Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

NGI ICMBio Maués

Gestão Estratégica do NGI ICMBio Maués: planejamento das ações para o ano de 2019

Vitor de Souza Ferreira

Itacoatiara/AM

2018

Vitor de Souza Ferreira

Gestão Estratégica do NGI ICMBio Maués: planejamento das ações para o ano de 2019

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

Itacoatiara/AM

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Vitor de Souza Ferreira

Gestão Estratégica do NGI ICMBio Maués: planejamento das ações para o ano de 2019

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

Aprovado em:___/___/___

_____

Avaliador(a) 1.....

_____

Avaliador(a) 2.....

_____

Avaliador(a) 3.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa com a localização do NGI ICMBio Maués.....9
Figura 2: Projeto Canvas: Foco de Ação do NGI Maués para 2019.....12
Figura 3: Quadro de gestão à vista e cronograma de atividades do NGI Maués.....13
Figura 4: Faseologia dos processos de uma UC de proteção integral.....14
Figura 5: Conjunto consistente dos objetivos estratégicos.....19
Figura 6: Mapa Estratégico NGI ICMBio Maués 2019.....24
Figura 7: Equipe do NGI ICMBio Maués. 27

LISTA DE SIGLAS

ARPA – Programa Áreas Protegidas da Amazônia

BSC – Balanced Scorecard

CETAM – Centro de Educação Tecnológica do Amazonas

CGPT – Coordenação Geral de Populações Tradicionais

DISAT – Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação

ESEC – Estação Ecológica

FLONA – Floresta Nacional

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

INPA – Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

KfW - Kreditanstalt für Wiederaufbau

NGI – Núcleo de Gestão Integrada

PGR – Programa de Gestão para Resultados

PMC – Project Model Canvas

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

TAF – Trabalho Aplicativo Final

UC – Unidade de Conservação

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento da gestão estratégica no Núcleo de Gestão Estratégica - NGI ICMBio Maués, contribuindo para o planejamento e criação de valor do NGI para as comunidades beneficiárias e a sociedade. O trabalho foi realizado no período compreendido entre setembro e novembro de 2018 através de reuniões de equipe, tendo resultado na construção do Mapa Estratégico, dos Indicadores, das Metas e dos Planos de Ação do NGI para 2019. As reuniões contaram com a participação de toda a equipe e harmonizaram demandas emergentes com os interesses de gestão. O trabalho gerou na equipe estímulo e comprometimento com os resultados esperados para 2019.

Palavras chaves: Gestão Estratégica; Planejamento Estratégico; Mapa Estratégico; BSC – *Balanced Scorecard*; Planos de Ação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO…….. 8

1.1 Tema……..8

1.2 Unidade de Aplicação…… 8

1.3 Justificativa……..10

1.4 Objetivo……11

2 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA……..11

3 REFERENCIAL TEÓRICO……..……..…..15

3.1 Canvas…… 15

3.2 BSC …… 16

3.3 Mapa Estratégico……17

3.4 Indicadores e Metas……..…18

4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO……..…...20

5 CONCLUSÕES…… 28

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS…… 30

7 APÊNDICE A…… 31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Este trabalho apresenta os resultados do processo de construção do mapa estratégico do NGI ICMBio Maués. Além do Mapa Estratégico, o trabalho em equipe resultou na construção de indicadores, metas e planos de ação para os principais objetivos estratégicos estipulados para o ano de 2019.

1.2 Unidade de Aplicação

As ferramentas de planejamento foram aplicadas no Nucleo de Gestão Integrada ICMBio Maués, cuja sede se localiza no município de Itacoatiara/AM. O NGI Maués foi instituído por meio da Portaria n° 779 de 30 novembro de 2017, integrando as Unidades de Conservação Flona de Pau-Rosa e Esec Alto Maués, ambas localizadas, em quase sua totalidade, no Município de Maués/AM.

A Flona de Pau-Rosa foi criada por meio do Decreto s/n° de 7 de agosto de 2001, já a Esec Alto Maués foi criada através do Decreto s/n° de 16 de outubro de 2014. As UCs juntas abrangem uma área de 1.653.000 ha, são limítrofes e estão localizadas na bacia hidrográfica do rio Amazonas, na ecorregião terrestre denominada Florestas Úmidas do Interflúvio Madeira-Tapajoś.

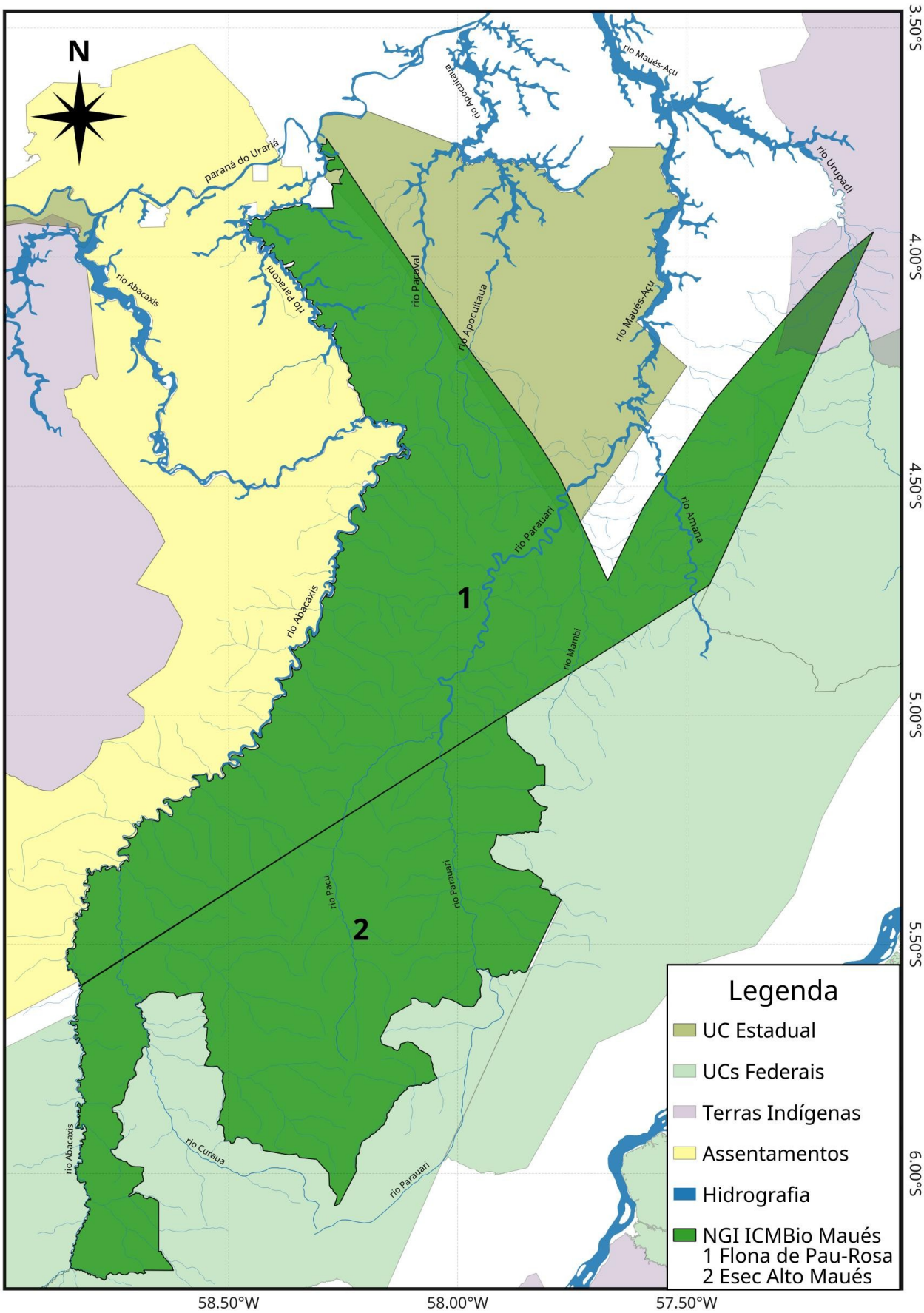

Figura 1: Mapa com a localização geográfica dos territórios sob gestão do NGI ICMBio Maués. Fonte: Elaboração própria.

É importante observar que a instituição do NGI visou o compartilhamento da força de trabalho da Flona de Pau-Rosa com a gestão da Esec Alto Maués, que não possuía servidor até a data de publicação da supracitada Portaria.

A parte setentrional da Flona, rio Paraconi, equidista 165km das sedes das cidades de Maués e Itacoatiara, já a Esec está localizada ao sul da Flona, em região de difícil acesso. O rio Paraconi é habitado por 10 comunidades tradicionais, totalizando 256 famílias, já as margens do rio Parauari e Amana são ocupadas, esparsamente, por poucas famílias. Os rios presentes na Esec Alto Maués não apresentam ocupação por populações tradicionais.

1.3 Justificativa

A necessidade de se buscar um método de planejamento objetivo que desse foco de ação para a futura gestão do NGI se deu por dois fatores principais (A, B) e outros três considerados secundários (c, d, e), entendidos pela gestão como sintomáticos em relação aos primeiros, porém não menos importantes, quais sejam:

A) Equipe reduzida – 3 Analistas Ambientais;

B) Distância geográfica – são 165km, por via fluvial, da Sede até a cidade de Maués. E também 165km de distância da Sede até a primeira comunidade da Flona de Pau-Rosa;

c) Ausência de atividades de fiscalização em 2017 e 2018;

d) Conselho Gestor inativo;

e) Gestão socioambiental insuficiente.

Não só a tentativa de buscar soluções para os problemas citados anteriormente, mas também as demandas advindas do trabalho desenvolvido no biênio 2017/2018, despertaram na equipe a necessidade de orientar suas ações de modo a oferecer respostas mais satisfatórias para a sociedade. Os resultados da gestão durante o referido biênio culminaram na finalização do Plano de Manejo da Flona de Pau-Rosa, sob a forma da Portaria n° 872 de 11 de outubro de 2018; na oferta de dois cursos do Pronatec Bolsa

Verde para as comunidades beneficiárias; e na locação de um imóvel para o funcionamento da Sede. Pudemos experienciar que a condição física adequada de trabalho aliada à finalização do principal instrumento de gestão da UC e à retomada da proximidade com os benficiários da Flona fizeram surgir demandas internas e externas por uma atuação de gestão diversa da que vinha sendo feita até então e que precisou ser organizada simplificada e estrategicamente.

1.4 Objetivo

Objetivo Geral:

- Estabelecer prioridades de ação para o NGI Maués, para o ano de 2019.

Objetivos Específicos:

- Estabelecer as diretirzes estratégicas (Missão e Visão de Futuro);
- Elaborar o Mapa Estratégico;
- Construir um sistema de monitoramento do desempenho (Metas, Indicadores e Planos de Ação).

2 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

A provocação inicial do trabalho se deu a partir da quinta edição do curso Programa de Gestão para Resultados – PGR5, que exige a elaboração de um Trabalho Aplicativo Final - TAF para a aprovação dos cursistas. Junto à esta demanda foi integrada a necessidade interna de planejamento das atividades para o ano de 2019.

O escopo do presente trabalho foi definido inicialmente pelo autor deste texto, que cumpre a função de chefe do NGI ICMBio Maués. A proposta de projeto foi organizada utilizando o Modelo Canvas de Projeto, conforme figura a seguir:

Foco de ação do NGI Maués | Gerente de Projeto: Vitor Ferreira

Justificativa
- Ausência de atividades de fiscalização
- Conselho Gestor inativo
- Gestão socioambiental insuficiente

Produto
- Mapa Estratégico do NGI Maués

Stakeholders
- Comunidades Beneficiárias
- Instrutores PGR-5
- DISAT
- DIMAN
- CR-2

Premissas
- Equipe do NGI presente
- Publicação do Plano de Manejo da FLONA de Pau-Rosa em 2018

Riscos
- Desmotivação da equipe
- Divergência de objetivos
- Demandas urgentes sobrepostas

Objetivo Smart
- Estabelecer prioridades de ação para o NGI Maués, para o ano de 2019

Requisitos
- Visão de futuro até 2019
- Poucos objetivos estratégicos
- Prever mapeamento de 2 processos (fiscalização (TO BE - TO DO) e gerenciamento de recursos (AS IS - TO BE - TO DO)
- Participação da equipe
- Consenso da equipe
- Considerar escopo do Plano de Manejo da FLONA

Equipe
- Servidores do NGI Maués

Grupo de Entregas
- 1 - Missão e Visão de Futuro
- 2 - Objetivos Estratégicos (com atribuições dos responsáveis)
- 3 - Indicadores de resultado
- 4 - Metas
- 5 - Ações (integra o PTI como prioridade)
- 6 - Mapa Estratégico Preliminar e Final
- 7 - Relatório TAF

Linha do Tempo
- 27/09/2018 - 1 - 02/10/2018
- 03/10/2018 - 2 - 05/10/2018
- 08/10/2018 - 3;4 - 17/10/2018
- 15/10/2018 - 5 -26/10/2018
- 30/10/2018 - 6 - 01/11/2018
- 02/11/2018 - 7 - 6/11/2018

Benefícios Futuros
- Melhoria da gestão interna
- Melhoria da gestão participativa
- Proteção das UC

Restrições
- Equipe reduzida (3 servidores/ 2 UC)
- 1 servidora com jornada de trabalho reduzida

Custo
- 2h/dia (R$ 50,00/h/servidor) - R$ 0,00
- 1) 4 dias - R$ 1.200,00
- 2) 3 dias - R$ 900,00
- 3;4) 8 dias - R$ 2.400,00
- 5) 10 dias - R$ 3.000,00
- 6) 3 dias - R$ 900,00
- 7) 3 dias - R$ 900,00
- **Total: R$ 9.300,00**

ProjectCanvas .Online

Relatório gerado em 01/10/2018 por Vitor Ferreira

Figura 2: Projeto Canvas: Foco de Ação do NGI Maués para 2019.

Os aspectos metodológicos adotados durante a execução do projeto seguiram as diretrizes do projeto inicial: reuniões diárias de duas horas, consideração do escopo do Plano de Manejo da Flona de Pau-Rosa e trabalho orientado pela entrega de produtos dentro dos prazos acordados. Os recursos físicos utilizados se resumiram a um projetor e um quadro de gestão à vista.

Figura 3: Quadro de gestão à vista e cronograma de atividades do NGI Maués.

Desde sua concepção inicial até sua materialização, o trabalho passou pelas seguintes fases:

1° fase (28/08 a 21/09)

Fase de sensibilização. Iniciada ainda no âmbito da Acadebio, quando o projeto foi enviado por correio eletrônico para a equipe e anunciado como oportunidade de melhoria da qualidade do trabalho. Durante este período a sensibilização foi entrecortada e remota devido às agendas pessoais e de trabalho que me fizeram ausente da Sede. Esta fase serviu para preparar a recepção do projeto junto à equipe.

2° fase (25/09 a 28/09)

Fase de compromisso. Nesta fase o projeto foi apresentado e submetido à análise crítica da equipe para avaliar sua pertinência. Apesar do risco de divergência de objetivos durante a validação do projeto Canvas, a aposta adotada foi a da abertura para discussão e consideração dos diferentes pontos de vista, para que os mesmos fossem refinados até o nível de um consenso de equipe antes de iniciar a execução propriamente dita do trabalho.

3° fase (01/10 a 31/10)

Fase de trabalho. Durante esse período o trabalho buscou seguir o cronograma dos grupos de entrega determinados no projeto Canvas, levando à construção de forma sequencial dos produtos: Missão e Visão de Futuro; Objetivos Estratégicos; Mapa Estratégico Preliminar; Indicadores de Resultado e de Esforço; Metas; e Planos de Ação. Desde o início até o fim do trabalho a facilitação coube ao autor deste texto, com a participação ativa da equipe do NGI.

Para construir a Missão e Visão de Futuro do NGI Maués partimos da previsão de ambas para a Flona de Pau-Rosa, que havia sido construída recentemente, em dezembro de 2017. A Missão e Visão do NGI sofreu pouca alteração em relação a da Flona de Pau-Rosa, sendo a elas agregada a Esec Alto Maués e explicitada, como consequência, a importância da proteção ambiental, atendendo ao decreto de criação desta UC.

Antes de construírmos os Objetivos Estratégicos decidimos sobre qual UC recairiam os maiores esforços de trabalho. Por conseguinte, utilizamos o modelo proposto por Cabral (2012), de criação de valor pelos programas de manejo de uma UC, para endenter em que fase de implementação a UC priorizada estaria.

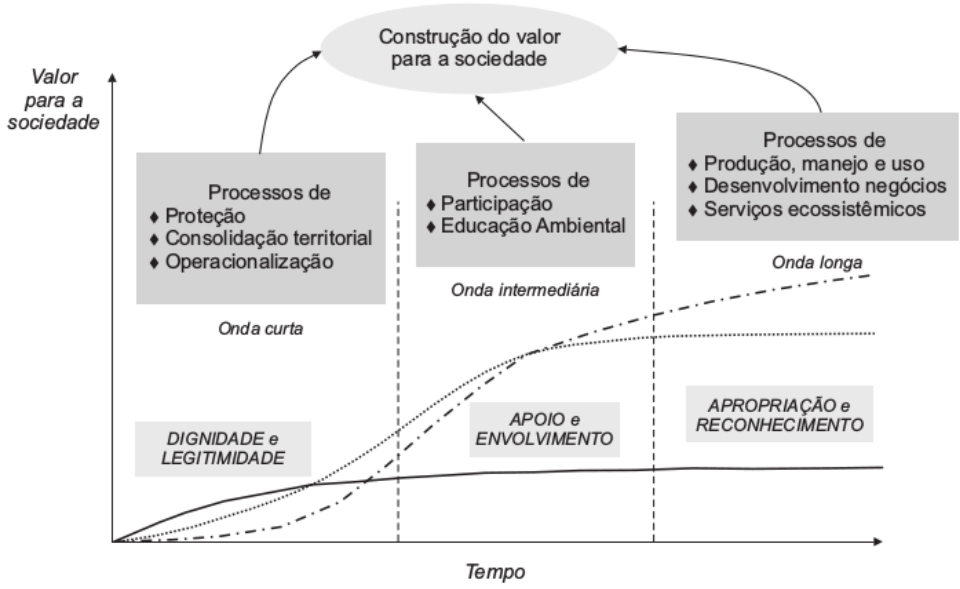

Figura 4: Faseologia dos processos de uma unidade de conservação de proteção integral. Modelo de criação de valor. Fonte: Cabral (2012)

A construção dos Objetivos Estratégicos foi pautada pelas justificativas do projeto Canvas.

Para se chegar até os Indicadores de Resultado de cada Objetivo Estratégico utilizamos a metodologia proposta em Brasil (2016) que consiste em estabelecer quais são seus Resultados Desejados através da pergunta orientadora: *Como o sucesso irá aparecer?.* Uma vez estabelecido(s) o(s) Resultado(s) Desejado(s) podemos definir os Indicadores de Resultado respondendo c*omo o sucesso será medido.*

Uma vez construídos os Indicadores de Resultado identificamos os Fatores Críticos de Sucesso (*Quais os predecessores do Objetivo Estratégico para que o sucesso ocorra?*). Por fim, chegamos aos Indicadores de Esforço através da pergunta: *Como será acompanhado o andamento dos predecessores?*

4° fase (01/11 a 19/11)

Fase de consolidação. Nesta fase foi enviado, por correio eletrônico, o Mapa Estratégico preliminar para os *stakeholders* contribuírem com sugestões. Os demais produtos elaborados foram revisados novamente através do mesmo modelo de reuniões com projeção digital. Por fim, os produtos foram consolidados sob a forma do presente relatório.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Canvas

O Modelo Canvas de Projeto, da sigla Project Model Canvas – PMC, possibilita condensar em um só quadro os principais aspectos de um projeto, integrando o produto que se deseja aos seus requisitos, cronograma, custos e riscos. Ele também permite a visualização e encadeamento lógico entre a justificativa do projeto, o que se esperam de benefícios futuros, qual a equipe disponível para executá-lo, bem como as partes interessadas externas ao projeto que podem influenciá-lo, os chamados *stakeholders* (Canvas, 2018).

No PMC também ficam evidenciados dois fatores importantes de sucesso: as premissas do projeto, que são as suposições dadas como certas de acontecerem e não

estão sob controle da gestão do projeto; e as restrições do projeto, que ajudam a antecipar quais serão as dificuldades e limitações presentes durante toda a sua condução.

O PMC foi criado considerando conceitos de gerenciamento, neurociência e design para permitir uma visão integral e ao mesmo tempo simples de um projeto, ajudando o seu desdobramento e acompanhamento. No entanto, para que ele cumpra essa função o objetivo do projeto deve atender aos seguintes requisitos: ser especifico, mensurável, atingível, relevante e temporalmente definido (Canvas, 2018).

3.2 BSC

O método Balanced Scorecard – BSC, proposto por Robert Kaplan e David Norton, consiste em um sistema de medição equilibrado de desempenho, orientado pela simplicidade e consistência do planejamento, objetivando a criação de valor em uma organização a partir de uma estratégia de gestão adequada (Cabral et al, 2012). Para atingir este feito, o método compreende o desdobramento da estratégia em resultados mensuráveis, que serão acompanhados através de indicadores e metas.

No entanto, o BSC, como método, incorpora em si o limite que o planejamento tem no alcance dos resultados, não por acaso prima pela simplicidade ao invés da duplicidade, e não tem a pretenção de ser complexo. Pesquisas realizadas na década de 80 e 90, época em que Kaplan e Norton desenvolveram o método, apontaram que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito e que, em torno de 70% dos casos, o verdadeiro problema não é má estratégia, e sim má execução (Cabral, 2012).

> Conteúdo simples da estratégia significa poucas escolhas, porém vitais. Estas apostas precisam se apresentar de maneira absurdamente clara e compreensível para toda a equipe da UC. Ousamos defender que a estratégia de uma UC deve selecionar de um a três resultados expressivos para o ambiente e para a sociedade como norteadores da sua atuação, e só. (Cabral, 2012, cap. 14, pág. 275, 4° parágrafo)

Como diz o texto base para produção deste trabalho: a existência, a sobrevivência e o sucesso da unidade de conservação dependem de algumas poucas, porém cruciais, apostas que definem a maneira pela qual a UC criará valor de forma sustentada para a

sociedade. E são nestas questões essenciais que a gestão, **e toda a alocação de recursos**, deve se concentrar (Cabral, 2012).

3.3 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma das ferramentas do método BSC e permite a representação gráfica da hipótese estratégica da organização. Ele organiza visualmente, em um só quadro, as relações causais entre os diferentes objetivos considerados prioritários pela organização (Cabral, 2012).

Os criadores da ferramenta, Kaplan e Norton, arvoram ao Mapa Estratégico a condição de elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia (Cabral, 2012).

Aplicado ao contexto das UCs, os mapas estratégicos permitem o equilíbrio entre desenvolvimento e conservação, reforçam a complementariedade entre os processos internos, evidenciando-os como promotores de valor para os clientes da unidade de conservação (sociedade/ambiente e beneficiário). Na perspectiva imediatamente inferior, o mapa descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias nos processos internos, por meio do desenvolvimento do capital humano, da informação e o capital organizacional. Por fim, na perspectiva ou dimensão mais basilar são representados os recursos financeiros e a infraestrutura necessária para a estratégia funcionar (Cabral, 2012).

Dessa forma, o Mapa Estratégico é orientado pela visão da organização, desmembrada em uma série de resultados intermediários (objetivos estratégicos), distribuídos, de acordo com sua semelhança, em diferentes perspectivas organizadas a partir de um gradiente de mandato entre si. O modelo de Mapa Estratégico proposto para aplicação na realidade da gestão de UC, e as perguntas orientadoras de cada perspectiva possuem a seguinte estrutura, conforme sugerido por Cabral (2012):

SOCIEDADE/AMBIENTE

> […]Para cumprir a Missão e realizar a Visão de Futuro, quais resultados devem ser alcançados em relação à conservação da biodiversidade e em relação à sociedade? Como devemos cuidar do ambiente e da sociedade?[…]

> CIDADÃOS USUÁRIOS (ou BENEFICIÁRIOS)
>
> […]Para realizar a Visão de Futuro e cuidar do ambiente e da sociedade, como devemos cuidar dos usuários (comunidades, visitantes, pesquisadores, estudantes, poder público...)?[…]
>
> PROCESSOS INTERNOS
>
> […]Para nos relacionarmos com nossos usuários e cuidar do ambiente e da sociedade, em quais processos internos (programas de manejo) devemos ser excelentes?[…]
>
> APRENDIZADO
>
> […]Para sermos excelentes nos processos internos (programas de manejo), considerados críticos pela estratégia, quais competências e aprendizados nossa equipe deve buscar? Quais tecnologias e conhecimentos precisamos acessar? Como e em quais campos precisamos inovar?[…]
>
> RECURSOS
>
> […]Como acessaremos, captaremos e cuidaremos dos recursos necessários para viabilizar a estratégia da UC? Como e onde podemos melhorar a eficiência da UC?[…] (Cabral, 2012, cap. 14, pág. 289-294)

3.4 Indicadores e Metas

Cabral et al. (2012) reiteram que para inserir a estratégia no centro do processo gerencial ela precisa ser compreendida e executada em todos os níveis da organização, para isso é necessário que se crie um conjunto de métricas (indicadores) de desempenho; se reconhecemos a verdade na frase atribuída à William Edwards Deming: *o que não é medido não é gerenciado*.

O estabelecimento de metas e indicadores para o acompanhamento dos resultados desejados, ainda durante a estratégia inicial, permite que conectemos o planejamento à execução e ao monitoramento, garantido que a estratégia não se perca no tempo da gestão; continuando, a partir do passado, no presente e sendo reproduzida no futuro da gestão não como imutável diretriz, mas ressignificada sob a ótica do ciclo PDCA.

Desta forma, é importante que os objetivos estratégicos considerados críticos para a gestão sejam acompanhados por meio de indicadores, visando atingir metas definidas

no planejamento elaborado. Os planos de ação são o meio pelo qual se organiza, em um determinado cronograma, o atingimento das metas. À composição de indicadores, metas e planos de ação damos o nome de conjunto consistente para se atingir o objetivo estratégico.

Figura 5: Conjunto consistente dos objetivos estratégicos.

Por outro lado, vários autores alertam que a avaliação, nela integrada o reconhecimento do desempenho do indivíduo, deve conter forte abordagem sistêmica, para evitar a competição interna e para criar ambiente propício ao alinhamento às diretrizes estratégicas. (FNQ, 2012),

Ainda segundo FNQ (2012), interpretando um dos princípios de William Edwards Deming expressos em 1982 através do livro *Qualidade: A Revolução da Administração*, os incentivos recebidos por uma pessoa pelos resultados globais da organização são mais importantes do que os relativos ao atingimento de metas numéricas individuais.

Agindo desta forma, o gestor influencia na equipe o engajamento orgânico, oposto à coerção pelo simples cumprimento de ações - miragem da produtividade - nem sempre acompanhadas da criação de valor para os clientes da organização (sociedade/ambiente e beneficiários). Não por acaso, a gestão pode vir a tornar-se uma gestão de medos pelo não atingimento de metas, distanciando gestor e colaborador, que para contrabalancear o que identifica como perda de autonomia, cria mecanismos de defesa que podem, com o tempo, se cristalizar na cultura organizacional.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito no item 2 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA, antes de partir para a prática de elaboração dos produtos buscamos, como equipe, refletir sobre o contexto das UCs (Flona e Esec) e suas principais demandas; poderia dizer que o processo foi similar ao de construção de uma matriz FOFA, porém sem a estrutura e rigor metodológico da mesma.

Desta forma, foi aberto o escopo do TAF para a análise crítica da equipe posteriormente à elaboração inicial do projeto Canvas, concebido ainda no âmbito da Acadebio.

Neste ínterim, surgiu o primeiro fator emergente no planejamento previsto, que trouxe informações coincidentes com os objetivos do projeto: o envio de um relatório sobre as condições socioambientais da comunidade Osório da Fonseca, localizada no rio Paraconi (Jansen, 2018). Elaborado pelo professor Mauro Jansen ao término de uma estadia na Flona para a realização de um curso do CETAM/AM vinculado ao Pronatec Bolsa Verde. Neste relatório as demandas já identificadas pela equipe foram reforçadas pelo olhar crítico de um ator social externo à gestão da UC.

As reuniões prosseguiram com a participação de toda a equipe, que se interessou pelo método Canvas e discutiu o escopo do projeto proposto, chegando ao consenso pela validação da proposta inicial, com alguns ajustes no cronograma e a proposta de estender a Visão de Futuro para 2 anos.

Desta forma, a equipe decidiu se engajar no compromisso com o escopo do projeto e com a entrega dos produtos propostos: Mapa Estratégico, Indicadores, Metas e Planos de Ação.

Para o início da execução do projeto, e visando buscar um nivelamento básico sobre o método e as ferramentas que adotaríamos, passamos dois dias lendo o capítulo 14: *As pontes entre a estratégia e a execução das unidades de conservação,* do livro: *Unidades de Conservação no Brasil - O caminho da Gestão para Resultados* (Cabral, 2012). Este excelente texto gerou um estímulo cooperativo na equipe para aplicar a principal ferramenta de desdobramento e monitoramento da estratégia presente no método Balanced Secorecard – BSC, a saber, o Mapa Estratégico.

Imbuídos dos conceitos relativos ao método iniciamos a elaboração dos produtos previstos. O trabalho se desenvolveu conforme o planejado, com a predominância de reuniões diárias de duas horas e a presença de toda equipe. As reuniões se estenderam pelo mês de outubro, quando foram finalizados os produtos propostos inicialmente.

Os primeiros produtos elaboradaos foram:

MISSÃO: Promover, na região da Flona de Pau-Rosa e Esec Alto Maués, processos que favoreçam a proteção territorial e a valorização da diversidade socioambiental e cultural dos povos tradicionais, contribuindo para a conservação do interflúvio Madeira-Tapajós.

VISÃO DE FUTURO: Ser uma instituição reconhecida por promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades beneficiárias da Flona de Pau-Rosa e a proteção ambiental do território da Flona de Pau-Rosa e da Esec Alto Maués.

De modo a dar mais segurança para os objetivos estratégicos pensados para o NGI Maués, discutimos e decidimos priorizar ações voltadas para a Flona de Pau-Rosa, aproveitando ações passíveis de “transbordo” (criação de Conselho Gestor e Proteção Territorial) para iniciar a implementação da Esec Alto Maués. Uma ação específica para a Esec foi inserida como objetivo estratégico (implementação do protocolo de monitoramento da biodiversidade) devido existir previsão orçamentária e execução obrigatória no âmbito do Programa ARPA (Áeas Protegidas da Amazônia).

A necessidade de priorização de uma das UCs justificou-se pelo reduzido tamanho da equipe; a escolha pela Flona foi devida à diversidade de atores socias – onde se destacam as comunidades beneficiárias – e a maior proximidade com centros urbanos, quando comparada à Esec, que se localiza em região isolada. Resumindo, a escolha da Flona atendeu à urgência das demandas envolvidas e à complexidade manifesta na gestão deste território.

Logo após o eclarecimento sobre o foco de gestão, adaptamos o modelo proposto por Cabral (2012), Figura 4, da seguinte forma, para a Flona de Pau-Rosa:

- **Onda curta** - APOIO E ENVOLVIMENTO – Processos: Proteção / Participação / Operacionalização.
- **Onda intermediária** - DIGNIDADE E LEGITIMIDADE – Processos: Manejo e uso / Acesso à Políticas Públicas / Consolidação Territorial.
- **Onda longa** - APROPRIAÇÃO E CONHECIMENTO – Processos: Gestão do conhecimento / Desenvolvimento de negócios / Serviços Ecossistêmicos.

Definimos a fase atual da Flona como em trânsito, da onda curta para a intermediária. Dessa forma, refinamos um pouco mais o escopo dos futuros objetivos estratégicos a serem atingidos. Para chegarmos na definição dos objetivos estratégicos para cada perspectiva, consideramos o escopo do Plano de Manejo da Flona de Pau-Rosa, as experiências de gestão junto ao território no biênio 2107/2018 e a incorporação dos fatores emergentes durante o processo de trabalho.

A proposição dos primeiros objetivos estratégicos seguiu um modelo livre de chuva de ideias lastreado nas três justificativas do projeto Canvas, extensa e previamente discutido, conforme relatado anteriormente. O fato das justificativas terem sido específicas ajudou a direcionar as proposições feitas de modo a não permitir que as mesmas fugissem dos objetivos *smart* do projeto e atendessem a um de seus requisitos, justamente o de que deveria haver poucos objetivos estratégicos. Ainda assim, este primeiro exercício resultou em um número de objetivos estratégicos um pouco elevado para figurar em um mapa. Para realizar a seleção dos mesmos discutimos a relevância de cada um, de acordo com os seguintes critérios: 1) grau de impacto positivo na conservação e geração de valor para as comunidades beneficiárias; 2) grau de dependência de atores externos para alcançar o resultado; 3) tempo de realização.

Sobre o terceiro critério, observamos que o horizonte temporal da Visão de Futuro de dois anos estava ampliando demais os resultados esperados sob o risco de perdermos a gestão estratégica sobre o conjunto deles, desta forma resolvemos retornar para a Visão de Futuro delimitada para o ano de 2019, subvertendo o Mapa Estratégico como um Plano Operativo Anual, de modo a atender ao objetivo do Projeto Canvas: *Estabelecer prioridades de ação para o NGI Maués, para o ano de 2019*, traduzido no título do presente trabalho como: ***Gestão Estratégica do NGI ICMBio Maués: planejamento das ações para o ano de 2019***.

Desta forma, o Mapa Estratégico do NGI ICMBio Maués ficou construído da seguinte forma:

Mapa Estratégico NGI Maués 2019

VISÃO: Ser uma instituição reconhecida por promover a melhoria da qualidade de vida das comunidades beneficiárias da Flona de Pau-Rosa e a proteção ambiental do território da Flona de Pau-Rosa e da Esec Alto Maués.

AMBIENTE E SOCIEDADE	Diminuir caça e pesca ilegais	Reduzir o garimpo ilegal	Diminuir a extração ilegal de madeira
BENEFICIÁRIOS	Fortalecer a agricultura familiar	Apoiar o manejo de produtos madeireiros e não madeireiros	Melhorar as condições de saneamento básico
PROCESSOS INTERNOS	Apoiar a agricultura familiar, com ênfase na segurança alimentar	Viabilizar o manejo do pau-rosa (*Aniba rosaeodora*)	Melhorar o acesso à água potável e à disposição sanitária de resíduos
	Reativar Conselho Consultivo da Flona e Esec	Realizar fiscalização ambiental	Implementar protocolo de monitoramento da biodiversidade na Esec
	Aumentar a presença institucional do ICMBio em Maués		
APRENDIZADO	Promover cultura organizacional de gestão para resultados	Capacitar a equipe para a organização de atividades de campo, considerando protocolos, normas de segurança e análise de risco	Capacitar a equipe para a elaboração e análise de projetos na área de extensão rural e saneamento ambiental
	Melhorar a capacitação da equipe em fiscalização		Sistematizar e comunicar experiências da gestão
RECURSOS	Gerenciar os recursos do ARPA	Gerenciar os recursos do KFW	Captar recursos financeiros de fontes externas
	Monitorar, de forma integrada, os recursos das diferentes fontes financeiras		
	Melhorar a estrutura da embarcação do NGI		Estabelecer estratégias para ampliação da equipe do NGI

Figura 6: Mapa Estratégico NGI ICMBio Maués 2019.

Um fato importante de ser relatado é que para cada objetivo estratégico, exceto os presentes nas perspectivas SOCIEDADE/AMBIENTE e BENEFICIÁRIOS, foi atribuído um membro da equipe como responsável, considerando sua afinidade com o tema. A razão pela qual não foram atribuídos responsáveis às duas perspectivas citadas diz respeito à impossibilidade metodológica de atribuição de indicadores de esforço sobre estas perpectivas, já que, no entendimento da equipe, os indicadores de esforço dessas perspectivas se manifestam na subsequente dimensão PROCESSOS INTERNOS.

No momento de construção dos indicadores e metas, assim como fizemos o nivelamento dos conceitos relativos ao Mapa Estratégico, promovemos a leitura de um capítulo intitulado: *Definir e Planejar Indicadores Estratégicos*, disponibilizado no curso *Introdução à Gestão de Projetos* da ENAP e do módulo V do *Curso planejamento estratégico* promovido pela escola virtual da Secretaria de Orçamento Federal, que a colega de equipe Jacqueline Gomes disponibilizou (Junior, 2015) (Brasil, 2016).

Por conseguinte, decidimos estabelecer Indicadores, Metas e Planos de Ação apenas para a perspectiva PROCESSOS INTERNOS, considerada pelo método BSC como o mais crítico para se atingir os resultados.

Para as perspectivas APRENDIZADO e RECURSOS estabelecemos apenas planos de ação para cada objetivo estratégico. Optamos por não fazer esforço de medição do plano de ação através de indicadores e metas, para não sobrecarregar o trabalho. O acompanhamento das ações dessas perpectivas basilares será feito por meio do cronograma de ações estipulados por cada membro da equipe.

No APÊNDICE A são apresentados nove planos de ação do universo de 18 Planos de Ação construídos com base no Mapa Estratégico elaborado. Cada membro da equipe ficou responsãvel por um conjunto de Planos, decorrente da atribuição prévia de responsabilidade sobre os Objetivos Estratégicos.

Assim como ocorreu com o envio do relatório do professor Mauro Jansen, outros fatores emergiram durante o trabalho desenvolvido. O segundo foi a oferta, pela CGPT/DISAT, do curso de capacitação em *Políticas Públicas para Inclusão Social e Produtiva de Populações Tradicionais*, que está contando com a participação de uma servidora do NGI enquanto elaboro este TAF; antecipando, oportunamente, parte do objetivo estratégico *Capacitar a equipe para a elaboração e análise de projetos na área de extensão rural e saneamento ambiental*, dentro da perspectiva aprendizado.

É importante destacar que um fator crítico de sucesso para o planejamento se concretizou: a publicação do Plano de Manejo da Flona de Pau-Rosa se deu em outubro, durante as reuniões de trabalho. O Plano de Manejo publicado era condição *sine qua non* para que os planos de ação voltados para o desenvolvimento socioambiental das comunidades beneficiárias pudessem ter um amparo legal e uma previsão de atividades integradas ao planejamento institucional.

O último fator emergente surgiu no início de novembro, durante o período de finalização deste relatório de consolidação das experiências e resultados obtidos. Surgiu, tempestivamente, a demanda pela revisão do Planejamento Orçamentário Anual – POA 2019 da Flona de Pau-Rosa que conta com apoio finaceiro do banco alemão *Kreditanstalt für Wiederaufbau – KfW*. Desta forma, a equipe pôde refletir os planos de ação elaborados dentro das previsões orçamentárias do POA 2019, que neste momento está sob análise da consultora do banco para decidir pela aprovação.

De modo a dar publicidade e envolver outros setores do ICMBio, disponibilizamos o Mapa Estratégico preliminar para a Coordenação Regional de Manaus e a Divisão de Gestão Estratégica e Modernização para que validassem a proposta construída pela equipe. Até o momento da elaboração do TAF não obtivemos uma resposta sobre o conteúdo devido à sobrecarga de trabalho da Coordenação e da Chefe de Divisão. No entanto, durante a construção dos produtos previstos no projeto Canvas a orientadora Cibele Munhoz participou ativamente, contribuindo com sugestões para o produto final.

As reuniões para o planejamento estratégico do NGI estimularam a retomada da cobrança, pela equipe, da publicação do Plano de Manejo da Flona, olvido pela DIMAN em sua fase final de encaminhamento para publicação. A cobrança resultou na publicação do Plano que, por sua vez, retroalimentou o processo de planejamento, fazendo emergir um potencial parceiro para implementação do objetivo estratégico manejo do pau-rosa (*Aniba rosaeodora*). A servidora Ana Paula, responsável por este objetivo estratégico, está em contato com o referido parceiro, participando, no momento de escrita deste relatório, de uma reunião com o INPA e uma consultora na área de cadeias produtivas de produtos da sociobiodiversidade.

Durante o período de execução do TAF não houveram episódios de resistência, muito menos de sabotagem, como a literatura relata ocorrer em alguns casos. O fato da equipe ser pequena e recentemente termos conseguido nos mudar para uma sede confortável pode ter influenciado o alcance do resultado esperado. Porém, avalio que o

principal fator de engajamento tenha sido a abertura franca do projeto proposto para a contribuição e modificação da equipe antes dele iniciar de fato. O sucesso a partir de então deixou de ser um compromisso de um proponente/facilitador, mas de toda a equipe, solidariamente.

De modo a comunicar o planejamento de 2019 para equipe de colaboradores internos (limpeza, vigilância e recepção), foi feita uma apresentação com os resultados do trabalho.

Figura 7: Equipe do NGI ICMBio Maués. Da esquerda para a direita: João Batista (Vigia); José Ares (Vigia); Zizita Pantoja (Serviços Gerais); Vitor de Souza (Chefe); Ana Paula (Analista); Jacqueline Gomes (Analista).

5 CONCLUSÕES

A decisão por fazer um Mapa Estratégico voltado para o horizonte temporal de um ano foi justificada pela necessidade do foco da energia de trabalho diante da natureza abrangente e muitas vezes atribulada da gestão de UC. Outro fator tributário para o decisão pelo planejamento em um horizonte temporal curto é o caráter precário da continuidade da força de trabalho no NGI que não tem perspectiva de admissão por meio de concurso público. As últimas etapas das reuniões de planejamento, coincidentes com o fim da eleição presidencial, também demonstraram acertada a escolha pelo curto tempo da Visão de Futuro diante de um cenário político que representa ameaças à continuidade da missão dos órgão executores da Política Nacional de Meio Ambiente.

Em relação aos requisitos previstos inicialmente no projeto de elaboração do TAF, todos foram plenamente atendidos, com pouca variação do cronograma originalmente proposto. O requisito de inserir a ação de mapeamento de processos dentro do planejamento, considerado importante para a boa execução dos macroprocessos chave também foi atendido. Por outro lado, durante os trabalhos surgiram duas novas “especificações” para o planejamento: 1) elaborar um cronograma associado ao plano de ação; e 2) realizar o planejamento orçamentário do NGI. O primeiro requisito foi atendido antes da conclusão do TAF; o segundo, que objetiva a alocação de recursos para cada ação, foi iniciado sob contingência (relatado como quarto fator emergente) e sua conclusão, incluindo as demais fontes existentes e potenciais de recursos, foi prevista como ação dentro do objetivo estratégico *Monitorar, de forma integrada, os recursos das diferentes fontes financeiras*, a ser realizada ainda em dezembro de 2018.

Desta forma, conclui-se que a proposta inicial de elaboração do Mapa Estratégico para dar foco de gestão ao NGI ICMBio Maués em 2019 foi concluída com êxito. A eficiência na execução, subsidiada pelo interesse da equipe e as condições externas favoráveis, possibilitou, para além da busca do objeto inicial, estender o produto do trabalho para um planejamento estratégico do Núcleo de Gestão Integrado.

Os planos de ação, por exemplo, estão servindo para a consolidação dos Planos de Trabalho Individuais – PTIs através da inclusão de atividades de rotina, de modo que componham o Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD do ICMBio. O monitoramento das ações do planejamento será feito continuadamente através do recurso painéis de gestão à vista e, por meio de reuniões trimestrais, serão feitas avaliações de

desempenho parciais, consolidadas em uma avaliação de desempenho final, em dezembro de 2019.

Ademais, como dito na seção RESULTADOS, o processo de construção do planejamento mobilizou atores externos e internos, fazendo com que algumas ações dos objetivos estratégicos já estejam em execução.

Assim, prentendo dizer que o curso PGR5, materializado por meio do Trabalho Aplicativo Final, tem o potencial de se firmar como um marco para a gestão orientada por resultados no NGI Maués em 2019.

Por fim, cumpre reconhecer na servidora Jacqueline Gomes a importante contribuição para o processo de facilitação desempenhado pelo autor, devido a sua intimidade com o tema planejamento estratégico. Da mesma forma, credito à servidora Ana Paula o sucesso no desempenho da revisão do planejamento orçamentário de uma fonte de recursos do NGI, relatada acima como quarto fator emergente.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Escola Virtual SOF. Curso planejamento estratégico / organização de Luiz Aires Maranhão Cerqueira. Brasília: MP, SOF, 19 de maio 2016. 6v.; il.

CABRAL, Rogerio F. Bittencourt. As pontes entre a estratégia e a execução das unidades de conservação. In: NEXUCS (org). Unidades de conservação no Brasil, o caminho da gestão para resultados. São Carlos. RiMa Editora. 2012.

CABRAL, Rogerio F. Bittencourt; ARAUJO, Marcos Antonio Reis; MARQUES, Cleani Paraiso. Gestão estratégica de unidades de conservação. In: NEXUCS (org). Unidades de conservação no Brasil, o caminho da gestão para resultados. São Carlos. RiMa Editora. 2012.

CANVAS. Dicas para seu projeto. In: ProjectCanvas.Online. Sistema simplificado de gerenciamento de projetos. 2018.

FNQ. Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais – 3ª edição / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

JANSEN, Mauro. R. Antony. Observações do Instrutor do Curso: Beneficiador de Produtos Extrativistas. Maués. 2018.

JUNIOR, Juarez Machado; PINHEIRO, Thiago Henrique. Definir e planejar indicadores estratégicos. In: ENAP. Introdução à gestão de processos. Brasília. 2015.

7 APÊNDICE A

Planos de Ação do NGI Maués sob responsabilidade de Vitor de Souza.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reativar Conselho Consultivo da Flona e Esec **Responsável:** Vitor de Souza

Indicador de Resultado: Planejamento Estratégico das UCs validado pelo Conselho

Meta: Planejamento Estratégico das UCs validado pelo Conselho

PROCESSOS INTERNOS

INDICADOR DE ESFORÇO	META	PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
			NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Nº de instituições confirmadas / Nº de instituições convidadas x 100	80,00%	Estudar normativas relacionadas a atuação do Conselho Gestor.	x	x	x	x										
		Fazer contato telefônico com as instituições Interessadas e comunidades beneficiárias.			x	x					x					
		Realizar visitas às instituições interessadas e Comunidades beneficiárias, com vistas a Garantir a presença dos representantes.		x	x	x	x			x	x	x				
		Enviar ofícios convite para compor o Conselho.			x											
		Instruir o processo de composição do Conselho.			x	x	x									
Nº de reuniões do Conselho / Semestre	1	Planejar recursos financeiros e logísticos Para a realização da Reunião do Conselho.			x	x						x				
		Enviar ofícios convite para a reunião do Conselho					x	x					x	x		
		Execução do planejamento da reunião					x	x					x	x		
Nº de reuniões do Conselho / Semestre	1	Elaborar conteúdo da reunião (pauta, apresentação, documentos)						x						x		
		Consolidar o relatório da reunião							x						x	
		Realizar a prestação de contas							x	x					x	x
		Dar encaminhamento aos resultados da reunião							x	x					x	x

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Realizar fiscalização ambiental **Responsável:** Vitor de Souza

Indicador de Resultado: N° de operações de fiscalização / ano

Meta: 2

PROCESSOS INTERNOS

INDICADOR DE ESFORÇO	META	PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
			NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Elaborar o PLANAF 2019	Elaborar o PLANAF 2019	Estudar normativas relacionadas à fiscalização ambiental.	x	x	x	x	x									
		Elaborar PFIS da Flona e da Esec e submeter à CR-2.	x													
		Planejar recursos financeiros e logísticos para a realização das fiscalizações.	x	x												
N° de instituições contatadas	4	Entrar em contato telefônico com a PF, Exército, IBAMA e PM.	x	x	x											
		Enviar ofício para a PF, Exército, IBAMA e PM.			x	x					x	x				
N° de Coordenadores Contatados	2	Entrar em contato telefônico com coordenadores de fiscalização.			x	x					x	x				
		Entrar em contato com fiscais do ICMBio.			x	x					x	x				
Planejamento operacional Elaborado	Planejamento Operacional Elaborado	Elaborar e executar o planejamento operacional de cada ação de fiscalização					x						x			
		Elaborar relatório de fiscalização					x						x			
		Instruir e encaminhar os processos de fiscalização para a CR-2					x						x			

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar a presença institucional em Maués **Responsável:** Vitor de Souza

Indicador de Resultado: N° de demandas atendidas / N / de demandas recebidas x 100

Meta: 80,00%

P. INTERNOS

INDICADOR DE ESFORÇO	META	PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
			NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
N° de dias em Maués / Mês	2	Buscar a cessão de um espaço junto às Instituições públicas de Maués.	x	x	x	x										
		Acolhimento e encaminhamento de demandas em Maués		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Promover cultura organizacional de gestão para resultados

Responsável: Vitor de Souza

APRENDIZADO

PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Levantar bibliografia e normativas relacionadas	x						x							
Promover estudos em equipe periodicamente		x						x						
Identificar ofertas de capacitação e intercâmbio de experiências		x						x						
Registrar sugestões de aplicação dos temas na gestão		x						x						
Realizar avaliação parcial de desempenho do Planejamento Estratégico					x			x			x			
Realizar avaliação final de desempenho.														x

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Melhorar a capacitação da equipe em fiscalização

Responsável: Vitor de Souza

APRENDIZADO

PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Levantar bibliografia e normativas relacionadas					x						x			
Promover estudos em equipe periodicamente						x						x		
Identificar ofertas de capacitação e intercâmbio de experiências						x						x		
Registrar sugestões de aplicação dos temas na gestão						x						x		

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Responsável: Vitor de Souza

Sistematizar e comunicar experiências da gestão

APRENDIZADO

PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Pesquisar modelos de relatórios de gestão			x											
Apresentar modelos para equipe				x										
Pactuar modelo de relatório				x										
Solicitar relatório anual de ações				x										
Consolidar e divulgar relatório de gestão														2020

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Responsável: Vitor de Souza

Monitorar, de forma integrada, os recursos das diferentes fontes financeiras

REC

PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Planejar a utilização dos recursos das diferentes fontes		x	x											
Acompanhar a execução			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Responsável: Vitor de Souza

Melhorar a estrutura da embarcação do NGI

REC	PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
	Adquirir motor, suporte e carreta	X	X	X	X	X									
	Identificar necessidade de adaptações	X	X												
	Contratar os serviços necessários	X	X	X	X	X									

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Responsável: Vitor de Souza

Estabelecer estratégias para ampliação da equipe do NGI

REC	PLANO DE AÇÃO	CRONOGRAMA 2018/2019													
		NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
	Solicitar contratação de três brigadistas	X	X												
	Solicitar contratação de dois estagiários			X	X										
	Solicitar edital para ocupação de FG e FCPE									X	X	X	X		