

**Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade  
Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera**

**Revisão do Planejamento Estratégico da Reserva Biológica do Rio  
Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera**

**José Risonei Assis da Silva**

**Porto Trombetas - Pará  
2013**

**José Risonei Assis da Silva**

Revisão do Planejamento Estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas e  
Floresta Nacional Saracá-Taquera

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.

**Porto Trombetas  
2013**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: José Risonei Assis da Silva

**Titulo do trabalho: Revisão do Planejamento Estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera.**

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 – Mapa com a localização da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá Taquera.....	09
Figura 2 – Modelo de conjunto consistente.....	15
Figura 3 – Mapa Estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas.....	34
Figura 4 – Mapa Estratégico da Floresta Nacional Saracá-Taquera.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações do macro ambiente onde a Rebio do Rio Trombetas está inserida.....	18
Tabela 2 – Caracterização dos aspectos socioeconômicos da Rebio do Rio Trombetas.....	18
Tabela 3 – Avaliação dos aspectos legais da Rebio do Rio Trombetas.....	19
Tabela 4 – Análise do contexto político, institucional e políticas públicas na Rebio do Rio Trombetas.....	19
Tabela 5 – Informações sobre as comunidades e suas interações com a Rebio do Rio Trombetas.....	20
Tabela 6 – Análise dos insumos e recursos necessários para a gestão da Rebio do Rio Trombetas.....	21
Tabela 7 – Avaliação do planejamento, processos e produtos da Rebio do Rio Trombetas.....	22
Tabela 8 – Identificação dos grupos de interesse (primários e secundários) e suas necessidades e expectativas em relação à Rebio do Rio Trombetas.....	23
Tabela 9 – Informações do macro ambiente onde a Flona Saracá-Taquera está inserida.....	24
Tabela 10 – Caracterização dos aspectos socioeconômicos da Flona Saracá-Taquera.....	24
Tabela 11 – Avaliação dos aspectos legais da Flona Saracá-Taquera.....	25
Tabela 12 – Análise do contexto político, institucional e políticas públicas na Flona Saracá-Taquera.....	25
Tabela 13 – Informações sobre as comunidades e suas interações com a Flona Saracá-Taquera.....	26
Tabela 14 – Análise dos insumos e recursos necessários para a gestão da Flona Saracá-Taquera.....	27
Tabela 15 – Avaliação do planejamento, processos e produtos da Flona Saracá-Taquera.....	28
Tabela 16 – Identificação dos grupos de interesse (primários e secundários) e suas necessidades e expectativas em relação à Flona Saracá-Taquera.....	29

Tabela 17 – Identificação das principais pressões que causam impactos na Rebio do Rio Trombetas.....	31
Tabela 18 – Identificação das principais ameaças que causam impactos na Rebio do Rio Trombetas. ....	32
Tabela 19 – Identificação das principais pressões que causam impactos na Flona Saracá-Taquera.....	32
Tabela 20 – Identificação das principais ameaças que causam impactos na Flona Saracá-Taquera.....	33
Tabela 21 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Ambiente e Sociedade.....	35
Tabela 22 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Cidadões-Usuários.....	35
Tabela 23 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Processos Internos.....	37
Tabela 24 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Aprendizado .....	37
Tabela 25 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Recursos .....	38
Tabela 26 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Ambiente e Sociedade.....	39
Tabela 27 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Cidadões-Usuários.....	40
Tabela 28 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Processos Internos.....	41
Tabela 29 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Aprendizado .....	42
Tabela 30 – Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Recursos .....	42

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento da revisão do planejamento estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera, situadas no oeste do Estado do Pará. Foram realizadas reuniões da equipe gestora destas duas Unidades de Conservação Federais onde foram definidas as suas diretrizes estratégicas (Missão, Visão de Futuro e Valores) e avaliação da consistência destas diretrizes através da análise do ambiente. Posteriormente foram definidos os objetivos estratégicos e a sua disposição em um conjunto integrado, constituindo o Mapa Estratégico de cada unidade. O processo de desdobramento prosseguiu com a construção dos conjuntos consistentes, onde cada objetivo estratégico foi detalhado com a identificação de indicadores, estabelecimento de metas e elaboração de plano e ação. O resultado obtido foi o planejamento estratégico para cada unidade de conservação. Esta forma de realizar o planejamento foi reforçada pela análise do ambiente e das pressões e ameaças que são diferentes para cada UC. Embora as unidades de conservação possuam planejamentos estratégicos distintos, observou-se que estes estão alinhados as diretrizes estratégicas maior definidas pelo ICMBio. Esta experiência proporcionou a reflexão da equipe gestora sobre a importância da sistematização da estratégia, das responsabilidades de cada membro na execução do planejamento e da necessidade de disseminar, executar e monitorar a estratégia para que toda a força de trabalho envolvida possa compreender a razão de existir das duas unidades de conservação, onde elas precisam chegar e qual parte que cabe a cada um neste resultado de melhoria contínua da gestão.

**Palavras chaves:** Planejamento Estratégico, Rebio do Rio Trombetas, Flona Saracá-Taquera.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Tema.....	8
1.2. Unidade de Aplicação .....	8
1.3. Objetivos.....	10
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
4. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	16
4.1. Diretrizes Estratégicas.....	16
4.2. Análise do Ambiente das Unidades de Conservação.....	17
4.3. Avaliação de Pressões e Ameaças.....	31
4.4. Objetivos Estratégicos.....	34
5. CONCLUSÃO.....	44
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
APENDICE A – Diretrizes Estratégicas (Missão, Visão de Futuro, Valores) e Mapa Estratégico da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera construídos no ano de 2008.....	46
ANEXO 1 – Escala de pontuação para os parâmetros Área, Impacto, Urgência e Tendência, utilizada para avaliar as pressões e ameaças.....	47



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Tema

O conteúdo deste trabalho tratará da Revisão do Planejamento Estratégico de duas unidades de conservação localizadas no Estado do Pará: Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera. Serão revisadas as diretrizes estratégicas para a gestão das unidades (Missão, Visão de Futuro e Valores), definição de objetivos estratégicos e a sua organização com a utilização do Mapa Estratégico. A partir de cada objetivo estratégico serão definidos indicadores, metas e plano de ação para o seu alcance.

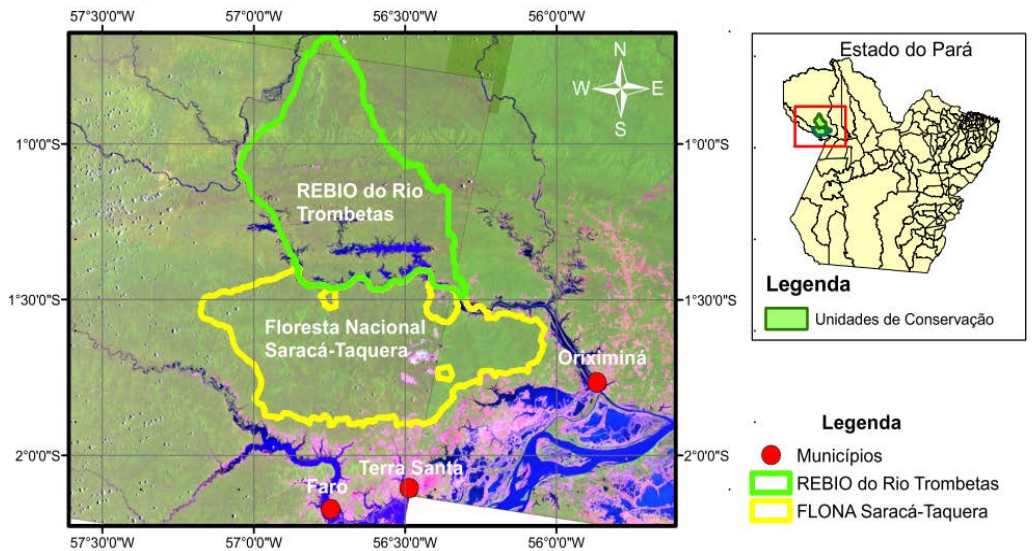
### 1.2 Unidade de Aplicação

A Reserva Biológica do Rio Trombetas é uma Unidade de Conservação de Proteção Integral, criada pelo Decreto Federal 84.018, de 21 de setembro de 1979, com uma área estimada de 385 mil ha, localizada no Município de Oriximiná, Estado do Pará, na margem esquerda do rio Trombetas. Os objetivos de criação foram: proteger amostras de ecossistemas amazônicos; assegurar a sobrevivência da tartaruga-da-amazônia (*Podocnemis expansa*) e demais quelônios; assegurar a permanência dos processos naturais de sazonalidades; e, proteger áreas encachoeiradas, que abrigam fauna e flora particulares (IBAMA, 2004).

A Floresta Nacional de Saracá-Taquera, criada pelo Decreto número 98.704 de 27 de dezembro de 1989, publicado no Diário Oficial da União de 27/12/89, é uma unidade de conservação de uso direto. Possui oficialmente 429.600 ha e um grande potencial de recursos naturais renováveis (madeira e outros produtos não madeiráveis), além de outros não renováveis (bauxita) e importância ecológica significativa. Esses fatos, aliados às características ambientais dessa área transformaram-na em unidade de suma importância na proteção e conservação (uso racional e sustentável) de importantes ecossistemas do bioma floresta tropical existente na Região Norte do Brasil (IBAMA, 2001).

A Reserva Biológica (Rebio) do Rio Trombetas e a Floresta Nacional (Flona) Saracá-Taquera, objetos deste trabalho, estão localizadas na região oeste do Pará e, juntas possuem 837.000 hectares, abrangendo parte dos municípios de Oriximiná, Terra Santa e Faro. Sua importância é revelada na diversidade de paisagens, de espécies, e nos modos de vida das comunidades da região. São unidades contíguas

que, desde 2002, são administradas em conjunto, como forma de otimizar os recursos disponíveis (humanos, físicos, e financeiros) no desenvolvimento e no atendimento das demandas (Pinheiro et al., 2008).



**Figura 1.** Mapa com a localização da REBIO do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera.

A implementação da metodologia e das ferramentas do Programa de Gestão para Resultados (PGR) na REBIO do Rio Trombetas teve início em 2007, consolidando-se em 2008, ano em que também foram aplicadas para a Flona Saracá-Taquera (Pinheiro et al., 2008). Segundo Pinheiro (2012), o processo foi acompanhado pela consultoria do Programa, que forneceu assistência técnica no local, através de reuniões com a equipe da unidade, e também com apoio a distância. O processo de construção do novo modelo de gestão também envolveu a troca de experiências entre as equipes das unidades participantes do programa. Neste sentido, foram realizados quatro encontros: o primeiro sediado na Estação Ecológica Anavilhanas, AM, o segundo na própria REBIO do Rio Trombetas, o terceiro Parque Estadual do Cantão, TO, e o quarto na REBIO Uatumã, AM.

Segundo Pinheiro (2012), a pontuação alcançada na última autoavaliação (221,5 pontos no instrumento de 250 pontos) classificou as UCs nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação do Modelo de Excelência em Gestão Pública, aparecendo já os primeiros resultados decorrentes das práticas de gestão implementadas, com tendências favoráveis. Dessa forma, as unidades aderiram formalmente ao GesPública, e a meta para 2009 era implantar o instrumento de 500 pontos, já na nova versão do instrumento de autoavaliação, que avalia organizações

que são proativas em suas práticas, em estágio mais desenvolvido de gestão.

A partir do ano de 2009 a equipe de analistas ambientais foi reduzida a um terço em decorrência de transferências de servidores para outras unidades organizacionais do ICMBio. De acordo com Pinheiro (2012), a equipe que estava engajada no processo de melhoria da gestão foi sendo removida por causa da vontade dos analistas lotados nas duas unidades em sair da Amazônia e ir para outras unidades de conservação próximas a áreas urbanas. Essa rotatividade anual chegou a 66% da equipe em 2010, prejudicando a execução das atividades e fazendo com que houvesse escolhas dentro de atividades essenciais para serem executadas em detrimento de outras também prioritárias, além do tempo gasto para treinar a nova equipe. Todas essas dificuldades na gestão trouxeram desânimo e desgaste na equipe.

Nos últimos três anos as unidades passaram a ter novas demandas que precisaram ser incorporadas na gestão, tais como: necessidade de alinhamento estratégico das unidades ao Sistema de Gestão Estratégica do ICMBio (SIGE), necessidade de revisão dos planos de manejo, início do manejo florestal realizado na Flona por duas empresas concessionárias, Termo de Compromisso assinado entre o ICMBio e associações de coletores tradicionais de castanha-do pará, e marcos referenciais do Programa ARPA.

Considerando a equipe reduzida e as novas demandas citadas anteriormente, existe a necessidade urgente de revisão do planejamento estratégico da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico com o ICMBio e contextualizar a estratégia a realidade atual destas unidades de conservação.

### **1.3 Objetivos**

- Alinhar o planejamento estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera as diretrizes estratégicas do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio);
- Revisar as diretrizes estratégicas da Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional ajustando-a às demandas atuais dos cenários internos e externos, considerando o horizonte dos próximos cinco anos.

## **2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:**

A equipe de liderança da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera realizou reuniões no período de outubro de 2012 a fevereiro de 2013 com a finalidade de Revisar o Planejamento Estratégico destas duas Unidades de Conservação (UCs).

Inicialmente analisou-se o planejamento estratégico anterior das duas unidades realizado no ano de 2008 (Apêndice A) para se iniciar o processo de revisão da estratégica.

Em seguida a revisão do planejamento estratégico para cada unidade de conservação foi iniciado com a definição da missão, visão de futuro e valores de cada UC com base nos seus respectivos objetivos de criação, nos seus planos de manejo e na Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC).

Visando avaliar os impactos significativos na realização da Visão ou da Missão, no curto, médio e longo e subsidiar a definição dos objetivos estratégicos, foi realizada uma análise do ambiente para cada unidade de conservação.

Com base na Análise do Ambiente e nos estudos e pesquisas já realizadas, foi realizada a identificação das pressões e ameaças. Para isto foram listadas as principais ameaças e pressões a que estão submetidas cada UC e a sua biodiversidade. Seguindo a terminologia proposta pelo RAPPAM, definiu-se pressões como: “são forças, ações ou eventos, que já tiveram um impacto prejudicial sobre a integridade da unidade de conservação. As ameaças são pressões possíveis ou iminentes pelas quais, um impacto pode ocorrer no presente ou continuar ocorrendo no futuro”.

O passo seguinte foi preencher duas planilhas para cada UC, sendo uma para pressões e outra para ameaças. Na coluna Pressões e Ameaças preenche-se com a lista de pressões e ameaças. Cada pressão foi quantificada de acordo com os parâmetros A – área da UC afetada; I – Impacto; U – Urgência de atuação sobre a pressão em questão e T – Tendência. A escala de pontuação foi realizada de acordo com o ANEXO 1.

Na etapa seguinte foi estabelecido um sistema de medição de desempenho estratégico, através da revisão dos objetivos estratégicos necessários para atingir a visão de futuro. Os mesmos representam declarações expressas do que se pretende e se necessita realizar no horizonte temporal de aproximadamente cinco anos.

Posteriormente foram elaborados os Mapas Estratégicos das duas unidades de conservação, onde os grandes resultados a serem alcançados pelas UCs (objetivos estratégicos) foram distribuídos em cinco (5) perspectivas: ambiente/sociedades, usuários, processos internos, aprendizado e recursos.

Para identificar os objetivos estratégicos nas cinco perspectivas foram realizadas as seguintes questões orientadoras, conforme recomenda Cabral (2012) e Pinha (2012):

1. 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?
2. Para realizar a Visão de Futuro e cuidar do ambiente e da sociedade, como devemos cuidar dos nossos usuários (comunidades, visitantes, pesquisadores, estudantes, poder público..)?
3. Para nos relacionarmos com nossos usuários e cuidar do ambiente e da sociedade, em quais processos internos (programas de manejo) devemos ser excelentes? Quais devem ser priorizados?
4. 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? O que devemos apreender e melhorar?
5. Como acessaremos, captaremos e cuidaremos dos recursos necessários para viabilizar a estratégia da UC? Como e onde podemos melhorar a eficiência da UC?

Após a definição dos objetivos estratégicos das UCs e a sua disposição em um conjunto integrado, constituindo o Mapa Estratégico, o processo de desdobramento prosseguiu, a partir da construção dos conjuntos consistentes onde cada objetivo estratégico foi detalhado através de um indicador, meta e plano de ação.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO:

Planejar é pensar antes de agir. Para manejar uma unidade de conservação é preciso avaliar as diferentes possibilidades de ação e decidir pelas melhores alternativas. O planejamento permite aproveitar melhor o tempo e os recursos. Os objetivos de uma unidade de conservação podem ser alcançados com maior facilidade quando planejamos e gerenciamos usando um método (Cabral et al., 2012). Segundo Chiavenato & Sapiro, citados por Cabral et al. (2012), o Planejamento Estratégico (PE) é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho (estratégia) a ser seguido.

No desenvolvimento da estratégica a metodologia parte da construção de um imaginário convocante e coletivo para o futuro da UC com o envolvimento de representantes das partes interessadas (Toro, 1997). Segundo Cabral et al. (2012), Esse imaginário é simbolizado em um conjunto de diretrizes estratégicas, constituído pela Missão, a Visão de Futuro e os Valores da UC. Cada um desses símbolos possui um papel importante na construção do imaginário da organização, a saber:

- Missão: razão de ser da unidade de conservação que compreende as necessidades de conservação e sociais a que ela atende e o seu foco fundamental de atividades.
- Visão de Futuro: estado ou situação que a UC deseja alcançar no futuro. A explicitação da visão propicia o direcionamento e cria uma tensão necessária à construção dos resultados.
- Valores organizacionais: entendimento e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e nos quais se baseiam todas as relações organizacionais.

Após a definição das diretrizes estratégicas (Missão, Visão de Futuro e Valores), o imaginário que elas simbolizam, é então, submetido a uma análise de consistência e viabilidade, com a consideração dos fatores internos e externos que potencialmente impulsionarão ou restringirão o seu alcance (Cabral et al., 2012). De acordo com estes autores, a análise da ambiência, como é chamada pela escola de planejamento, é operacionalizada pela metodologia do NEXUCs de uma forma muito objetiva e pouco estruturada, considerando o histórico de diagnósticos que as UCs brasileiras possuem, desde a sua criação, passando pelo hercúleo trabalho de

elaboração de planos de manejo. Ou, seja, a metodologia de planejamento estratégico considera os levantamentos, estudos e diagnósticos já realizados para a criação ou implementação da unidade, e a partir dessas informações provoca a reflexão dos gestores para os resultados a serem priorizados.

Posteriormente foi realizada a Avaliação de Pressões e Ameaças com a metodologia proposta por Margoluis & Salafsky (2001) e na Avaliação Rápida e Priorização do Manejo de Unidades de Conservação – RAPPAM.

A metodologia que foi utilizada para identificar os objetivos, estabelecer a lógica da estratégia, o desdobramento em planos e iniciativas e estruturar o modelo de medição do desempenho da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera é a do *Balanced Scorecard* ou BSC proposto por Kaplan e Norton, citados por Marques et al. (2012), e adaptado pelo Núcleo para excelência de unidades de conservação ambiental (NEXUCS), em que a partir de uma proposta coerente de um sistema de medição equilibrado de desempenho desenvolveram um método simples e consistente de gestão estratégica.

Segundo Cabral (2012), o *Balanced Scorecard* (BSC) é um conjunto equilibrado de medidas que se orientam para os resultados mais prioritários da organização, permitindo o desdobramento da estratégia em resultados mensuráveis e o seu acompanhamento através dos indicadores e metas.

Para organização dos objetivos estratégicos foi utilizado o Mapa Estratégico como ferramenta da metodologia do BSC. Segundo Kaplan & Norton, citados por Cabral (2012), o Mapa Estratégico consiste em uma representação gráfica que demonstra a hipótese (ou aposta) estratégica da organização através da construção de relações causais entre os diferentes objetivos existentes nas dimensões ou perspectivas estratégicas.

As perspectivas são distribuídas ao longo de mandato sobre os resultados propostos, agrupando em uma perspectiva um conjunto semelhante de resultados. As camadas se organizam desde os vetores do processo de mudança organizacional, aqueles elementos da organização que precisam ser ativados para produzir os resultados até os conjuntos de resultados relacionados aos públicos, e aqueles mais distantes e mais nobres, no caso das unidades de conservação, relacionadas à sociedade e ao ambiente (Cabral, 2012). Segundo Pinha (2012), entre as perspectivas existe uma relação de causa e efeito e uma lógica que sintetiza a aposta estratégica da organização.

As perspectivas utilizadas na aplicação da ferramenta no contexto das unidades de conservação revelam um conjunto de pressupostos organizacionais importantes sobre os propósitos e funcionamento deste tipo de organização (Cabral, 2012).

Um conjunto 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) (Figura 1) de acordo com o proposto por Cabral et al. (2012).

Objetivo	Indicador (es)
	Metas
Planos de ação	

**Figura 2.** Modelo de conjunto consistente (Cabral et al., 2012)



#### **4. RESULTADOS ALCANÇADOS:**

No trabalho de revisão da estratégia das unidades de conservação o primeiro resultado obtido das reuniões foi o encaminhamento de que deveria-se fazer o planejamento estratégico para cada unidade de conservação em vez de considerá-la como uma mesma unidade organizacional como havia sido elaborado no ano de 2008 (Apêndice A). Entretanto, este ponto gerou bastante discussão em decorrência do receio de alguns membros da equipe de voltar a ocorrer a separação dos recursos (humanos, financeiros e infraestrutura) o que afetaria negativamente a gestão das unidades.

A decisão de realizar o planejamento estratégico para cada unidade foi tomada considerando que as mesmas possuem usuários, processos e resultados a serem produzidos, que são específicos para cada unidade de conservação. Partindo deste entendimento da equipe, os resultados obtidos com a revisão do planejamento estão descritos a seguir:

##### **4.1. Diretrizes estratégicas**

As diretrizes estratégicas das unidades de conservação foram elaboradas considerando-se os objetivos de criação das UCs, os seus planos de manejo, a Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC).

###### **❖ Reserva Biológica do Rio Trombetas**

As diretrizes estratégicas da Reserva Biológica do Rio Trombetas ficaram assim definidas:

- **Missão:** Preservar amostras de ecossistemas amazônicos, por sua importância para o país e para o mundo, em especial habitats de várias espécies de quelônios e locais de ocorrência da castanha-do-Pará, buscando a integração com as comunidades, incentivando pesquisas científicas, promovendo proteção e ações de educação ambiental.
- **Visão de Futuro:** Ser referência em gestão de unidade de conservação da Amazônia, recuperando a população de tartaruga-da-amazônia, conservando os castanhais e sendo valorizada pela sociedade.

- Valores: os valores definidos pela equipe gestora foram os seguintes: Eficiência e eficácia, trabalho em equipe, conhecimento, diálogo, transparência, isonomia, organização, melhoria contínua, respeito a diversidade cultural e gestão participativa.

#### ❖ **Floresta Nacional Saracá-Taquera**

Na Floresta Nacional Saracá-Taquera as diretrizes estratégicas ficaram assim definidas:

- Missão: Conservar amostras de ecossistemas amazônicos, promovendo o desenvolvimento socioambiental das comunidades, as pesquisas científicas, a educação ambiental e o uso múltiplo sustentável dos recursos naturais.
- Visão de Futuro: Ser referência pela qualidade em gestão de unidade de conservação da Amazônia e valorizados pela sociedade, promovendo o desenvolvimento socioambiental das comunidades tradicionais, monitorando os impactos ambientais e garantindo o uso sustentável dos recursos naturais.
- Valores: os valores definidos pela equipe gestora foram os seguintes: Eficiência e eficácia, trabalho em equipe, conhecimento, diálogo, transparência, isonomia, organização, melhoria contínua, respeito a diversidade cultural e gestão participativa.

#### **4.2. Análise do Ambiente das Unidades de Conservação**

Considerando que foi realizada a análise do ambiente das duas unidades de conservação no ano de 2008, durante o primeiro planejamento estratégico, realizou-se neste trabalho a atualização das informações do ambiente para o momento atual (Tabelas 1 a 16).

### ❖ Reserva Biológica do Rio Trombetas

**Tabela 1** – Informações do macro ambiente onde a Rebio do Rio Trombetas está inserida.

Macro Ambiente	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Importância estratégica da UC para conservação do bioma.	Manutenção dos ecossistemas. / Fragmentação e invasões.
b) Visibilidade da UC no contexto amazônico e nacional.	Com o programa ARPA aumentou a visibilidade. /
c) Demanda global por recursos vulneráveis da UC.	Água e biodiversidade. / Aumento da pressão sobre os Recursos.
d) Outros	Estratégica para formação de um corredor ecológico da Amazônia Oriental. / Dificuldade de concretização da formação desde corredor.

**Tabela 2** – Caracterização dos aspectos socioeconômicos da Rebio do Rio Trombetas.

Aspectos Socioeconômicos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Nível de desenvolvimento humano das comunidades e municípios.	O desenvolvimento humano ainda é muito baixo com dificuldades de acesso à saúde, educação, saneamento. / Uma pressão maior sobre os recursos naturais.
b) Atividades econômicas / produtivas no interior ou no entorno.	Extrativismo de castanha-do-pará, pesca e agricultura de subsistência. / Redução da capacidade de suporte e aumento de áreas ocupadas.
c) Importância cultural, histórica, religiosa ou espiritual.	Presença de remanescentes de quilombos. / Descaracterização cultural com o aumento da população e a presença de outras religiões.
d) Espécies de alta importância social, cultural ou econômica.	Animais silvestres (especialmente quelônios), castanha-do-pará, mandioca e pescado. / Redução de estoques das espécies nativas.
e) Alto valor recreativo, educacional e/ou científico.	Área importante para educação ambiental e pesquisa. / Falta de incentivos para essas atividades.
f) Demanda local por recursos vulneráveis da UC.	Pescado, castanha-do-pará e quelônios. / Redução destes recursos naturais.
g) Outros	Influência da mineradora nos aspectos socioeconômicos das comunidades locais. / Perda de cultura.

**Tabela 3 – Avaliação dos aspectos legais da Rebio do Rio Trombetas.**

Aspectos Legais	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Existe a aplicação efetiva das leis e dos regulamentos em todos os níveis	Parcialmente, devido as suas características fundiárias. / Não solução em médio prazo de sua situação fundiária.
b) A UC possui o amparo legal obrigatório a longo prazo.	Sim através de seu decreto de criação. /
c) A demarcação de fronteiras é adequada para alcançar os objetivos da UC.	É parcialmente adequada.
d) Monitoramento e fiscalização das atividades ilegais na UC.	Sim, possui através de imagens de satélite e rotinas de fiscalização. / Redução dos recursos financeiros para manutenção da proteção.
e) Consolidação territorial / Regularização fundiária	Possui problemas fundiários devido à sobreposição de interesse por terras da UC pelos quilombolas, algumas propriedades não indenizadas e invasões. / Perda de parte do território da UC para os quilombolas.
f) Os recursos humanos e financeiros são adequados para realizar as ações críticas à implementação da lei.	Não. A UC dispõe de uma equipe insuficiente para as demandas atuais. Falta de funcionários concursados especialmente administrativos e de nível médio. A UC precisaria ainda de maior aporte financeiro para regularização fundiária. / Redução dos recursos humanos e não há perspectivas de continuidade para os recursos financeiros.
g) Outros	

**Tabela 4 – Análise do contexto político, institucional e políticas públicas na Rebio do Rio Trombetas.**

Contexto Político, Institucional e Políticas Públicas	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) As políticas públicas (federais, estaduais ou municipais) são alinhadas às diretrizes de conservação e manejo sustentável.	Não existe alinhamento devido às políticas diferentes em suas várias instancias. / Manutenção da situação atual.
b) Relacionamento com poder público estadual e municipal	Existe relacionamento com o poder público estadual e municipal melhorado com a implementação dos conselhos consultivos da Rebio do Rio Trombetas e Florestas Estaduais de Trombetas e Faro. /
c) Implementação dos Planos Diretores e políticas setoriais dos municípios do entorno	Existem ações de confecção do plano diretor pelo município de Oriximiná, porém a UC não foi acionada para participar até o momento. / Que o Plano tenha ações conflituosas com os objetivos da UC.
d) Relacionamento com ONG's e sociedade civil	Com a formação do conselho consultivo ampliou o relacionamento entre a Unidade e a sociedade. /
e) Relacionamento com órgãos e entidades ambientais (Superintendência do IBAMA, OEMA, Secretarias, Polícias ambientais, CODEMA's, etc.)	Existe bom relacionamento com a Gerência Executiva do IBAMA em Santarém, Secretaria de Meio Ambiente do Pará e Secretarias de Meio Ambiente dos Municípios de Oriximiná, Terra Santa e Faro. / Com as mudanças de governo possa mudar este relacionamento.
f) Relacionamento com órgãos e entidades afins (Ministério Público, Polícias, Órgãos de Assistência Técnica)	Existe bom relacionamento com o Ministério Público Federal, Polícia Federal e Polícia Militar. /
g) Relacionamento com Instituições de Ensino e Pesquisa	Temos com o INPA, Universidade Federal do Oeste do Pará e Universidade Federal Fluminense. /
h) Outros	Política de incentivos as UHEs na Amazônia. / Instalação de uma UHE que afete diretamente a UC.

**Tabela 5** – Informações sobre as comunidades e suas interações com a Rebio do Rio Trombetas.

Comunidade	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Dependência das comunidades locais por recursos da UC para a sua subsistência.	Castanha-do-pará, pescado e animais silvestres. / Redução dos recursos e permanecer dependentes destes recursos.
b) Oportunidades de desenvolvimento da comunidade mediante o uso sustentável de recursos.	Houve vários projetos que fracassaram por motivos culturais e planejamentos inadequados. / Continuidade da situação.
c) Disputas relacionadas à posse ou direitos de uso da terra.	Aproximadamente 60% da UC pretendida pelos quilombolas e invasão do lago Ajudante no sul da unidade / Perda de área da unidade e aumento das invasões.
d) Resolução dos conflitos com a comunidade local.	Formação do conselho, elaboração do termo de compromisso com os coletores tradicionais de castanha-do-pará e reuniões com as comunidades para a construção de um novo termo de compromisso que compatibilize a conservação da biodiversidade e a manutenção das formas de vida e subsistência das comunidades tradicionais. Em relação aos invasores será requisitada a reintegração de posse da área invadida. / Demora na elaboração final do novo termo de compromisso e na retirada dos invasores da Rebio.
e) As práticas culturais, as crenças e os usos tradicionais conflitam os objetivos da UC.	A maioria das práticas é conflitante com os objetivos da UC (caça, pesca, queimadas, cemitério, extrativismo...). / Tendência é a continuidade desta situação.
f) Possibilidades de alianças com a comunidade local.	Foi assinado termo de compromisso com três associações de coletores tradicionais de castanha-do-pará (ARQMO, AMOCREQ – CPT e AETMO). Foram feitos ainda trabalhos em cooperação com associações de quilombolas, coordenações de comunidades e sindicatos. / Desarticulação interna destas entidades.
g) Outros	

**Tabela 6 – Análise dos insumos e recursos necessários para a gestão da Rebio do Rio Trombetas.**

Insumos / Recursos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Contratação e a retenção de funcionários.	A UC possui número insuficiente de funcionários de campo e há alta rotatividade dos analistas ambientais. / Perda de funcionários e restrições financeiras para contratação de pessoal.
b) Desenvolvimento da competência dos funcionários.	Realização de cursos de capacitação para os funcionários contratados e analistas ambientais. / Restrição de recursos.
c) Estrutura organizacional, estilo gerencial e clima organizacional.	Tem sido aplicado modelo de estrutura interna com divisão por coordenações com início de implantação da estrutura por processos. Funcionários são chamados a participar das decisões. / Perda de funcionários e mudança na estrutura organizacional muito lenta.
d) Acesso à tecnologia necessária aos objetivos da UC.	Existe acesso a inovações tecnológicas (imagens de satélite, internet, sistema de gestão on line). /
e) Situação e capacidade das instalações físicas e equipamentos (infra-estrutura).	Atendem parcialmente, porém há necessidade de ampliação. / Falta de recursos para manutenção.
f) A alocação de recursos (financeiros, humanos e infra-estrutura) está de acordo com as prioridades e os objetivos.	Sim. Mas, são insuficientes. / Continuidade desta situação.
g) A previsão financeira para a unidade de conservação em longo prazo é estável.	Não. Porque não há clareza no estabelecimento da compensação ambiental e a continuidade dos recursos provenientes do Programa ARPA e Termo de Compromisso com a Mineração Rio do Norte.
h) Há compromisso e recursos financeiros suficientes para o manejo efetivo do sistema de UCs por parte do ICMBio / OEMA.	Há compromisso do ICMBio com assinatura e execução de vários contratos que tem apoiado todas as UCs, entretanto, os recursos financeiros ainda são insuficientes. / Falta de recursos financeiros no ICMBio para manutenção dos contratos.
i) Suficiência e regularidade dos recursos financeiros para os próximos 5 anos.	Não temos clareza.
j) Recursos de compensação ambiental são acessíveis.	Não. / Não execução da compensação ambiental oriunda de vários empreendimentos na zona de amortecimento da UC.
k) Outras fontes alternativas de recursos financeiros (Programa ARPA, Outros Programas, Projetos, Empresas Privadas, etc.)	Recursos provenientes do Termo de Compromisso com a Mineração Rio do Norte e do programa ARPA. / Falta de continuidade.
l) Outros	

**Tabela 7 – Avaliação do planejamento, processos e produtos da Rebio do Rio Trombetas.**

Planejamento / Processos / Produtos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Inventário abrangente recursos naturais e culturais.	Há parcialmente no plano de manejo e pesquisas recentes. / Comprometimento dos recursos sem a realização de estudos.
b) Necessidades críticas de manejo são identificadas e priorizadas.	São discutidos e analisados durante planejamento e aplicação de ferramentas de gestão e monitoramento. / Não atendimento das prioridades definidas por falta de recursos humanos e financeiros
c) Necessidades críticas de pesquisa e monitoramento são identificadas e priorizadas	São discutidos e analisados durante planejamento e aplicação de ferramentas de gestão e monitoramento. / Não atendimento das prioridades definidas por falta de recursos humanos e financeiros
d) Pesquisas contínuas sobre as questões críticas relativas à UC.	Quelônios e castanha-do-pará. / Descontinuidade nas pesquisas por falta de recursos
e) Avaliação rotineira da efetividade da gestão e do manejo da UC.	Utilização de ferramentas de gestão (RAPPAM, Tracking Tool, FAUC e SIGE/ICMBio) /
f) Elaboração e/ou Implementação do Plano de manejo.	Implementação do plano de manejo elaborado no ano de 2004 e que será revisado no ano de 2013. / insuficiência de recursos para implementação no longo prazo.
g) Constituição e efetividade do Conselho Consultivo.	Constituído e funcionando regularmente.
h) Potencial para uso público	Somente educação ambiental e pesquisa.
i) Outros	

**Tabela 8** – Identificação dos grupos de interesse (primários e secundários) e suas necessidades e expectativas em relação à Rebio do Rio Trombetas.

<b>Grupos de Interesse</b>		<b>Interesses</b>	
<b>Primários</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Expectativas</b>	
a) Comunidades no interior e no entorno	Recursos naturais, saúde, educação, saneamento.	Melhoria da qualidade de vida, utilização dos recursos naturais, desenvolvimento de atividades econômicas.	
b) Populações indígenas	Tráfego pela unidade de conservação.	Facilidade para tráfego.	
c) Populações tradicionais	Recursos naturais, saúde, educação, saneamento, preservação da cultura.	Melhoria da qualidade de vida, utilização dos recursos naturais, desenvolvimento de atividades econômicas e definição territorial.	
d) Pescadores e caçadores	Acesso aos recursos naturais.	Liberação da comercialização do pescado e liberação da caça para subsistência.	
e) Proprietários de terra no interior e no entorno	Indenização e reassentamento (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	Indenização e reassentamento (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	
f) Agricultores e criadores de gado	Indenização e reassentamento (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	Indenização e reassentamento (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	
g) Funcionários das prefeituras locais	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.	
h) Funcionários dos órgãos ambientais locais e regionais (inclusive o ICMBio)	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.	
<b>Secundários</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Expectativas</b>	
a) Comerciantes locais	Utilização do comércio local para compra dos insumos.	Utilização do comercio local para compra dos insumos.	
b) Investidores potenciais	Definição de potencialidades econômicas do entorno.	Apoio institucional.	
c) ONG's	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Cooperação.	
d) Associações	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.	
e) Prefeituras	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.	
f) Turistas	Infra-estrutura de alojamento e transporte.	Visitação no interior (não permitida) e entorno da unidade (estimulada).	
g) Organizações missionárias	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Acesso ao interior da unidade.	



❖ Floresta Nacional Saracá-Taquera

**Tabela 9** – Informações do macro ambiente onde a Flona Saracá-Taquera está inserida.

Macro Ambiente	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Importância estratégica da UC's para conservação do bioma.	Manutenção dos ecossistemas. / Fragmentação e Invasões.
b) Visibilidade da UC's no contexto amazônico e nacional.	Através do Termo de Compromisso com a mineradora aumentou a visibilidade. / Presença de mineradora dentro de unidade de conservação.
c) Demanda global por recursos vulneráveis das UC's.	Água, minerais, produtos florestais e biodiversidade. / Aumento da pressão sobre os recursos.
d) Outros	Estratégica para formação de um corredor ecológico da Amazônia Oriental e a presença da 3ª maior mineração de bauxita do mundo. / Dificuldade de concretização da formação deste corredor e incerteza da recuperação dos processos ecológicos atuais nas áreas mineradas.

**Tabela 10** – Caracterização dos aspectos socioeconômicos da Flona Saracá-Taquera.

Aspectos Socioeconômicos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Nível de desenvolvimento humano das comunidades e municípios.	O desenvolvimento humano ainda é muito baixo com dificuldades de acesso à saúde, educação, saneamento. / Uma pressão maior sobre os recursos naturais.
b) Atividades econômicas / produtivas no interior ou no entorno.	Extração de bauxita e de produtos florestais (concessão florestal), extrativismo de castanha-do-pará, pesca, agricultura de subsistência e pecuária. / Redução da capacidade de suporte e aumento de áreas ocupadas.
c) Importância cultural, histórica, religiosa ou espiritual.	Presença de remanescentes de quilombos e ribeirinhos. / Descaracterização cultural com o aumento da população e proximidade com o empreendimento de mineração, a presença de outras religiões e falta de reconhecimento das populações ribeirinhas tradicionais pelo Plano de Manejo.
d) Espécies de alta importância social, cultural ou econômica.	Animais silvestres (especialmente quelônios), castanha-do-pará, copaíba, mandioca, itaúba, pescado (pirarucu e tucunaré). / redução de estoques das espécies nativas.
e) Alto valor recreativo, educacional e/ou científico.	Área importante para educação ambiental/cultural e Pesquisa. / Falta de incentivos para essas atividades.
f) Demanda local por recursos vulneráveis da UC.	Pescado, castanha-do-pará, itaúba, bauxita e quelônios. / Redução destes recursos.
g) Outros	Influência da mineradora nos aspectos socioeconômicos e culturais das comunidades locais. / Alteração da cultura local.

**Tabela 11 – Avaliação dos aspectos legais da Flona Saracá-Taquera.**

Aspectos Legais	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Existe a aplicação efetiva das leis e dos regulamentos em todos os níveis	Parcialmente, devido as suas características fundiárias. / Não solução a médio prazo de sua situação fundiária.
b) A UC possui o amparo legal obrigatório a longo prazo	Sim através de seu decreto de criação. /
c) A demarcação de fronteiras é adequada para alcançar os objetivos da UC.	É parcialmente adequada / perda de área protegida para as comunidades quilombolas.
d) Monitoramento e fiscalização das atividades ilegais na UC.	Sim, possui através de imagens de satélite e rotinas de fiscalização / Redução dos recursos financeiros para manutenção da proteção.
e) Consolidação territorial / Regularização fundiária	Possui problemas fundiários devido à sobreposição de interesse por terras da UC pelos quilombolas, algumas propriedades não indenizadas, invasões e o não reconhecimento dos ribeirinhos como populações tradicionais. / Perda de parte do território da UC para os quilombolas, projetos de assentamento do INCRA no entorno imediato da FLONA, aumento de invasões e não resolução do conflito com os ribeirinhos que estavam na área antes da criação da Unidade.
f) Os recursos humanos e financeiros são adequados para realizar as ações críticas à implementação da lei.	Não. A UC dispõe de uma equipe insuficiente para as demandas atuais. Falta de funcionários concursados especialmente administrativos e de nível médio. A UC precisaria ainda de maior aporte financeiro para regularização fundiária. / Redução dos recursos humanos e não há perspectivas de continuidade para os recursos financeiros.

**Tabela 12 – Análise do contexto político, institucional e políticas públicas Flona Saracá-Taquera.**

Contexto Político, Institucional e Políticas Públicas	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) As políticas públicas (federais, estaduais ou municipais) são alinhadas às diretrizes de conservação e manejo sustentável.	Não existe alinhamento devido à políticas diferentes em suas várias instancias. / Manutenção da situação atual.
b) Relacionamento com poder público estadual e municipal	Existe relacionamento com o poder público estadual e municipal melhorado com a implementação dos conselhos consultivos da Rebio do Rio Trombetas e Florestas Estaduais de Trombetas e Faro /
c) Implementação dos Planos Diretores e políticas setoriais dos municípios do entorno	Existem ações de confecção do plano diretor pelo município de Oriximiná, porém a UC não foi acionada para participar até o momento. Não existe planos diretores nos municípios de Terra Santa e Faro / Que o Plano tenha ações conflituosas com os objetivos da UC.
d) Relacionamento com ONG's e sociedade civil	Com a formação do conselho consultivo ampliou o relacionamento entre a Unidade e a sociedade. / A continuidade da falta de engajamento dos conselheiros.
e) Relacionamento com órgãos e entidades ambientais (Superintendência do IBAMA, OEMA, Secretarias, Polícias ambientais, CODEMA's, etc.)	Existe bom relacionamento com a Gerência Executiva do IBAMA em Santarém, Serviço Florestal Brasileiro, Secretaria de Meio Ambiente do Pará e Secretarias de Meio Ambiente dos Municípios de Oriximiná, Terra Santa e Faro. / Com as mudanças de governo possa mudar este relacionamento.
f) Relacionamento com órgãos e entidades afins (Ministério Público, Polícias, Órgãos de Assistência Técnica)	Existe bom relacionamento com o Ministério Público Federal, Polícia Federal e Polícia Militar /
g) Relacionamento com Instituições de Ensino e Pesquisa	Temos com o INPA, Universidade Federal do Oeste do Pará e Universidade Federal Fluminense.
h) Outros	Política de incentivos as UHEs na Amazônia. / Instalação de uma UHE que afete diretamente a UC.

**Tabela 13** – Informações sobre as comunidades e suas interações com a Flona Saracá-Taquera.

Comunidade	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Dependência das comunidades locais por recursos da UC para a sua subsistência.	Madeira, castanha-do-pará, copaíba, pescado, animais silvestres. / Redução dos recursos e permanecer dependentes destes recursos.
b) Oportunidades de desenvolvimento da comunidade mediante o uso sustentável de recursos.	Houve vários projetos que fracassaram por motivos culturais e planejamentos inadequados. / Continuidade da situação.
c) Disputas relacionadas à posse ou direitos de uso da terra.	Aproximadamente 30% da UC pretendida pelos quilombolas. / Perda de área da unidade.
d) Resolução dos conflitos com a comunidade local.	Formação do conselho, reuniões com as comunidades e finalizar a revisão do plano de manejo da UC. / Aumento de invasões e demora na revisão do plano de manejo.
e) As práticas culturais, as crenças e os usos tradicionais conflitam os objetivos da UC.	Algumas práticas são conflitantes com os objetivos da UC (caça, pesca comercial e queimadas). / Tendência é a continuidade desta situação.
f) Possibilidades de alianças com a comunidade local.	Foram feitos trabalhos em cooperação com associações de quilombolas, coordenações de comunidades e sindicatos. / Desarticulação interna destas entidades.
g) Outros	

**Tabela 14 – Análise dos insumos e recursos necessários à gestão da Flona Saracá-Taquera.**

Insumos / Recursos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Contratação e a retenção de funcionários.	A UC possui número insuficiente de funcionários de campo e há alta rotatividade dos analistas ambientais. / Perda de funcionários e restrições financeiras para contratação de pessoal.
b) Desenvolvimento da competência dos funcionários.	Realização de cursos de capacitação para os funcionários contratados e analistas ambientais. / Restrição de recursos.
c) Estrutura organizacional, estilo gerencial e clima organizacional.	Tem sido aplicado modelo de estrutura interna com divisão por coordenações com início de implantação da estrutura por processos. Funcionários são chamados a participar das decisões / Perda de funcionários e mudança na estrutura organizacional muito lenta.
d) Acesso a tecnologia necessária aos objetivos da UC.	Existe acesso a inovações tecnológicas (imagens de satélite, internet, sistema de gestão on line). /
e) Situação e capacidade das instalações físicas e equipamentos (infra-estrutura).	Atendem parcialmente, porém há necessidade de ampliação. / Falta de recursos para manutenção.
f) A alocação de recursos (financeiros, humanos e infra-estrutura) está de acordo com as prioridades e os objetivos.	Sim mas são insuficientes. / Continuidade desta situação.
g) A previsão financeira para a unidade de conservação a longo prazo é estável.	Não. Porque não há clareza no estabelecimento da compensação ambiental e a continuidade dos recursos provenientes do Termo de Compromisso com a Mineração Rio do Norte
h) Há compromisso e recursos financeiros suficientes para o manejo efetivo do sistema de Ucs por parte do ICMBio / OEMA	Há compromisso do ICMBio com assinatura e execução de vários contratos que tem apoiado todas as UCs, entretanto, os recursos financeiros ainda são insuficientes. / Falta de recursos financeiros no ICMBio para manutenção dos contratos.
i) Suficiência e regularidade dos recursos financeiros para os próximos 5 anos.	Não temos clareza.
j) Recursos de compensação ambiental são acessíveis.	Não. / Não execução da compensação ambiental oriunda de dois empreendimentos localizados no interior da UC (extração de bauxita e linha de transmissão).
k) Outras fontes alternativas de recursos financeiros (Programa ARPA, Outros Programas, Projetos, Empresas Privadas, etc.)	Recursos provenientes do Termo de Compromisso com a Mineração Rio do Norte. / Falta de continuidade.
l) Outros	

**Tabela 15 – Avaliação do planejamento, processos e produtos da Flona Saracá-Taquera.**

Planejamento / Processos / Produtos	Fatores
	Informações relevantes / Tendências preocupantes
a) Inventário abrangente recursos naturais e culturais.	Há parcialmente no plano de manejo e nas pesquisas e monitoramentos realizados na UC, especialmente na zona de mineração. / comprometimento dos recursos sem a realização de estudos.
b) Necessidades críticas de manejo são identificadas e priorizadas.	São discutidos e analisados durante planejamento e aplicação de ferramentas de gestão e monitoramento. / Não atendimento das prioridades definidas por falta de recursos humanos e financeiros.
c) Necessidades críticas de pesquisa e monitoramento são identificadas e priorizadas	São discutidos e analisados durante planejamento e aplicação de ferramentas de gestão e monitoramento. / Não atendimento das prioridades definidas por falta de recursos humanos e financeiros.
d) Pesquisas contínuas sobre as questões críticas relativas à UC.	Recuperação de áreas degradadas pela mineração de bauxita (pesquisa multidisciplinar). / Falta de recursos.
e) Avaliação rotineira da efetividade da gestão e do manejo da UC.	Utilização de ferramentas de gestão (RAPPAM, Tracking Tool e SIGE/ICMBio) /
f) Elaboração e/ou Implementação do Plano de manejo.	Em processo de revisão. / Insuficiência de recursos para implementação no longo prazo.
g) Constituição e efetividade do Conselho Consultivo.	Constituído e funcionando regularmente.
h) Potencial para uso público	Educação ambiental, turismo e pesquisa. / Sem perspectiva de interesse das empresas regionais e turismo desorganizado.
i) Outros	Implementação de concessão florestal e mineral. / Falta de recursos humanos para o acompanhamento e monitoramento das concessões.

**Tabela 16** – Identificação dos grupos de interesse (primários e secundários) e suas necessidades e expectativas em relação à Flona Saracá-Taquera.

Grupos de Interesse	Interesses	
	Primários	Expectativas
a) Comunidades no interior e no entorno	Recursos naturais, saúde, educação, saneamento.	Melhoria da qualidade de vida e utilização dos recursos naturais.
b) Populações indígenas	Tráfego pela unidade de conservação.	Facilidade para tráfego.
c) Populações tradicionais	Recursos naturais, saúde, educação, saneamento, preservação da cultura.	Melhoria da qualidade de vida, utilização dos recursos naturais, desenvolvimento de atividades econômicas e acesso a políticas públicas e definição territorial.
d) Moradores, especialmente ribeirinhos, não reconhecidos como populações tradicionais	Reconhecimento como população tradicional, melhoria da qualidade de vida, utilização dos recursos naturais e acesso a políticas públicas.	Reconhecimento como população tradicional, melhoria da qualidade de vida, utilização dos recursos naturais, e acesso a políticas públicas.
e) Pescadores e caçadores	Acesso aos recursos naturais.	Liberação da comercialização do pescado e liberação da caça para subsistência.
f) Proprietários de terra no interior e no entorno	Indenização (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	Indenização (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.
g) Agricultores e criadores de gado	Indenização (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.	Indenização (interior). Cultivo de roçados, criação de animais, assistência técnica e financiamento.
h) Concessionário de madeira	Autorizações.	Agilidade nas autorizações e apoio do ICMBio na relação com as comunidades residentes.
i) Mineradora (MRN)	Licenciamento ambiental.	Agilidade na emissão das licenças.
j) Funcionários das prefeituras locais	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.
k) Funcionários dos órgãos ambientais locais e regionais (inclusive o ICMBio)	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.
l) Invasores	Procura de recursos naturais e trabalho na mineradora.	Legalização de sua permanência.
<b>Secundários</b>	<b>Necessidades</b>	<b>Expectativas</b>
h) Comerciantes locais	Utilização do comercio local para compra dos insumos.	Utilização do comercio local para compra dos insumos.
i) Investidores potenciais	Definição de potencialidades econômicas do entorno e interior da FLONA.	Apoio institucional.
j) ONG's	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Cooperação.
k) Associações	Acesso às comunidades, comercialização de produtos das comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, financeiro, cooperação, cumprimento das responsabilidades.
l) Prefeituras	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Apoio técnico, cooperação, cumprimento das responsabilidades.
m) Turistas	Infra-estrutura regional de alojamento e transporte.	Organizar o turismo na unidade.
n) Organizações missionárias	Acesso às comunidades e tráfego na unidade.	Acesso ao interior da unidade.

Avaliando os resultados da análise do ambiente das duas unidades de conservação (Tabelas 1 a 16) observa-se que as mesmas possuem aspectos semelhantes tais como: presença de comunidades quilombolas e ribeirinhas, desenvolvimento humano das comunidades muito baixo, invasões, pretensão das comunidades quilombolas de criar territórios sobrepostos às duas unidades, equipes insuficientes para demandas, conselhos consultivos constituídos e funcionando regularmente, situação fundiária indefinida, ferramentas de avaliação e de efetividade de gestão (RAPPAM, Tracking Tool e SIGE/ICMBio), recursos provenientes do orçamento do ICMBio e do Termo de Compromisso com a Mineração Rio do Norte. Entretanto, foram identificados vários aspectos que são específicos de cada unidade de conservação que destaco a seguir:

1. O Programa ARPA financia apenas as atividades na Rebio do Rio Trombetas;
2. As atividades de extração de minério de bauxita e manejo florestal madeireiro, através de concessão, são realizadas apenas na Flona Saracá-Taquera;
3. O uso público (especialmente turismo) é permitido apenas na Flona Saracá-Taquera;
4. Somente é permitida a permanência de populações tradicionais na Flona Saracá-Taquera, enquanto na Rebio do Rio Trombetas é proibido inclusive o uso direto dos recursos naturais, sendo que no caso específico da castanha-do-pará foi assinado um Termo de Compromisso para a coleta e comercialização nesta unidade;
5. As pesquisas contínuas sobre as questões críticas são sobre quelônios e castanha-do-pará, enquanto na Flona Saracá-Taquera está relacionada a recuperação de áreas degradadas pela mineração de bauxita (pesquisa multidisciplinar);
6. Existem grupos de interesses que foram identificados apenas na Flona Saracá-Taquera, que são eles: mineradora (MRN), concessionários de madeira e moradores, especialmente ribeirinhos, não reconhecidos como populações tradicionais. Os demais grupos de interesses desta unidade são iguais aos da Rebio do Rio Trombetas.

A análise do ambiente foi fundamental para a equipe gestora compreender que apesar de em alguns aspectos as unidades serem semelhantes, existem outros aspectos do ambiente que são específicas de cada unidade. Esta reflexão reforça a necessidade de se construir o planejamento estratégico também específico para cada unidade.

Avaliando todos os aspectos levantados na análise do ambiente constatou-se que os mesmos já estavam contemplados nas diretrizes estratégicas (Missão, Visão de Futuro e Valores) definidas para as unidades de conservação, demonstrando a consistência e viabilidade destas diretrizes.

### 4.3. Avaliação de Pressões e Ameaças

Considerando a análise do ambiente foi realizada a identificação das principais pressões e ameaças (Tabelas 17 a 20) que tiveram impactos prejudiciais ou impactos que ainda podem ocorrer nas duas unidades de conservação nos próximos cinco anos.

#### ❖ Reserva Biológica do Rio Trombetas

**Tabela 17** – Identificação das principais pressões que causam impactos na Rebio do Rio Trombetas.

Pressões		Parâmetros				Total	Ranking
		A	I	U	T		
1	Coleta de castanha-do-pará	4	4	5	1	14	2
2	Captura de quelônios	2	5	5	3	15	1
3	Invasões para moradia	1	3	3	2	9	5
4	Pesca predatória	2	2	5	1	10	4
5	Tráfego de embarcações e navios	1	2	1	2	6	7
6	Carregamento de navios	1	2	1	1	5	8
7	Caça (exceto quelônios)	4	3	5	1	13	3
8	Visitação (festas, cultos religiosos, cemitério e etc)	1	2	5	2	10	4
9	Espécies exóticas	1	2	1	2	6	7
10	Desmatamentos	1	2	3	2	8	6

**A** - Área da UC afetada; **I** - Impacto; **U** - Urgência de atuação sobre a pressão em questão; e **T** - Tendência.



**Tabela 18** – Identificação das principais ameaças a Rebio do Rio Trombetas.

Ameaças		Parâmetros				Total	Ranking
		A	I	U	T		
1	Instalação de hidrelétrica	3	5	1	1	10	3
2	Estruturação da cadeia do turismo no entorno	1	2	1	4	8	4
3	Desafetação de parte da unidade	5	5	3	4	17	1
4	Tráfego de animais silvestres	1	2	1	2	6	5
5	Poluição hídrica	1	4	3	3	11	2

**A** - Área da UC afetada; **I** – Impacto; **U** - Urgência de atuação sobre a pressão em questão; e **T** – Tendência.

### ❖ Floresta Nacional Saracá-Taquera

**Tabela 19** – Identificação das principais pressões que causam impactos na Flona Saracá-Taquera.

Pressões		Parâmetros				Total	Ranking
		A	I	U	T		
1	Manejo Florestal	3	3	4	1	11	3
2	Estradas	1	4	2	2	9	4
3	Invasões para moradia	1	2	1	2	6	6
4	Pesca ilegal	1	2	2	1	6	6
5	Extração ilegal de madeira	2	4	5	5	16	2
6	Exploração mineral legalizada	3	5	5	5	18	1
7	Caça	2	2	2	1	7	5
8	Desmatamento ilegal	1	4	3	1	9	4

**A** - Área da UC afetada; **I** – Impacto; **U** - Urgência de atuação sobre a pressão em questão; e **T** – Tendência.

**Tabela 20** – Identificação das principais ameaças a Flona Saracá-Taquera.

Ameaças	Parâmetros				Total	Ranking	
	A	I	U	T			
1	Instalação de hidrelétrica	1	2	1	1	5	7
2	Desafetação de parte da unidade	3	5	3	4	15	1
3	Avanço do desmatamento no entorno	1	3	1	1	6	6
4	Implantação de novos assentamentos no entorno	1	3	2	3	9	5
5	Avanço da exploração mineral para a zona primitiva	1	5	5	2	13	2
6	Instalação de linha de transmissão da MRN de 230 kV	1	2	5	4	12	3
7	Recuperação deficiente dos processos ecológicos das áreas impactadas	2	4	5	1	12	3
8	Movimentos de massa em áreas de mineração e concessão florestal	1	4	5	1	11	4

**A** - Área da UC afetada; **I** – Impacto; **U** - Urgência de atuação sobre a pressão em questão; e **T** – Tendência.

Analisando as tabelas 17 e 18 verifica-se que as principais pressões que afetam a Rebio do Rio Trombetas são a captura de quelônios, coleta de castanha-do-pará e a caça (exceto quelônios). As principais ameaças identificadas para esta unidade foram a desafetação de parte de sua área, poluição hídrica e instalação de hidrelétrica. Os resultados obtidos com a mesma avaliação para a Flona Saracá-Taquera (Tabelas 19 e 20) demonstraram que as principais pressões sofridas por esta unidade são a exploração mineral legalizada, extração ilegal de madeira e manejo florestal. Identificou-se que as principais ameaças a Flona são a desafetação de parte da unidade, o avanço da exploração mineral para a zona primitiva, instalação de linha de transmissão da MRN de 230 kV e recuperação deficiente dos processos ecológicos das áreas impactadas.

Os resultados obtidos com a identificação das pressões e ameaças e quantificação dos seus parâmetros possibilitaram a constatação de que as unidades de conservação são impactadas negativamente de formas distintas e isto reforça a importância de se realizar ações de planejamento específicas para cada UC, considerando as pressões e ameaças que tiverem uma pontuação total mais elevada.

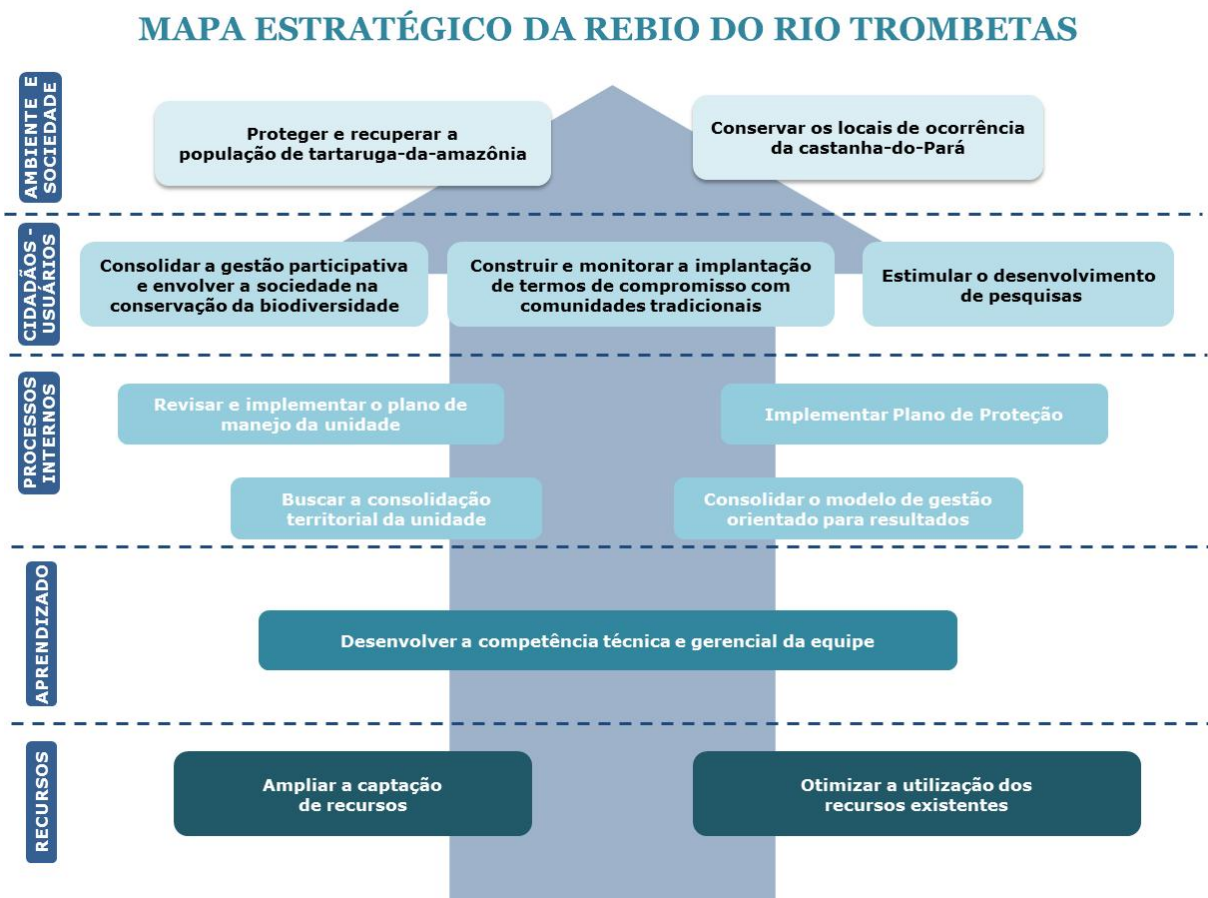
#### 4.4. Objetivos estratégicos

Nas reuniões da equipe gestora foi revisado o sistema de medição do desempenho estratégico, através da identificação de objetivos estratégicos necessários para atingir a visão de futuro. Os objetivos estratégicos geraram dois mapas estratégicos (Figuras 3 e 4), sendo um para a Rebio do Rio Trombetas e outro para a Flona Saracá-Taquera.

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em planos de ação com indicadores de desempenho e metas e indicadores de acompanhamento (Tabelas de 21 a 30) onde não foram definidas metas.

##### ❖ Reserva Biológica do Rio Trombetas

As diretrizes estratégicas definidas para Rebio do Rio Trombetas foram desdobradas em 12 objetivos estratégicos que foram organizados nas cinco perspectivas (Ambiente e Sociedade, Cidadãos-Usuários, Processos Internos, Aprendizado e Recursos) conforme figura 3.



**Figura 3.** Mapa Estratégico da Reserva Biológica do Rio Trombetas.

**Tabela 21.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Ambiente e Sociedade.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Proteger e recuperar a população de tartaruga-da-amazônia</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de filhotes de tartaruga-da-amazônia nascidos	30.000 filhotes nascidos por ano
Percentual de filhotes de tartaruga-da-amazônia nascidos em ninhos naturais	70% de filhotes nascidos em ninhos naturais
Percentual de filhotes de tartaruga-da-amazônia nascidos em ninhos transferidos	60% de filhotes nascidos em ninhos naturais transferidos
Número de fêmeas desovando por ano	500 fêmeas por ano
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Conservar os locais de ocorrência da castanha-do-pará</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Dias de vistoria de monitoramento do extrativismo de castanha-do-pará	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Produção total (em litros) de castanha-do-pará por ano	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)

**Tabela 22.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Cidadões-Usuários.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Estimular o desenvolvimento de pesquisas</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de pesquisas autorizadas pelas unidades descentralizadas	Autorizar 5 pesquisas por ano
Percentual de solicitações de pesquisas analisadas no prazo pelas unidades descentralizadas	Analisar no prazo 100% das pesquisas solicitadas
Número de pesquisas voltadas ao manejo	3 pesquisas voltadas ao manejo por ano
Número de pesquisas realizadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de pesquisas socioambientais autorizadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar a gestão participativa e envolver a sociedade na conservação da biodiversidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de participações da sociedade em ações de educação e sensibilização ambiental	50 participações da sociedade
Número de eventos de educação e sensibilização ambiental	Realizar 2 eventos de educação e sensibilização ambiental por ano
Número de parcerias institucionais formalizadas	Formalizar 1 parceria institucional por ano

(Continua)

**Tabela 22.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Cidadões-Usuários.

(Continuação)

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar a gestão participativa e envolver a sociedade na conservação da biodiversidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de presença dos conselheiros nas reuniões ordinárias	Atingir 75% de presença dos conselheiros em cada reunião ordinária
Número de reuniões de conselho realizadas	Realizar 2 reuniões do conselho por ano
Percentual de reuniões do conselho previstas no regimento interno que foram realizadas	Realizar 100% das reuniões do conselho previstas no regimento interno
Percentual das atividades previstas nos planos de ação dos conselhos que foram executadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de famílias voluntárias no projeto de conservação de tracajás e pitiús	25 famílias com participação voluntária no projeto por ano.
Número de filhotes de tracajás e pitiús nascidos em praias monitoradas pela comunidade	15.000 filhotes nascidos por ano
Percentual de filhotes de tracajás e pitiús nascidos por ninho em praias monitoradas pela comunidade	60% de filhotes nascidos por ano
Número de voluntários	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Construir e monitorar a implantação dos termos de compromisso com comunidades tradicionais</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de famílias que aderiram ao termo de compromisso da castanha-do-pará	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Percentual de participação dos extrativistas tradicionais nas reuniões de avaliação do termo de compromisso da castanha-do-pará	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Percentual de participação dos moradores tradicionais nas reuniões de construção e avaliação de termo de compromisso sobre modos de vida e fontes de subsistência	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)

**Tabela 23.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Processos Internos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Revisar e implementar o plano de manejo da unidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual das atividades previstas no plano de manejo operacionalizadas	Operacionalizar 25% das atividades previstas no plano de manejo
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar Plano de Proteção</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de alertas DETER apurados	Apurar 40% dos alertas DETER por ano
Percentual de alertas PRODES	Apurar 40% dos alertas PRODES por ano
Percentual das atividades previstas no plano de proteção que foram executadas	Executar 80% das atividades planejadas no plano de proteção
Dias de atividade de fiscalização em campo	Realizar 150 dias de fiscalização de Campo
Percentual de operações de fiscalização com objetivos alcançados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover a consolidação territorial da unidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de pontos estratégicos do limite externo das unidades sinalizados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de famílias cadastradas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Percentual da área da unidade com levantamento da cadeia dominial	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar o modelo de gestão orientado para resultados</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de reuniões por ano da equipe gestora para monitoramento da estratégia e processos	Realizar 4 reuniões por ano da equipe gestora
Percentual de indicadores com metas alcançadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de atualizações do painel de gestão à vista por ano	Realizar 4 atualizações por ano do painel de gestão à vista
Número de reuniões com equipe de campo	Realizar 12 reuniões por ano com a equipe de campo.

**Tabela 24.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Aprendizado.

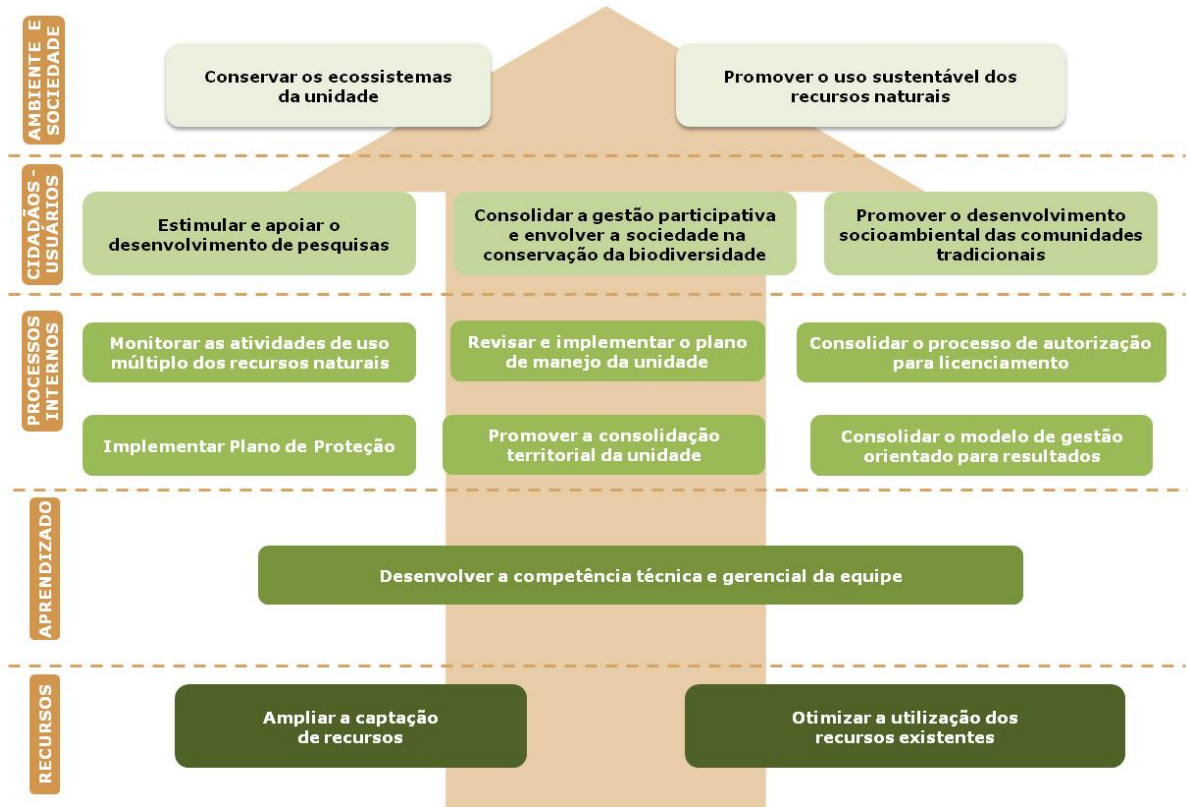
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desenvolver a competência técnica e gerencial da equipe</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de horas de capacitação da equipe de analistas ambientais	40 horas de capacitação para analistas ambientais.
Número de horas de capacitação da equipe de funcionários terceirizados	20 horas capacitação para agentes ambientais contratados

**Tabela 25.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Rebio do Rio Trombetas na perspectiva Recursos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar a captação de recursos</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de aumento de recursos	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de fontes de recursos da unidade	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Recursos financeiros captados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Otimizar a utilização dos recursos existentes</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de execução do recurso financeiro do Termo de Compromisso entre ICMBio e MRN	Executar 100% dos recursos previstos no POA
Percentual de execução do POA do Programa ARPA	Executar 100% dos recursos previstos no POA
Percentual de execução da conta vinculada do Programa ARPA	Executar 100% dos recursos disponíveis na conta vinculada
Custo com manutenção de equipamentos	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com manutenção de infraestrutura	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com alimentação por base de campo	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com combustíveis por base de campo	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)

#### ❖ Floresta Nacional Saracá-Taquera

As diretrizes estratégicas definidas para Flona Saracá-Taquera foram desdobradas em 14 objetivos estratégicos que foram organizados nas cinco perspectivas (Ambiente e Sociedade, Cidadãos-Usuários, Processos Internos, Aprendizado e Recursos) conforme figura 4.



**Figura 4.** Mapa Estratégico da Floresta Nacional Saracá-Taquera.

**Tabela 26.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Ambiente e Sociedade.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Conservar os ecossistemas da unidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de alertas DETER apurados	Apurar 40% dos alertas DETER por ano
Percentual de alertas PRODES apurados	Apurar 40% dos alertas PRODES por ano
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover o uso sustentável dos recursos naturais</b>	
Número de produtos agroextrativistas comercializados	2 produtos agroextrativistas comercializados
Número de recursos naturais com plano de manejo em execução	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)



**Tabela 27.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Cidadões-Usuários.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Estimular o desenvolvimento de pesquisas</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de pesquisas autorizadas pelas unidades descentralizadas	Autorizar 5 pesquisas por ano
Percentual de solicitações de pesquisas analisadas no prazo pelas unidades descentralizadas	Analisar no prazo 100% das pesquisas solicitadas
Número de pesquisas voltadas ao manejo	3 pesquisas voltadas ao manejo por ano
Número de pesquisas realizadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de pesquisas socioambientais autorizadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar a gestão participativa e envolver a sociedade na conservação da biodiversidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de participações da sociedade em ações de educação e sensibilização ambiental	50 participações da sociedade
Número de eventos de educação e sensibilização ambiental	Realizar 2 eventos de educação e sensibilização ambiental por ano
Número de parcerias institucionais formalizadas	Formalizar 1 parceria institucional por ano
Percentual de presença dos conselheiros nas reuniões ordinárias	Atingir 75% de presença dos conselheiros em cada reunião ordinária
Número de reuniões de conselho realizadas	Realizar 2 reuniões do conselho por ano
Percentual de reuniões do conselho previstas no regimento interno que foram realizadas	Realizar 100% das reuniões do conselho previstas no regimento interno
Percentual das atividades previstas nos planos de ação dos conselhos que foram executadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de voluntários	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover o desenvolvimento socioambiental das comunidades tradicionais</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de termos de adesão ao Programa Bolsa Verde assinados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de famílias aptas a acessarem Políticas Públicas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de famílias beneficiadas por programas de moradia	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de projetos de alternativas sustentáveis de renda apoiados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)

**Tabela 28.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Processos Internos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar Plano de Proteção</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual das atividades previstas no plano de proteção que foram executadas	Executar 80% das atividades planejadas no plano de proteção
Dias de atividade de fiscalização em campo	Realizar 50 dias de fiscalização de Campo
Percentual de operações de fiscalização com objetivos alcançados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Monitorar as atividades de uso múltiplo dos recursos naturais</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de vistorias nas áreas exploradas pela mineradora	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de vistorias nas áreas de concessão florestal empresarial	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de vistorias nas áreas de manejo florestal comunitário	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Revisar e implementar o plano de manejo da unidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual das atividades previstas no plano de manejo operacionalizadas	Operacionalizar 30% das atividades previstas no plano de manejo
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar o processo de autorização para licenciamento</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de pareceres para licenciamento emitidos	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de autorizações diretas concedidas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Promover a consolidação territorial da unidade</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de pontos estratégicos do limite externo das unidades sinalizados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de famílias cadastradas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Percentual da área da unidade com levantamento da cadeia dominial	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Consolidar o modelo de gestão orientado para resultados</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de reuniões por ano da equipe gestora para monitoramento da estratégia e processos	Realizar 4 reuniões por ano da equipe gestora
Percentual de indicadores com metas alcançadas	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de atualizações do painel de gestão à vista por ano	Realizar 4 atualizações por ano do painel de gestão à vista
Número de reuniões com equipe de campo	Realizar 12 reuniões por ano com a equipe de campo.

**Tabela 29.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Aprendizado.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desenvolver a competência técnica e gerencial da equipe</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Número de horas de capacitação da equipe de analistas ambientais	40 horas de capacitação para analistas ambientais.
Número de horas de capacitação da equipe de funcionários terceirizados	20 horas capacitação para agentes ambientais contratados

**Tabela 30.** Desdobramento dos objetivos estratégicos da Flona Saracá-Taquera na perspectiva Recursos.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Ampliar a captação de recursos</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de aumento de recursos	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Número de fontes de recursos da unidade	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Recursos financeiros captados	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Otimizar a utilização dos recursos existentes</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
Percentual de execução do recurso financeiro do Termo de Compromisso entre ICMBio e MRN	Executar 100% dos recursos previstos no POA
Custo com manutenção de equipamentos	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com manutenção de infraestrutura	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com alimentação por base de campo	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)
Custo com combustíveis por base de campo	Indicador de acompanhamento (não foi fixada meta)

Durante o detalhamento de todos os objetivos estratégicos com a identificação inicial dos indicadores, foi possível estabelecer metas (indicadores de desempenho) apenas para aqueles que já tinham um histórico de monitoramento e apresentava tendências, entretanto, para os indicadores novos, em que a equipe não sabia o quantitativo do resultado a ser alcançado, decidiu-se apenas monitorar os resultados e não estabelecer metas no momento atual (indicadores de acompanhamento).

Foram identificados um total de 50 indicadores para a Rebio do Rio Trombetas, sendo 29 indicadores de desempenho e 21 de acompanhamento (Tabelas 21 a 25). Para a Flona Saracá-Taquera foram identificados 47 indicadores sendo 21 indicadores de desempenho e 26 indicadores de acompanhamento (Tabelas 26 a 30).

Um dos resultados alcançados neste trabalho foi alinhamento do planejamento estratégico das duas unidades de conservação às diretrizes estratégicas do ICMBio.

Isto foi possível devido principalmente ao alinhamento que as UCs já vinham fazendo desde o início do ano de 2011 com a implantação do Sistema de Gestão Estratégica do Instituto (SIGE). Durante as reuniões foram definidos prioritariamente as diretrizes estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores e metas das duas unidades e posteriormente foi realizada uma análise comparativa com as diretrizes estratégicas, objetivos estratégicos e indicadores institucionais do ICMBio. Nesta avaliação constatou-se que embora as unidades de conservação tenham diretrizes e objetivos estratégicos específicos, o planejamento estratégico de cada unidade estava totalmente contemplado na estratégia maior do Instituto.

Uma das questões suscitadas nas reuniões da equipe gestora foi a seguinte: todos indicadores institucionais do ICMBio, preenchidos mensalmente no sistema de Gestão Estratégica (SIGE) deveriam estar vinculados a algum objetivo estratégico das unidades de conservação? Após a reflexão sobre este assunto e o apoio da consultoria da NEXUCS compreendeu-se que parte dos indicadores são importantes como forma de medição para avaliar o alcance de determinados objetivos estratégicos das unidades, entretanto, a grande maioria dos indicadores fazem parte apenas de processos rotineiros. Estes indicadores, apesar de não serem estratégicos para as unidades são fundamentais para o ICMBio fazer uma avaliação e planejamento de todo o Sistema de Unidades de Conservação Federais.

No planejamento inicial deste trabalho estava previsto a construção de todos os conjuntos consistentes provenientes do detalhamento dos objetivos estratégicos. Entretanto, foram identificados os indicadores e metas (para os indicadores de desempenho) e plano de ações para uma parte dos indicadores. O resultado não foi plenamente alcançado em decorrência das inúmeras demandas emergenciais da equipe gestora das duas unidades de conservação.

## 5. CONCLUSÕES

A constatação de que as unidades de conservação possuem usuários, processos e produtos específicos conduziu a equipe gestora a realizar o planejamento estratégico para cada unidade de conservação. Esta forma de realizar o planejamento foi fortalecida pela análise do ambiente e das pressões e ameaças que são diferentes para cada UC.

Embora as unidades de conservação possuam planejamentos estratégicos distintos, observou-se que estes estão alinhados as diretrizes estratégicas maior definidas pelo ICMBio.

Esta experiência proporcionou a reflexão da equipe gestora sobre a importância da sistematização da estratégia, das responsabilidades de cada membro na execução do planejamento e da necessidade de disseminar, executar e monitorar a estratégia, para que toda a força de trabalho envolvida possa compreender a razão de existir das duas unidades de conservação, onde elas precisam chegar e qual parte que cabe a cada um neste resultado de melhoria contínua da gestão.

Os próximos passos e desdobramentos que as unidades deverão executar são os seguintes:

- Finalizar o planejamento de atividades (planos de ação) para os objetivos de cada unidade de conservação e assim concluir a construção dos conjuntos consistentes (indicadores, metas e planos de ação);
- Disseminar, executar e monitorar a estratégia para que toda a força de trabalho envolvida possa compreender a razão de existir das duas unidades de conservação e onde elas precisam chegar e qual a parte que cabe a cada um neste resultado.
- Modelar os processos críticos das unidades;
- Inserir os indicadores específicos de cada unidade de conservação no módulo operacional do SIGE do ICMBio;
- Definir metas para os indicadores de acompanhamento;
- Identificar indicadores de resultados de efetividade de gestão; e
- Elaborar anualmente Plano de Melhoria para cada unidade de conservação;

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabral, R. F. B.; Araújo, M. A. R.; Marques, C. P. Gestão estratégica de unidades de conservação. In: *Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados*. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed., RIMA, p. 265-272, 2012.

Cabral, R. F. B. As pontes entre a estratégia e a execução das unidades de conservação. In: *Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados*. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed., RIMA, p. 273-297, 2012.

IBAMA. *Plano de Manejo da Floresta Nacional Saracá-Taquera*. Brasília: MMA, 2001. 708 p.

IBAMA. *Plano de Manejo da Reserva Biológica do Rio Trombetas*. Brasília: MMA, 2004. 556p.

Margoluis, R; Salafsky, N. *Is our project succeeding? A guide to threat Reduction Assessment for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program, 2001. 52p.

Marques, C. P.; Cabral, R. F. B.; Araújo, M. A. R. Programa de Gestão para Resultados (PGR): uma estratégia de educação continuada para a implementação da gestão de excelência em unidades de conservação participantes do Programa Áreas Protegidas da Amazônia (Arpa). In: *Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados*. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed., RIMA, p. 253-264, 2012.

Pinha, P.R.S. A experiência da implantação da gestão para resultados na Reserva Biológica do Lago Piratuba. In: *Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados*. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed., RIMA, p. 335-358, 2012

Pinheiro, C. A. A.; Guerra, M. F.; Correia Junior, A. A.; Silva, J. R.A; Singh, V. L.; Klein, G. M.; Carvalho, A. G. Implementação do Programa de Gestão para Resultados na Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera. In: *Revista do Programa Áreas Protegidas da Amazônia*. Brasília: 2 ed., MMA, p. 6-14, 2008.

Pinheiro, C. A. A. A experiência da implantação da gestão para resultados na Reserva Biológica do Rio Trombetas e Floresta Nacional Saracá-Taquera. In: *Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados*. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed., RIMA, p. 319-334, 2012.

Toro, J. B. A. *Mobilização social: Um modo de construir democracia e participação*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior - ABEAS, UNICEF, 1997. 104 p

## APÊNDICE

**APÊNDICE A** – Diretrizes Estratégicas (Missão, Visão de Futuro, Valores) e Mapa Estratégico da Rebio do Rio Trombetas e Flona Saracá-Taquera construídos no ano de 2008.

### MISSÃO

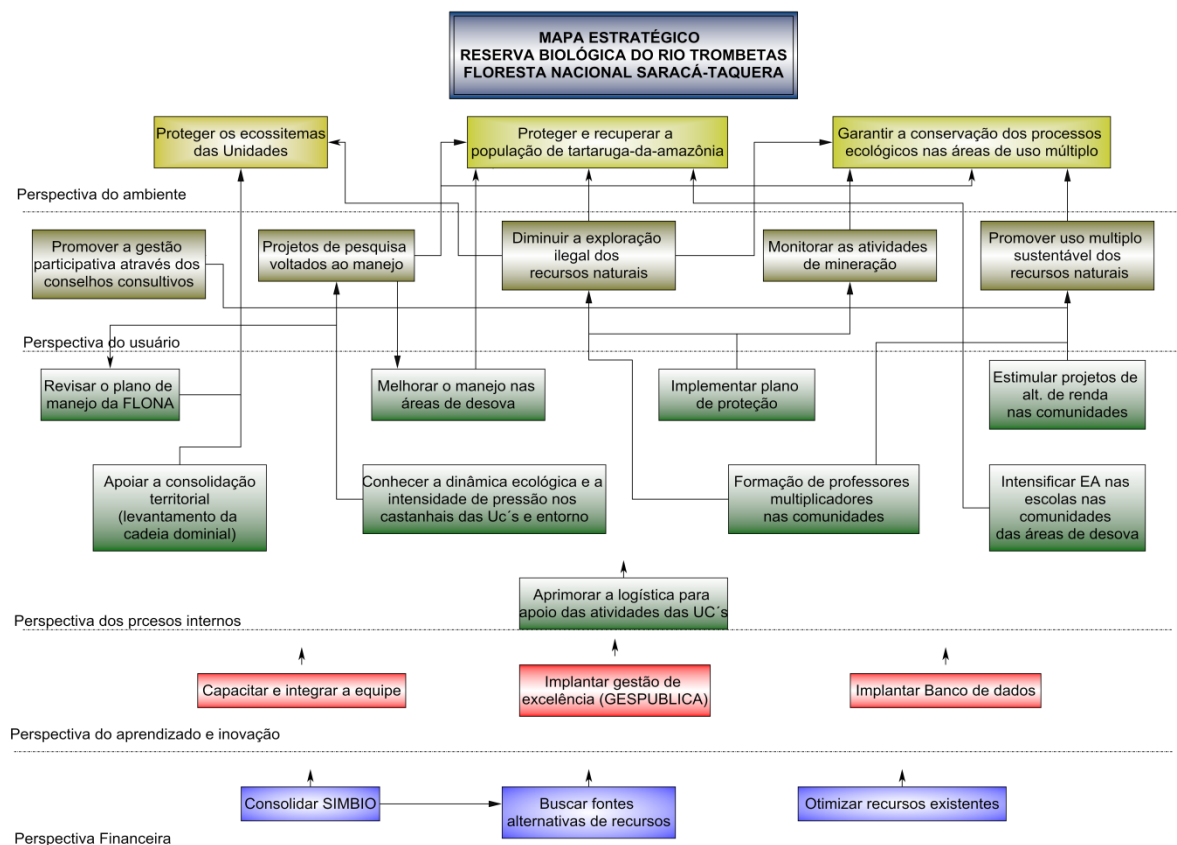
Conciliar de forma integrada a gestão das duas Unidades de Conservação, de acordo com seus objetivos de criação e especificidades, buscando conservar amostras de ecossistemas amazônicos, promovendo a integração com as comunidades, pesquisas científicas, proteção, ações de educação ambiental e o uso múltiplo sustentável dos recursos naturais.

### VISÃO DE FUTURO

Ser referência pela qualidade em gestão de Unidades de Conservação da Amazônia e valorizados pela comunidade; com a população de tartaruga-da-amazônia recuperada; a dinâmica ecológica dos castanhais melhor conhecida; a gestão dos impactos, a recuperação das áreas mineradas e o uso futuro sustentável dos recursos naturais direcionados para manutenção dos processos ecológicos.

### VALORES

1 – Eficiência e Eficácia	6 – Isonomia (tratamento igualitário a todos os usuários)
2 – Trabalho em equipe	7 – Organização (Planejamento, Clareza de atribuições, sistematização da gestão...)
3 – Conhecimento	8 – Melhoria contínua
4 – Diálogo	9 – Respeito a diversidade cultural
5 – Transparência	10 – Gestão participativa



## ANEXO

**ANEXO 1** – Escala de pontuação para os parâmetros Área, Impacto, Urgência e Tendência, utilizada para avaliar as pressões e ameaças.

Valor	A – Área	I – Impacto	U - Urgência	T - Tendência
5	Afeta mais de 60% da área da UC	Severo	É necessária uma ação imediata	Vai piorar rapidamente (próximos 3 meses)
4	Afeta entre 40 e 60% da área da UC	Alto	Com alguma urgência (o próximo trimestre)	Vai piorar no próximo ano
3	Afeta entre 20% e 40% da área da UC	Moderado	O mais cedo possível	Vai piorar no médio prazo (nos próximos 2 anos)
2	Afeta entre 5 e 20% da área da UC	Suave	Pode esperar um pouco (próximo ano)	Vai piorar no longo prazo (próximos 5 anos)
1	Afeta > 5% da área da UC	Sem importância	Não tem pressa	Está estabilizado ou pode melhorar

Fonte: Margoluis & Salafsky (2001).