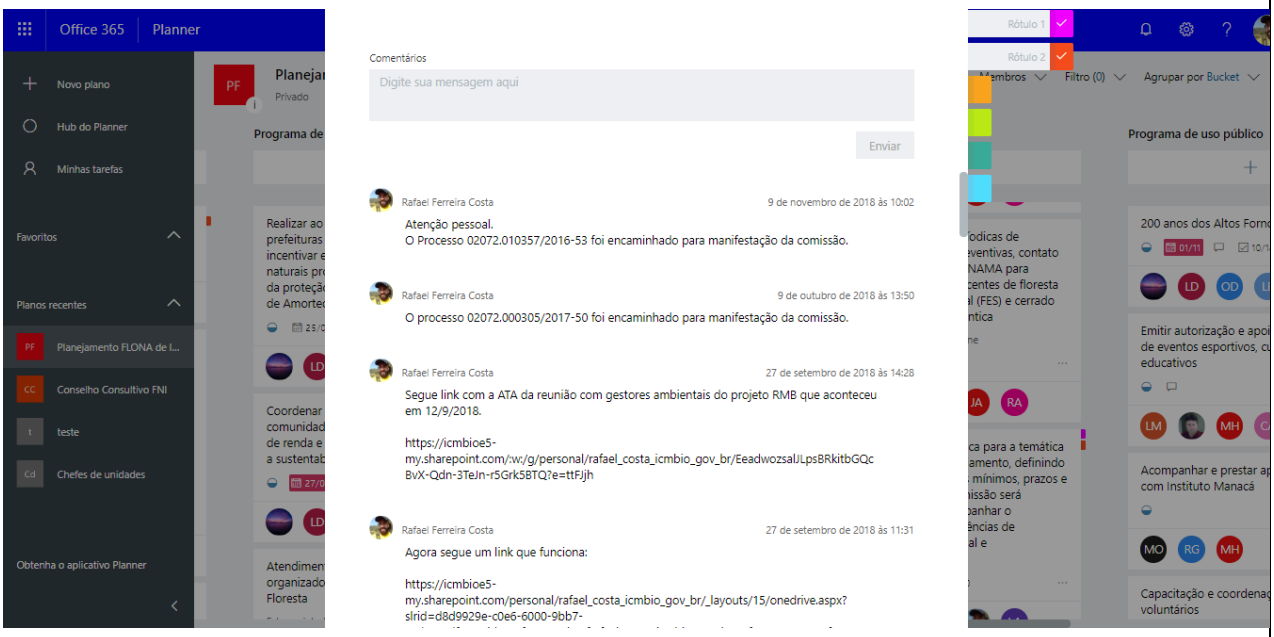
Exemplo da distribuição das tarefas por programa do Plano de Manejo



Exemplo de datalhamento das tarefas, mostrando descrição, prazos, responsáveis e lista de tarefas.



Exemplo de anexação de documentos e links dentro das tarefas



Exemlo do uso do Planner para registrar comentarios e mensagens associadas a tarefas.

Apendice III- Resultados da organização dos indicadores preexistentes e seleção dos indicadores prioritários para o presente trabalho.

INDICADOR (BSC)	INDICADORES DOS PROGRAMAS	COMPARAÇÃO
Curso de Condutor de Visitantes Realizado	Nº de Termos de Parcerias e Acordos realizados	diferente
Curso de turismo receptivo realizado	Nº de projetos elaborados e implantados voltados à infraestrutura da UC	diferente
Cursos de Geração de Renda ministrados	Nº de publicações impressas e eletrônicas	**Nº de publicações impressas e eletrônicas**
Engenho de Serrar funcionando	ZA normatizada	**ZA Normatizada**
Nº de atividades de sensibilização realizadas	Nº de painéis informativos internos implementados	**Nº de painéis informativos internos implementados**
Nº de atrativos disponibilizados	Termos de Compromissos formalizados (TC)	diferente
Nº de bairros com controle do *caramujo gigante africano* (*Achatina Fulica)*	Programas implementados	**Programas implementados**
Nº de empreendimentos vistoriados	Planilha de monitoramento elaborado	**Planilha de monitoramento elaborado**
Nº de eventos para público	Nº de servidores participantes de cursos e treinamentos	diferente
Nº de ha recuperados	Nº de pesquisas de satisfação dos usuários respondidas	**Nº de pesquisas de satisfação dos usuários respondidas**
Nº de manuais de procedimentos elaborados	Recursos Aplicados	**Recursos Aplicados**
Nº de operações de fiscalização realizadas	Sistema PDCA aplicado anualmente	diferente
Nº de painéis informativos internos implementados	Nº de artigos e trabalhos publicados em revistas científicas especializadas anualmente	diferente
Nº de perfis em redes sociais	Banco de dados e SIG da Flona desenvolvido e com dados carregados e atualizados anualmente	diferente
Nº de pesquisas de satisfação dos usuários respondidas	Nº de vias de circulação internas, trilhas e aceiros, em condições adequadas de uso	diferente
Nº de pessoas capacitadas	Nº de perfis em redes sociais	**Nº de perfis em redes sociais**

Nº de processos externos autuados	Planos de Trabalho elaborados (PT)	diferente
Nº de Projetos de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD's) elaborados	N° veículos em condições adequadas de uso	diferente
Nº de Projetos de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD's) implantados	Nº de processos externos autuados no SEI	diferente
Nº de publicações impressas e eletrônicas	Boletim com informações das pesquisas desenvolvidas na Flona, elaborado e disponível em mídia eletrônica, com atualização anual	diferente
Nº de servidores participantes	Nº de Indicadores de qualidade ambiental, identificados para a Flona	diferente
Nº de visitantes (anual)	Sistema de Clipping implantado	**Sistema de Clipping implantado**
Nº de visitantes pagantes (anual)	Palestras e Cursos realizados	**Palestras e cursos realizados**
Oficina de Modelagem restaurada	Programas do Plano de Manejo avaliados anualmente	diferente
Palestras e cursos realizados	Recursos financeiros disponibilizados para atender as atividades de pesquisas da Flona	diferente
Parcerias formalizadas	Site em atividade	**Site em atividade**
Planilha de monitoramento elaborado	Nº de espécies monitoradas	diferente
Plano de Manejo revisado	Nº de voluntários ativos na Flona	diferente
Planos de Trabalho (PT) elaborados	Nº de mediação de interesses e integração social e ambiental com proprietários rurais e comunidades do entorno da UC	diferente
Ponte Articulada restaurada	ZA decretada	diferente
Programas implementados	Nº de conflitos mediados	diferente
Projeto de revitalização estrutural, elétrico e de segurança elaborado	Reuniões e oficinas realizadas	**Reuniões e oficinas realizadas**
Quantidade de área com espécies invasoras controladas	Nº de manuais de procedimentos elaborados	**Nº de manuais de procedimentos elaborados**
Recursos Aplicados	Nº de formalização de parcerias para desenvolvimento de projetos	diferente
Reuniões e oficinas realizadas	Nº de licenças emitidas pelo Sistema de Informação Biológica – SISBIO, para a Flona de Ipanema	diferente

Sistema de Clipping implantado	Nº de parcerias e /ou convênios efetivados com instituições de pesquisa	diferente
Sistema PDCA aplicados	Nº de ações implementadas para minimizar as ameaças	diferente
Site em atividade	Nº de trabalhos científicos, teses de mestrado e doutorado e trabalhos de conclusão de cursos (TCC) realizados, anualmente	diferente
Termos de Compromissos (TC) formalizados	Porcentagem de indicadores com monitoramento executado.	diferente
ZA Decretada	Nº de marcos e placas instaladas.	diferente
ZA Normatizada	Km de cercas construídas e ou recuperadas	diferente
	Nº de novas alternativas de uso sustentável dos recursos naturais e de geração de renda, associadas ao manejo sustentável, geradas ou aperfeiçoadas na Flona e adaptadas aos objetivos da UC	diferente
	Nº de propriedades participantes no projeto “Parceiros da Flona”	diferente
	Nº de projetos envolvendo turismo rural, de aventura e ecológico com comunidades do entorno	diferente
	Nº de unidades demonstrativas e efetividade da implementação das mesmas	diferente
	Nº de autuações diminuída, por desmatamentos e exploração predatória dos fragmentos florestais, no entorno da UC	diferente
	Renda per capita dos moradores da ZA, participantes dos projetos de uso sustentável dos recursos naturais, ampliada	diferente
	Nº de enventos (palestras, dias de campo, seminários) realizados mensalmente	diferente
	Nº de proprietários do entorno com Reservas Legais (RL) e APPs conservadas	diferente

	Nº de financiadores e proprietários interessados por programas de pagamento de serviços ambientais e Mecanismos de Desenvolvimento Limpo (MDL) identificados e quantificados	diferente
	Nº de eventos realizados mensalmente para sensibilização ambiental com comunidades do entorno	diferente
	Nº de visitantes atendidos pelos programa	diferente
	Nº de projetos desenvolvidos atualmente	diferente
	Nº total de participantes dos programas durante o ano	diferente
	Nº de grupos, organizados ou nâo atendidos pelo programa	diferente
	Nº de eventos específicos realizados durante o ano.	diferente
	Nº de modelos promissores de manejo florestal sustentável de uso múltiplo desenvolvidos	diferente
	Nº de eventos para difusão de alternativas promissoras referentes ao manejo da ictiofauna e da meliponicultura, com ênfase na utilização de espécies nativas da região	diferente
	Nº de eventos para difusão de técnicas de recuperação de áreas alteradas e de conectividade de fragmentos florestais, adequados à realidade local	diferente
	Nº de eventos de difusão de técnicas de cultivo e utilização de plantas medicinais e aromáticas, com ênfase nas espécies nativas	diferente
	Hectares de florestas plantadas adequadamente manejadas com reflexos no aumento das receitas da Flona	diferente
	Nº de áreas produtoras de sementes florestais nativas implantadas	diferente

	Produção de sementes e mudas em conformidade com a Nova Lei de Sementes e Mudas (Lei 10771/2003 e Decreto 5153/2004)	diferente
	Nº de áreas demonstrativas de manejo florestal sustentável e de uso múltiplo implementadas	diferente
	Área total (ha) de áreas de preservação permanente (APP) recuperadas	diferente
	Área total (ha) de áreas alteradas recuperadas ou em processo de recuperação	diferente
	Área total (ha) restauradas /recuperadas oriundas do manejo florestal de eucalipto, com corte raso sem rebrota	diferente
	Nº de produtores rurais sensibilizados para as atividades de meliponicultura e piscicultura com espécies nativas	diferente
	Aumento da arrecadação da Flona, decorrente das vendas de produtos e serviços	diferente
	Nº de mudas e quantidades de sementes de espécies florestais produzidas	diferente
	Quantidade de produtos do manejo, gerados na Flona	diferente
	Recursos arrecadados com a comercialização de madeiras, sementes, mudas e outros produtos madeireiros.	diferente
	Nº de operações de fiscalização realizadas	diferente
	Nº de empreendimentos vistoriados	**Nº de empreendimentos vistoriados**
	Nº de atividades de sensibilização realizadas	**Nº de atividades de sensibilização realizadas**
	Sistema de Informações Geográficas implantado, visando o monitoramento da UC	diferente
	Sistema de Contingência de Riscos implantado	diferente
	Nº de cursos de capacitação em proteção, controle e combate a incêndios realizados	diferente
	Brigada capacitada e contratada anualmente	diferente

	Nº de focos de incêndios florestais controlados na Flona e entorno	diferente
	Nº de espécies exóticas invasoras erradicadas na UC.	diferente
	Nº de comunidades integradas com a Floresta Nacional através da implementação de atividades de interpretação, educação ambiental, lazer e ecoturismo	diferente
	Centro de Visitantes revitalizado	diferente
	Pesquisa sobre o perfil do visitante da Flona, realizado anualmente	diferente
	Nº de consultas ao acervo bibliográfico do Centro de Memória	diferente
	Nº de eventos promovidos para sensibilização ambiental da população do entorno	diferente
	Pesquisa a respeito da permanência dos visitantes na Flona, realizada anualmente	diferente
	Nº de trilhas interpretativas e demais equipamentos implantados ou instalados	diferente
	Nº de títulos incorporados ao acervo bibliográfico do Centro de Memória da Flona	diferente
	Nº de professores capacitados	diferente
	Grau de satisfação dos visitantes da Flona, executado anualmente	diferente
	Nº de empregos / trabalhos gerados pela atividade para a população local	diferente
	Nº de atrativos elaborados e disponibilizados para população	diferente
	Projeto de determinação de capacidade de carga definida para cada atrativo e /ou equipamentos elaborado	diferente
	Impactos negativos das atividades de visitação pública monitorado	diferente
	Oficina de Modelagem restaurada	diferente
	Engenho de Serrar em funcionamento	diferente

	Ponte do Vertedouro restaurada	diferente
	Projeto de revitalização estrutural, elétrico e de segurança elaborado	**Projeto de revitalização estrutural, elétrico e de segurança elaborado**
	Curso de Condutor de Visitantes realizado	**Curso de Condutor de Visitantes Realizado**
	Nº de visitantes (mensal)	diferente
	Nº de visitantes pagantes (mensal)	diferente
	Nº de eventos sócio ambientais e culturais realizados por bimestre	diferente
	Nº de atrativos disponibilizados	**Nº de atrativos disponibilizados**
	Projeto de Sinalização elaborado e implantado	diferente
	Nº lixeiras disponibilizadas.	diferente

APENDICE IV- Resultados da análise e detalhamento dos indicadores prioritários

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% cobertura floresta na FLONA e Zona de Amortecimento***
Dimensão	Efetividade
Subdimensão	Impacto Final
Objeto de mensuração	Cobertura Florestal na FLONA e Zona de Amortecimento
Fórmula	ha de cobertura florestal/ha total da ZA *100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Projeto de Mapeamento Anual da Cobertura e Uso do Solo no Brasil
Responsável pelo dado	Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito
Frequência	anual
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº Publicações sobre a Floresta Nacional de Ipanema em veículos de comunicação***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Quantidade
Objeto de mensuração	Publicações divulgando e prestando informações de qualidade sobre a Floresta Nacional de Ipanema
Fórmula	Nº de publicações/mês
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	clipping da Flona
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Grau de satisfação do visitante***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Qualidade do serviço
Objeto de mensuração	Eficiência na prestação dos serviços da FLONA
Fórmula	nº de visitantes que classificam a experiência na Flona como boa ou excelente/nº de visitantes que responderam a pesquisa de satisfação
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Pesquisa de satisfação
Responsável pelo dado	Centro de visitantes/Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de curtidas no Facebook e Instagram***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Cobertura
Objeto de mensuração	Sistema de comunicação via redes sociais
Fórmula	Nº de curtidas no Facebook/mês
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	gráfico de gestão da página
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de acessos ao site da FLONA***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Acessibilidade
Objeto de mensuração	Site em funcionamento e atualizado
Fórmula	nº de acessos/mês
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Relatório COTEC
Responsável pelo dado	DIPLAN
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Tempo médio de permanência no site por mês***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Acessibilidade
Objeto de mensuração	Site em funcionamento e atualizado
Fórmula	Tempo total de permanência dos usuários no site/nº total de acessos por mês
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Relatório COTEC
Responsável pelo dado	DIPLAN
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de empreendimentos vistoriados ou com relatório avaliado***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Cobertura
Objeto de mensuração	Vistorias à empreendimentos na Zona de Amortecimento
Fórmula	nº de manifestações do GT voltado ao tema/bimestre
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Relatórios de atividade do GT
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	bimestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de participantes em ações de educação ambiental***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Cobertura
Objeto de mensuração	Eventos/ações de educação ambiental
Fórmula	nº total de participantes em ações de educação ambiental/mês
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Relatórios das atividades de Educação Ambiental
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% de atrativos turísticos abertos ao público e divulgados no site***
Dimensão	Eficácia
Subdimensão	Quantidade
Objeto de mensuração	Atrativos do uso público da FLONA disponíveis para o público
Fórmula	nº de atrativos abertos aos público/ nº de atrativos existentes e potenciais *100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Programa de Uso Público
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	anual
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Índice de esforço de desenvolvimento da equipe***
Dimensão	Excelência
Subdimensão	Causalidade
Objeto de mensuração	Ações voltadas ao treinamento da equipe da FLONA
Fórmula	nº total de horas de capacitação realizada pela equipe/nº total de servidores
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Controle das autorizações para participação em eventos de capacitação
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de reuniões de avaliação de resultados realizadas***
Dimensão	Excelência
Subdimensão	Comunicação
Objeto de mensuração	Monitorar o Planejamento Estratégico
Fórmula	nº de reuniões com mais de 30% da equipe/semestre
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Lista de presença das reuniões
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de condutores capacitados (novas capacitações e reciclagem)***
Dimensão	Excelência
Subdimensão	Causalidade
Objeto de mensuração	Capacitação de condutores ambientais
Fórmula	total de horas de treinamento ofertadas ao condutores/ano
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	descrições das ações de capacitação enviadas aos condutores
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	anual
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% de processos mapeados e melhorados***
Dimensão	Excelência
Subdimensão	Causalidade
Objeto de mensuração	Manuais de Procedimento Internos
Fórmula	nº de processos mapeados e melhorados/nº de processos identificados *100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Mapas de processos disponibilizados para equipe no OneDrive
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% implantação dos Planos de Ação voltados a Zona de Amortecimento concluídas por ano***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Física
Objeto de mensuração	Gestão Ambiental da FLONA na Zona de Amortecimento
Fórmula	Nº de ações concluídas/nº de ações planejadas *100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Relatórios das Parcerias com as prefeituras
Responsável pelo dado	Flona/prefeituras
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Nº de indicadores apresentados no painel de gestão a vista***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Física
Objeto de mensuração	Painel de informações sobre os resultados alcançados pela Floresta Nacional de Ipanema
Fórmula	Nº de indicadores
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Painel de gestão a vista
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	trimestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% de implantação do Plano de Manejo***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Física
Objeto de mensuração	Execução de Plano de Manejo da Floresta Nacional de Ipanema
Fórmula	Nº de subatividades iniciadas ou concluídas/Nº total de subatividades * 100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Planilha de acompanhamento de atividades e Planner
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	mensal
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***% de implantação do Planejamento Estratégico***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Física
Objeto de mensuração	Planejamento Estratégico
Fórmula	nº de metas do planejamento estratégico alcançadas/ nº total de metas * 100
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Planilha de acompanhamento de atividades e Planner
Responsável pelo dado	Flona
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Recursos financeiros não orçamentários executados***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Financeira
Objeto de mensuração	Utilização de recursos provenientes de compensação ambiental e passivos ambientais
Fórmula	Total de recursos R$ executados/semestre
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Painel dinâmico de informações do ICMBio
Responsável pelo dado	Divisão de Gestão Estratégica / ICMBio
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Recursos financeiros orçamentários executados***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Financeira
Objeto de mensuração	Utilização de recursos orçamentários
Fórmula	Total de recursos R$ executados/semestre
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	relatórios de execução financeira
Responsável pelo dado	DIPLAN
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

FICHA DE INDICADORES

Indicador	***Recursos financeiros executados para manutenção e restauração do Sítio Histórico***
Dimensão	Execução
Subdimensão	Execução Financeira
Objeto de mensuração	Manutenção e restauração do Sítio Histórico
Fórmula	Total de recursos R$ executados/semestre
Interpretação	mais-melhor
Fonte de dados	Painel dinâmico de informações do ICMBio/ Relatório de execução financeira do ICMBio/ Relatório de
Responsável pelo dado	ICMBio/ IPHAN/Parceiros
Frequência	semestral
Série histórica	
Tendência	
Benchmark	

Anexo I- Desdobramentos do BSC/Objetivos estratégicos do Plano de Manejo da Floresta Nacional de Ipanema (2017)

Quadro 1.3-1: Perspectiva Ambiente e Sociedade - Objetivo "Promover a restauração do patrimônio ambiental".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Ambiente e Sociedade	**Promover a restauração do patrimônio ambiental**	Nº de Projetos de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD's) elaborados	• 2 PRAD's	• 2 PRAD's	• Equipe de Manejo Florestal: elabora e planeja
		Nº de Projetos de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD's) implantados	• 1 PRAD	• 2 PRAD's	• Equipe de Manejo e Brigada de Incêndios implantam PRAD
		Quantidade de área com espécies invasoras controladas	• 5 ha (leucenas) controladas • 1 ha de gramíneas (experimento)	• 5 ha (leucenas) • 1 ha de gramíneas	• Equipe de Manejo Florestal • Parcerias com Universidades e Instituições de Pesquisa • Recursos oriundos de condenações judiciais
		Nº de ha recuperados	• 30 ha	• 30 ha	• Acesso aos recursos orçamentários e extra orçamentários (compensações e passivos ambientais)
		Nº de bairros com controle do *caramujo gigante africano* (*Achatina Fulica)*	• 2 bairros: Araçoiabinha e George Oeterer	• 2 bairros: Araçoiabinha e George Oeterer	• Prefeituras em campanhas e monitoramento contínuo • Flona colabora na elaboração de projetos e folheteria

Quadro 1.3-2: Perspectiva Ambiente e Sociedade - Objetivo "Promover a restauração do patrimônio cultural".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017- 2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020 - 2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Ambiente e Sociedade	**Promover a restauração do patrimônio cultural**	Oficina de Modelagem restaurada	• 1 projeto executivo elaborado	• 1 projeto aprovado pelo CNAC	• Parcerias com Organizações Culturais, com recursos da Lei Rouanet
		Engenho de Serrar funcionando	• 100% das instalações implantadas	• 100% do Engenho funcionando e aberto para visitação	• UAAF Teresópolis, para contratação de 3 operadores (carpinteiros e marceneiros)
		Ponte Articulada restaurada	• 100% da ponte restaurada • 100% da normatização elaborada	• Ponte Articulada aberta para visitação	• Recursos IPHAN para empresa contratada
		Projeto de revitalização estrutural, elétrico e de segurança elaborado	• Projeto de instalações elétricas • Projeto de Segurança da Casa do Administrador elaborado	• 100% dos recursos necessários captados e • 10% do Projeto Executado • 100% do projeto executados	• Parceria com IPHAN e empresas que utilizam a UC. • Recursos IPHAN • Participação efetiva da equipe da FNI • Acesso aos recursos orçamentários Órgão Gestor da Unidade • Elaboração de processo licitatório pela UAAF Teresópolis.

Quadro 1.3-3: Perspectiva Ambiente e Sociedade - Objetivo "Aumentar a proteção do meio ambiente e apoiar alternativas econômicas sustentáveis do entorno".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Ambiente e Sociedade	**Aumentar a proteção do meio ambiente e aprimorar o controle das atividades na ZA da Flona**	Nº de operações de fiscalização realizadas	• 5 operações	• 6 operações	• Utilização de equipe de fiscalização da Flona, com participação de Analistas Ambientais convidados. • Operações previamente planejadas e constantes do Plano de Proteção
		Nº de empreendimentos vistoriados	• 20 empreendimentos	• 25 empreendimentos	• Vistorias técnicas com equipe vistoriante da Flona, com veículos e equipamentos da UC
		Nº de atividades de sensibilização realizadas	• 3 eventos	• 5 eventos	• Eventos realizados com parcerias com sindicatos, ONGs e equipe socioambiental da Flona

	Apoiar alternativas econômicas sustentáveis do entorno	Parcerias formalizadas	• Parceria formalizada com os Sindicatos Rurais de Boituva e Araçoiaba da Serra. • Parceria formalizada com SEBRAE	• Manutenção das parcerias	• Articulação da equipe socioambiental da Flona com Sindicatos e SEBRAE
		Cursos de Geração de Renda ministrados	• 7 cursos de artesanato, processamento de alimentos e atendimento ao público	• 7 cursos de artesanato, processamento de alimentos e atendimento ao público	• Parcerias com SENAR e Sindicatos Rurais
		Nº de pessoas capacitadas	• 100 pessoas	• 120 pessoas	• Comunidades do entorno

Quadro 1.3-4: Perspectiva Ambiente e Sociedade - Objetivo "Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Ambiente e Sociedade	**Desenvolver e apoiar o turismo ambiental e cultural**	Nº de visitantes (anual)	• 50.000 visitantes	• 60.000 visitantes	• Apoio das empresas contratadas e dos servidores da Flona • Acesso à recursos orçamentários do Órgão Gestor da Unidade
		Nº de visitantes pagantes (anual)	• 25.000 visitantes	• 30.000 visitantes	• Apoio das empresas contratadas e dos servidores da Flona • Acesso a recursos orçamentários do ICMBio
		Nº de eventos para público	• 10 eventos (oficinas)	• 15 eventos (oficinas)	• Apoio de parceiros da área cultural (SESC, SEBRAE e Condutores ambientais)
		Nº de atrativos disponibilizados	• 1 Trilha implantada • 1 Mirante instalado • 1 Roteiro de visitação noturna implantado • Projeto de Setorização da vila elaborado	• 1 Área de camping elaborada e implantada • 1 trilha para acessibilidade à visitantes especiais • 10% do Projeto de Setorização implantado	• Apoio das empresas contratadas com participação da equipe da Flona • Parceria Pública Privada (PPP) • Acesso a recursos orçamentários e extra orçamentários

Quadro 1.3-5: Perspectiva Usuários - Objetivo "Exercer com clareza e eficiência a prestação de serviços".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Usuários	**Exercer com clareza e eficiência a prestação de serviços**	Nº de processos externos autuados	• 40 processos externos (Autorizações direta, licenciamento, pesquisa, imagens, etc.)	• 50 processos externos	• Elaboração de manuais pela equipe de planejamento da Flona • Capacitação para servidores, funcionários e colaboradores da Flona, visando sistematizar informações e procedimentos • Aplicação das pesquisas de satisfação, logo após o encerramento do processo
		Nº de manuais de procedimentos elaborados	• 01 manual	• 02 manuais	• Equipe técnica da Flona sob coordenação da Área Temática de Planejamento
		Nº de pesquisas de satisfação dos usuários respondidas	• 40 pesquisas	• 50 pesquisas	• Equipe da Área Temática de Planejamento

Quadro 1.3-6: Perspectiva Usuários - Objetivo "Capacitar comunitários do entorno para o turismo.

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Usuários	**Capacitar Comunitários do entorno para o turismo**	Curso de turismo receptivo realizado	• Articulação com Sindicatos, SENAR para preparação do curso	• Realização do curso para 20 pessoas	• Articulação da Equipe Socioambiental da Flona com Sindicato de Boituva e Araçoiaba da Serra e SENAR
		Curso de Condutor de Visitantes Realizado	• Articulação, preparação e montagem da grade curricular do curso	• Curso de Condutores de visitantes para 30 pessoas	• Parcerias com SESC, ACADEBio e Flona de Ipanema

Quadro 1.3-7: Perspectiva Internos - Objetivo "Implementar o Plano de Manejo".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Internos	**Implementar o Plano de Manejo**	Plano de Manejo revisado	• Aprovação da revisão do Plano de Manejo e publicação	• Implementação do Plano de Manejo	• Acesso aos recursos de compensação ambiental da CCA/SMA/SP, para conclusão do Plano de Manejo • Conclusão do encarte planejamento pela equipe da Flona • Contratação de empresas para editoração e publicação
		Programas implementados	• Definição dos programas prioritários e estratégias	• Implementação dos programas estratégicos	• Realização de oficina para definição das estratégias e prioridades pela equipe da Flona
		ZA Normatizada	• Revisão dos limites da ZA	----------	• Equipe da Flona, com apoio de parceiros, Apoio do ICMBio para aquisição de software de geoprocessamento
		ZA Decretada	----------	• Assinatura do Decreto	• Equipe da Flona e apoio da DIMAN/ICMBio

Quadro 1.3-8: Perspectiva Aprendizado - Objetivo "Elaborar e executar sistema de informação para monitorar planejamento estratégico".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Aprendizado	**Elaborar e executar sistema de informação para monitorar planejamento estratégico**	Reuniões e oficinas realizadas	• 3 reuniões ou oficinas	• 3 reuniões ou oficinas	• Participação do Conselho Gestor e voluntários • Acessar recursos orçamentários para viabilização das reuniões
		Sistema PDCA aplicados	• 2 aplicações	• 2 aplicações	• Participação da equipe da Flona, com coordenação da Área Temática de Planejamento, com ampla divulgação dos resultados
		Planilha de monitoramento elaborado	----------	• Planilha de monitoramento elaborada e com indicativos de execução	• Área temática de Planejamento coordena a elaboração dos procedimentos e publicação

Quadro 1.3-9: Perspectiva Aprendizado - Objetivo "Elaborar e implementar Sistema de Comunicação".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Aprendizado	**Elaborar e implementar Sistema de Comunicação**	Nº de painéis informativos internos implementados	• Painel à vista alimentado e implantação de painéis setoriais (Gestão de Pessoas, Uso Público, Fiscalização, Centro de Memória)	• Painéis alimentados e informativos elaborados.	• Conselho Gestor, equipe da Flona e estagiários elaboram e mantém as informações atualizadas
		Site em atividade	• 1 site	• 1 site	• Manutenção e atualização das informações do site por Analista Ambiental e estagiário da área de comunicação
		Nº de publicações impressas e eletrônicas	• 2 matérias jornalísticas regionais sobre a Flona • Lançamento da 1ª revista eletrônica	• 2 Edições Eletrônicas do Centro de Memória • 2 Matérias jornalísticas	• Equipe da Área Temática do Centro de Memória e estagiário da área de comunicação
		Nº de perfis em redes sociais	• 2 perfis	• 2 perfis	• Criação de perfis pelo grupo de estagiários
		Sistema de Clipping implantado	• 1 sistema	• 1 sistema	• Designação da atividade para encarregada de recepção com participação de estagiários

Quadro 1.3-10: Perspectiva Aprendizado - Objetivo "Desenvolver competência técnica e gerencial da equipe".

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017-2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Aprendizado	**Desenvolver competência técnica e gerencial da equipe em fiscalização, visitação, educação ambiental, procedimentos internos, parcerias gestão estratégica**	Palestras e Cursos realizados	• Palestra sobre ética no serviço público • Palestra sobre procedimentos internos (eficiência e qualidade no atendimento) • Palestra sobre higiene, saúde e segurança no trabalho • Palestra sobre parcerias • Oficina na área de Conservação do Patrimônio Histórico	• Palestras e cursos nas áreas de: visitação/uso público, educação ambiental, gestão estratégica e animais peçonhentos	• Palestrantes convidados e Analistas Ambientais da Unidade, Sindicatos e ONGs
		Nº de servidores participantes	• 80% do quadro de servidores participantes	• 80% do quadro de servidores participantes	• Servidores, funcionários e colaboradores

Quadro 1.3-11: Perspectiva Recursos - Objetivo "Acessar recursos de compensação e passivos ambientais.

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PERÍODO 2017 -2019 (ações anuais)	PERÍODO 2020-2021 (ações anuais)	COMO? QUEM?
Recursos	**Acessar recursos de compensação e passivos ambientais**	Termos de Compromissos (TC) formalizados	• 1 TC formalizado	• 3 TC formalizados	• Chefia da UC com Área Temática de Planejamento farão contato com IBAMA, CCA/SMA/SP, Ministério Público Federal para notificação das empresas com passivos ambientais
		Planos de Trabalho (PT) elaborados	• 1 PT elaborado	• 3 PT elaborados	• Equipe de Analistas Ambientais da Flona e parcerias
		Recursos Aplicados	• Plano de Manejo revisado, aprovado e publicado, com recursos Câmara de Compensação Ambiental (CCA)/SMA/SP	• Restauro da Casa do Pesquisador • Manutenção da Casa do Administrador • Viveiro Revitalizado	• Processos licitatórios formalizados pela UAAF Teresópolis e equipe da Flona