

**Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade  
Parque Nacional do Jaú**

**Planejamento Estratégico do Parque Nacional do Jaú**

**Mariana Macedo Leitão**

**Novo Airão/AM  
2013**

**Mariana Macedo Leitão**

Planejamento Estratégico do Parque Nacional do Jaú

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.

**Novo Airão/AM  
2013**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Mariana Macedo Leitão

### Planejamento estratégico do Parque Nacional do Jaú

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

## RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Parque Nacional do Jaú, contribuindo com a organização da UC e a definição dos objetivos estratégicos. Foi realizada em uma reunião onde estavam presentes parte da equipe gestora da Unidade, o Coordenador Regional na CR2 e outros analistas ambientais que conhecem a realidade da UC. Foram apresentados alguns conceitos, o planejamento estratégico do ICMBio, a missão, visão e valores do Parque foram discutidos e revisados.

**Palavras chaves:** Parque Nacional, Planejamento estratégico, Objetivos.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
1.1. Tema.....	6
1.2. Unidade de Aplicação .....	6
1.3. Objetivos.....	10
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	16
5. CONCLUSÃO.....	25
6. REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO 1 – Número de Visitantes pagantes no Parque Nacional do Jaú, nos últimos 10 anos.....	29
ANEXO 2 - Força de trabalho do PARNA Jaú.....	29
ANEXO 3 – Roteiro da Reunião de Planejamento Estratégico do Parque Nacional do Jaú.....	30
ANEXO 4 - Lista de participantes da primeira reunião de planejamento estratégico do PARNA Jaú.....	31
ANEXO 5 - Análise estratégica elaborada em 2007 pela equipe ampliada no Parque, durante o PGR/ARPA.....	32
ANEXO 7 - Análise estratégica elaborada em 2009 pela equipe de planejamento (EP) do plano de manejo do PARNA Jaú.....	32

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Tema**

O desenvolvimento de um planejamento estratégico para o Parque Nacional do Jaú a partir da definição de suas diretrizes estratégicas: missão, visão de futuro e valores, definição de objetivos estratégicos e estabelecimento de metas, sistemas de medição e planos de ação, tendo como consequência uma melhor organização do trabalho e motivação dos funcionários.

### **1.2. Unidade de Aplicação**

O Parque Nacional do Jaú (PARNA Jaú) está localizado no Estado do Amazonas, na bacia do Rio Negro, municípios de Novo Airão e Barcelos. Possui uma área de 2.272.000 hectares e foi criado em 1980 através do Decreto nº 85.200 de 24 de setembro.

Protege a quase totalidade da bacia hidrográfica do Rio Jaú, um tributário da margem direita do Rio Negro. Os limites do Parque são formados por interflúvios, respeitando-se a geografia da região e evitando interferências humanas vizinhas, em acordo com o estudo para sua criação realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia- INPA em 1977 (IBAMA/FVA, 1998). No entanto, houve um problema na delimitação do Parque Nacional do Jaú, com a incorporação parcial da bacia do rio Unini e a não inclusão dos tributários da margem direita do rio Carabinani, o principal tributário do rio Jaú (ICMBio/FVA, 2013).

O Parque protege espécies ameaçadas de extinção e ambientes amazônicos de igapó, terra-firme, campina, campinarana e buritizais. Apesar de ser uma UC de proteção integral, onde não pode existir uso direto dos recursos naturais, ele foi criado em uma área onde já viviam muitas pessoas, descendentes de um processo de miscigenação entre índios, portugueses e nordestinos e onde, historicamente, existiram muitos ciclos econômicos relacionados aos produtos da floresta. Essa população tem um modo de vida caracterizado pelo relacionamento direto com a natureza, utilizando-se conhecimentos tradicionais do ambiente e de seus recursos, caracterizados como populações tradicionais (IBAMA/FVA, 1998).

Atualmente existem quatro comunidades no Rio Jaú, seis no Rio Unini e uma família morando no Rio Carabinani. Em 1998, na época de elaboração do Plano de

Manejo, existiam 886 moradores reunidos em 143 grupos domésticos, dos quais 47% viviam em sete comunidades (IBAMA/FVA, 1998).

Estas pessoas obtêm sua renda através da roça e extrativismo vegetal, sendo a farinha, a banana, a castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa*) os cipós titica e timbó-açu (*Heteropsis sp.*) os principais produtos comercializados (IBAMA/FVA, 1998). Para seu consumo direto, retiram os derivados da roça, pescam e caçam. No Rio Unini existe uma prática tradicional de pesca de peixes ornamentais.

A criação do Parque sobre as áreas destes antigos moradores gerou conflitos com o órgão gestor (Inicialmente o IBDF, depois o IBAMA e agora o ICMBio) com consequências que perduram até hoje e com as quais o Parque tem que lidar. Uma destas consequências foi a saída de muitas famílias que moravam no Rio Jaú, com destino a Novo Airão, por se sentirem prejudicadas com a restrição do uso dos recursos naturais e a instalação de uma base flutuante na entrada do Rio Jaú, que proibiu a entrada de barcos de comércio (os chamados regatões). Em Novo Airão, estas pessoas formaram uma Comissão de Ex-Moradores e Moradores do Parque Nacional do Jaú e formalizaram junto ao Ministério Público Federal uma Ação Civil Publica requerendo indenização.

Outra consequência foi que, no Rio Jaú, a comunidade do Tambor se auto reconheceu como Quilombola, sendo certificada pela Fundação Cultural Palmares em 2006. Desta forma, seguindo a legislação sobre o assunto, o INCRA realizou os estudos antropológicos e levantamentos para demarcar o território quilombola. Estes estudos indicaram um território de 719.880,6773 hectares.

No Rio Unini, onde encontram-se as maiores comunidades na área do Parque, houve uma organização social que culminou com a criação da Associação dos Moradores do Rio Unini (AMORU), e a proposta de criação de uma Reserva Extrativista – RESEX na margem esquerda do rio Unini, como uma possível solução para a situação de restrições e indefinições vividas após a criação do Parque.

A Reserva Extrativista do Rio Unini (RESEX do Unini) foi criada em 2006 através do decreto s/n de 21 de junho, com objetivo de proteger os meios de vida e a cultura da população extrativista residente na área de sua abrangência e assegurar o uso sustentável dos recursos naturais da unidade. Os limites da RESEX avançam sobre a calha do Rio Unini, até a margem direita deste rio. Desta forma, o leito do Rio Unini está inserido nas duas Unidades de Conservação: O Parque e a RESEX. Portanto, a integração das UCs nesta região é fundamental para o cumprimento de suas missões,

assim como da própria missão do ICMBio.

O Plano de manejo da RESEX já foi elaborado, aprovado pelo conselho deliberativo e atualmente está em fase de aprovação pelo ICMBio para publicação. O Rio Unini, no setor em que se sobrepõe ao Parque, foi definido como Zona de Gestão Integrada, com a previsão de estabelecer instrumentos oficializando a gestão integrada da RESEX Unini e PARNA Jaú (ICMBio/FVA, 2012).

O Parque possui um Termo de Reciprocidade com uma ONG, a Fundação Vitória Amazônica- FVA, sediada em Manaus, que trabalha a mais de vinte anos na UC. Eles elaboraram o Plano de Manejo e trabalham com foco em organização social, alternativas econômicas, pesquisa e monitoramento.

Com sua enorme extensão e suas belas paisagens características do Rio Negro, o Parque possui visitação ordenada e com cobrança de taxa de ingresso (*R\$ 5,50 por pessoa/dia + taxa fixa de embarcação, que varia de acordo com o tamanho do barco*). Apesar da ausência de infraestrutura para Uso Público, existe um fluxo anual de turistas, que acessam o Parque em embarcações de diferentes tipos a partir de Manaus ou Novo Airão. A quantidade de turistas a cada ano variou de 200 a 500 nos últimos cinco anos (Anexo 1). Este número é pequeno quando comparado a outros parques nacionais, mas não pode ser desprezado, uma vez que para visitá-lo, é necessário empenho por causa do elevado custo gerado pela distância e do tempo necessário para a visita. Além disso, existe um potencial de crescimento da visitação em função da construção da ponte sobre o Rio Negro, que facilitou o acesso ao município de Novo Airão.

Desta forma, o Uso Público é um dos principais focos de atuação da UC. Existe um controle mensal de visitantes realizado há, pelo menos, dez anos. Em 2011, no âmbito do conselho consultivo, formou-se o Grupo de Trabalho de Uso Público, com objetivo de auxiliar a revisão do Plano de Manejo do Parque, levantar novos atrativos, realizar o manejo de trilhas e buscar soluções para desburocratizar a solicitação/autorização de ingresso no Parque.

Juntamente com o Parque Nacional de Anavilhanas e a Reserva Extrativista do Rio Unini, o Parque Nacional do Jaú compõe um complexo de UCs contempladas pelo Projeto Parques da Copa, que visa à estruturação mínima das Unidades para a visitação, tendo em vista a proximidade com a cidade de Manaus, que será uma das sedes da Copa do Mundo do Brasil em 2014.

O Parque Nacional do Jaú é uma das Unidades de Conservação apoiadas pelo Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA, um programa do governo federal,



coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente- MMA, com financiamento de doadores internacionais e execução financeira pelo Fundo Brasileiro para a Biodiversidade- FUNBIO. O ARPA tem objetivos de preservar 60 milhões de hectares de Floresta Amazônica em Unidades de Conservação de Proteção Integral e Uso Sustentável. Desde 2004 o Parque recebe recursos do Programa e importantes atividades como a implementação do conselho consultivo, estudos complementares do Plano de Uso Público e as discussões sobre termos de compromisso com os moradores puderam ser realizadas.

A força de trabalho é constituída pela chefia, três analistas ambientais, um técnico administrativo e dez funcionários terceirizados (oito vigilantes patrimoniais e dois serventes gerais). Três servidores trabalham em Novo Airão, dois em Manaus (na CR2) e os terceirizados trabalham nas bases do Parque, em sistema de rodízio (anexo 2).

O Plano de Manejo do Parque Nacional do Jaú foi elaborado em 1998 pela FVA. Em 2005 o Plano começou a ser revisado pela equipe gestora da UC e pela FVA, mas até hoje não foi finalizado. No entanto, a desatualização do Plano de Manejo não impediu o Parque de elaborar outros planejamentos.

O Programa ARPA possui suas próprias metas negociadas com os doadores, e repassa às UCs os objetivos a serem cumpridos. Anualmente a UC elabora o POA e avalia a efetividade da gestão através da metodologia do FAUC – Ferramenta para Avaliação das Unidades de Conservação.

Em 2006, com apoio do ARPA, foi iniciado o Programa de Gestão para Resultados – PGR no Parque, e a equipe começou a ser capacitada pela NEXUCs, em um processo que durou dois anos. O PGR objetivava capacitar as equipes para que fossem capazes de converter os recursos recebidos pelo Programa ARPA em resultados efetivos, através de um processo de gestão com foco, monitoramento do desempenho e aprendizado contínuo. Para isto, utilizou como referência o modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública, que busca a qualidade nas instituições públicas (Marques et al., 2012).

Após o término da capacitação, houve o acompanhamento anual do consultor da NEXUCs, mas a gestão estratégica não teve continuidade. Os motivos não estão bem claros, mas a alta rotatividade dos analistas ambientais lotados na UC, e a saída da equipe capacitada no PGR podem ter contribuído.

Atualmente, após seis anos de implantação do PGR no Parque, temos um contexto bastante diferente, tendo como características:

- 1) A UC vizinha, RESEX do Unini sendo implementada, com plano de manejo elaborado, equipe, recursos do Programa ARPA e ações de manejo em andamento.
- 2) Núcleo de Gestão Integrada de Novo Airão, com quatro Unidades de Conservação
- 3) Termos de compromisso com os moradores do Rio Unini prontos para serem assinados
- 4) Termos de compromisso com os moradores do Rio Jaú em discussão
- 5) Extrema necessidade de finalizar o plano de manejo, com recursos do Programa ARPA
- 6) Organização de instituições governamentais e não governamentais realizando ações integradas em benefício do município de Novo Airão (Ajuri de Novo Airão).
- 7) Consolidação do Mosaico de Áreas Protegidas do Baixo Rio Negro.
- 8) Programa Parques da Copa
- 9) Necessidade de alcançar metas do Programa ARPA, para acessar o FAP (Fundo de Áreas Protegidas)
- 10) Proposta de recategorização e ampliação do Parque (aprovada na última reunião do conselho consultivo, realizada em dezembro de 2012)

Desde 2010, o ICMBio vem trabalhando na implementação da Gestão Estratégica, com o apoio do Núcleo para Excelência de Unidades de Conservação Ambiental- NEXUCs. Os objetivos estratégicos determinados pela alta direção do Instituto foram desmembrados para as Unidades de Conservação, as metas foram negociadas com os gestores, e os indicadores foram definidos. Em 2012 foi elaborado o SIGE – Sistema de Gestão Estratégica, para o monitoramento online dos resultados alcançados pelo Instituto.

### **1.3 Objetivos**

- Disseminar a missão e objetivos estratégicos do ICMBio;
- Refletir sobre o que o ICMBio espera do Parque, analisando as metas de gestão
- Realizar Diagnóstico;
- Reforçar a missão e valores do Parque Nacional do Jaú;
- Revisar a visão de futuro do Parque Nacional do Jaú;
- Identificar os clientes (beneficiários) do Parque Nacional do Jaú;
- Elaborar o planejamento estratégico do Parque Nacional do Jaú;

## 2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O projeto foi conduzido pela chefe do Parque Nacional do Jaú, que atuou como moderadora com auxílio do Coordenador Regional do ICMBio em Manaus (CR2). Foi realizado o agendamento da atividade com o Coordenador e com equipe gestora do parque. Às vésperas da reunião foram convidados outros analistas ambientais da RESEX do Unini, do NGI e da CR, para participar. Os convites foram feitos por telefone ou pessoalmente.

A chefe do Parque enviou por email o projeto aplicativo e planejamento da atividade para o Coordenador (anexo 3). No dia anterior à oficina, foram elaboradas as apresentações em *Power Point*, baseadas nas apresentações da NEXUCs utilizadas neste Ciclo de Formação em Gestão para Resultados e no PGR/ARPA.

A oficina foi realizada no dia 30 de janeiro de 2013, de 9:30 às 16:00h, na sede da Coordenação Regional do ICMBio em Manaus (CR2). Contou com a presença do chefe substituto do Parque, de um analista ambiental da CR2, de uma analista ambiental da RESEX do Unini e da chefe da FLONA Amazonas, integrante do Núcleo de Gestão Integrada- NGI de Novo Airão (a lista de participantes encontra-se no anexo 4).

Foi realizada uma introdução sobre a atividade de planejamento e os objetivos da reunião. A moderadora explicou sobre o curso de Gestão para Resultados e o projeto de aplicação individual, além da importância de resgatar o planejamento estratégico para a UC, que participou do Programa de Gestão para resultados (PGR), do Programa ARPA. Em seguida foram apresentados os conceitos de planejamento estratégico e de gestão estratégica.

Posteriormente foi realizada uma conversa, com apoio do Coordenador Regional, sobre o planejamento estratégico do ICMBio e a aposta na gestão estratégica, com apoio da NEXUCS. Foi apresentada a missão do ICMBio e o Sistema de Gestão Estratégica – SIGE. O sistema foi aberto online, mas a configuração do equipamento de projeção não permitiu navegar pelo menu do sistema. A moderadora apresentou os indicadores que a UC está monitorando e houve uma discussão sobre a eficácia destes e sobre as metas validadas.

O projeto inicialmente previa a elaboração de um diagnóstico através da ferramenta da Matriz SWOT (FOFA), com objetivo de nivelar o conhecimento sobre a realidade do parque e contribuir para o planejamento estratégico, mas não houve

tempo para realizá-la. Portanto, passou-se à discussão sobre as diretrizes estratégicas.

Foram apresentados os conceitos de Missão, Visão de Futuro, Princípios e Valores. A missão e a visão foram discutidas e revisadas. Em seguida, falou-se do desdobramento da estratégia, Objetivos Estratégicos e a metodologia do Mapa Estratégico, com as suas cinco perspectivas para serem atendidas. Foi apresentado rapidamente o próximo passo do desdobramento: definição de metas e indicadores para cada objetivo estratégico e planos de ação com responsáveis.

Para finalizar, foram definidos os objetivos estratégicos do Parque utilizando a metodologia do Mapa Estratégico.

Durante a reunião foram impressos e distribuídos aos participantes a missão do ICMBio e as diretrizes estratégicas do Parque, para um melhor acompanhamento e discussão.

Os produtos gerados na reunião: Missão, Visão de Futuro e Mapa Estratégico foram salvos na própria apresentação *Power Point* utilizada. No dia seguinte, ao organizar o material, por um descuido, a chefe do parque apagou o mapa estratégico, e teve que refazê-lo utilizando somente as lembranças da reunião. Esta versão foi então distribuída aos participantes por email, corrigida e validada. Foram então elaborados novos arquivos em *Power Point* e arquivados no banco de dados do Parque.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO:**

O Parque Nacional do Jaú está submetido à Lei do Sistema Nacional de Unidades de Conservação- SNUC (Lei nº. 9985/2000), que estabelece as categorias de Unidades, seus objetivos e os critérios e normas para a criação, implantação e gestão destas UCs..

Segundo Marques et al. (2012), para fazer com que estes espaços territoriais cumpram seus objetivos de manejo, é preciso ampliar a visão sobre o conceito de Unidades de Conservação proposto na lei do SNUC, para serem vistos também como espaços organizacionais que precisam produzir resultados para a sociedade.

Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de bens e serviços para os seus usuários (ou clientes). Os bens e serviços fornecidos por uma Unidade de Conservação variam de acordo com a categoria de manejo à

qual pertence. Os usuários são os segmentos da sociedade beneficiados por seus serviços: sociedade em geral, governo, órgão gestor, comunidades locais, pesquisadores, prefeituras dos municípios do entorno, visitantes e partes interessadas na manutenção de serviços ecossistêmicos (Marques et al., 2012).

Segundo Cabral (2012), uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente de esforços, méritos e intenções. E alcançar resultados no setor público é atender às demandas, interesses e expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, criando valor público.

No entanto, não basta identificar as expectativas dos beneficiários do serviço público, pois os resultados não são auto-executáveis. A implementação se torna a variável crítica para o alcance de resultados. Portanto, os arranjos de implementação devem ser alinhados, prevendo mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização (Cabral, 2012).

O Ciclo PDCA é um método de gestão que pode contribuir efetivamente para a melhoria da administração das UCs, e foi desenvolvido por Walter Shewart e amplamente utilizado e divulgado por Willian Deming. O Ciclo PDCA orienta a sequência de atividades para gerenciar uma tarefa, um programa de manejo ou a UC como um todo. As quatro letras representam as etapas do ciclo, sendo: P- Planejamento; D- Desenvolvimento (execução); C- Checagem e A- Ação Corretiva. No decorrer da gestão, deve-se girar o PDCA sistematicamente, ou seja, planejar, executar o planejamento, verificar se os resultados planejados foram alcançados e em caso negativo, agir de forma corretiva, ou, em caso positivo, padronizar o que deu certo e propor melhorias para desafiar os resultados obtidos cada vez mais (Marques et al., 2012).

Existem diferentes abordagens e metodologias na ciência da Administração para a definição dos rumos das organizações. O ICMBio, através do apoio de consultoria do Núcleo para Excelência de Unidades de Conservação Ambiental- NEXUCs , utiliza um método que se baseia no *Balanced Scorecard*- BSC, de Kaplan e Norton (2008), de forma integrada com as outras ferramentas de gestão de UCs: Plano de Manejo, POAs, Programas de Manejo, etc. (Marques et al., 2012).

O BSC é uma metodologia de Gestão Estratégica criada por Kaplan e Norton que utiliza um sistema equilibrado de medição de desempenho, sendo um método simples e coerente. O BSC se orienta para os resultados mais prioritários da organização, permitindo o desdobramento da estratégia em resultados mensuráveis

e o seu acompanhamento através de indicadores e metas (Cabral, 2012).

A metodologia de gestão estratégica parte da construção de um imaginário convocante e coletivo para o futuro da Unidade de Conservação, com o envolvimento de representantes das partes interessadas (Toro, 1997 apud Marques et. al., 2012). Esse imaginário é simbolizado em diretrizes estratégicas constituídas pela Missão, Visão de Futuro e os Valores da UC.

A Missão é a 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 (Marques et. al., 2012).

A Visão de Futuro é o estado ou situação que a UC deseja alcançar no futuro. Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida em um horizonte de tempo definido para sua consecução e ser factível. Deve esclarecer a todos a direção do negócio, descrever uma condição futura, motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias, oferecer foco e inspirar as pessoas a trabalharem em direção a um estado comum e um conjunto integrado de objetivos (Cabral, 2012).

Os Valores são os entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e nos quais se baseiam todas as relações organizacionais (Marques et. al., 2012). É o balizamento para o processo decisório e comportamento do órgão no cumprimento da missão (Cabral, 2012).

De acordo com Cabral (2012), independente da metodologia ou das ferramentas utilizadas, a gestão estratégica deve propiciar uma reflexão sobre o desempenho da organização e das pessoas que a gerenciam, obrigando continuamente aos seguintes questionamentos:

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

Após a definição das diretrizes estratégicas, inicia-se a definição dos objetivos estratégicos da Unidade de Conservação, que são declarações expressas do que se pretende e se necessita realizar no horizonte temporal de aproximadamente 5 anos (Marques et al., 2012).

Esta definição é feita através do Mapa Estratégico – ME, que é uma ferramenta criada por Kaplan e Norton, para apoiar a metodologia do BSC. Consiste em uma representação gráfica que demonstra a hipótese estratégica da

organização, através da construção de relações causais entre os diferentes objetivos existentes nas dimensões estratégicas. Desta forma, o ME contribui com a construção, comunicação, compreensão, monitoramento e implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 2004, citados por Cabral, 2012).

O ME está orientado para o atingimento dos resultados mais nobres: a visão de futuro e a missão da organização, sendo que o desenho do mapa reflete os resultados intermediários (objetivos estratégicos) que devem ser alcançados para se atingir a visão e cumprir a missão. São utilizadas cinco perspectivas para organizar estes resultados intermediários, facilitando a representação, a compreensão e o equilíbrio do conjunto (Cabral, 2012).

A seleção das perspectivas é o espaço de adaptação e flexibilização que a ferramenta oferece, para que sejam coerentes com a realidade que se pretende representar. Desta forma, de acordo com Cabral (2012), a NEXUCs, desde 2004, vem realizando adaptações em um desenho de ME adequado às Unidades de Conservação, sendo que as principais adaptações consistiram em:

- A perspectiva financeira foi reposicionada como um driver (direcionador) de resultados, e não o resultado em si, como na iniciativa privada.
- A perspectiva de Clientes foi renomeada para Usuários
- Foi identificado mais uma perspectiva de resultados: Ambiente e Sociedade.

Assim, o Mapa Estratégico utilizado pra as Unidades de Conservação utiliza as seguintes perspectivas: Sociedade e Ambiente, Usuários e Beneficiários, Processos Internos, Inovação e Aprendizado, e Recursos.

Em seguida da definição dos objetivos estratégicos, parte-se para o desdobramento das estratégias para a execução. De acordo com Cabral (2012), estratégia é o “Como Fazer”, ou seja, definir o caminho a seguir para se cumprir os objetivos propostos, evitando a dispersão de esforços e a pulverização de recursos. Para cada objetivo estratégico deve ser estabelecida uma meta, a forma de medição (indicadores) e o planejamento de ações necessárias para o seu alcance, formando o chamado Conjunto Consistente (Marques et al., 2012).

#### **4. RESULTADOS ALCANÇADOS:**

##### **Objetivo- Disseminar a missão e objetivos estratégicos do ICMBio**

Atividades planejadas: Histórico do planejamento estratégico do ICMBio: Modelagem institucional e aposta na GE, consultoria NEXUCS, SIGE. ME do Instituto

A chefe do PARNA Jaú solicitou ao coordenador regional que conduzisse esta etapa, para que fosse reforçado junto ao grupo que a gestão estratégica do ICMBio é uma aposta institucional que deve ser disseminada por todas as unidades. O coordenador preferiu apresentar o tema na forma de conversa informal.

Houve muito interesse do grupo em receber informações válidas e recentes do Instituto, e a conversa permeou o histórico de criação do Instituto, o planejamento inicial, a consultoria da PUBLIX, e as atuais discussões sobre a formalização dos NGI e estruturas das coordenações.

Foi apresentada a missão do ICMBio, que alguns dos participantes não conheciam, e houve um questionamento de por que a Missão não foi definida de forma participativa com os servidores. Em seguida foi falado sobre a definição de metas e indicadores para todas as Unidades do Instituto, e a importância de disseminação da gestão estratégica.

### **Objetivo- Analisar as metas do Parque Nacional do Jaú (SIGE)**

Atividades planejadas: Apresentar SIGE

A moderadora apresentou o SIGE- Sistema de Gestão Estratégica on line, mas um problema na configuração do projetor não permitiu a navegação de forma satisfatória. Assim, foram lidos os indicadores que o Parque deve acompanhar todo mês, mas as metas negociadas com o Instituto não foram apresentadas. Os moderadores comentaram que as metas estabelecidas para algumas UCs muitas vezes são inalcançáveis, pois o ICMBio-Sede possui pouca ou nenhuma informação sobre as UCs, e que alguns indicadores podem não ser úteis para a gestão, mas ressaltaram que é importante começar a medir os indicadores e buscar entender os resultados, pra melhorar cada vez mais o sistema. Dos participantes da reunião, dois deles não conheciam o sistema.

### **Objetivo- Realizar Diagnóstico**

Atividades planejadas: Aplicação da ferramenta SWOT (FOFA)

Tendo em vista o pouco tempo para realizar a reunião (um dia), os moderadores consideraram que não deveria ser elaborada a matriz SWOT, mas que seria realizada uma conversa sobre a realidade do Parque. Esta conversa não foi



feita em um momento específico, mas entremeou toda a reunião, com nivelamento de informações e troca de ideias ao longo do processo, de forma bastante informal, tendo em vista que todos os participantes eram colegas.

A última vez em que se realizou uma matriz SWOT no Parque foi no ano de 2009, durante a revisão do plano de manejo, em uma oficina com a equipe de planejamento (EP). Durante o PGR, no ano de 2007 também foi elaborada uma matriz SWOT pela equipe ampliada do Parque (gestores e terceirizados). Nos anexos 05 e 06 encontram-se as estas duas matrizes. Existe a possibilidade de ser feita uma nova matriz, junto com o conselho consultivo, para a finalização do plano de manejo.

### **Objetivo- Reforçar a missão e valores do Parque**

Atividades planejadas: Apresentar histórico, conceitos de missão e visão, e valores.

Resultados alcançados e discussão:

Para esta etapa, foram utilizadas as diretrizes estratégicas elaboradas em 2007, no âmbito do PGR.

Os valores do Parque foram apresentados e não houve revisão. A moderadora fez um resgate para o grupo do evento que ocorreu em 2007, com todos os funcionários do Parque, para discutir as diretrizes estratégicas, e ressaltou a importância daquele momento, quando os vigilantes puderam expressar o que consideram ser os nossos valores. Considerando que os valores foram definidos de forma participativa com os funcionários e por considerar que o Parque precisa construir pilares de sustentação para avançar na gestão e cumprir seus objetivos, desde a elaboração do projeto optou-se por não revisar os valores da UC, que são:

-Ética: exemplo de boa conduta e honestidade ao lidar com o que é de todos.

-Respeito: compreensão entre as pessoas e cuidado com todas as formas de vida.

-Cooperação: Esforço coletivo com companheirismo e fidelidade.

-Dedicação: Compromisso feito com amor, responsabilidade e atitude a serviço de todos.

Após apresentar exemplos de missões de Unidades de Conservação e órgãos gestores de outros países, foi apresentada a missão do Parque. A intenção inicial do projeto não era realizar uma revisão da missão, e sim disseminá-la entre os participantes. No entanto, o grupo sentou a necessidade de revisar a primeira frase, considerando que o Parque preserva uma parte de um ecossistema de água preta

(Rio Negro), e não o ecossistema todo. Desta forma, a missão do PARNA Jaú, que era:

“Preservar um ecossistema amazônico de água preta a partir da sensibilização pela educação ambiental, da interação com as comunidades locais, do turismo sustentável e da busca pelo conhecimento com incentivo à pesquisa, cumprindo seu objetivo enquanto megareserva e sítio do patrimônio mundial natural para as gerações atuais e futuras”.

Passou a ser:

“Preservar uma amostra de um ecossistema amazônico de água preta a partir da sensibilização pela educação ambiental, da interação com as comunidades locais, do turismo sustentável e da busca pelo conhecimento com incentivo à pesquisa, cumprindo seu objetivo enquanto megareserva e sítio do patrimônio mundial natural para as gerações atuais e futuras”.

### **Objetivo- Revisar a visão de futuro do Parque**

Atividades planejadas: Apresentar a visão de futuro e discutir sua validade

Resultados alcançados e discussão:

Nesta etapa, utilizou-se a versão de visão de futuro do Parque elaborada em 2007, como um norteador, e o objetivo foi de revisar esta diretriz.

O coordenador regional perguntou ao grupo se aquela visão de futuro ainda era válida, visto que foi elaborada há 6 anos.

VISÃO DE FUTURO (2007):

“Ser o parque melhor gerido da Amazônia, com pesquisas aplicadas ao manejo, visitação turística de qualidade, consolidada e reconhecida pela sociedade”.

A intenção de ser o Parque melhor gerido foi questionada pelos participantes. A moderadora explicou que a visão de futuro deve ser instigadora e desafiadora, e que em 2007 tínhamos o objetivo de obter a certificação do Gespública, e portanto seríamos o parque melhor gerido. O grupo preferiu alterar para “ser referência”, e então iniciou-se um debate sobre: Ser referência em que?

Considerou-se que o Jaú tem muita condição de ser (e às vezes já é

considerado) referência em gestão de UC de proteção integral com gente morando dentro; Em mediação de conflitos; Em seu Programa de Pesquisa e em Visitação turística em Parques da Amazônia.

Em seguida, foi discutido o fato de o Parque não possuir pesquisas aplicadas ao manejo, e a chefe do Parque considerou que as pesquisas não são aplicadas ao manejo, o Parque não é pró-ativo na busca de pesquisas úteis e precisa atualizar suas pesquisas prioritárias durante a revisão do plano de manejo. Lembrou que o Parque é uma das UCs mais pesquisadas da Amazônia, e que a FVA foi a responsável pela articulação com instituições de pesquisas, pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa e monitoramento. Além da parceria, a proximidade de Manaus e a estrutura de alojamento e trilhas são pontos fortes do Parque para o desenvolvimento de pesquisas.

Considerou-se que o Parque deve continuar a receber as pesquisas científicas que chegam por demanda e também buscar novas pesquisas de seu interesse. O analista ambiental do Parque lembrou que ter muitos pesquisadores em campo auxilia na proteção da Unidade, e, portanto, também devemos direcionar a gestão para aumentar o número de pesquisas na UC. Desta forma, possuir pesquisas aplicadas ao manejo deverá refletir estes dois aspectos.

Em seguida discutiu-se a consolidação do Parque. O que é ser uma UC consolidada? Como deverá ser a consolidação do Parque? Chegou-se a conclusão de que a consolidação deve feita com respeito às populações tradicionais, com a participação da sociedade e das comunidades nas definições dos caminhos a serem seguidos, e com integração com as outras UCs do baixo Rio Negro.

Assim, a visão de futuro foi alterada para:

“Ser referência em gestão de UCs na Amazônia, com pesquisas aplicadas ao manejo, oferta de visitação turística de qualidade, e consolidação baseada no respeito às populações tradicionais, participação e integração com as demais UCs do baixo rio Negro”.

### **Objetivo- Identificar os beneficiários do Parque**

Atividades planejadas: Conceituar “beneficiários e clientes”. Identificar os grupos

Resultados alcançados e discussão:

Esta etapa do projeto foi retirada, por falta de tempo. Desta forma, não houve a conceituação sobre beneficiários, clientes e usuários. O entendimento do grupo ficou prejudicado na próxima etapa, mas os beneficiários acabaram sendo identificados durante o planejamento.

### **Objetivo- Elaborar o mapa estratégico do Parque Nacional do Jaú**

Atividades planejadas: Explicação sobre o ME, Como deve ser elaborado e os desdobramentos. Início da elaboração do ME.

#### Resultados alcançados e discussão:

Após leitura do mapa estratégico fictício do Parque da Serra da Ariranha (utilizado na apresentação *Power Point*, destacado no anexo 11), ficou mais fácil para a equipe utilizar a ferramenta. Houve uma dúvida se deveria ser iniciado de baixo para cima, ou de cima para baixo. A moderadora orientou a formulação dos objetivos de cima para baixo, mas lembrou da lógica do mapa, de que os objetivos das perspectivas de baixo devem levar aos objetivos das perspectivas acima, visando atingir a visão de futuro.

Inicialmente houve uma tendência de se desdobrar o objetivo da perspectiva acima para outro objetivo logo abaixo, como se fosse um plano de ação, mas após orientação dos moderadores essa tendência acabou e a equipe pareceu compreender bem a lógica do mapa.

A perspectiva de Ambiente e Sociedade foi difícil de ser compreendida, e a moderadora explicou que além de prestarmos serviço à sociedade como um todo, também prestamos um serviço ao próprio meio ambiente. Então passou-se a discutir as principais ameaças a que o Parque está sujeito, que fazem reduzir sua biodiversidade, e o que a sociedade espera do Parque nos próximos 5 anos. Foram elaborados os objetivos estratégicos desta perspectiva:

#### AMBIENTE E SOCIEDADE

**Consolidar o território considerando a realidade socioambiental**

**Incentivar o uso sustentável dos recursos naturais**

**Evitar a captura ilegal de quelônios, alevinos de aruanã preta e pirarucu**

Estes objetivos refletem que são poucas as ameaças ao Parque, mas que são

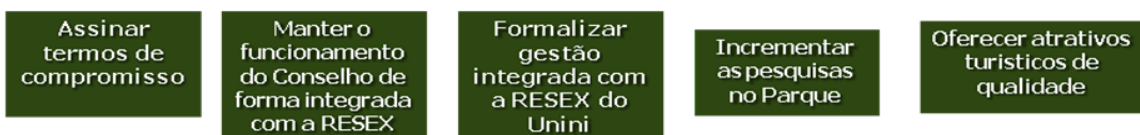
conhecidas e geram muito impacto, como a captura ilegal de quelônios, alevinos de aruanã preta e pirarucu. Outras ameaças à biodiversidade, como fogo, desmatamento e crescimento do entorno são, por enquanto, menos preocupantes. Por outro lado, os outros dois objetivos refletem a realidade socioambiental do Parque, que tem gerado uma agenda de trabalho intensa nos últimos anos. A presença da analista ambiental da RESEX do Unini foi fundamental para trazer para o mapa as questões sociais existentes.

Passando para a perspectiva de Beneficiários/Usuários, houve um debate sobre as diferenças nos termos “usuários” e “beneficiários”. A moderadora explicou que na iniciativa privada, esta perspectiva é de “clientes”, mas que no serviço público devemos pensar em quem são os beneficiários dos nossos serviços. Pela falta de tempo, não foi feita anteriormente a discussão sobre os principais usuários do Parque Nacional do Jaú, que poderia ter facilitado este momento, e faltou uma conceituação mais clara. A analista da RESEX do Unini lembrou que se chamam de beneficiários as famílias moradoras de Reserva Extrativista que receberão os benefícios e a Concessão de Direito Real de Uso (CCDRU) da União. Por este motivo, ela considera que devemos utilizar o termo “usuários”. Todos os presentes concordaram com ela, lembrando que nas discussões do planejamento estratégico com o conselho consultivo, o uso de termos iguais pode gerar muito problema de entendimento para os comunitários. Também se discutiu a possibilidade de usar o termo “parceiros”.

Em uma conversa, o grupo identificou os seguintes usuários para o Parque: Moradores do Parque e do entorno, sociedade de Novo Airão e Barcelos, parceiros, pesquisadores e turistas.

Ao final, foram elaborados os seguintes objetivos estratégicos nesta perspectiva:

## USUÁRIOS



Os objetivos refletem a demanda que chega das comunidades e parceiros através do conselho consultivo, de elaboração de termos de compromissos, acesso à informação e respeito ao direito das populações tradicionais, e as demandas de pesquisadores e do setor turístico. Foi considerado que “Incrementar pesquisas” quer dizer duas coisas: 1) As pesquisas serão ampliadas (mais pesquisadores no Parque) e 2) As pesquisas deverão trazer informações úteis para a gestão da Unidade. No caso do objetivo “Oferecer atrativos turísticos de qualidade”, consideramos que reflete os anseios de turistas, guias e operadores, pois para oferecer atividades com qualidade será necessário atuar em vários gargalos existentes em toda a cadeia turística que envolve o Parque (como a falta de infraestrutura, de divulgação, o acesso, a capacitação de guias, a comunicação dentro do parque, etc.) e em diferentes processos internos (por exemplo: solicitação e emissão de autorização de ingresso, pagamento da taxa de visitação, recepção, etc.).

Na perspectiva de processos internos, a moderadora explicou ao grupo que devemos nos perguntar: Para atingirmos nossa visão de futuro e a nossa missão, em quais aspectos do nosso trabalho devemos ser excelentes, que não podemos falhar?

Houve uma tendência de se olhar para os grupos de usuários do Parque e pensar quais os processos mais urgentes, que devem ser trabalhados prioritariamente. Desta forma, ficou bem refletido que os planos setoriais do Parque precisam ser revisados/elaborados (plano de proteção, plano de uso público, plano de regularização fundiária e plano de pesquisa). No atual momento de necessidade de revisão do plano de manejo, estes objetivos são bem coerentes. Talvez algum processo interno importante não tenha aparecido, mas nas próximas discussões estes podem surgir.

Foram elaborados os seguintes objetivos estratégicos nesta perspectiva:

## PROCESSOS INTERNOS



Na penúltima perspectiva, de Aprendizado e Inovação, a moderadora explicou que devemos pensar em que precisamos nos desenvolver, quais competências devemos buscar, ou quais tecnologias precisamos desenvolver, para alcançar nossos objetivos. Utilizando como modelo de ME da UC fictícia Parque Estadual da Serra da Ariranha, passou-se à identificação das competências necessárias. A moderadora/chefe da UC tomou a frente das discussões e escreveu as necessidades de capacitação que considera emergenciais. Não houve questionamentos por parte do grupo nem do outro gestor do PARNA Jaú, mas certamente deverá haver outro momento de discussão mais aprofundada com a equipe do Parque, sendo a intenção do ICMBio de que as necessidades sejam levantadas e direcionadas para os planos anuais de capacitação (PAC).

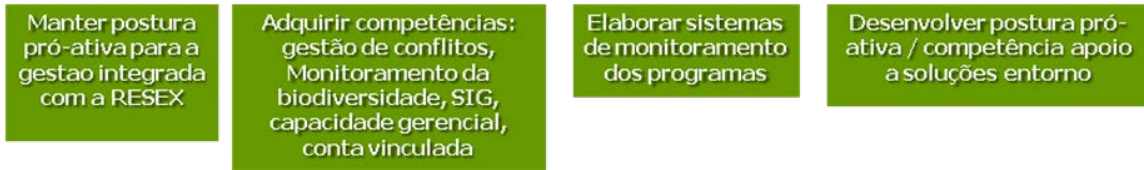
Também foi iniciativa da chefe do Parque colocar como um objetivo estratégico manter a postura pró-ativa para a gestão integrada com a RESEX do Unini, pois nos últimos anos houve um estranhamento entre as equipes gestoras das UC, que quase levou à perda do trabalho integrado feito anteriormente.

Em seguida, a chefe do Parque passou ao grupo sua preocupação com a falta de competências na equipe para lidar com os sistemas de monitoramento que ocorrem ou serão desenvolvidos no Parque, incluindo o monitoramento da biodiversidade, monitoramento do uso de recursos naturais pela população e o monitoramento dos termos de compromisso.

Portanto, após discussão no grupo, foi definido o objetivo estratégico de elaborar sistemas de monitoramento dos programas, que deverá incluir também o monitoramento da gestão através de indicadores adequados (gestão estratégica).

Para acompanhar os trabalhos e iniciativas de alternativas econômicas que estão em curso no Rio Unini, foi estabelecido o objetivo de desenvolver postura pró-ativa/competência para apoio a soluções no entorno. Nas discussões desta perspectiva, houve uma forte participação da analista da RESEX do Unini e da chefe do Parque, que refletiu na definição de objetivos quanto à postura do Parque frente à gestão integrada e às populações tradicionais. Abaixo, os objetivos estabelecidos para esta perspectiva:

## APRENDIZADO E INOVAÇÃO



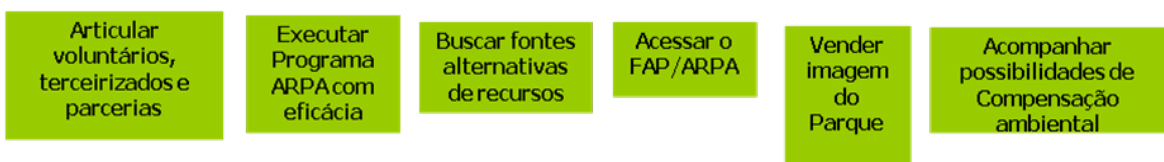
Por fim, na perspectiva de recursos, houve uma dificuldade inicial de entendimento, pelo fato de que o ICMBio enfrenta dificuldades de recursos muito grandes e de que o problema escapa ao alcance da unidade. A moderadora explicou que, mesmo com os problemas orçamentários e de recursos humanos, que não nos cabe resolver, devemos pensar no que podemos fazer para garantir os recursos.

Questionou-se se por caso não existisse dificuldade financeira se a perspectiva poderia sair. A moderadora explicou que não, pois se mesmo que os recursos estivessem garantidos, devemos pensar no melhor uso do recurso, de forma eficiente. Então houve um consenso no grupo de que não seriam colocados objetivos referentes ao recurso orçamentário e de servidores, e passou-se a descrever objetivos relacionados à busca de fontes alternativas de recursos e pessoal.

A chefe do Parque lembrou que temos muito recurso disponível no Programa ARPA, e que precisamos executá-lo da melhor forma, assim como devemos fazer esforço para acessar o Fundo de Áreas Protegidas – FAP/ARPA, que vai garantir recursos para a UC a longo prazo. Também foi lembrado que o Parque pode vir a receber recursos via compensação ambiental das hidrelétricas da Amazônia, e que devemos acompanhar essa negociação e fazer o que nos for solicitado. Por último, o chefe substituto do Parque falou da possibilidade de obter patrocínio de empresas para as atividades como monitoramento e pesquisa, pois o PARNA Jaú tem um nome um apelo de conservação muito forte, e que devemos buscar essa possibilidade de garantia de recursos junto à iniciativa privada.

Desta forma, os objetivos estratégicos nesta perspectiva são:

## RECURSOS





O Mapa Estratégico completo encontra-se a seguir:

## MAPA ESTRATÉGICO

Ser referência em gestão de UCs na Amazônia, com pesquisas aplicadas ao manejo, oferta de visitação turística de qualidade, e consolidação baseada no respeito às populações tradicionais, participação e integração com as demais UCs do baixo rio Negro.



## 5. CONCLUSÕES

O andamento do projeto foi prejudicado pela agenda cheia do Parque, portanto, não houve tempo para finalizar todas as etapas previstas para o planejamento estratégico. De novembro a fevereiro, quando todo o projeto deveria ter sido desenvolvido, ocorreu a última reunião anual do conselho consultivo, uma operação de fiscalização, recesso de final de ano, férias de servidores e Carnaval. Talvez o projeto tenha sido otimista com relação ao tempo disponível. Os outros servidores participantes também possuem uma agenda muito cheia, e este fato certamente acontecerá em todas as Unidades do ICMBio em que poderemos atuar como facilitadores internos. Para as próximas etapas, deve-se agendar com bastante antecedência as atividades, e priorizá-las.

Das atividades previstas no projeto, as seguintes ficaram pendentes:

- Definir sistema de medição para os objetivos estratégicos;
- Definir metas de desempenho;
- Elaborar plano de ação;
- Definir responsáveis pelas atividades propostas no Plano de Ação.

Dos três funcionários do Parque, apenas um participou da atividade de planejamento, o chefe substituto. Dois analistas não puderam participar, pois um estava de férias e o outro de licença médica. Será necessário realizar o envolvimento destes para as próximas etapas, embora um deles deixe bem claro que a qualquer momento será redistribuído para o IBAMA.

Uma das intenções deste projeto era de desenvolver a equipe, que atualmente se encontra dispersa, desmotivada, com concentração de atividades na mão da chefia e planejamento não difundido. A baixa participação da equipe do Parque prejudicou este objetivo, mas o fato de o chefe substituto ter participado de toda a reunião, de forma pró-ativa e interessada, já é um avanço.

Não era prevista a presença de outros analistas ambientais, mas a partir de uma sugestão do coordenador regional, alguns analistas que conhecem a realidade do Parque foram convidados e sua participação enriqueceu muito as discussões. Para as próximas etapas será interessante convidar outros analistas novamente.

As diretrizes estratégicas: Missão e Visão foram revisadas de forma cuidadosa, e foram gerados textos bem coerentes. Os objetivos estratégicos refletiram um alinhamento com a gestão que vem sendo realizada na UC, e o Mapa Estratégico ficou bem enxuto e realista.

Os próximos passos serão:

- Realizar a medição dos indicadores,
- Realizar reuniões periódicas de acompanhamento
- Gestão de processos
- Difundir entre todos os funcionários a missão e os valores,
- Discutir o planejamento estratégico com o conselho,
- Discutir competências necessárias para a gestão da UC,
- Utilizar o planejamento estratégico no novo plano de manejo da UC

A execução destas etapas vai exigir da chefe da UC uma postura firme, priorização e disciplina, para que o planejamento não se torne uma mera atividade realizada no ano. Segundo Marques & Cabral (2012), as dificuldades na execução da estratégia se devem muito menos à qualidade dos planejamentos do que à falta de ênfase nas condições para sua implementação.

Segundo Brose e Pereira, (2001), citados por Marques et. al (2012), a alta rotatividade verificada nos cargos gerenciais leva à descontinuidade administrativa, que tem como resultado a perda da memória institucional, do aprendizado

organizacional, da clareza de qual missão, políticas e orientações estratégicas a instituição deveria ter.

Este aspecto é particularmente importante no PARNA Jaú, que teve uma alta rotatividade de gestores de 2009 a 2011 (quatro chefes no período) e sentiu profundamente a descontinuidade da gestão nas relações com as comunidades e parceiros e UCs do entorno.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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.

CABRAL, R. B. Orientação Para Resultados. In: Cabral, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão Estratégica, Módulo III. Apostila do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Iperó. p. 6-7, 2012.

CABRAL, R. B. Escolas de Estratégia. In: Cabral, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão Estratégica, Módulo III. Apostila do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Iperó. p. 11, 2012.

CABRAL, R. B. Formulação de Estratégias para Unidades de Conservação. In: Cabral, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão Estratégica, Módulo III. Apostila do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Iperó. p. 17-20, 2012.

IBAMA/FVA. Plano de Manejo do Parque Nacional do Jaú. Manaus, 1998.

ICMBIO/FVA. Plano de Manejo Participativo da RESEX do Unini. Manaus, 2012 (não publicado).

ICMBIO/FVA. Encarte 3 do Plano de Manejo (em elaboração). Manaus, 2013.

MARQUES, C. & Cabral, R. F. B. Monitoramento e aprendizado com os resultados.

In: Cabral, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão Estratégica, Módulo III. Apostila do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Iperó. p. 30-32, 2012.

MARQUES, C., Araujo, M. A. R. & Cabral, R. F. B. Um novo olhar sobre as Unidades de Conservação. In: Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed. RIMA, p. 205-212, 2012.

MARQUES, C., Araujo, M. A. R. & Cabral, R. F. B. Avançando na Implementação da gestão para resultados: trilhando o caminho da gestão de classe mundial nas Unidades de Conservação. In: Unidades de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed. RIMA, p. 229-249, 2012.

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.

MARQUES, C., Araujo, M. A. R. & Cabral, R. F. B. Gestão estratégica de Unidades de Conservação. In: de Conservação no Brasil: O Caminho da Gestão para Resultados. Organizado por NEXUCS. São Carlos: 1 Ed. RIMA, p. 265-272, 2012.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Número de Visitantes pagantes no Parque Nacional do Jaú, nos últimos 10 anos (Fonte: relatórios da UC)

<b>Ano</b>	<b>Número de visitantes pagantes</b>
2003	594
2004	372
2005	551
2006	536
2007	410
2008	353
2009	369
2010	490
2011	216
2012	464

### ANEXO 2 – Força de trabalho do PARNA Jaú.

#### SERVIDORES:

<b>NOME</b>	<b>CARGO/FUNÇÃO</b>	<b>FORMAÇÃO ACADÊMICA</b>
Mariana Macedo Leitão	Chefe da UC/ analista ambiental	Bióloga
Fábio de Mello Osolins	Chefe Substituto da UC/ analista ambiental	Engenheiro agrônomo
Gilberto de Freitas Moreira	Analista ambiental	Engenheiro civil
Leslie Nelson Jardim Tavares	Analista ambiental	Biólogo
Geraldo Lima	Técnico administrativo	-

#### FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS:

<b>NOME</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>EMPRESA</b>
Wilson Vieira da Silva	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Ademilson dos Santos Cabral	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Marivaldo da Silva	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Jackson Magalhães Valente	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Mário Jorge Santos da Silva	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Edivan Saldanha da Silva	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança
Abrahim de Oliveira	Vigilante patrimonial	Tawrus Segurança

Calebe Marques da Silva	Vigilante patrimonial	Taurus Segurança
Marinalva Horta Bezerra	Servente geral	Imperial Rondônia
Alexandro Santana de Souza	Servente geral	Imperial Rondônia

### **ANEXO 3 – Roteiro da Reunião de Planejamento Estratégico do Parque Nacional do Jaú.**

#### **PRIMEIRA OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PARNA JAÚ – 2013 PLANEJAMENTO**

##### **1- Introdução:**

O que é o planejamento estratégico Curso PGR e projeto final Objetivos da oficina	Mariana	Oral, point	Power	20 min	9:00-9:20
---	---------	-------------	-------	--------	-----------

##### **2- Disseminar a missão e objetivos estratégicos do ICMBio**

Histórico do planejamento estratégico do ICMBio: Modelagem institucional e aposta na GE, consultoria NEXUCS, SIGE. ME do Instituto	Caio	Oral, point	Power	30 min	9:20-9:50
---	------	-------------	-------	--------	-----------

##### **3- Analisar as metas do Parque Nacional do Jaú (SIGE)**

Apresentar SIGE	Mariana	Oral, point	Power	20 min	9:50-10:10
-----------------	---------	-------------	-------	--------	------------

#### **INTERVALO DE 20 MIN**

##### **4- Realizar Diagnóstico**

Ferramenta: FOFA	Caio	Flip Chart		30 min	10:30-11:00
------------------	------	------------	--	--------	-------------

##### **5- Reforçar a missão e valores do Parque**

Apresentar histórico, conceitos de missão e visão, e valores	Mariana	Oral, point	Power	20 min	11:00-11:20
--	---------	-------------	-------	--------	-------------

##### **6- Revisar a visão de futuro do Parque**

Apresentar a visão de futuro e discutir sua validade	Caio	Oral, point	Power	40 min	11:20-12:00
--	------	-------------	-------	--------	-------------

**ALMOÇO ATÉ 14:00H****7- Identificar os beneficiários do Parque**

Conceituar “beneficiários e clientes”. Identificar os grupos	Mariana	Oral, Flip Chart	40 min	14:00-14:40
--	---------	------------------	--------	-------------

**8- Elaborar o mapa estratégico do Parque Nacional do Jaú**

Explicação sobre o ME, Como deve ser elaborado e os desdobramentos.	Mariana	Oral, Power point	40 min	14:40-15:20
Início da elaboração do ME	Mariana	Oral, Power point	Até fim do dia	15:20-17:00
Encaminhamentos: Agendar próxima oficina para definir sistema de medição para os objetivos estratégicos e metas de desempenho e elaborar plano de ação				

**ANEXO 4 - Lista de participantes da primeira reunião de planejamento estratégico do PARNA Jaú**

<b>Nome</b>	<b>Cargo/função</b>	<b>Local de atuação</b>
Mariana Macedo Leitão (moderadora)	Analista ambiental / Chefe de UC	PARNA Jaú
Caio Márcio Paim Pamplona (moderador)	Analista ambiental/ Coordenador Regional	CR2 (Manaus)
Fábio de Mello Osolins	Analista ambiental/ Chefe Substituto de UC PARNA Jaú	PARNA Jaú
Keuris Kelly de Souza	Analista ambiental/ Chefe de UC	FLONA Amazonas
Ana Flávia Ceregatti Zingra	Analista ambiental	RESEX do Unini
Sérgio Sá	Analista ambiental	CR2 (Manaus)

**ANEXO 05 – Análise estratégica elaborada em 2007 pela equipe ampliada no Parque, durante o PGR/ARPA.**

<b>Ambiente Externo</b>	<b>Ambiente Interno</b>
<b>Ameaças</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atraso no salário</li> <li>-PMNA - difamação</li> <li>-Pesca comercial e esportiva</li> <li>-Demanda de pirarucu, quelônios e caça</li> <li>-Falta de sustentabilidade financeira em médio prazo</li> <li>-Proximidade de contato com infratores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Logística complexa</li> <li>-Falta de pessoal (equipe pequena)</li> <li>-Desvio de função</li> <li>-Trabalho em base avançada (saúde, família)</li> <li>-Falta de capacitação</li> <li>-Falta de equipamentos</li> <li>-Falta de comunicação</li> <li>-Pouca cooperação</li> <li>-Sobrecarga de trabalho</li> <li>-Ineficiência das manutenções (sobrecarga)</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-A marca “PN Jaú”</li> <li>-Novas parcerias para pesquisa</li> <li>-Geração de empregos</li> <li>-Capacitação externa</li> <li>-Incremento do turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Paisagens e atividades turísticas</li> <li>-Persistência</li> <li>-Dinheiro</li> <li>-Dedicação de toda a equipe</li> <li>-chefe Marcelo</li> <li>-Companheirismo</li> <li>-Melhoria contínua</li> </ul>

**ANEXO 06 – Análise estratégica elaborada em 2009 pela equipe de planejamento (EP) do plano de manejo do PARNA Jaú.**

<b>Ambiente Externo</b>	<b>Ambiente Interno</b>
<b>Ameaças</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda de produtos naturais oriundos de atividades ilegais, principalmente quelônios, pirarucu e caça e potencialmente para madeira nos municípios vizinhos à unidade (Novo Airão e Manaus)</li> <li>2. Dificuldade e atraso na estruturação do órgão gestor recentemente criado (ICMBIO), causado dificuldades na comunicação interna que repercute de modo negativo na gestão da unidade.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de uma proposta de regularização fundiária para a unidade.</li> <li>2. Dificuldade de acesso - distância de grandes centros urbanos.</li> <li>3. Dificuldade de disponibilização, integração e acesso a informações sobre a unidade.</li> <li>4. Falta de controle do acesso de não moradores.</li> <li>5. Inexistência de fontes financeiras alternativas para gestão da unidade.</li> </ol>



<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Diminuição de recursos do governo brasileiro para gestão das unidades causando alto nível de dependência de recursos de doações internacional, com destaque para o ARPA.</li> <li>4. Falta de ações de políticas públicas por parte das administrações das prefeituras na área de entorno da unidade (Novo Airão e Barcelos), principalmente aquelas associadas a alternativas de geração de renda, saúde e educação.</li> <li>5. Falta de propostas mais claras de agenda de meio ambiente por parte dos órgãos municipais e estaduais.</li> <li>6. Falta de uma política estadual regulatória para a atividade de pesca esportiva na região da Reserva Extrativista do Rio Unini.</li> <li>7. Instabilidade das fontes de recursos financeiros para gestão da unidade.</li> <li>8. Possibilidade do reconhecimento de um território quilombola dentro dos limites da unidade.</li> <li>9. Projetos de infra-estrutura na região, com destaque para o Gasoduto Coari-Manaus e Ponte sobre o Rio Negro, podem implicar em intensificação na degradação ambiental.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Infra-estrutura insuficiente para dinamizar o uso público da unidade.</li> <li>7. Falta de integração e comunicação com as agências operadoras de turismo e guias.</li> <li>8. Infra-estrutura insuficiente para operacionalização.</li> <li>9. Tamanho da unidade torna a operacionalização da gestão mais complexa.</li> <li>10. Ocorrência de malária.</li> <li>11. Parcerias e relações institucionais pouco consolidadas e articuladas.</li> <li>12. Pesca esportiva nos lagos do rio Negro.</li> <li>13. Ocorrência de caça comercial.</li> <li>14. Pesca predatória de pirarucu.</li> <li>15. Captura de ovos e adultos de quelônios.</li> <li>16. Pouca aplicabilidade das pesquisas na gestão da unidade.</li> <li>17. Pouca eficiência do atual sistema de comunicação.</li> <li>18. Recursos humanos em número insuficiente.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Pontos Fortes</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar localizado numa região com grande potencial de desenvolvimento do ecoturismo.</li> <li>2. Existência de diversos atores sociais organizados em entidade representativas de seus interesses (p. ex. Associação dos Moradores do Rio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A unidade possui os principais instrumentos de gestão (plano de manejo, conselho consultivo, plano de uso público).</li> <li>2. Baixa incidência de insetos nocivos (carapanãs, potós).</li> <li>3. Beleza cênica providenciada pelas</li> </ol>

<p>Unini – Amoru).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Facilidade de acesso providenciada pela ponte do rio Negro pode incrementar a atividade turística na região do Parque.</li> <li>4. Fazer parte de um processo de reconhecimento do Mosaico de Unidades de Conservação do Baixo Rio Negro.</li> <li>5. Recursos financeiro e técnicos providenciados pelo ARPA, o maior projeto governamental de gestão de unidades de conservação do Brasil.</li> <li>6. Ter duas unidade de uso sustentável contíguas à unidade (RDS Amanã e Resex do Rio Unini) favorecendo estratégias de gestão territorial em escala regional.</li> <li>7. Unidade beneficiada com recursos de diversas fontes e programas como Corredores Ecológicos e Rebiosfera.</li> <li>8. Unidade contemplada no Programa de Gestão por Resultados (PGR).</li> <li>9. Unidade localizada em uma paisagem pouco perturbada por atividades humanas de degradação ambiental em escala regional.</li> </ol>	<p>paisagens únicas associadas ao rio Negro.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Bom nível de conhecimento científico multidisciplinar sobre a unidade.</li> <li>5. Capacidade de diálogo aberto entre os gestores e as comunidades locais, apesar da existência de conflitos.</li> <li>6. Conectividade com outras áreas protegidas formando o Corredor Ecológico da Amazônia Central.</li> <li>7. Conhecimento e experiência de campo por parte da equipe de vigilantes.</li> <li>8. Diversidade de atrativos recreacionais para uso público.</li> <li>9. Existência de fluxo turístico na unidade de baixo impacto.</li> <li>10. Existência de inúmeros sítios arqueológicos.</li> <li>11. Infra-estrutura básica razoável e equipamentos adequados à gestão da unidade.</li> <li>12. Ocorrência de paisagens representativas do rio Negro (igapós, campinas, campinaranas, matas de terra firme) em um espaço geográfico restrito favorecendo atividades de interpretação ambiental.</li> <li>13. Paisagens protegidas dentro da unidade com pouca alteração evidenciada pelo desmatamento somente em pequena escala e pouca incidência de incêndio florestais.</li> <li>14. Relativa proximidade de Manaus favorece atividades de uso público.</li> <li>15. Reconhecimento internacional através do fato da unidade ser considerada</li> </ol>
---	---

	<p>Patrimônio Natural da Humanidade e Reserva da Biosfera.</p> <p>16. Tamanho da unidade favorece a conservação da biodiversidade em larga escala, com destaque para a manutenção de populações de espécies animais ameaçadas de extinção que possuem grandes demandas espaciais como carnívoros (p. ex. onças, gaviões-reais).</p> <p>17. Ter um termo de cooperação técnica de longo prazo com ONG com vasta experiência local.</p>
--	---