

**Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Academia Nacional da Biodiversidade**

**Reavaliação das Diretrizes Estratégicas e Construção dos
Conjuntos Consistentes da ACADEBio, sob o paradigma
do Programa de Gestão para Resultados do ICMBio.**

**Antonio Fernando Bruni Lucas
Ricardo Brochado Alves da Silva**

**ACADEBio
2013**

Antonio Fernando Bruni Lucas
Ricardo Brochado Alves da Silva

Reavaliação das Diretrizes Estratégicas e Construção dos Conjuntos Consistentes da ACADEBio, sob o paradigma do Programa de Gestão para Resultados do ICMBio.

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

ACADEBio
2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Antonio Fernando Bruni Lucas
Ricardo Brochado Alves da Silva

Reavaliação das Diretrizes Estratégicas e Construção dos Conjuntos Consistentes da ACADEBio, sob o paradigma do Programa de Gestão para Resultados do ICMBio.

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

Aprovada em: ___/___/___

Avaliador 1.....

Avaliador 2.....

Avaliador n.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama representando o levantamento da cultura do ICMBio pelos alunos do curso.	3
Figura 2: Organograma da ACADEBio.	7
Figura 3: Fotografia do preenchimento da matriz de análise estratégica na 1ª oficina.	9
Figura 4: Fotografia das respostas para revisão da missão da ACADEBio.	10
Figura 5: Fotografia de atividade da 2ª Oficina.	13
Figura 6: Mapa Estratégico da ACADEBio.	19

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento de análise, atualização e complementação das definições da gestão estratégica da ACADEBio. Foram realizadas no período de janeiro a março de 2013 duas oficinas para reavaliar as diretrizes estratégicas, definir os objetivos estratégicos, desenhar o mapa estratégico, e construir o conjunto de indicadores, metas e planos de ação. A Missão e Visão de futuro que haviam sido definidas em 2011 foram atualizadas e o Valores complementados. Foi construído o Mapa Estratégico, com 15 Objetivos Estratégicos, desdobrados em 48 Indicadores, com suas respectivas Metas e Planos de Ação. Ainda, foi efetuada uma avaliação da metodologia utilizada com vistas a melhoria dos processos de facilitação interna para outras unidades do ICMBio.

Palavras chaves: ACADEBio, Planejamento estratégico, Missão, Visão de futuro, Valores institucionais, Reavaliação.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO:	1
1.1	TEMA	1
1.2	UNIDADE DE APLICAÇÃO.....	5
1.3	OBJETIVOS	8
2.	METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:.....	8
3.	REFERENCIAL TEÓRICO:.....	14
4.	RESULTADOS ALCANÇADOS:	16
5.	CONCLUSÕES	26
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO:

1.1 Tema

O trabalho de Reavaliação das Diretrizes Estratégicas e construção dos Conjuntos Consistentes da ACADEBio tem como proposta reavaliar as diretrizes de gestão da unidade, sob o paradigma do Programa de Gestão para Resultados do ICMBio. Para tanto devemos conhecer a estrutura e a proposta do planejamento estratégico da instituição.

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio, Autarquia Federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, foi criado pela Lei 11.516, de 28 de agosto de 2007, com a finalidade de executar as ações da política nacional de unidades de conservação da natureza, referentes às atribuições federais de implantação, gestão, proteção, fiscalização e monitoramento das unidades de conservação instituídas pela União.

Conforme consta no site do ICMBio, consultado em 25/02/13, cabe ao Instituto executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, podendo propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União. Além de fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das Unidades de Conservação federais.

Entre as principais competências do ICMBio estão as de apresentar e editar normas e padrões de gestão de Unidades de Conservação federais; propor a criação, regularização fundiária e gestão das Unidades de Conservação federais; e apoiar a implementação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC).

O Instituto deve ainda contribuir para a recuperação de áreas degradadas em Unidades de Conservação. Ele fiscaliza e aplica penalidades administrativas ambientais ou compensatórias aos responsáveis pelo não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção da degradação ambiental.

Ao Instituto Chico Mendes cabe monitorar o uso público e a exploração econômica dos recursos naturais nas Unidades de Conservação onde isso for permitido, obedecidas as exigências legais e de sustentabilidade do meio ambiente.

Na área de pesquisa, ele deve contribuir para a geração e disseminação sistemática de informações e conhecimentos relativos à gestão de Unidades de Conservação, da conservação da biodiversidade e do uso dos recursos faunísticos, pesqueiros e florestais. Ainda nessa área, o Instituto dissemina metodologias e tecnologias de gestão ambiental e de proteção e manejo integrado de ecossistemas e de espécies do patrimônio natural e genético de representatividade ecológica em escala regional e nacional.

A autarquia também cria e promove programas de educação ambiental, contribui para a implementação do Sistema Nacional de Informações sobre o Meio Ambiente (Sinima) e aplica, no âmbito de sua competência, dispositivos e acordos internacionais relativos à gestão ambiental.

Outra competência do Instituto é propor e editar normas de fiscalização e de controle do uso do patrimônio espeleológico brasileiro, bem como fomentar levantamentos, estudos e pesquisas que possibilitem ampliar o conhecimento sobre as cavidades naturais subterrâneas existentes, além de elaborar o Relatório de Gestão das Unidades de Conservação.

Diante das competências institucionais elencadas acima criou-se a missão do ICMBio como sendo a de **proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental**.

Esta missão para ser alcançada será por meio da gestão de Unidades de Conservação Federais, da promoção do desenvolvimento socioambiental das comunidades tradicionais naquelas consideradas de uso sustentável, da pesquisa e gestão do conhecimento, da educação ambiental e do fomento ao manejo ecológico.

Compete às Unidades de Conservação federais e aos Centros de Pesquisa e Conservação produzir, por meio da pesquisa científica, do ordenamento e da análise técnica de dados, o conhecimento necessário à conservação da biodiversidade, do patrimônio espeleológico e da sociobiodiversidade associada a povos e comunidades tradicionais.

Dentro deste contexto, o ICMBio possui uma cultura institucional que vem sendo construída desde quando o IBAMA era o órgão gestor das Unidades de Conservação, sob alguns aspectos, até antes disto.

A Figura 1 apresenta o levantamento da cultura do ICMBio feito pelos participantes do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. A figura deixa clara a complexidade de valores com que devemos trabalhar no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico da instituição e de suas unidades, servindo de balizador também para o trabalho na ACADEBio.

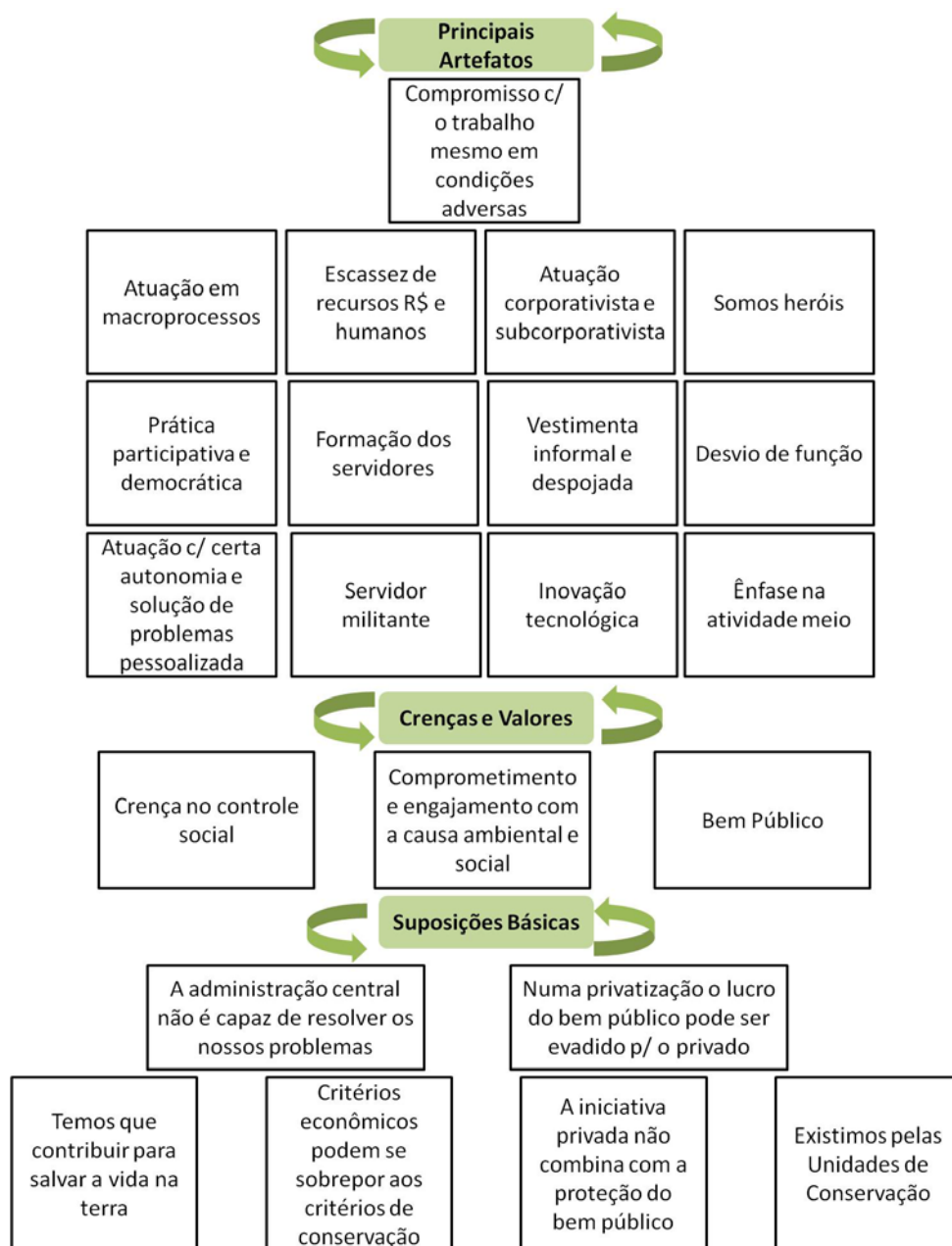


Figura 1: Diagrama representando o levantamento da cultura do ICMBio pelos alunos do curso.

Por outro lado, nos deparamos com situações em que a própria sociedade não tem identidade com a unidade de conservação, pois considera um pedaço de terra improdutivo e que deveria ser utilizada com outras finalidades. Demonstrando assim total desconhecimento da importância da implantação, manutenção e conservação de espécies.

Uma característica de parte da sociedade é a de reconhecer a importância da conservação, porém não em sua propriedade. Reconhecem a necessidade de proteger áreas e espécies, por exemplo no Pantanal ou Amazônia, mas em seus arredores entendem que aquela unidade de conservação não passa de um lugar abandonado e sem serventia.

Com o objetivo de modernizar a estrutura de estado para lidar com a gestão da biodiversidade brasileira, o ICMBio iniciou seu planejamento estratégico com o objetivo de implantar modelo de Excelência em Gestão Pública, que é o sistema de gestão de referência para as organizações do setor público brasileiro, para isto, foi realizada a modelagem institucional, implantando-se a gestão orientada para os resultados, com estrutura de gestão por processos (ICMBio, 2013 - no prelo) .

A primeira fase de seu planejamento estratégico iniciou com o objetivo de promover a melhoria da modelagem institucional, elaborar proposta de estrutura organizacional básica, modelo de governança e modelo institucional de parcerias para a gestão de unidades de conservação e centros nacionais de pesquisa e conservação, os quais vêm sendo seguidos e aperfeiçoados desde então. Nessa modelagem, o ICMBio adotou o modelo de gestão voltado aos resultados, e suas atividades segundo processos de trabalho que se agrupam em macroprocessos.

Em 2010, o Instituto deu prosseguimento aos trabalhos, da segunda fase, prevendo a modelagem dos resultados, modelagem dos processos e modelagem instrumental. O Mapa Estratégico elaborado em 2008 foi revisto e com base nos objetivos estratégicos definidos no mapa estratégico.

Em 2012 o Instituto seguiu aprimorando mais ainda o processo e, com base no monitoramento dos resultados apurados na matriz dos indicadores institucionais, realizou a primeira revisão institucional de toda a estratégia, o “giro institucional do PDCA”. Diversos indicadores foram reavaliados, refinados e o número de

indicadores foi reduzidos a 137 (cento e trinta e sete), sendo 18 (dezoito) deles categorizados como indicadores estratégicos (acompanhamento pelo Comitê Gestor) e os demais tático-operacionais.

Considerando a estrutura altamente capilarizada do Órgão, para o sucesso do monitoramento da gestão por resultados, o ICMBio investiu no desenvolvimento de um sistema informatizado que pudesse abranger todo o território nacional, tendo sido então implantado no ano de 2012, o SIGE – Sistema Integrado de Gestão Estratégica, ferramenta de apoio a à realização e registro de todo o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir Corretivamente) (ICMBio, 2012).

Diante disto, o ICMBio vem desenvolvendo formas de atingir sua missão e visão de futuro e maneiras de monitorar o alcance de suas metas. O Instituto já produz resultados neste sentido, e tem demonstrado que as suas Unidades, tanto de conservação como de pesquisa estão dando respostas às demandas da sociedade.

No momento atual, o ICMBio vem promovendo a possibilidade de suas unidades descentralizadas elaborarem o seu planejamento estratégico de acordo com suas demandas e capacidades.

1.2 Unidade de Aplicação

A Academia Nacional da Biodiversidade - ACADEBio, é um espaço voltado para a promoção da conservação da biodiversidade por meio da construção do conhecimento pelo processo de ensino e aprendizagem. Criada pela Portaria nº 528, de 04 de setembro de 2009, visa efetivar a proposta do ICMBio em garantir e investir na capacitação permanente de seus servidores, por meio do desenvolvimento de competências.

A ACADEBio foi instalada em estrutura preexistente, dentro da Floresta Nacional de Ipanema. Esta unidade possui com espaço de alojamento para até 200 pessoas e estrutura de eventos para mais de 500 participantes, contando ainda com os espaços naturais de uma Unidade de Conservação para execução de cursos práticos. A implantação da ACADEBio faz parte da estratégia definida pela Direção do ICMBio, no sentido de propiciar ao quadro de servidores formação e capacitação

continuada de acordo com as diretrizes institucionais, numa estrutura própria e adequada.

As ações da ACADEBio estão diretamente relacionadas com a primeira parte do Objetivo Estratégico “Consolidar as Políticas de Formação continuada para Servidores e de Gestão de Pessoas do Instituto”, componente da dimensão de Aprendizado do Mapa Estratégico do ICMBio de março de 2012.

A estratégia de capacitação do ICMBio é definida no Plano Anual de Capacitação, proposto pelo Comitê de Capacitação do ICMBio, a partir de consultas aos Chefes de Centros Especializados e Unidades de Conservação, a execução do Plano se dá prioritariamente na estrutura da ACADEBio.

Cabe a ACADEBio: executar programas de desenvolvimento gerencial para o ICMBio; elaborar e executar programas de formação inicial e de capacitação continuada para os servidores do ICMBio.

No início de 2010 a ACADEBio iniciou o processo de estabelecimento de uma equipe própria, a qual se deparou com uma demanda de prestação de serviços em que o ICMBio, de uma forma geral, não tinha um acúmulo de práticas e rotinas significativo. Ou seja, a equipe teve, sem exemplos expressivos dentro da instituição, que identificar e desenvolver modelos de gestão para o atendimento das demandas.

Desde então ocorreram alguns momentos formais para o planejamento da organização e definição de procedimentos para execução dos processos necessários para o alcance dos resultados necessários. Além destes, o foco na melhoria dos processos é uma constância no cotidiano da execução dos serviços por esta organização.

Entre os resultados alcançados, destaca-se trabalho realizado no ano de 2011, que resultou, entre outros, na definição da Missão, Visão e Valores e o desenho do organograma da unidade (Figura 2) e a identificação e qualificação dos principais processos.



Figura 2: Organograma da ACADEBio.

Em julho de 2011, foi aprovada a estrutura regimental do ICMBio, através do Decreto 7515/11, onde a ACADEBio foi reconhecida como *Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade*, ao qual compete: *organizar, coordenar e realizar atividades de formação e aperfeiçoamento dos servidores, assim como apoiar ações de educação ambiental e corporativa do Instituto Chico Mendes.*

A participação no Ciclo de Capacitação de Gestão para Resultados e o “processo” da Gestão Estratégica em si, constituem grandes oportunidades para a reflexão sobre quais são e como são produzidos os serviços da ACADEBio, bem como a análise destes em relação ao onde se quer chegar a médio e longo prazos.

A reorganização natural dos processos que ocorreram nos últimos dois anos na ACADEBio e os avanços do Planejamento Estratégico no ICMBio demandam uma nova análise e atualização sobre as práticas da unidade.

A aplicação do Instrumento de Avaliação da Gestão – IAGE para a ACADEBio, indicou situações de não conformidade nos critérios de “Estratégias e Planos” e “Resultados”, exatamente pela falta de definições claras quanto aos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores, metas e planos de ação.

Neste sentido, em continuidade aos processos de planejamento anteriores, este trabalho realizou, entre janeiro e fevereiro de 2013, a revisão das diretrizes estratégicas e construção dos conjuntos consistentes da ACADEBio.

1.3 Objetivos

O objetivo geral do trabalho foi a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de Gestão para Resultados no avanço do processo de planejamento estratégico da ACADEBio.

Os objetivos específicos foram os de reavaliar as diretrizes estratégicas; definir os objetivos estratégicos; desenhar o mapa estratégico; e construir os conjuntos consistentes de indicadores, metas e planos de ação; e o de testarmos na prática o método proposto.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O presente trabalho se embasou no aprendizado no Ciclo de Capacitação em Gestão Para Resultados, tanto em seus aspectos teóricos como com base nos exercícios aplicados sobre a ACADEBio, especificamente sobre o produtos da Análise da Gestão e da construção dos Planos de Melhoria.

Entre 29 e 31 de janeiro de 2013, foi realizada a primeira oficina de trabalho desta etapa do planejamento da unidade (Figura 3).

No dia 29 elaboramos a agenda de trabalho que deveríamos adotar, ficando estabelecido que inicialmente fizéssemos uma apresentação para situar o corpo técnico da ACADEBio sobre como realizaríamos o trabalho, além de mostrar o universo da dinâmica da revisão do planejamento estratégico.

Ainda na elaboração da agenda, discutimos os mecanismos de aplicação dos exercícios para a reavaliação das definições de missão, visão de futuro e valores.

Nos dias subsequentes, foi dado início ao trabalho prático com parte da equipe gestora, formada pelos servidores, e com funcionários terceirizados com ação administrativa, totalizando 17 participantes.



Figura 3: Fotografia do preenchimento da matriz de análise estratégica na 1ª oficina.

Após as apresentações, fizemos uma abordagem sobre a questão do planejamento estratégico no ICMBio, enfatizando que a iniciativa é uma política institucional a qual a ACADEBio deve estar integrada.

Para a revisão/adequação da missão, foi apresentado aos participantes o significado da missão institucional e distribuídas cinco tarjetas para cada participante, para que, por meio de palavras chave, respondessem ao questionamento: Qual a razão de existir da ACADEBio? A resposta a esta esta relacionada a outras três: Qual a razão da existência da ACADEBio? Qual o seu papel na sociedade? Quais os tipos de atividades em que ela deve concentrar seus esforços?

Surgiram várias respostas como podemos verificar na figura 4 abaixo. Após esta etapa, apresentamos a missão institucional construída em 2011 e as comparamos. Depois de um processo de discussão, a missão da ACADEBio foi atualizada.



Figura 4: Fotografia das respostas para revisão da missão da ACADEBio.

Concluída a reconstrução da missão, passamos ao item seguinte que foi a discussão sobre a visão de futuro da ACADEBio. Para este exercício, como foi realizado anteriormente, apresentamos o conceito de visão de futuro e solicitamos que os participantes respondessem ao questionamento: O que desejamos ser daqui a dois anos?

Distribuímos três tarjetas aos participantes que responderam espontaneamente e de maneira concensuada ao quesito. Como no exercício anterior, na fase final do processo, apresentamos e comparamos com a versão elaborada em 2011 e a visão de futuro da ACADEBio foi atualizada.

Para concluir o primeiro dia de trabalho, passamos a outra dinâmica onde explicamos o conceito de princípios e valores. Cada participante foi acrescentando palavras que refletissem os valores da ACADEBio, formando um conjunto de ideias até que se chegasse a o consenso.

No segundo dia de trabalho iniciamos com a explanação sobre o conceito de

análise estratégica e sobre a dinâmica de análise interna e externa para identificar as principais questões que devem nortear o processo de planejamento da ACADEBio.

Para tanto utilizamos uma matriz FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) e, por meio de uma dinâmica de tempestade de ideias, foram relacionados os aspectos internos e externos que mais condicionam os resultados da unidade.

Como no exercício anterior, na primeira rodada distribuímos uma tarjeta a cada participante e posteriormente quando necessário entregávamos outras. Com a aplicação da dinâmica construímos os quadros de fortalezas e fraquezas do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo da ACADEBio.

No terceiro dia de trabalho, apresentamos a definição de objetivos estratégicos e cada uma das dimensões para a construção do mapa estratégico.

Na apresentação da dimensão sociedade e governo expusemos a missão, visão de futuro da ACADEBio e fizemos o seguinte questionamento: Considerando a missão e visão de futuro que desejamos atingir, quais os resultados que devemos alcançar em relação a sociedade e governo?

De forma semelhante para apresentação dos beneficiários e usuários expusemos os valores e fizemos o seguinte questionamento: Considerando os valores que acabamos de construir como devemos cuidar dos nossos beneficiários/usuários para o alcance da nossa missão e visão de futuro?

Seguindo esta dinâmica apresentamos a dimensão dos processos internos (finalísticos e de suporte) expondo os objetivos estratégicos da ACADEBio, e a pergunta: Quais são as estratégias a serem adotadas para alcançarmos os nossos resultados em relação a sociedade e governo? Em conjunto indagamos aos participantes sobre: qual a organização devemos buscar para sermos excelentes nos processos finalísticos; quais tecnologias devemos acessar; qual infraestrutura e logística devemos implementar; e como e quais campos podemos inovar.

Para a dinâmica do aprendizado seguimos a mesma proposta de trabalho, apresentamos o entendimento do que é esta dimensão e, como nas demais,

apresentamos as seguintes questões: para sermos excelentes nos processos finalísticos, quais competências e aprendizados nossa equipe deve buscar; Quais aprendizados de rotinas internas e institucional podemos gerar; Como fazer uso efetivo e sistemático do aprendizado gerado.

Como finalização, foi feita a apresentação da dimensão dos recursos e como nas demais indagamos: quais os desafios financeiros para cumprimento dos objetivos identificados e para realizar a visão de futuro; e Como acessar e cuidar desses recursos.

Após esta dinâmica de apresentações, o grande grupo com base nas prioridades identificadas na dinâmica, propôs objetivos estratégicos sob a perspectiva das seguintes dimensões: Sociedade e Governo; Usuários e Beneficiários; Processos Internos (finalísticos e de suporte); Aprendizados; e Recursos.

Com base nisto, foram formados cinco subgrupos, sendo cada qual formado por um servidor e os outros integrantes escolhidos aleatoriamente, os quais ficaram com a tarefa de adequar os textos dos objetivos estratégicos e proporem indicadores, metas e planos de ação em até três dias antes do início da segunda oficina.

No período entre as duas oficinas, os grupos tiveram o trabalho de se reunir e preencher uma planilha criada no GoogleDocs. O uso da planilha online objetivou a construção coletiva e simultânea sem a necessidade de união de arquivos, com o grande benefício dos facilitadores poderem acompanhar o processo *online* e tirar dúvidas por meio de uma ferramenta de chat. Ainda, cada grupo teve a oportunidade de trocar informações e acompanhar o trabalho dos outros grupos pela rede.

Durante este período, quatro servidores que estavam em férias no momento da primeira oficina, receberam uma atualização sobre o andamento das atividades e se inseriram nos grupos de trabalho.

A segunda oficina foi realizada em 19 e 20 de fevereiro de 2013 e teve a participação de 19 pessoas (Figura 4). A dinâmica dos trabalhos foi semelhante à da anterior, ou seja, no período matutino do primeiro dia realizamos uma reunião para

definirmos a agenda na condução dos trabalhos.



Figura 5: Fotografia de atividade da 2ª Oficina.

No início do trabalho em grupo retomamos as definições conceituais das dimensões do mapa estratégico, dos objetivos estratégicos, dos indicadores, metas e planos de ação.

Cada grupo apresentou seu trabalho de construção dos conjuntos consistentes, com destaque para a definição dos objetivos estratégicos. Com base na apresentação, o grande grupo fez uma readequação dos objetivos estratégicos de forma a retirar aqueles que eram de menor prioridade, agrupar os semelhantes e realocar alguns de uma dimensão para outra. Na sequência os grupos voltaram a trabalhar em separado, refinando seus objetivos estratégicos e o conjunto de indicadores, metas e planos de ação.

Com a oficina concluída, os facilitadores realizaram a adequação dos textos dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas e dos planos de ação de forma a manterem uma maior coerência de linguagem e formatos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

Apesar de termos desde 1979 um programa nacional de desburocratização (Brasil, 1979), a gestão pública passou a ter sua importância no Brasil a poucos anos. O clientelismo, via de regra, tem dificultado o melhor desenvolvimento do país. O foco das ações do Estado está mais nas atividades meio, ou propriamente administrativas, do que nas ações finalísticas de atendimento da sociedade.

A gestão por processos é uma realidade que se tornou política de governo. É o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados. A descrição envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas instituições públicas. (<www.gespublica.gov.br>. Acesso em 27 de fevereiro de 2013).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA) tem como missão promover a gestão pública de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País(<www.gespublica.gov.br>. Acesso em 27 de fevereiro de 2013).

Conforme o Decreto N°5.378/2005, o GESPUBLICA, para atingir sua missão deverá (Brasil, 2005):

- I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;*
- II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;*
- III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e*
- IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.*

Os princípios que norteiam a gestão pública, com foco na excelência do atendimento a sociedade, estão previstos na Constituição Federal, são eles: publicidade, moralidade, eficiência, impessoalidade e legalidade.

A gestão para resultados não se restringe apenas em formular resultados que satisfaçam às expectativas dos legítimos beneficiários da ação governamental de forma realista, desafiadora e sustentável. Requer, também, alinhar os arranjos de implementação (que envolvem intrincados conjuntos de políticas, programas, projetos e organizações) para alcançá-los, além de envolver a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (Cabral, R. B., 2012).

Após a definição dos objetivos estratégicos da ACADEBio e a sua disposição em um conjunto integrado constituindo o Mapa Estratégico, o processo de desdobramento da estratégia prossegue na metodologia do programa gestão para resultados a partir da construção dos conjuntos consistentes. Um conjunto consistente é o resultado do detalhamento de um objetivo estratégico através da identificação de uma forma de medição (indicador), do estabelecimento de um alvo (meta) e do planejamento das ações necessárias para o seu alcance (plano de ação) (Cabral, R. B., 2012).

Conforme Kaplan & Norton (2000, apud Cabral, R. B., 2012), a adoção de sistemas de mensuração e desdobramento da estratégia tais como o BSC pela metodologia do programa gestão para resultados, representa um referencial para traduzir os grandes resultados a serem alcançados por uma organização (objetivos estratégicos), num conjunto coerente de indicadores de desempenho, contribuindo para modelar o comportamento de sua força de trabalho. O BSC permite conectar a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo e cria condições para que se alinhem todos os recursos organizacionais – equipes, área de apoio, tecnologia da informação, capacitação dos servidores – e para que se concentrem na implementação do foco estratégico.

A possibilidade de comparação de uma situação desejada e planejada com a situação obtida representa uma oportunidade única de problematizar o desempenho da ACADEBio submetendo-a às perguntas e às reflexões que nos ajudarão a melhor

compreendê-lo. A avaliação coerente, aberta e honesta dos resultados obtidos em relação aos resultados planejados exige da equipe maturidade para “girar o PDCA”, analisar as causas e atuar de forma planejada e contínua para a melhoria do desempenho.

Atualmente, o ICMBio, já opera mediante os instrumentos de Gestão Estratégica, seguindo a metodologia internacionalmente consolidada de *Balanced Scorecard*. A estratégia institucional é comunicada a todas as instâncias organizacionais, e cada uma delas possuem indicadores e metas e desenvolvem seus planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo que os resultados realizados por cada unidade organizacional são monitorados permanentemente.

Conforme citado por ICMBio (2013, no prelo), a estratégia, segundo *Mintzberg*, trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados, e é importante que os resultados produzidos estejam alinhados com as expectativas dos cidadãos e da sociedade, e neste sentido a estratégia deve ser revisitada periodicamente. Anualmente, fundamentado no planejamento estratégico e nos resultados alcançados, o ICMBio promove o que denominamos de “Giro PDCA”, onde são discutidas e revisadas as estratégias.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS:

Os resultados aqui apresentados tratam tanto dos objetivos principais do projeto como uma análise da metodologia utilizada.

A ACADEBio, no trabalho de 2011, definiu como missão: *PROMOVER A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO PARA A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE POR MEIO DO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM.*

Após o trabalho atual a missão passou a ser: *PROMOVER A CONSERVAÇÃO DA SOCIOBIODIVERSIDADE POR MEIO DE PROCESSOS EDUCACIONAIS.*

Esta alteração na missão ocorreu com base no entendimento do grupo de que

a missão anterior estava muito abrangente e poderia ser resumida sem perder o sentido.

Cabe destaque a ocorrência de debates alongados em torno da inclusão ou não do termo sociobiodiversidade na missão, tanto que somente na segunda oficina é que conseguimos definir o texto final.

A visão de futuro em 2011 era: *SER UM CENTRO DE REFERÊNCIA MUNDIAL EM CAPACITAÇÃO PARA A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE COM ATUAÇÃO INTERINSTITUCIONAL DE ABRANGÊNCIA LOCAL, REGIONAL, NACIONAL, E INTERNACIONAL.*

Por a visão representar uma situação futura altamente desejável pela Unidade, devendo ser compartilhada por todos seus integrantes. Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução, factível e refletir o previsto na missão (Cabral, R. B., 2012).

Assim como na missão, o grupo entendeu que a visão de futuro de 2011 era muito difícil de se alcançar, ao menos no prazo previsto, ficando definida agora como: *SER REFERÊNCIA NACIONAL, COM RECONHECIMENTO INTERNACIONAL, EM CAPACITAÇÃO PARA CONSERVAÇÃO DA SOCIOBIODIVERSIDADE.*

Já no tocante aos princípios e valores a ACADEBio, no trabalho de 2011, definiu-os como os valores intrínsecos da instituição: *BOM HUMOR; ÉTICA; RESPONSABILIDADE AMBIENTAL; RESPONSABILIDADE SOCIAL; DEMOCRACIA; COMPROMETIMENTO; PRÓ-ATIVIDADE; COOPERAÇÃO; PERSEVERANÇA; e EFICIÊNCIA.*

Neste trabalho os integrantes complementaram os valores, incluindo somente a “*TRANSPARÊNCIA*”. Entendemos que a manutenção dos valores é consequência da manutenção do próprio grupo, onde os valores continuam, basicamente, os mesmos.

Outro aspecto observado agora na aplicação deste exercício foi que a esta dinâmica foi mais rápida, pois como descrevemos anteriormente distribuimos uma tarjeta a cada colaborador e à medida que necessitavam entregávamos outras, não

havendo assim duplicidade de informação.

O outro exercício aplicado foi o da construção da matriz através das informações geradas pela dinâmica de como a equipe identifica as fortalezas e fraquezas que a ACADEBio é sujeito e as oportunidades e ameaças a qual está sujeita. Da mesma forma como no exercício anterior, a dinâmica evitou a duplicidade de respostas.

O quadro abaixo apresenta o resultado da elaboração da matriz.

Fortalezas	Oportunidades
Organização, estrutura física, valores isolamento, imersão, capital humano, comprometimento da equipe, planejamento, busca de parcerias, concentração dos pontos focais nos cursos PAC, cumprimento de metas, localização e estar dentro de uma UC e oportunidades de estágio.	Reconhecimento pelo ICMBio, apoio da DIPLAN, demanda de recursos externos, reconhecimento interinstitucional, Ambiente de intercâmbio profissional, espaço para eventos do ICMBio, geração de empregos e renda para público externo, possibilidades de parcerias, amor do entorno, contrato com o CIEE.
Fraquezas	Ameaças
Localização, distância do aeroporto, falta de fontes próprias de recursos, isolamento, dificuldade de comunicação e acesso, falta de parcerias oficializadas, escassez de recursos humanos, banheiro coletivo, falta de calçamento entre os prédios, estrutura física, mais opção de lazer, falta de procedimentos padronizados, falha na divulgação dos procedimentos e comunicação externa.	Possibilidade de vazamento nuclear – ARAMAR, falta de organização dos demandantes dos eventos, baixa governança sobre os contratos terceirizados, falta de recursos, dependência de outros setores do ICMBio, possibilidade de passar a flona ao SFB, escassez de servidores, falta de formalização de parcerias, baixa disponibilidade de instrutores e falta de procedimentos padronizados

Foi possível observar nesta matriz que alguns itens apareceram em mais de um quadrante, demonstrando assim que um problema pode ser uma oportunidade de melhoria e que uma fortaleza pode ser a solução para uma fraqueza, ou para uma ameaça.

Continuando com a aplicação dos exercícios, passamos então a construção dos objetivos estratégicos. Cada qual dos cinco grupos formados ficou responsável por propor os objetivos, indicadores, metas e planos de ação para cada uma das dimensões, com base na matriz de análise elaborada.

Observamos que foi gasto muito tempo da dinâmica neste exercício. Talvez o problema tenha ocorrido por não termos tratados mais exaustivamente a definição das dimensões. Ao término um dos integrantes do grupo sugeriu que incorporássemos na dinâmica um exercício prático, com exemplos de outro contexto, que explicitasse as fronteiras entre as diferentes dimensões.

Os objetivos estratégicos, organizados dentro das cinco dimensões são demonstrados no mapa estratégico abaixo (Figura 5).

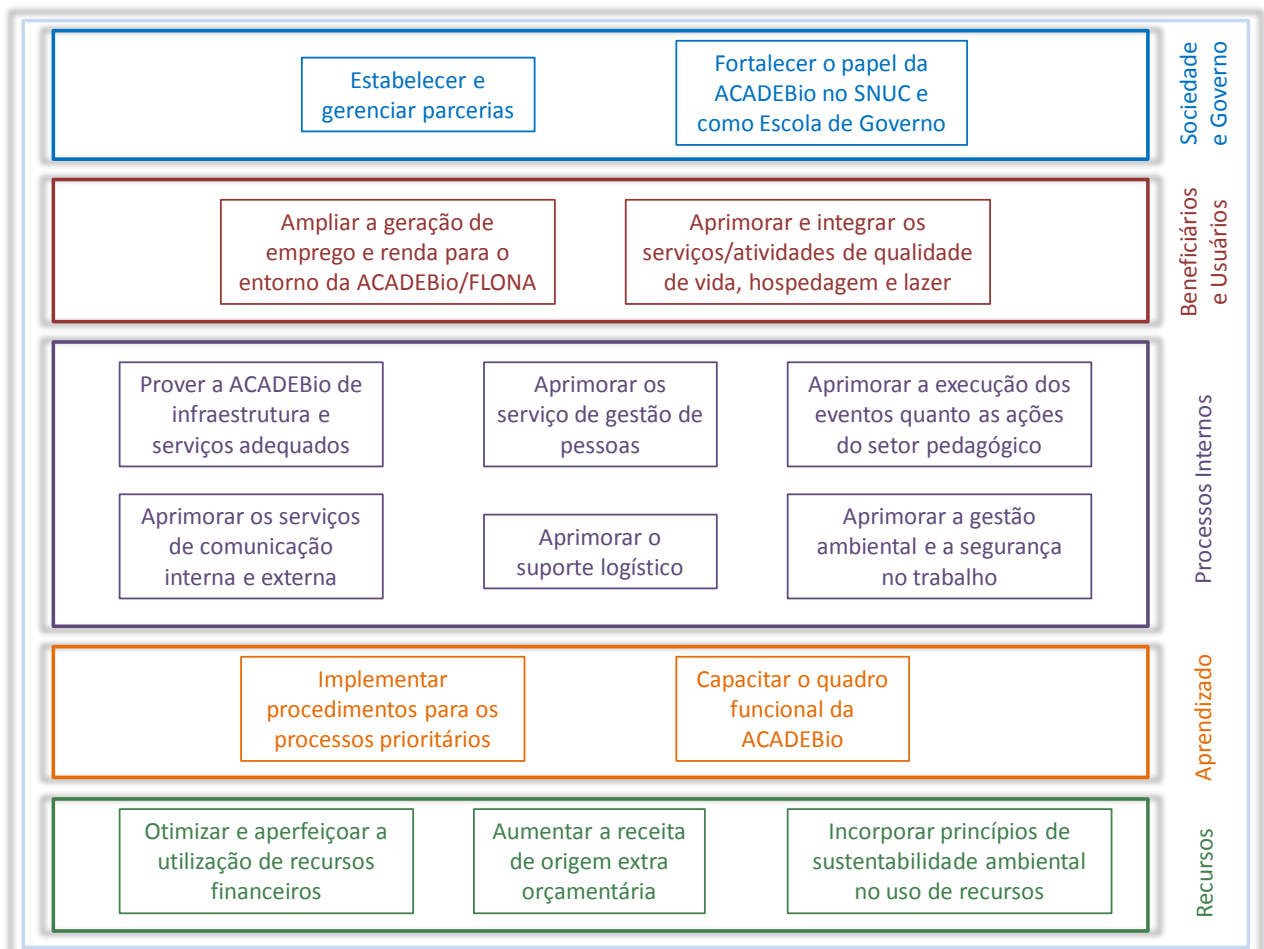


Figura 6: Mapa Estratégico da ACADEBio.

Durante a condução do trabalho foi seguido rigorosamente o conteúdo

programático apresentado durante os módulos e especificamente a este último exercício, o de construir os objetivos estratégicos dentro das dimensões observamos que existe grande interdependência entre as dimensões e que muitas vezes um objetivo pode estar contemplado em mais de uma dimensão.

No segundo e último dia do trabalho os grupos se reuniram e avançaram no detalhamento dos conjuntos consistentes.

O resultado final desta etapa é constituído por quinze objetivos estratégicos, desdobrados em quarenta e oito indicadores e suas respectivas metas e planos de ação, tendo como horizonte temporal o biênio 2013/2014, conforme tabela abaixo.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2013	Meta 2014	Plano de Ação
1. Estabelecer e gerenciar parcerias	1.1. Formalizar parcerias	2 parcerias formalizadas	2 parcerias formalizadas	1. Identificar parceiros potenciais 2. Firmar novas parcerias 3. Oficializar os processos atualmente em andamento 4. Renovar as parcerias que forem de interesse 5. Identificar uma pessoa ou setor responsável por estabelecer e gerenciar as parcerias.
	1.2. metas dos planos de trabalho das parcerias monitoradas	100% das metas monitoradas	100% das metas monitoradas	1. monitorar a execução do plano de trabalho avaliando a execução das atividades e alcance das metas
2. Fortalecer o papel da ACADEBio com foco na implantação do SNUC (Sistema Nacional de Unidades de Conservação) e SISNAMA (Sistema Nacional de Meio Ambiente) e como escola de governo	2.1. Eventos externos realizados	3 eventos externos	5 eventos externos	1. definir mecanismo de gestão entrada de recursos externos e gestão; 2. Divulgar a ACADEBio como espaço para capacitação de servidores públicos; 3. construir, executar e avaliar planos de trabalho dos eventos
	2.2. Pessoas da sociedade civil e de outras instituições governamentais capacitadas	50 pessoas	200 pessoas	1. Viabilizar solução financeira para participação de não servidores do ICMBio; 2. Definir critérios para participação nos eventos; 3. Oferecer vagas em cursos do ICMBio.
	2.3. Curso sobre Gestão de UC para público externo ao ICMBio implantado	1 curso elaborado	1 curso executado	1. Construir Plano de Curso; 2. definir mecanismo de gestão financeira de inscrições e custeio; 3. Executar e avaliar o curso.
	2.4. ACADEBio compoendo a rede de escolas de governo	1 cadastro da ACADEBio na rede Mapa		1. Cadastrar a ACADEBio na Rede de escolas de governo;

	2.5 cursos oferecidos na rede MAPA		10 cursos com oferta de vagas na rede MAPA	2. oferecer vagas em cursos da ACADEBio na rede MAPA.
3. Ampliar o relacionamento e a geração de emprego e renda para o entorno da ACADEBio/FLONA	3.1. Lixo reciclável destinado adequadamente	50% do lixo com destino adequado	80% do lixo com destino adequado	1. Criar procedimento para coleta e destinação do lixo reciclável; 2. cooperar com as prefeituras do entorno para destinação conjunto de recicláveis.
	3.2. Produtos orgânicos do entorno utilizados nas refeições	50% das saladas de origem orgânica do entorno	60% das saladas de origem orgânica do entorno	1. Identificar produtores do entorno; 2. Promover a aquisição dos produtos pela a empresa da cozinha.
	3.3. Palestras exposições e oficinas realizadas	2 palestras ou exposições ou oficinas	4 palestras ou exposições ou oficinas	1. definir públicos alvo; 2. construir parcerias em conjunto com a FLONA de Ipanema (Prefeituras, ONG, SESC, etc.); 3. organizar conteúdos; 4. executar e avaliar a atividade.
	3.4. Boletins para público externo sobre atividade da ACADEBio/FLONA distribuídos	1 boletim distribuído	2 boletins distribuídos	1. Criar; 2. definir locais e quantitativo. 3. distribuir o boletim
4. Aprimorar e integrar os serviços/atividades de qualidade de vida, hospedagem e lazer para os usuários e funcionários da ACADEBio	4.1. Atividades de qualidade de vida e lazer executadas	50% de execução das atividades previstas	70% de execução das atividades previstas	1. Elaborar calendário semestral de atividades; 2. organizar e executar a atividade; 3. avaliar a atividade.
	4.2. Usuários satisfeitos com os serviços prestados	70% de avaliação positiva pelos usuários	80% de avaliação positiva pelos usuários	1. rodar o PDCA da atividade com base nas avaliações
5. Prover a ACADEBio de infraestrutura e serviços adequados	5.1. Procedimentos dos principais serviços de infraestrutura e suporte implantados	70% dos principais procediment os implantados	90% dos principais procediment os implantados	1. Implantar os procedimentos para todos os serviços de infraestrutura e suporte; 2. avaliar continuamente os procedimentos.
	5.2. Sugestões dos usuários analisadas e com encaminhamento.	100% de sugestões analisadas e encaminhadas	100% das sugestões analisadas e encaminhadas	1. coletar e analisar sugestões quanto a pertinência e viabilidade; 2. Relatar encaminhamento aos usuários; 3. Encaminhar sugestões pertinentes e viáveis para implantação.
	5.3. Análises da qualidade dos principais serviços efetuada.	2 relatórios de avaliação	2 relatórios de avaliação	1. promover a avaliação da qualidade dos serviços pelos solicitantes; 2. Analisar periodicamente as avaliações de qualidade; 3. replanejar a execução dos serviços quando necessário.

6. Aprimorar os serviços de comunicação interna e externa	6.1. Implantação do plano de comunicação interna.	70% de implantação do plano de comunicação.	80% de implantação do plano de comunicação.	1. elaborar plano de comunicação interna com base nos procedimentos existentes (O que informar? Porque? Para quem? Como?); 2. Executar as ações do plano de comunicação; 3. desenvolver procedimento de monitoria dos resultados.
	6.2. Implantação do plano de comunicação externa.	80% de Implantação	90% de Implantação	1. Elaborar plano de comunicação externa com base nos procedimentos existentes (O que informar? Porque? Para quem? Como?); 2. Executar as ações do plano de comunicação; 3. desenvolver procedimento de monitoria dos resultados.
7. Aprimorar o serviço de gestão de pessoas	7.1. Implantar procedimentos de gestão de pessoas para os servidores(frequência, férias e licenças médicas dos servidores).	80% dos procedimentos implantados	100% dos procedimentos implantados	1. Implantar e divulgar todos os procedimentos necessários para gestão de pessoas (ver aprendizado); 2. monitorar implantação dos procedimentos.
	7.2. Atualização das pastas funcionais de servidores e prestadores de serviço.	60% das pastas atualizadas	100% das pastas atualizadas	1. Levantar pendências das pastas funcionais; 2. sanar as pendências; 3. Manter arquivo com pasta funcional dos servidores, em modelo padronizado, assim como ficha com informações mínimas de todos funcionários das empresas prestadoras de serviço.
8. Aprimorar a execução dos eventos quanto as ações do setor pedagógico	8.1. Implantação de procedimento de registro e arquivamento dos conteúdos ministrados e construídos dos cursos	50% dos cursos com o procedimento implantado.	100% dos cursos com o procedimento implantado.	1. Aplicar os procedimentos de registro e arquivamento dos conteúdos dos cursos; 2. monitorar a efetividade do procedimento e da implantação.
	8.2. Acessibilidade dos conteúdos ministrados e construídos nos cursos para os participantes.	50% dos cursos com conteúdos acessíveis.	50% dos cursos com conteúdos acessíveis.	1. Implantar procedimento de compartilhamento dos conteúdos com os participantes; 2. monitorar eficácia do procedimento.
	8.3. Implantação de procedimentos de apoio a elaboração dos planos de curso e de aula.	70% dos cursos utilizando o procedimento.	100% dos cursos utilizando o procedimento.	1. Implantar procedimento online de orientação e recebimento dos planos de curso e de aula; 2. Monitorar eficácia do procedimento.
	8.4. Acompanhamento da execução e avaliação dos cursos.	70% dos cursos acompanhados	100% dos cursos acompanhados	1. Detalhar procedimento de acompanhamento dos cursos (planejamento, execução e avaliação) pelos pontos focais da ACDEBio; 2. implementar procedimentos para participação em momentos de planejamento,

				execução e avaliação com a equipe técnica executora (instrutores, coordenação técnica, etc.); 3. elaborar relatórios padrão com análise e recomendações de melhoria.
	8.5. Aumento do número de instrutores portariados	15% de incremento no nº de instrutores portariados.	15% de incremento no nº de instrutores portariados.	1. Apoiar o planejamento e execução de CFIs.
	8.6. Aumento da atuação dos instrutores portariados nos cursos	10% dos instrutores que nunca atuaram participando de algum curso.	10% dos instrutores que nunca atuaram participando de algum curso.	1. Atualizar levantamento de interesses de atuação dos instrutores portariados; 2. Disponibilizar informações sobre o perfil e interesse dos instrutores portariados para as áreas técnicas; 3. Apoiar as áreas técnicas no envolvimento de novos instrutores nos cursos; 4. Convidar instrutores portariados, ainda não atuantes, para atuarem como monitores ou instrutores nos eventos de capacitação; 5. monitorar a eficácia das ações.
9. Aprimorar o suporte Logístico	9.1. Procedimentos dos pontos focais dos eventos implantados	80% de implementação dos procedimentos	100% de implementação dos procedimentos	1. replanejamento das funções dos pontos focais; 2. definir equipes que deverão trabalhar como ponto focal; 3. executar as atividades previstas; 4. avaliar a eficácia das ações.
	9.2. Gerenciamento do estoque e compra de material de consumo para os eventos.	70% do material gerenciado no novo procedimento.	100% do material gerenciado no novo procedimento.	1. Reorganizar o procedimento de controle de estoque; 2.garantir a publicidade dos requisitos para solicitação de material; 3. gerenciar; 4. monitorar eficácia.
	9.3. Gerenciamento dos serviços realizados por diferentes setores que refletem na execução dos cursos.	70% dos serviços gerenciados sistematicamente	90% dos serviços gerenciados sistematicamente	1. definir sobre o que e como ocorrerá o gerenciamento; 2. Implantar o gerenciamento; 3. monitorar a eficácia do gerenciamento.- Verificar com diversos outros setores o andamento dos trabalhos para execução dos cursos, centralizando e distribuindo as informações.

10. Aprimorar a gestão ambiental e segurança no trabalho.	10.1. Implantação da Agenda Ambiental na Administração Pública (programa A3P)	30% do A3P implantado	50% do A3P implantado	1. Executar palestras e capacitações sobre segurança no trabalho, uso de EPIs, exercício laborais e outras ações correlatas que visem a saúde e bem estar das pessoas que trabalham na ACADEBio; 2. Fiscalizar o uso de EPIs e adoção de técnicas seguras; 3. Elaborar e implementar plano de gestão de resíduos sólidos; 4. Economizar o uso de material de consumo, orientando os usuários sobre o consumo consciente e adotando padrão de compras sustentáveis; 5. Equipar a ACADEBio com material necessário ao combate e prevenção de incêndios; 6. implementar plano de evacuação em casos de incêndios e acidentes nucleares, com apoio do ARAMAR; 7. implantar procedimento para emergências médicas na ACADEBio.
11. Implementar procedimentos para os processos prioritários da ACADEBio	11.1. manual para criação de procedimentos publicado	1 manual publicado		1. Criar grupo de trabalho para conduzir as atividades; 2. Elaborar e publicar manual considerando os diferentes públicos e maneiras de formalização (IN, manuais, procedimentos, fluxos, orientações, etc.).
	11.2. procedimentos prioritários identificados	10 procedimentos publicados e em uso	15 procedimentos publicados e em uso	1. Fazer levantamento das demandas com base no mapeamento dos processos; 2. Definir os procedimentos prioritários; 3. publicar e divulgar os procedimentos; 4. implantar procedimentos; 5. monitorar eficácia.
12. Capacitar o quadro funcional da ACADEBio	12.1. cumprir meta de capacitação do ICMBio	40% dos servidores capacitados	100% dos servidores capacitados	1. Identificar servidores que não somaram com a meta; 2. identificar cursos mais pertinentes aos não capacitados; 3. promover a participação nos cursos.
	12.2. demanda de capacitação de terceirizados identificada	1 relatório sobre demanda publicado		1. Fazer levantamento junto aos funcionários e coordenadores de equipes, sobre a demanda de capacitação; 2. Identificar prioridades e publicar plano de capacitação para terceirizados.
	12.3 demanda de capacitação de terceirizados implantada	20% da demanda implantada	50% da demanda implantada	1. Demandar das empresas de terceirização a capacitação dos funcionários de acordo com a demanda levantada; 2. facilitar a capacitação dos terceirizados; 3. monitorar a eficácia do processo.
	12.4. demanda de capacitação de estagiários identificada	1 relatório sobre demanda publicado		1. identificar demanda de capacitação para os estagiários;

	12.5. estagiários capacitados	40% da demanda implantada	70% da demanda implantada	2. Promover a capacitação dos estagiários
13. Otimizar e aperfeiçoar a utilização de recursos financeiros	13.1. planilha de custo ACADEBio detalhada	1 planilha de custos totais criada		1. fazer levantamento geral dos custos da ACADEBio e eventos
	13.2. Redução com custos de aluguel de banheiros químicos e tendas para eventos	10% de redução dos custos	50% de redução dos custos	1. Construir área coberta e WCs no stand de tiro; 2. identificar e analisar custo/benefício de outras ações, tais como: construir WC para atendimento da área da casa de armas, comprar tendas, etc.); 3. implementar ações identificadas.
	13.3. emitir passagens com mais de 20 dias de antecedência	60 % das passagens emitidas com mais de 20 dias	80 % das passagens emitidas com mais de 20 dias	1. Implantação do posto da agência pontal na ACADEBio; 2. Definir e realizar intervenções para sanar as pendências dos RVS; 3. Elaborar e publicar normas quanto a cumprimento de prazos.
	13.4. implementar rotinas de cotação e monitoria do processo de compra das passagens	duas rotinas criadas e implementadas		1. definir rotinas para as atividades; 2. implantar rotinas; 3. monitorar eficácia.
	13.5. uso de mídias digitais ou plataforma online, em substituição ao papel impresso pelos eventos.	30% de redução no consumo de papel impresso pela ACADEBio	50% de redução no consumo de papel impresso pela ACADEBio	1. Definir com a CGGP estratégias para ampliação do uso da plataforma online. 2. Orientar e sensibilizar instrutores a disponibilizar material digital e otimizar o uso de impressões; 3. Garantir a disponibilidade das mídias (DVDs e Cds); 4. considerar a necessidade de capacitação para o uso da plataforma e dos softwares de gravação das mídias.
	13.6. Elaboração e implantação de projeto de sistema de aquecimento solar para chuveiros do alojamento	01 projeto elaborado	01 sistema implantando	1. Buscar apoio no curso de engenharia ambiental da Unesp; 2. Elaborar estudo sobre as alternativas, com seus custos e benefícios para aquecimento solar; 3. identificar fonte e obter recursos; 4. Utilizar o sistema como fonte de informação para educação ambiental.
	13.7. Redução dos custos de traslado	1 plano de redução de custos elaborado	1 plano de redução de custos implantado	1. Elaborar plano de redução dos custos; 2. Implantar plano de redução; 3. Monitorar eficácia.
14. Aumentar a receita de origem extra orçamentária	14.1 Elaboração de Plano de Negócios para diminuir dependência financeira do ICMBio (apoiadores externos; aluguel de espaços e serviços; vagas em cursos; etc.).	01 plano elaborado	80% das metas de 2014 do plano executadas	1. deslocar servidor para tratar deste tema; 2. Obter apoio técnico externo (SEBRAE, universidades, apoiadores); 3. Elaborar o plano de negócios; 4. implantar o Plano de Negócios; 5. monitorar a eficácia.

15. Ampliar a incorporação de princípios de sustentabilidade ambiental no uso de recursos	15.1. Pontos de impressão com rotina de impressão e descarte de papéis implantados.	100% de pontos de impressão adequados	100% de pontos de impressão adequados	1. definir rotina de uso e descarte de papéis; 2. Implantar rotina com divulgação e orientação; 3. monitorar eficácia.
	15.2 Tratamento de esgoto da ACADEBio implantado.	100% do esgoto tratado	100% do esgoto tratado	1. Acompanhar processo de licitação em andamento; 2. apoiar a obtenção de recursos para instalação, se necessário; 3. acompanhar a obra e monitorar eficácia.
	15.3. Compras e contratações com critérios de sustentabilidade	70% das novas compras e contratos	100% das novas compras e contratos	1. Capacitar servidor da Acadebio em práticas de Compras e contratações públicas sustentáveis.; 2. introduzir nos termos de referência gerados pela ACADEBio critérios de sustentabilidade ambiental; 3. monitorar o processo de compra e entrega.

5. CONCLUSÕES

Desde a primeira oficina foi acordado com a equipe da ACADEBio que este trabalho, antes de ser um trabalho de conclusão de curso, é um trabalho que pretende nortear as ações da unidade, portanto a missão, visão de futuro, valores, objetivos estratégicos, o mapa estratégico, indicadores, metas e planos de ação deverão ser implantados, avaliados e corrigidos de maneira continuada.

Observou-se que o trabalho, mesmo com considerável grau de complexidade e que demandou uma dedicação considerável da equipe da ACADEBio, se desenvolveu com fluidez. Talvez devido a prévia familiaridade com as dinâmicas e os objetivos da atividade por parte dos participantes.

Quanto ao método aplicado, entendemos que ele permitiu o alcance dos objetivos propostos, porém alguns ajustes podem facilitar a execução e melhorar os resultados. Parte destes ajustes deve focar no alcance da maleabilidade ideal para, principalmente, não nos apegarmos a interpretações rígidas dos conceitos e também não sermos liberais demais a ponto de gerarmos produtos com base em entendimentos conflitantes dos conceitos.

As maiores dificuldades ocorreram na segunda oficina, quanto ao entendimento das dimensões do mapa estratégico, o que só foi solucionado após avançarmos no exercício de construção do mapa e com a disponibilização de mais tempo para os grupos elaborarem as propostas. Um exercício prático sobre as

dimensões do mapa estratégico pode ser uma ferramenta eficiente para facilitarmos o entendimento dos conceitos pelas equipes de trabalho.

Um aspecto importante a ser considerado é a administração do tempo, pois com a heterogeneidade do grupo e o alto grau de envolvimento nas atividades, as discussões tendem a se acalorar e causar o desvio do foco. Nestes momentos a prática do *epoque* foi determinante.

Destacou-se na construção dos conjuntos consistentes a demanda de definição de procedimentos para a execução dos serviços. Demanda esta originária tanto da necessidade de melhoria dos processos como pela necessidade de registro dos aprendizados já existentes.

Outra demanda que ficou destacada durante os trabalhos foi a necessidade de avançarmos no mapeamento dos processos críticos, de forma a diagnosticarmos as principais sobreposições e *gaps*, bem como as demandas de “manualização”, na busca pela excelência na prestação dos serviços pela unidade.

O resultado desta etapa de planejamento indicou 15 objetivos estratégicos e 48 indicadores, número que pode dificultar a execução e talvez pulverizar a priorização das ações. Com mais tempo de planejamento e se necessário, será possível reduzir estes quantitativos e permitir um filtro mais refinado sobre as principais prioridades.

Ainda, a etapa agora concluída demanda um aprofundamento quanto ao detalhamento dos planos de ação, principalmente quanto aos prazos e responsáveis. Após este detalhamento, com base no necessário acompanhamento sistemático das ações, é que deverá ser possível identificar com clareza o quão viáveis e eficazes foram os conjuntos consistentes definidos para o alcance da missão e visão de futuro da ACADEBio, bem como indicar o que deve ser aprimorado. Ou seja, o PDCA deve rodar *Ad infinitum*.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil. PROGRAMA NACIONAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO. Decreto nº 83.740. 1979.

Brasil. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Decreto N°5.378. 2005.

ICMBio. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS ICMBio - BIÊNIO 2013/2014. Brasília, DF. 2013. No prelo.

ICMBio. BOLETIM DE RESULTADOS 1º SEMESTRE /2012 – Sistema Integrado de Gestão Estratégica – SIGE. 2012.

Cabral, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados - GESTÃO ESTRATÉGICA - Módulo 3. Apostila. 2012.

<www.gespublica.gov.br> acessado m 27 de fevereiro de 2013.