

**Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade  
ICMBio**

**Releitura estratégica do plano de manejo da RESEX Chapada  
Limpa/MA**

**Maria Goretti M. Pinto  
Thiago Dias Ferreira**

**Brasília-DF  
2013**

**Maria Goretti M. Pinto**

(Coordenação de Elaboração e revisão de plano de manejo – COMAN/DIMAN)

**Thiago Dias Ferreira**

(RESEX Chapada Limpa/MA)

## **Releitura estratégica do plano de manejo da RESEX Chapada Limpa/MA**

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.

**Brasília - DF  
2013**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autores:** Maria Goretti M. Pinto e Thiago Dias Ferreira

**Título:** Releitura estratégica do plano de manejo da RESEX Chapada Limpa/MA

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 3

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Localização da RESEX no Estado do Maranhão.....	8
Figura 2 – Brejos e fisionomia do Cerrado na RESEX.....	9
Figura 3 – Produtos extrativistas da RESEX.....	9

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento do planejamento estratégico da RESEX Chapada Limpa. A Coordenação de Elaboração e Revisão de Plano de Manejo – COMAN/DIMAN e a RESEX Chapada Limpa, constituíram, nessa primeira etapa, o público alvo desse processo de construção. Foi feita uma releitura estratégica do plano de manejo da RESEX, elaborado de acordo com as diretrizes da IN-ICMBio 01/2007. Para tanto foi construída uma proposta de mapa estratégico para a UC, com desdobramento até indicadores. Foram definidas metas e planos de ação para sete objetivos estratégicos considerados prioritários pela UC. Também foram identificados procedimentos a serem aplicados a outros planos de manejo de RESEX em elaboração contribuindo com o processo de aprendizagem dos participantes do Curso de Formação de Facilitadores em Gestão para Resultados, além da disseminação continuada da prática do planejamento estratégico em implementação no ICMBio.

**Palavras chaves:** RESEX Chapada Limpa, planejamento estratégico, gestão para resultados, BSC, plano de manejo.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
1.1. Tema.....	6
1.2. Unidade de Aplicação .....	6
1.3. Objetivos.....	9
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	17
5. CONCLUSÃO.....	26
6. REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO 1 – Instrução Normativa nº 1 de setembro de 2007 .....	28
ANEXO 2 – Mapa Estratégico da RESEX Chapada Limpa	36

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Tema**

O presente trabalho propôs construir um planejamento estratégico para a RESEX Chapada Limpa, a partir do plano de manejo elaborado numa perspectiva não estratégica, de programas e ações.

A RESEX teve a elaboração de seu plano de manejo iniciada em 2009, através da contratação de uma consultora, à luz da IN-ICMBio 01/2007. O trabalho ocorreu com acompanhamento de servidores do CNPT e de forma participativa junto às comunidades da RESEX. Atualmente a versão final do documento está sob análise da COMAN/ICMBio (Coordenação de Elaboração e Revisão de Plano de Manejo) para posterior encaminhamento ao conselho deliberativo da RESEX. O acordo de gestão (antigo plano de utilização) foi rediscutido nas duas últimas reuniões do Conselho Deliberativo da RESEX e está em finalização na UC para ser encaminhado à DISAT/ICMBio para avaliação.

Assim, através desse projeto pretendeu-se realizar a primeira experiência de adaptação de um plano de manejo de RESEX elaborado de acordo com a IN 01/2007, usando o modelo de planejamento estratégico adotado pelo ICMBio e trabalhado durante o Ciclo de Formação em Gestão para Resultados, baseada na metodologia de “Balanced Scorecard” (BSC), de Kaplan e Norton.

### **1.2. Unidade de Aplicação**

Demandada pela população tradicional residente no local, a Reserva Extrativista Chapada Limpa foi criada pelo decreto de 26 de setembro de 2007 e constitui a última UC dessa categoria criada no Cerrado. Localiza-se no nordeste do Estado do Maranhão, no município de Chapadinha, distante 35 km da sede municipal (Figura 1). Faz parte da bacia do Rio Munim, que é composta principalmente pelos rios Iguará, Mocambo, Preto e abriga um riacho permanente e 17 intermitentes.

A UC possui aproximadamente 116 famílias residentes, de acordo levantamento cadastral realizado em 2009, distribuídas em dezessete comunidades, numa área total de 11.973 hectares, compreendendo chapadas, encostas e brejos (Figura 2).

A RESEX tem como objetivos proteger os meios de vida e garantir a utilização e a conservação dos recursos naturais renováveis tradicionalmente utilizados pela população extrativista residente na área de sua abrangência.

As comunidades tradicionais da região utilizam, de forma extrativista: babaçu, bacuri, buriti e juçara, entre outras espécies de importância ecológica, econômica e social. Também, todas as famílias praticam a pequena agricultura (Figura 3)

A região é uma das fronteiras da monocultura da soja e de eucalipto, cenário de conflitos de terra. Assim, a necessidade de garantir a conservação das fisionomias de Cerrado existentes na área, o acesso das comunidades ao território tradicional, bem como a proteção dos cursos d'água e brejos existentes foram os principais motivos que subsidiaram a criação da RESEX.







Figura 2: Brejos e Fisionomia do Cerrado na RESEX.



Figura 3: Produtos extrativistas da RESEX.

### 1.3 Objetivos

Esse trabalho teve como objetivos:

- 1) Realizar leitura e análise estratégicas do planejamento da UC a partir do plano de manejo em finalização;
- 2) Gerar aprendizados para serem aplicados a outros planos de manejo de RESEX em fase de elaboração.

## 2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O trabalho foi realizado seguindo os passos abaixo, considerando que os dois

autores moram em cidades distintas (Brasília/DF e São Luís/MA):

- 1) Leitura completa do plano de manejo em finalização, versão janeiro de 2011, elaborado de acordo com a IN-ICMBio 01/2007;
- 2) Realização de reuniões via “Skype” entre os autores para discussões pontuais e para construção do trabalho final;
- 3) Realização de reunião presencial em Brasília (19 a 21/02/2013) entre os dois autores para sistematização e elaboração da proposta da seguinte forma:

a) Construção da missão e visão de futuro como instrumentos necessários para definir as estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como de cada membro em particular, fazendo com que haja uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos:

- A missão foi elaborada a partir dos objetivos constantes no decreto de criação da RESEX e do texto do artigo 18 da Lei do Snuc (9985/2000), que define a categoria Reserva Extrativista.

- A visão de futuro foi construída a partir da leitura do plano de manejo, para um período de cinco anos, considerando a realidade local e a previsão de disponibilidade de recursos humanos e financeiros do ICMBio.

- Os valores foram elencados com base nos princípios e comportamentos desejáveis à equipe gestora e que já ocorrem na prática.

b) Compilação dos objetivos da UC presentes na introdução e nos programas de sustentabilidade ambiental e socioeconômica do plano de manejo;

c) Construção de um mapa estratégico a partir da seleção dos objetivos prioritários identificados, utilizando as questões orientadoras fornecidas durante o módulo 3 do curso PGR (Programa de Gestão para Resultados), seguindo a ordem das perspectivas ambiente/sociedade, beneficiários, processos internos, aprendizados e recursos.

As perguntas norteadoras para selecionar os objetivos foram as seguintes, adaptadas de Cabral, 2012:

- i) Para cumprir a missão e realizar a visão de futuro, quais os resultados devem ser alcançados em relação à conservação do meio ambiente e à sociedade? Como devemos cuidar do ambiente e da sociedade? Palavra-chave: IMPACTAR.
  - ii) Para realizar a visão de futuro e cuidar do ambiente e da sociedade, como devemos cuidar dos usuários (comunidades, visitantes, pesquisadores, estudantes, poder público, etc)? Palavra-chave: RESULTAR/PRODUZIR.
  - iii) Para nos relacionarmos com nossos usuários e cuidar do meio ambiente e da sociedade, em quais processos internos precisamos ser bons? Palavras-chave: FAZER.
  - iv) Para sermos bons nos processos considerados críticos pela estratégia, quais competências e aprendizados nossa equipe deve buscar? Quais tecnologias precisamos acessar? Como e em quais campos precisamos inovar? Palavra-chave: SER.
  - v) Quais são os desafios financeiros para cumprirmos os objetivos identificados e para realizar a visão de futuro? Como acessaremos e cuidaremos dos recursos necessários para viabilizar a estratégia da UC? Palavra-chave: TER.
- d) Definição de indicadores para cada objetivo estratégico, com posterior definição de metas e planos de ação. A construção dos indicadores e metas levou em consideração que eles devem medir o desempenho da UC em direção a sua visão de futuro e a sua Missão, permitindo correções de rotas e o conseqüente aprendizado. Também, buscou-se alinhar os indicadores construídos para a UC, com os indicadores existentes no SIGE/ICMBio.
- 4) Realização de reunião no dia 21/02/2013 entre os dois autores do projeto e a equipe da COMAN (Coordenação de Elaboração e Revisão de Plano de Manejo), para apresentar a proposta de planejamento estratégico do plano de manejo da RESEX Chapada Limpa, fomentar a discussão e coletar contribuições. Tendo em vista o limite de tempo da reunião, a proposta apresentada expôs o mapa estratégico (incluindo a missão e a visão de futuro) e o desdobramento de apenas dois objetivos em indicadores, metas e planos de ação.

- 5) Análise, pelos dois autores, das propostas apresentadas por servidores da COMAN e incorporação de algumas ao mapa estratégico.
- 6) Discussão presencial do mapa estratégico com o consultor da NEXUCs, Rogério Cabral.
- 7) Finalização do mapa estratégico, considerando as contribuições recebidas.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO:**

#### **3.1 Planejamento Estratégico**

Pensar em estratégia leva muitos leitores, quase que instantaneamente, a lembrarem de líderes como Napoleão, Adolf Hitler e Mao Tse Tung. Como arte, tem origem no século IV a.C., com Sun Tzu, imortalizado pelo seu legado no livro “A Arte da Guerra”. Outros nomes podem ser citados, que se dedicaram à escrita do tema: Miyamoto Musashi, em Cinco Anéis (1645); Nicolau Maquiavel, em A Arte da Guerra (1520), Carl Philipp von Clausewitz (1780-1831) em seu livro Da Guerra, Harry Summers em sua publicação On Strategy: the Vietnam War in Context, entre outros (CEDERJ, 2012).

Entretanto, a estratégia não ficou somente no campo de batalha. Passou para a academia e virou campo do conhecimento administrativo e organizacional. Exemplos mais recentes de produções são: Liderança em Administração (1957), de Philip Selznick e Berkeley, Estratégia e Estrutura (1962) de Alfred D. Chandler, Política de negócios: textos e casos (1965) de Learned, Christensen, Guth e Andrews, sendo este último o desenvolvedor do modelo SWOT (ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, com base nas oportunidades e ameaças identificadas).

Os primeiros estudos sobre planejamento estratégico iniciaram-se no final dos anos 1960 e início dos anos 1970 com a Escola do Planejamento Estratégico. São pioneiros: H. Igor Ansoff, (Estratégia corporativa, 1965), George Steiner (Top

Management Planning, 1969), Schendler e Hofer (Strategic Management, 1979), Peter Lorange e Ackoff. Eles focaram na produção de modelos básicos de planejamento estratégico que compreendiam as seguintes etapas:

- fixação de objetivos;
- avaliação das condições externas e internas da organização
- avaliação da estratégia;
- operacionalização da estratégia;
- elaboração, implementação, avaliação e controle de planos operacionais.

Desenvolveram um modelo mais consistente de gestão estratégica e as seguintes premissas:

- as estratégias devem resultar de um processo mais amplo de planejamento formal;
- as estratégias são subdivididas em diversos níveis
- a formulação de objetivos, subobjetivos e metas é parte do processo de planejamento estratégico.

Com a evolução da planejamento estratégico, diversas ferramentas foram sendo desenvolvidas para a análise estratégica de diversos tipos de organizações.

Conforme conhecimento adquirido durante o Ciclo de Formação de Facilitadores em Gestão para Resultados, adequar essas ferramentas e procedimentos à realidade da gestão das unidades de conservação não é uma tarefa fácil, mas ao mesmo tempo instiga e motiva os envolvidos nessa questão a provocarem e desenvolverem meios de tornar a gestão ambiental desse patrimônio nacional uma atividade de excelência com foco em resultados concretos para a sociedade.

A teoria e a prática compartilhada pela NEXUCs durante o Ciclo, orientando para maximizar os esforços de gestão estratégica das organizações ambientais considerou a complexidade do ambiente social e institucional no qual as UCs estão inseridas. Tendo em vista a referência das diversas escolas de estratégia e suas contribuições para a Organização ICMBio; e considerando uma readequação da ferramenta do BSC (Balanced Scorecard) e suas perspectivas, espera-se medir como uma estratégia escolhida se transforma em resultado.

O Balanced Scorecard (ou Indicadores Balanceados de Desempenho) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC (Balanced Scorecard) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. A partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam, formando uma relação de causa e efeito.

Importante ressaltar que, independente da metodologia ou das ferramentas utilizadas, a gestão estratégica deve oportunizar um processo de reflexão sobre o desempenho da organização e das pessoas que a gerenciam, no qual nos permitirmos e nos obrigamos a questionar continuamente:

- Estamos cumprindo dignamente a nossa Missão ou o nosso propósito?
- Estamos construindo ou rumando em direção à nossa Visão de Futuro?
- Estamos alcançando os objetivos que nos propomos? e,
- Para isto estamos utilizando os recursos de forma eficiente?

### **3.2 Plano de manejo**

A Lei federal 9985/2000, instituiu o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), e determinou que toda unidade de conservação deve ter um plano de manejo, que apresenta a seguinte definição:

*“Art. 2º; XVII - plano de manejo: documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade;”*

...

*“Art. 27. As unidades de conservação devem dispor de um Plano de Manejo.*

*§ 1º O Plano de Manejo deve abranger a área da unidade de conservação, sua zona de amortecimento e os corredores ecológicos, incluindo medidas com o fim de promover sua integração à vida econômica e social das comunidades vizinhas.*

*§ 2º Na elaboração, atualização e implementação do Plano de Manejo das Reservas Extrativistas, das Reservas de Desenvolvimento Sustentável, das Áreas de Proteção Ambiental e, quando couber, das Florestas Nacionais e das Áreas de Relevante Interesse Ecológico, será assegurada a ampla participação da população residente.”*

Já o Decreto 4340/2002, que regulamentou o SNUC, estabeleceu o seguinte acerca do plano de manejo:

*“Art. 12. O Plano de Manejo da unidade de conservação, elaborado pelo órgão gestor ou pelo proprietário quando for o caso, será aprovado:*

*I - em portaria do órgão executor, no caso de Estação Ecológica, Reserva Biológica, Parque Nacional, Monumento Natural, Refúgio de Vida Silvestre, Área de Proteção Ambiental, Área de Relevante Interesse Ecológico, Floresta Nacional, Reserva de Fauna e Reserva Particular do Patrimônio Natural;*

*II - em resolução do conselho deliberativo, no caso de Reserva Extrativista e Reserva de Desenvolvimento Sustentável, após prévia aprovação do órgão executor.*

*Art. 13. O contrato de concessão de direito real de uso e o termo de compromisso firmados com populações tradicionais das Reservas Extrativistas e Reservas de Uso Sustentável devem estar de acordo com o Plano de Manejo, devendo ser revistos, se necessário.*

*Art. 14. Os órgãos executores do Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, em suas respectivas esferas de atuação, devem estabelecer, no prazo de cento e oitenta dias, a partir da publicação deste Decreto, roteiro metodológico básico para a elaboração dos Planos de Manejo das diferentes categorias de*



***unidades de conservação, uniformizando conceitos e metodologias, fixando diretrizes para o diagnóstico da unidade, zoneamento, programas de manejo, prazos de avaliação e de revisão e fases de implementação. (grifo nosso)***

*Art. 15. A partir da criação de cada unidade de conservação e até que seja estabelecido o Plano de Manejo, devem ser formalizadas e implementadas ações de proteção e fiscalização.*

*Art. 16. O Plano de Manejo aprovado deve estar disponível para consulta do público na sede da unidade de conservação e no centro de documentação do órgão executor.”*

Assim, fica claro que o plano de manejo é o documento principal de planejamento de uma UC, devendo conter os elementos orientadores para sua gestão.

No caso das categorias RESEX e RDS, foi publicada a Instrução Normativa 01/2007 pelo ICMBio, que disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para elaboração de plano de manejo participativo de RESEX e RDS federais. Em seu Art. 5º, Inciso IV, a IN define que o plano de manejo deve propor ou revisar:

- a. A estrutura de gestão da Unidade
- b. A infra-estrutura necessária
- c. O Plano de Utilização (atual Acordo de Gestão)
- d. O zoneamento da área
- e. A zona de amortecimento
- f. Análises de cenários
- g. Programas de sustentabilidade ambiental e socioeconômica da Unidade

O artigo 6º contém as seguintes definições para os itens f e g acima:

*“VI – análise de cenários: analisa o contexto ambiental e sócio-econômico interno e externo à Unidade, para identificar oportunidades e ameaças e orientar as escolhas e ações estratégicas para a gestão;*

*VII – programas de sustentabilidade ambiental e socioeconômica: propõem programas para serem implementados na Unidade, apontando e orientando para a elaboração de projetos específicos, com base nas demandas, necessidades e potencialidades identificadas ao*

*longo do processo de construção do Plano de Manejo Participativo. Objetivam promover a conservação ambiental, o manejo sustentável dos recursos naturais, valorizar a cultura e melhorar a qualidade de vida da população tradicional. ”*

Assim, apesar do fato de que o planejamento estratégico não estava na pauta do ICMBio em 2007, a IN 1/2007 já trazia diretrizes nesse sentido.

#### **4. RESULTADOS ALCANÇADOS:**

A proposta de mapa estratégico para a RESEX Chapada Limpa segue descrita abaixo e em figura no Anexo 2:

**MISSÃO:** Garantir o território tradicional, a melhoria da qualidade de vida das famílias residentes e a utilização dos recursos naturais renováveis tradicionalmente utilizados de modo conciliado à conservação da biodiversidade e à preservação do patrimônio cultural

**VISÃO DE FUTURO:** Ser a melhor RESEX do Bioma Cerrado para morar e trabalhar!

**VALORES:** Respeito às comunidades; Responsabilidade; Participação; Dedicção; Ética.

PERSPECTIVA: Sociedade/Ambiente

Objetivos estratégicos	Indicadores
Conservar as fisionomias do cerrado que compõem a Unidade	Tamanho da Área Conservada (Área total – Área desmatada)
Fixação do homem do campo	Número de moradores que deixaram a RESEX / Número de moradores novos
Tornar a RESEX reconhecida no Município como patrimônio a ser valorizado	Porcentagem de pessoas que reconhecem a RESEX como patrimônio a ser valorizado
Diminuir a incidência de incêndios na	Número de focos de calor e/ou Área

RESEX e entorno	queimada
Diminuir a prática de caça na RESEX	Número de denúncias. Número de autos de infração relacionados a caça
Servir como ambiente pesquisas socioambientais	Número de pesquisas cadastradas no SISBio

#### PERSPECTIVA: Beneficiários

Objetivos estratégicos	Indicadores
Garantir acesso ao território	Área desapropriada e indenizada
Melhorar as práticas de queimadas controladas e de combate a incêndios florestais	Número de pessoas da UC e entorno capacitados
Atrair instituições a desenvolverem pesquisas na UC	Número de iniciativas realizadas (reuniões, contatos, etc) Infraestrutura para pesquisa disponível
Melhorar a qualidade de vida da população residentes	% de crianças em idade escolar na escola. % de pessoas assistidas por agentes de saúde. % de famílias contempladas com crédito habitação. % de famílias contempladas com créditos produtivos Renda per capita

#### PERSPECTIVA: Processos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores
Implementar Plano de Proteção com foco na caça e incêndios criminosos	Número de ações realizadas/previstas Dias de fiscalização em campo
Realizar a regularização fundiária	Número de processos de desapropriação instruídos % de área com situação fundiária identificada

Estabelecer parcerias	Número de termos de cooperação firmados
Orientar a captação e execução de recursos de fontes alternativas	Recursos aplicados no território da UC/ano
Promover melhoria das cadeias produtivas do Bacuri, Babaçu e Buriti	Número de comunitários capacitados Volume de produção Preço de venda Receita/família
Implementar Plano de Educação Ambiental	Número de ações realizadas/previstas Número de eventos e reuniões Número de participantes
Realizar o monitoramento do uso do solo	Cadastro das atividades produtivas Área convertida em roça/ano

PERSPECTIVA: Aprendizado

Objetivos estratégicos	Indicadores
Desenvolver a competência técnica e gerencial da equipe com foco em gestão de conflitos, gestão participativa, fiscalização, combate e perícia em incêndios e SIG	Número de servidores capacitados Número de cursos com participação de servidores
Promover atividades periódicas de capacitação para conselheiros em temáticas alinhadas a Missão da UC	Número de capacitações realizadas Número de conselheiros capacitados

PERSPECTIVA: Recursos

Objetivos estratégicos	Indicadores
Dotar a UC de melhor Infraestrutura	Base na UC construída Km de estradas internas que passaram por manutenção Equipamentos adquiridos Telecentros Implementados Mini-Usina construída

Buscar a ampliação do número de servidores e colaboradores	Número de servidores Número de colaboradores
Acessar recursos financeiros junto a administração central e captar junto a fontes alternativas	Valor executado via administração central Valor executado via fontes alternativas

Após a construção dos indicadores, sete foram selecionados para a construção de metas e planos de ação, de acordo com priorização do chefe da UC para o ano de 2013, conforme resultado abaixo:

## PLANOS DE AÇÃO

1) Perspectiva: Beneficiário.

Objetivo Estratégico: Implementar o Plano de Proteção Ambiental

Indicador: Dias de Fiscalização em Campo/ano

Meta: 50 dias/ano

O que?	Quem?	Quando?
Elaborar os planos de Fiscalização	Servidor responsável pela fiscalização/chefe	Dez e Jun
Enviar para a CGPRO	Chefe	Dez e Jun
Articular a participação de policiais	Servidor responsável pela fiscalização/chefe	20 a 30 dias antes da realização da atividade.
Articular a participação de Fiscais	Servidor responsável pela fiscalização/chefe	20 a 30 dias antes da realização da atividade.
Preparar a logística	Servidor responsável pela fiscalização/chefe	10 dias antes da realização da atividade.

2) Perspectiva: Processo Interno

Objetivo Estratégico: Promover Capacitação para a melhoria das cadeias produtivas do Bacuri, Babaçu e/ou Buriti.

Indicador: Número de Comunitários Capacitados

Meta: 30 representantes de famílias capacitados

O que?	Quem?	Quando?
Identificar as famílias interessadas	Servidor responsável pela atividade ou colaborador	Abril
Buscar parceria para ministrar a capacitação	Servidor responsável pela atividade	Maio
Captar recursos para realização da capacitação	Chefe	Maio/jun
Preparar logística	Servidor responsável pela atividade	20 dias antes do evento.

3) Perspectiva: Processo Interno

Objetivo Estratégico: Implementar Plano de Educação Ambiental

Indicador: Número de ações realizadas/previstas

Meta: execução de 30% das ações previstas

O que?	Quem?	Quando?
Elaborar plano	Servidor responsável pela atividade ou colaborador	Abril
Buscar parcerias para execução das ações	Servidor responsável pela atividade	Jun
Captar recursos para realização das ações	Chefe	Jun/jul
Preparar logística	Servidor responsável pela atividade	20 dias antes do evento.

4) Perspectiva: Processo Interno

Objetivo Estratégico: Fixação do homem no campo

Indicador: Número de moradores que deixaram a RESEX/Número de moradores

novos

Meta: Indicador<1

O que?	Quem?	Quando?
Reunir-se com as associações para execução em campo da atualização do cadastro	Servidor responsável pela atividade ou colaborador	mar
Identificar parceiros na cidade para contratação	Servidor responsável pela atividade	Mar/Abril
Reunir-se com coordenador regional de cadastramento	Chefe	Abril
Contratar cadastradores	Servidor responsável pela atividade	Maiio
Preparar Logística para campo	Servidor responsável pela atividade	20 dias antes do Atividade.
Realizar idas a campo para aplicação do questionário	Contratados e Servidor responsável pela atividade/chefe	jul
Sistematizar os dados	Contratados/Coordenador regional	Ago

##### 5) Perspectiva: Recursos

Objetivo Estratégico: Dotar a UC de melhor Infraestrutura

Indicador: Mini-usina construída

Meta: Mini-usina construída

O que?	Quem?	Quando?
Receber projeto executivo da obra	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar
Elaborar TDR para construção baseado no	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar/Abril

projeto		
Realização de Cotação, seleção da empresa e envio para recebimento da OCL	Servidor responsável pela atividade/chefe	Abril
Colher a assinatura da OCL pela empresa para início de obras.	Servidor responsável pela atividade/chefe	Abril
Acompanhamento, monitoramento e cobrança da obra	Servidor responsável pela atividade/chefe	A cada 20 dias
Agendar visita de engenheiro do ICMBio para atestar serviço	Servidor responsável pela atividade/chefe	20 dias antes da conclusão da obra.
Enviar processo para pagamento	Servidor responsável pela atividade/chefe	2 dias após ateste.

#### 6) Perspectiva: Recursos

Objetivo Estratégico: Dotar a UC de melhor Infraestrutura

Indicador: Construção da Base na UC

Meta: Base construída

O que?	Quem?	Quando?
Receber projeto executivo da obra	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar
Elaborar TDR para construção baseado no projeto	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar/Abril
Realização de Cotação, seleção da empresa e envio para recebimento da OCL	Servidor responsável pela atividade/chefe	Abril
Colher a assinatura da OCL	Servidor responsável	Abril



pela empresa para início de obras.	pela atividade/chefe	
Acompanhamento, monitoramento e cobrança da obra	Servidor responsável pela atividade/chefe	A cada 20 dias
Agendar visita de engenheiro do ICMBio para atestar serviço	Servidor responsável pela atividade/chefe	20 dias antes da conclusão da obra.
Enviar processo para pagamento	Servidor responsável pela atividade/chefe	2 dias após ateste.

### 7) Perspectiva: Recursos

Objetivo Estratégico: Dotar a UC de melhor Infraestrutura

Indicador: Nº de telecentros construídos

Meta: 2 dos 5 telecentros construídos

O que?	Quem?	Quando?
Encaminhar ofício para a prefeitura solicitando parceria	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar
Reunir-se com o Prefeito e associações sobre a pauta	Servidor responsável pela atividade/chefe	Mar/Abril
Reuniões com INCRA para construção de agenda e liberação de juros	Servidor responsável pela atividade/chefe	Abril
Assessorar as associações para aquisição de materiais de construção	Servidor responsável pela atividade/chefe	Maior
Assessorar as associações no acompanhamento, monitoramento e cobrança da obra	Servidor responsável pela atividade/chefe	A cada 20 dias

A partir desse trabalho foi possível constatar que não há incompatibilidade entre as diretrizes de elaboração de plano de manejo de Resex e RDS, dadas na IN 1/2007, e o planejamento estratégico seguido pelo ICMBio e aprendido durante o Ciclo do PGR. Pelo contrário. Apesar de não haver obrigatoriedade de se construir, desde o início, o plano de manejo de uma Resex de uma forma estratégica; e apesar de nenhum plano de manejo de Resex federal ter sido construído dessa forma ainda, a IN 01/2007 deixa claro que a análise de cenários é uma etapa baseada no planejamento estratégico, que deve orientar a construção dos programas, que podem ser comparados aos planos de ação.

Boa parte dos elementos necessários à construção do mapa estratégico da Resex Chapada Limpa estão presentes no seu plano de manejo em finalização, especialmente na introdução e nos programas de sustentabilidade, mas não há uma priorização ou uma visão estratégica, de forma que ações previstas ficam “soltas”, sem um encadeamento e sem relação direta com resultados esperados, que também não estão explícitos.

Apesar da visita à UC não ter sido possível, por problemas logísticos e financeiros do ICMBio, não houve prejuízo relevante à construção do planejamento estratégico da Resex Chapada Limpa, inclusive porque o gestor da Resex participou ativamente do trabalho, como co-autor. Entretanto, a proposta ainda precisa ser apresentada ao Conselho Deliberativo da Resex Chapada Limpa, para discussão e aprovação.

Quanto à participação da COMAN na construção, através da co-autora e da oficina com a equipe no dia 21/02, foi essencial como meio de diminuir a lacuna de servidores na unidade e trazer uma visão externa ao processo, alinhada com as diretrizes da sede do ICMBio. Assim, o processo torna-se mais institucional e menos personificado.

Portanto, seguindo-se os passos propostos nesse trabalho, com participação efetiva da equipe gestora, é perfeitamente possível proceder à adaptação de um plano de manejo de uma Resex construído com base na IN 1/2007 para a perspectiva estratégica. Desta forma, os resultados alcançados nesse trabalho cumpriram os objetivos previstos.

No caso de planos novos, ou recém iniciados, recomenda-se introduzir o diálogo sobre missão, visão e valores da UC já nas primeiras oficinas participativas, de maneira que as diretrizes estratégicas sejam internalizadas ao longo do processo de construção do plano. Nessa fase, todos os atores envolvidos devem ser instigados ao sentimento de pertencimento, de forma a declararem os valores e construir uma visão de futuro compartilhada, rumo à missão.

Recomenda-se que a elaboração do mapa estratégico ocorra junto ao conselho deliberativo, na etapa final de construção do plano de manejo, em reuniões específicas para esse fim e com facilitadores (pelo menos dois) capacitados para tratar de planejamento estratégico.

## **5. CONCLUSÃO**

Conclui-se que os resultados alcançados nesse trabalho cumpriram os objetivos previstos, identificando os passos necessários para se proceder à adaptação de um plano de manejo de uma Resex construído com base na IN 1/2007 para a perspectiva estratégica, de acordo com as atuais diretrizes de planejamento estratégico emanadas pelo ICMBio.

Tendo em vista que, das 59 Resex e uma RDS federais existentes, apenas 10 possuem planos de manejo publicados, e há vários em andamento, esse trabalho pode de fato contribuir para melhorar procedimentos de elaboração de planos de manejo, bem como alinhá-los às diretrizes institucionais e torná-los mais efetivos à gestão.

Recomenda-se, de forma mais ampla, que não apenas os planos de manejo de Resex e RDS façam adesão ao planejamento estratégico, mas também os planos de manejo de todas as categorias de UCs federais.

Para adequar a IN 01/2007 às diretrizes do planejamento estratégico, recomenda-se proceder pequenas alterações e inclusões, de modo a deixar clara a necessidade de se construir o mapa estratégico e realizar seus desdobramentos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC). Lei 9985. 2000.

BRASIL. Regulamento. Decreto 4340. 2002.

INSTITUTO CHICO MENDES. Instrução Normativa 01. 2007

CABRAL, Rogério B.. Gestão Estratégica, módulo 3. In: Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Brasília. NEXUCs. 2012.

CEDERJ. História do Pensamento Administrativo: A Escola do Planejamento, Administração e Gestão Estratégica. 2012.  
[http://xa.yimg.com/kq/groups/18315139/1049706505/name/17417\\_Historia\\_do\\_Pensamento\\_Administrativo\\_Aula\\_17\\_Volume\\_02.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/18315139/1049706505/name/17417_Historia_do_Pensamento_Administrativo_Aula_17_Volume_02.pdf). Acessado em 01/03/2013.

WIKIPÉDIA. Balanced Scorecard. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard). Acessado em 02/03/2013.

## **ANEXOS 01 – Instrução Normativa nº1 de setembro de 2007**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE  
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

### **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 01, DE 18 DE SETEMBRO DE 2007**

(Publicada no Diário Oficial da União Nº. 182, Seção I, páginas 101 e 102, de 20/09/2007)

Disciplina as diretrizes, normas e procedimentos para a elaboração de Plano de Manejo Participativo de Unidade de Conservação Federal das categorias Reserva Extrativista e Reserva de Desenvolvimento Sustentável.

O PRESIDENTE SUBSTITUTO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – INSTITUTO CHICO MENDES, de acordo com o disposto na Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, e no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo disposto no artigo 19 do regimento interno do Instituto, estabelecido pelo Decreto nº 6.100, de 26 de abril de 2007, e

Considerando a Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, regulamentada pelo Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002;

Considerando a Convenção sobre a Diversidade Biológica, que ratifica a pertinência da plena e eficaz participação de comunidades locais e setores interessados na implantação e gestão de Unidades de Conservação;

Considerando o Decreto nº 6.040, de 07 de fevereiro de 2007, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Povos e Comunidades Tradicionais;

Considerando o Decreto nº 5.758, de 13 de abril de 2006, que institui o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas;

Considerando a Lei nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, que cria o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e o Decreto nº 6.100, de 26 de abril de 2007 que estabelece o regimento interno do Instituto;

Considerando o I Encontro Nacional de Técnicos e Técnicas do Centro Nacional de Populações Tradicionais e Desenvolvimento Sustentável – CNPT e o I Encontro Nacional de Lideranças Comunitárias das Reservas Extrativistas e Reservas de Desenvolvimento Sustentável, resolve:

Art 1º Estabelecer diretrizes, normas e procedimentos para a elaboração de Plano de Manejo Participativo de Unidade de Conservação Federal das categorias Reserva Extrativista – RESEX e Reserva de Desenvolvimento Sustentável - RDS.

Art 2º Para fins desta Instrução Normativa, entende-se por:

I - Plano de Manejo Participativo de RESEX ou RDS: o documento que representa o principal instrumento de gestão da Unidade de Conservação, definindo sua estrutura física e de administração, o zoneamento, as normas de uso da área e de manejo dos recursos naturais e os programas de sustentabilidade ambiental e sócio-econômica, construído junto com a população tradicional da Unidade.

II - população tradicional: grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais; que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição, conforme definido no Decreto nº. 6.040 de 2007 como Povos e Comunidades Tradicionais.

Art 3º A elaboração de Plano de Manejo Participativo de RESEX e RDS deve considerar as seguintes diretrizes:

I – a conservação da biodiversidade e a sustentabilidade ambiental da Unidade;

II – a transparência dos processos de gestão das Unidades e a adequação a cada realidade local;

III – o reconhecimento, a valorização e o respeito à diversidade socioambiental e cultural das populações tradicionais e seus sistemas de organização e de representação social.

IV - o reconhecimento de que os territórios tradicionais são espaços de reprodução social, cultural e econômica das populações tradicionais;

V – a promoção dos meios necessários e adequados para a efetiva participação das populações tradicionais nos processos decisórios e seu protagonismo na gestão da Unidade;

VI - a valorização e integração de diferentes formas de saber, especialmente os saberes, práticas e conhecimentos das populações tradicionais;

VII - a busca pela melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais, o acesso aos serviços básicos e a cidadania, respeitando-se suas especificidades e características sócio-culturais.

Art 4º O processo de elaboração de Plano de Manejo Participativo de RESEX e RDS poderá ser iniciado a partir de solicitação da população tradicional ou suas representações, ou por iniciativa do Instituto Chico Mendes.

§ 1º O Instituto Chico Mendes indicará formalmente um responsável institucional pelo processo, que deverá ser o Chefe da Unidade ou servidor do Instituto que conheça a realidade socioambiental da região, e formalizará a abertura de um processo administrativo;

§ 2º Para coordenação do processo deve ser instituído um grupo de trabalho (GT) no âmbito do Conselho Deliberativo da Unidade, formado por seus membros ou por pessoas por ele indicadas.

§ 3º Caso o Conselho Deliberativo da Unidade não esteja instituído, o GT será composto, provisoriamente, por servidores do Instituto Chico Mendes e por membros da população tradicional da RESEX ou RDS e o processo de formação do Conselho deve se dar de forma concomitante à elaboração do Plano de Manejo Participativo.

Art 5º A elaboração do Plano de Manejo Participativo de RESEX e RDS Federais obedecerá às seguintes etapas seqüenciais, devidamente documentadas;

I - Planejamento prévio; O GT deve elaborar um plano de trabalho onde serão previstos os recursos humanos, financeiros, logísticos, estratégias de mobilização das comunidades e de divulgação das informações, bem como o cronograma de execução e parcerias necessárias para a elaboração do Plano de Manejo Participativo da Unidade;

II - estudos fase I: Levantar, compilar e analisar dados e informações disponíveis sobre a área e a região, analisando as informações em conjunto com a população tradicional da Unidade e identificando e indicando se há necessidade de estudos complementares;

III - estudos fase II: De acordo com os resultados da fase I dos estudos, realizar os levantamentos complementares indicados para a elaboração do Plano de Manejo Participativo, utilizando-se de metodologias apropriadas que garantam a participação efetiva da população tradicional da Unidade, integrando conhecimentos técnico-científicos e saberes, práticas e conhecimentos tradicionais;

IV - construção do Plano de Manejo Participativo: As informações levantadas e sistematizadas nas etapas anteriores deverão ser analisadas e debatidas com a população tradicional da Unidade e suas representações para construção do Plano de Manejo Participativo, podendo ser convidadas instituições parceiras para apoiar este processo. Serão propostos ou revisados:

- a. a estrutura de gestão da Unidade
  - b. a infra-estrutura necessária;
  - c. o Plano de Utilização;
  - d. o zoneamento da área;
  - e. a zona de amortecimento;
  - f. análises de cenários;
  - g. programas de sustentabilidade ambiental e socioeconômica da Unidade.
- Art 6º Para os fins previstos no inciso IV, do artigo anterior, entende-se por:

I – Estrutura de gestão da Unidade: define os papéis e competências das associações e outros sistemas de organização e de representação social da população tradicional, do Conselho Deliberativo, do Instituto Chico Mendes e das demais instituições parceiras na gestão da Unidade;

II - infra-estrutura necessária: define e propõem as estruturas físicas necessárias para a administração, demarcação e sinalização, proteção e conservação ambiental da Unidade, bem como para a melhoria da qualidade de vida da população tradicional;

III – Plano de Utilização: consiste nas regras internas construídas, definidas e compactuadas pela população da Unidade quanto às suas atividades tradicionalmente praticadas, o manejo dos recursos naturais, o uso e ocupação da área e a conservação ambiental, considerando-se a



legislação vigente. É o documento base para que seja firmado o Termo de Compromisso entre a população tradicional beneficiária da Unidade, que receberá a concessão do direito real de uso, e o Instituto Chico Mendes;

IV – zoneamento: estabelece setores ou zonas com normas e regras específicas de uso, manejo e ocupação da Unidade, com base na diversidade de paisagens e ecossistemas, na situação fundiária, na tradição e na forma como a população local divide, categoriza e utiliza seu espaço;

V – zona de Amortecimento: define e caracteriza uma área no entorno da Unidade, estabelecida com

o propósito de minimizar ameaças e impactos negativos sobre a mesma. Deve ser delimitada considerando as características socioambientais regionais, as atividades existentes e os impactos potenciais na Unidade. Devem ser estabelecidas normas para o seu uso e ocupação e restrições para atividades impactantes.

VI – análise de cenários: analisa o contexto ambiental e sócio-econômico interno e externo à Unidade, para identificar oportunidades e ameaças e orientar as escolhas e ações estratégicas para a gestão;

VII – programas de sustentabilidade ambiental e socioeconômica: propõem programas para serem implementados na Unidade, apontando e orientando para a elaboração de projetos específicos, com base nas demandas, necessidades e potencialidades identificadas ao longo do processo de construção do Plano de Manejo Participativo. Objetivam promover a conservação ambiental, o manejo sustentável dos recursos naturais, valorizar a cultura e melhorar a qualidade de vida da população tradicional.

Art 7º Os estudos para embasar a construção do Plano de Manejo Participativo devem contemplar aspectos socioambientais mínimos sobre a Unidade e conter as seguintes caracterizações:

I - contextualização regional;

II - aspectos ambientais, diversidade de paisagens e ecossistemas;

III – aspectos sócio-econômicos, culturais e institucionais da Unidade;

IV – população tradicional beneficiária da Unidade e outros usuários, suas formas de organização e de representações social;

V - histórico e formas de uso e ocupação do território;

VI - práticas produtivas, uso e manejo dos recursos naturais;

VII - estado de conservação, principais ameaças, conflitos e impactos ambientais e sociais;

VIII - situação fundiária.

Parágrafo único. Os estudos acima realizados devem ser analisados e aprovados, mediante parecer técnico, pela Diretoria de Unidades de Conservação de Uso Sustentável e Populações Tradicionais do Instituto Chico Mendes, que poderá indicar, para aprovação, a necessidade de estudos complementares.

Art 8º Em todas as etapas de elaboração do Plano de Manejo Participativo de RESEX ou RDS devem ser observados os seguintes processos contínuos:

I – Planejamento, realizado a cada etapa, de forma flexível e participativa, com comprometimento do órgão gestor e das comunidades;

II – divulgação de informações sobre a Unidade, o Plano de Manejo Participativo e seu processo de elaboração, as ações e os resultados, para as populações da Unidade e do entorno, órgãos públicos e instituições parceiras;

III – mobilização social, visando garantir o entendimento e a participação qualificada da população tradicional da Unidade no processo, através de instrumentos adaptados à realidade e linguagem local.

Parágrafo único. São considerados espaços e instâncias de participação da população tradicional da Unidade para a construção do Plano de Manejo Participativo:

I - Seus sistemas de organização e de representação social e espaços de decisão coletiva, formais ou informais;

II - reuniões públicas;

III - o Conselho Deliberativo da Unidade;

IV - Grupos de trabalho com maioria de representantes da população tradicional.

Art 9º Após a finalização da proposta do Plano de Manejo Participativo da Unidade, o processo deverá ser encaminhado à Diretoria de Unidades de Conservação de Uso Sustentável e Populações Tradicionais do Instituto Chico Mendes para análise e emissão de parecer técnico conclusivo.

Art 10. A proposta de Plano de Manejo Participativo deve ser encaminhada ao Conselho Deliberativo da Unidade para aprovação por meio de resolução interna.

Art 11. Com base na resolução do Conselho Deliberativo, o Instituto Chico Mendes publicará no Diário Oficial da União uma Portaria referente ao Plano de Manejo Participativo da Unidade, num prazo de 30 dias a contar da sua aprovação pelo Conselho.

Art 12. O Plano de Manejo Participativo deverá ser disponibilizado pelo órgão gestor em versão digital e em cópia impressa para as instâncias de gestão da Unidade. Deverão ser desenvolvidos também materiais de divulgação com o resumo do plano ou de partes do mesmo, adaptados à linguagem local.

Art 13. A implementação do Plano de Manejo Participativo é de responsabilidade conjunta do Instituto Chico Mendes, da população tradicional beneficiária e suas representações, do Conselho Deliberativo da Unidade e de instituições parceiras e responsáveis pela execução de políticas públicas no âmbito municipal, estadual ou federal.

Art 14. Os projetos específicos contemplados nos programas de sustentabilidade da Unidade, deverão ser aprovados pelo Instituto Chico Mendes e pelo Conselho Deliberativo, ancorados nas demandas e especificidades da população tradicional da Unidade.

Art 15. O Plano de Manejo Participativo poderá sofrer alterações específicas a partir de demandas da população tradicional da Unidade, justificativa técnica, aprovação prévia do Instituto Chico Mendes e decisão do Conselho Deliberativo.

Art 16. O Plano de Manejo Participativo indicará o prazo para sua revisão, não podendo exceder a cinco anos. O processo de revisão do Plano obedecerá as normas e diretrizes constantes nesta Instrução Normativa.

Art 17. O Plano de Utilização citado no inciso III do artigo 6º deste dispositivo poderá anteceder a elaboração do Plano de Manejo Participativo, atendendo necessidades de gestão de cada Unidade e demandas da população tradicional.

§ 1º A elaboração ou revisão do Plano de Utilização deve considerar as mesmas diretrizes e etapas participativas previstas para a elaboração do Plano de Manejo Participativo e o mesmo rito de aprovação, incluindo a publicação de Portaria.

§ 2º O Plano de Utilização deve garantir e indicar a possibilidade de construção de acordos e regras de convivência específicas para temas dinâmicos.

§ 3º No processo de elaboração do Plano de Manejo Participativo, o Plano de Utilização deverá ser revisado e incluído no mesmo, revogando-se a Portaria anterior.

Art 18. Ficam convalidados todos os processos de elaboração de Planos de Manejo de RESEX e

RDS federais anteriores à publicação desta Instrução Normativa.

Art 19. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

JOÃO PAULO RIBEIRO CAPOBIANCO  
Presidente Substituto  
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

## ANEXO 02 – Mapa Estratégico da RESEX Chapada Limpa

