

**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE**  
**CENTRO NACIONAL DE PESQUISA E CONSERVAÇÃO DE MAMÍFEROS CARNÍVOROS**

**Processos de elaboração de Plano de Gestão Estratégica: os casos do  
Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade  
Associada a Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT) e do Centro  
Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros (CENAP)**

**Ronaldo Gonçalves Morato**

**Araçoiaba da Serra**

**2013**

**1**

**RONALDO GONÇALVES MORATO**

**Processos de elaboração de Plano de Gestão Estratégica: os casos do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada a Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT) e do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros (CENAP)**

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.

**Araçoiaba da Serra**

**2013**

2

## FOLHA DE APROVAÇÃO

RONALDO GONÇALVES MORATO

### **Processos de elaboração de Plano de Gestão Estratégica: os casos do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada a Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT) e do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros (CENAP)**

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 atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento do Plano de Gestão Estratégica do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada aos Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT) e do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros (CENAP). De maneira geral, observamos que os Analistas Ambientais destas unidades possuem elevado grau de maturidade. A estrutura de bases do CNPT pode ser um gargalo para o cumprimento de metas estabelecidas. Além disso, há uma grande demanda de ações das coordenações gerais, as quais podem influenciar o foco de atuação desta unidade. Nos dois casos foi possível estabelecer Missão, Visão de Futuro, Valores e Objetivos Estratégicos. Apesar das diferenças no escopo de atuação e da estrutura administrativa destas unidades, o negócio das mesmas é a produção e gestão do conhecimento, o que é compatível com o Decreto de Criação dos Centros de Pesquisa do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. O CENAP avançou no desdobramento do Plano de Gestão, apontando indicadores, metas e ações. O CNPT realizará uma nova reunião de trabalho para realizar o desdobramento do Plano de Gestão.

**Palavras chaves:** CNPT, CENAP, Plano de Gestão Estratégica, Missão, Visão de Futuro, Mapa Estratégico.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Unidade de Aplicação.....	1
1.3. Objetivos.....	3
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
4. RESULTADOS ALCANÇADOS .....	8
5. DISCUSSÃO.....	16
6. REFERÊNCIAS.....	17
APENDICE A – Plano Estratégico do CENAP.....	18

## **1.INTRODUÇÃO**

### **1.1. Tema**

Neste trabalho buscou-se desenvolver o Plano de Gestão Estratégica do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada aos Povos e Comunidades Tradicionais (CNPT) e do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros (CENAP). Para tanto, inicialmente, identificamos o propósito de cada unidade a partir da definição de *Missão, Visão de Futuro* e *Valores*. A compreensão do ambiente institucional foi importante subsídio para a elaboração de objetivos estratégicos e a construção do mapa estratégico das duas unidades. Apenas o CENAP fez o desdobramento do Plano (indicadores, metas e ações) identificando resultados a serem alcançados e os caminhos e condições necessários para que a unidade seja um “centro de excelência em conservação de mamíferos carnívoros por meio da produção e gestão da informação, manejo e educação”.

### **1.2 Unidade de Aplicação**

#### **1.2.1 O CNPT**

O Centro Nacional de Populações Tradicionais (CNPT) foi criado em 1992 a partir da pressão do Conselho Nacional do Seringueiros que clamava por um espaço onde se discutisse a criação e a gestão de reservas extrativistas. Inicialmente, o CNPT teve um papel orientado para articulação política e forte atuação na Amazônia. Paulatinamente, o CNPT foi pontuando a agenda socioambiental do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Em 2007, dada a complexidade da agenda, o IBAMA entendeu que deveria criar uma diretoria para atender às demandas relacionadas aos povos e comunidades tradicionais. A Diretoria Socioambiental (DISAM), teve vida curta pois pouco tempo depois foi criado o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) a partir da cisão do IBAMA. Nesse novo cenário, a agenda socioambiental teve repouso no ICMBio e, atualmente é atendido pela Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação (DISAT). O escopo e nome do CNPT foram reformulados com

a publicação da Portaria 78/2009, que criou os Centros Nacionais de Pesquisa e Conservação do Instituto. Cabe aos centros, com a reformulação de seus escopos, produzir por meio de pesquisa científica, do ordenamento e da análise técnica de dados o conhecimento necessário à conservação da biodiversidade, do patrimônio espeleológico e da sociobiodiversidade associada à povos e comunidades tradicionais. O CNPT passa a ser conhecido como Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Sociobiodiversidade Associada aos Povos e Comunidades Tradicionais, deixando de atuar exclusivamente na gestão das Reservas Extrativistas - agenda esta distribuída em vários macroprocessos do Instituto – e passa a ter escopo igualmente amplo. São objetivos do centro a promoção de pesquisa científica em manejo e conservação de ambientes e territórios utilizados por povos e comunidades tradicionais, seus conhecimentos, modos de organização social, e formas de gestão dos recursos naturais, em apoio ao manejo das Unidades de Conservação Federais.

O Centro trabalha com o conceito de povos e comunidades tradicionais como o estabelecido no Decreto nº 6040, que Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades que é o de “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”. O CNPT tem como diretriz possibilitar e incentivar a participação efetiva dos povos e comunidades tradicionais em todas as fases de desenvolvimento e divulgação de pesquisas, e estudo da efetividade das Reservas Extrativistas (RESEX), Reservas de Desenvolvimento Sustentável (RDS) e Florestais Nacionais (FLONA) como espaços territoriais onde os povos são detentores de parte considerável do saber sobre a diversidade biológica reconhecido pela Convenção da Diversidade Biológica (CDB).

### 1.2.2 O CENAP

O CENAP - Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Mamíferos Carnívoros é um órgão federal, criado pelo IBAMA em 1994, através da Portaria nº 78

de 27, com o intuito de estimular, coordenar e desenvolver atividades de manejo, pesquisa e conservação, a nível nacional, com as espécies de mamíferos carnívoros que ocorrem no país. Inicialmente o CENAP teve sede no Parque Nacional do Iguaçu-PR e possuía um único funcionário. Em 1996, mudou para a Floresta Nacional de Ipanema onde aumentou seu quadro de pessoal, porém com apenas um servidor de nível superior e especialista na área. Em 2003 muda-se para Atibaia onde estabelece sede definitiva. Em 2010 inaugura seu novo prédio que conta com cerca de 1.000 m<sup>2</sup> onde mantém seu centro operacional. Conta com onze Analistas Ambientais, sendo quatro doutores, dois cursando doutorado, um mestre, um especialista, dois biólogos e um veterinário. Além disso, tem um auxiliar administrativo, três bolsistas PROBIO II, dois bolsistas de iniciação científica e dois servidores terceirizados.

Atualmente, o CENAP é um Centro de Pesquisas, ligado diretamente à Diretoria de Conservação da Biodiversidade do ICMBio, com atuação em todo o Brasil. De acordo com a portaria supra mencionada, os principais objetivos do CENAP são: 1) Gerir, promover, incentivar e coordenar projetos de pesquisa que forneçam subsídios para a implantação de estratégias de ação para a conservação de carnívoros; 2) Coordenar atividades de manejo de populações e educação ambiental; 3) Orientar os técnicos de órgãos ambientais e de extensão rural para o atendimento da população em casos de predação de animais domésticos e riscos potenciais a vidas humanas.

### **1.3 Objetivos**

#### *Geral*

Formular, a partir do método *Balanced Scored Card* (BSC), o plano de gestão estratégico, para as unidades em questão, que esteja alinhado às diretrizes institucionais e que permita o fortalecimento e crescimento das mesmas.



### *Específicos*

- Formular a Missão do CNPT e do CENAP
- Formular a Visão de Futuro do CNPT e do CENAP
- Formular o Mapa Estratégico do CNPT e do CENAP
- Formular o Sistema de Medição de Desempenho Estratégico do CNPT e do CENAP
- Formular o Plano de Ação Estratégico do CNPT e do CENAP.

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

### 2.1 Plano de Gestão Estratégica do CNPT

Para a elaboração do Plano de Gestão Estratégica do CNPT foi realizada uma oficina de trabalho na sede do ICMBio, em Brasília-DF, no período de 03 a 07/12/2012. Participaram da reunião todos os Analistas Ambientais lotados no CNPT (n=9), representantes de seis Coordenações Gerais do ICMBio (n=7), um Analista Ambiental lotado na Reserva Extrativista Marinha São João da Ponta e um relator. Cabe ressaltar que os representantes de Coordenações Gerais não estiveram presentes em tempo integral, havendo variação na contribuição destes durante o processo. Dentro da metodologia proposta, estava previsto, para a manhã do dia 03/12, uma série de apresentações onde a Diretoria de Conservação da Biodiversidade (DIBIO) e o próprio CNPT pudessem expor suas expectativas quanto ao Plano de Gestão Estratégica a ser elaborado. Adicionado a isso, foi feita uma apresentação do histórico de criação e atuação do CNPT até a presente data. Tais apresentações tinham o intuito de nortear as discussões para a definição das diretrizes de atuação do CNPT.

Para o início dos trabalhos, propriamente dito, foi feita uma apresentação de cada um dos participantes com ênfase na explanação de suas expectativas. Em seguida, foi feito um “acordo de convivência” para o período da reunião. Com auxílio de um datashow, um notebook e uma tela de projeção foi apresentada a dinâmica de trabalho e objetivos a serem atingidos na oficina. Os mesmos instrumentos foram utilizados para a apresentação das questões norteadoras, para cada uma das etapas.

### *Missão*

Para a elaboração da Missão os participantes foram divididos em dois grupos e convidados a fazer uma chuva de idéias a partir das seguintes questões de orientação: 1) O que o CNPT faz?; 2) Para que?; 3) Como?; 4) Para quem? Adicionalmente, foram apresentados alguns exemplos de Missão de instituições governamentais e de empresas privadas. Ressaltou-se que a declaração de missão pode conter informações de todas as questões acima, porém não poderia prescindir do “para que?” (Martins e Marini, 2010).

### *Visão de Futuro*

Para a elaboração da Visão de Futuro optou-se por não dividir a equipe em grupos, haja vista termos observado, no trabalho anterior, homogeneidade na linha de pensamento dos participantes. Foram apresentados exemplos de visão de futuro de órgãos públicos e de empresas privadas. Ao iniciar as discussões sobre a visão de futuro do CNPT observou-se uma divisão natural de pensamentos, na qual um grupo norteava as discussões para “ser referência” enquanto outro apontava a necessidade de se criar uma visão menos ambiciosa. Desta forma, optou-se por dividir novamente a equipe em dois grupos buscando-se mesclar as linhas de pensamento. Além disso, foi enfatizado o caráter desafiador que o enunciado de visão de futuro deve ter (NEXUCS, 2012), ou seja, é necessário ousadia, porém cuidado para não estabelecer algo que não será factível.

### *Valores*

O estabelecimento dos valores que irão guiar o comportamento, atitude e decisões de cada membro do CNPT, foi obtido através de “chuva de idéias” onde cada participante foi convidado a apresentar três valores que considerassem essencial para o direcionamento da unidade na busca da Visão de Futuro. Após o recebimento das “idéias” dos participantes, estas foram sendo afixadas em quadro. Em paralelo, os

participantes foram convidados a agrupar os valores que se repetiam ou tinham semelhança.

### *Compreensão do ambiente institucional*

Para entendermos o ambiente institucional foi feita a análise SWOT. Para este exercício, cada participante recebeu 12 tarjetas, sendo 3 tarjetas de cor azul, 3 amarela, 3 verde e 3 branco. Após explanação sobre análise SWOT todos foram convidados a elencar as três principais forças do CNPT (tarjeta azul), as três principais fraquezas (tarjeta amarela), as três principais oportunidades (tarjeta verde) e as três principais ameaças (tarjeta branca), segundo o entendimento de cada um. Inicialmente foram recebidas as tarjetas de forças as quais, após leitura das mesmas, foram agrupadas por semelhança ou mesmo significado, de acordo com a indicação dos participantes. O mesmo seguiu para fraquezas, oportunidades e ameaças. Finalmente, julgamos ser mais importantes os itens que mais se repetiram, sendo assim os mesmos foram colocados em ordem dos mais citados para os menos citados.

### *Mapa estratégico*

Para a construção do mapa estratégico foi utilizado o método *Balanced Scorecard* proposto por Norton e Kaplan (1997). Para alinhamento ao Plano de Gestão Estratégica do ICMBio propusemos trabalhar nas mesmas perspectivas do mapa estratégico do ICMBio, quais sejam: 1) Sociedade e Governo, 2) Beneficiários, 3) Processos Finalísticos, 4) Processos de Suporte, 5) Aprendizado, e 6) Recursos. Após análise dos participantes optou-se por renomear o Processo Finalístico para Processos Internos e, ainda, Processos de Suporte foram anexados aos Processos Internos. Sendo assim, este tem a seguinte denominação: Processos Internos e de Suporte. Em seguida, foram apresentados alguns exemplos de mapas estratégicos e perguntas que orientaram os participantes na elaboração dos objetivos estratégicos.

### *Sistema de Medição de Desempenho Estratégico*

Para o estabelecimento de indicadores a equipe do CNPT propôs uma discussão ampla, em grupo único, não estabelecendo tempo limite para conclusão da etapa.

### *Plano de Ação Estratégico*

Estava previsto o desdobramento do Plano de Gestão Estratégico, no entanto o mesmo não foi concluído durante a reunião de trabalho. Foi proposto que a equipe do CNPT fizesse uma reunião virtual para que pudessem finalizar o Plano de Gestão. Porém, a coordenação do CNPT solicitou uma nova reunião presencial para os dias 27 e 28/02 para que possam finalizar o Plano de Gestão Estratégico.

## 2.2 Plano de Gestão Estratégica do CENAP

Para a elaboração do Plano de Gestão Estratégica do CENAP foi realizada uma oficina de trabalho na sede do CENAP, em Atibaia-SP, no período de 15 a 18/01/2013. Participaram da reunião todos os Analistas Ambientais lotados no CENAP (n=9) e dois bolsistas PROBIO II que atuam no CENAP. Previamente, todos receberam, via e-mail, o Plano de Gestão Estratégico 2008-2011, o mapa estratégico do ICMBio e um resumo do histórico do CENAP. Tais documentos tinham a finalidade de nortear a reunião de Elaboração do novo Plano de Gestão Estratégico. A mesma metodologia, aplicada para o CNPT, foi adotada para a elaboração de Missão e Visão de Futuro, estabelecimento dos Valores e compreensão do Ambiente Institucional. Para o estabelecimento de indicadores, a equipe do CENAP dividiu-se em dois grupos, os quais dividiram os objetivos estratégicos identificados, para propor os possíveis indicadores. Em plenária, foram feitos os ajustes e concluído o Sistema de Medição de Desempenho Estratégico. Também, em plenária, deu-se sequência à proposição de metas e ações, culminando com o Plano de Ação Estratégico.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO:**

Para a elaboração do Plano de Gestão Estratégica do CNPT e CENAP utilizou-se o modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1996). Esse modelo baseia-se na construção de um conjunto de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores interligados numa relação de causa e efeito, contribuindo para uma visão sistêmica do desempenho organizacional (Martins e Marini, 2010). Considerando a característica flexível desse modelo, o mesmo tem sido adotado tanto por instituições privadas como públicas, incluindo o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. Outro aspecto importante do modelo é que este permite um equilíbrio nas medidas de desempenho abrangendo todos os setores da organização. Como facilitador, busquei distanciamento do problema, de forma a vê-lo de fora, sem me envolver, tentando entender a essência (suspensão fenomenológica) (Husserl, 1990). Além disso, busquei observar o estilo de liderança e relacionar com a maturidade dos liderados (Hersey e Blanchard, 1977). Finalmente, observei os grupo de trabalho como um todo, buscando identificar o estágio de desenvolvimento deste de acordo com a proposta de Tuckman, 1965.

### **4. RESULTADOS ALCANÇADOS:**

Para as duas unidades foi possível estabelecer a Missão, Visão de Futuro e Valores (Quadros 1 e 2). Além disso, foi possível fazer uma análise do ambiente institucional (Tabelas 1 e 2) e elaborar o mapa estratégico (Figuras 1 e 2). O CENAP avançou no desdobramento do Plano de Gestão Estratégico, estabelecendo indicadores e metas para os 14 objetivos estratégicos listados. Ao todo são 69 ações cujas responsabilidades de execução ficaram a cargo dos Analistas Ambientais e Técnico Administrativo do CENAP (ANEXO 1). Dada a natureza temporária dos bolsistas PROBIO II, estes não foram identificados como responsáveis por ações.

Quadro 1 Missão e visão de futuro estabelecidos para o CNPT e CENAP

	<b>CNPT</b>	<b>CENAP</b>
<b>Missão</b>	<i>Promover, por meio da produção e gestão do conhecimento, a proteção dos territórios e o desenvolvimento socioambiental e econômico dos povos e comunidades tradicionais.</i>	<i>Promover, por meio da gestão e produção do conhecimento, a conservação e manejo dos mamíferos carnívoros brasileiros.</i>
<b>Visão de Futuro</b>	<i>Ser referência na produção e gestão do conhecimento da sociobiodiversidade, atuando com ênfase nas UCs federais, na proteção do território e no desenvolvimento socioambiental dos povos e comunidades tradicionais.</i>	<i>Tornar-se um centro de excelência em conservação de mamíferos carnívoros por meio da produção e gestão da informação, manejo e educação.</i>

Quadro 2 Valores estabelecidos para o CNPT e CENAP

<b>CNPT</b>	<b>CENAP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Equidade</i></li> <li>2. <i>Profissionalismo</i></li> <li>3. <i>Disciplina e responsabilidade</i></li> <li>4. <i>Lealdade</i></li> <li>5. <i>Honestidade e integridade</i></li> <li>6. <i>Ética na gestão do conhecimento</i></li> <li>7. <i>Criatividade</i></li> <li>8. <i>Justiça ambiental</i></li> <li>9. <i>Agir com liderança</i></li> <li>10. <i>Promover a transformação</i></li> <li>11. <i>Eficiência, excelência, efetividade das ações</i></li> <li>12. <i>Comprometimento com as causas</i></li> <li>13. <i>Transparência</i></li> <li>14. <i>Trabalho em parceria</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Ter transparência em todas as ações institucionais</i></li> <li>2. <i>Agir com ética e honestidade</i></li> <li>3. <i>Buscar excelência com eficiência em todas as atividades desenvolvidas</i></li> <li>4. <i>Buscar a organização institucional em todos os seus níveis</i></li> <li>5. <i>Conduzir de forma objetiva e pragmática as ações institucionais</i></li> <li>6. <i>Valorizar a instituição e seus servidores nas relações inter e intrainstitucionais</i></li> <li>7. <i>Ter comprometimento institucional</i></li> <li>8. <i>Manter espírito de cooperação no trabalho em equipe visando sempre a coletividade e não o benefício individual</i></li> <li>9. <i>Empregar de forma eficiente e econômica os recursos humanos, materiais e financeiros</i></li> <li>10. <i>Ter iniciativa para o cumprimento da missão institucional</i></li> </ol>

Tabela 1 Análise de ambiente interno (forças, fraquezas) realizadas pelas equipes do CNPT e CENAP.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>CNPT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometimento da equipe</li> <li>2. Qualificação da equipe</li> <li>3. Sintonia da equipe</li> <li>4. Sintonia com demandas internas</li> <li>5. Capacidade de articulação com diferentes atores</li> <li>6. Importância do tema para o ICMBio</li> <li>7. Reconhecimento histórico do CNPT</li> <li>8. Equipe multidisciplinar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipe reduzida</li> <li>2. Poucos recursos financeiros</li> <li>3. Bases espalhadas</li> <li>4. Pouca troca de informação entre a equipe</li> <li>5. Falta de disciplina</li> <li>6. Falta de clareza das prioridades</li> <li>7. Diretrizes institucionais do centro não estão claras</li> <li>8. Pouco/baixo alcance geográfico das ações</li> <li>9. Falta de recorte geográfico claro para a atuação das bases</li> <li>10. Pouco apoio institucional</li> <li>11. Ser demandado e não ter capacidade operacional</li> <li>12. Risco de bases serem fechadas</li> <li>13. Desvalorização por parcela do ICMBio</li> <li>14. Falta de capacitação para alguns processos</li> <li>15. Dificuldade de consolidar processo participativo para a gestão do CNPT</li> <li>16. Maioria das resex com equipe reduzida</li> </ol>
<b>CENAP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade técnica</li> <li>2. Motivação e Disposição</li> <li>3. Idealismo</li> <li>4. Comprometimento</li> <li>5. Bom relacionamento de equipe</li> <li>6. Estrutura física</li> <li>7. Alta capacidade de execução das atividades</li> <li>8. Consolidação institucional</li> <li>9. Atribuições legais</li> <li>10. Iniciativa</li> <li>11. Oportunidades para capacitação</li> <li>12. Liberdade para apresentar idéias novas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos humanos</li> <li>2. Falta de recursos financeiros</li> <li>3. Problemas de comunicação entre a equipe/projetos</li> <li>4. Falta de organização</li> <li>5. Baixa visibilidade do CENAP inter e intrainstitucional</li> <li>6. Incertezas sobre posturas institucionais e procedimento</li> <li>7. Falta de capacitação</li> <li>8. Grande amplitude da área de atuação</li> <li>9. Falhas de infraestrutura</li> <li>10. Falta de coletividade</li> <li>11. Auto complacência</li> <li>12. Dificuldade de manter o foco</li> </ol>



Tabela 2 Análise de ambiente externo (oportunidades e ameaças) realizadas pelas equipes do CNPT e CENAP.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>CNPT</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rico conhecimento tradicional associado</li> <li>2. Crescente reconhecimento da importância das práticas tradicionais para a conservação</li> <li>3. Diversidade de ambientes (geografia)</li> <li>4. Campo de atuação abrangente</li> <li>5. Capacitação empoderando ação local</li> <li>6. Diversas demandas por trabalho do CNPT</li> <li>7. Reconhecimento do CNPT pelos povos e comunidades tradicionais</li> <li>8. Formação de parcerias</li> <li>9. Possibilidade de influenciar vários processos decisórios</li> <li>10. Captação de recursos financeiros externos</li> <li>11. Aumento da organização dos povos e comunidades tradicionais</li> <li>12. Campo de vivências</li> <li>13. Apelo da temática socioambiental</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preponderância do saber técnico em detrimento do tradicional</li> <li>2. Constante desvalorização da área ambiental/falta de prioridade governamental</li> <li>3. Ingerência política</li> <li>4. CNPT não é reconhecido nacionalmente</li> <li>5. Direcionamento forte pela fonte de recurso (que desviam os rumos estabelecidos)</li> <li>6. Crescentes pressões sobre os territórios tradicionais e suas comunidades</li> <li>7. Perda gradual da cultura tradicional</li> </ol>
<b>CENAP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espécies carismáticas</li> <li>2. Prestígio e boa relação com os diferentes setores</li> <li>3. Apoio da sociedade para questões ambientais</li> <li>4. Boa articulação política interna e externa</li> <li>5. Amplo campo de atuação</li> <li>6. Oportunidade de capacitação da equipe</li> <li>7. Oportunidade de promover capacitação externa</li> <li>8. Interesse de setores políticos em apoiar as questões ambientais</li> <li>9. Consolidação do ICMBio</li> <li>10. Captação de recursos de empreendimentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos financeiros</li> <li>2. Fragilidade da política ambiental nacional</li> <li>3. Ingerência política</li> <li>4. Problemas estruturais das coordenações da DIBIO</li> <li>5. Excesso de demandas da DIBIO</li> <li>6. Falta de definição das competências da unidade – competência concorrente</li> <li>7. Falta de uma política de remoção de servidores para os Centros</li> <li>8. Número reduzido de linhas de fomento para instituições públicas</li> <li>9. Baixa percepção da sociedade e do governo aos carnívoros e seus problemas de conservação</li> <li>10. Falta de comunicação entre os setores do ICMBio</li> <li>11. Tendência em tornar os centros biomáticos</li> <li>12. Elevado risco de acidente de trabalho</li> </ol>

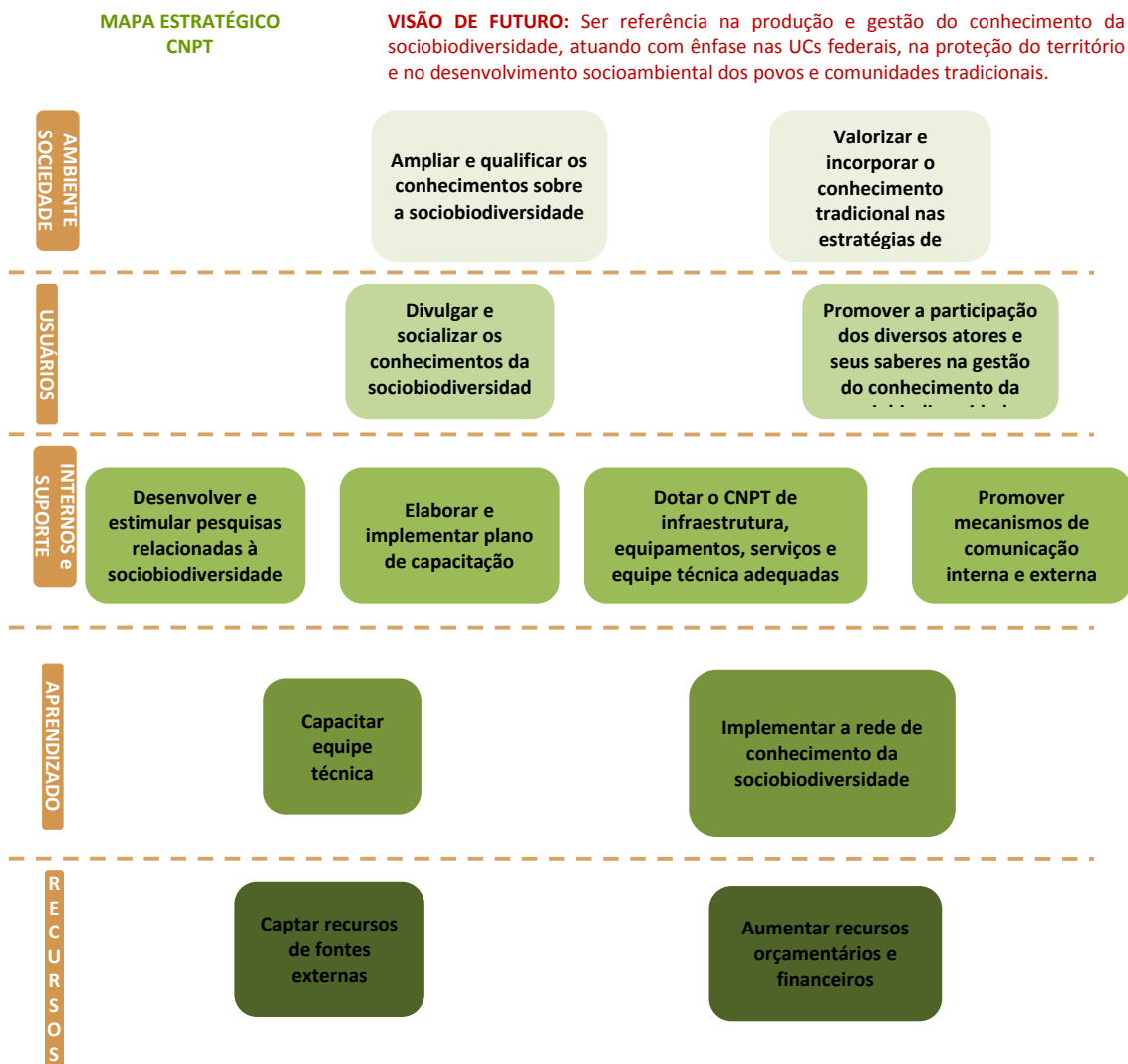


Figura 1 Mapa estratégico do CNPT



Figura 2 Mapa estratégico do CENAP

Durante o processo de facilitação pude observar que, de maneira geral, a equipe do CNPT é composta por Analistas Ambientais com elevado grau de maturidade (n=6), enquanto dois parecem carecer de autoconfiança ou entusiasmo e um não apresenta desejo algum de assumir responsabilidades. Coincidentemente, estes estão lotados na Sede do CNPT. O grupo como um todo caminha para a coesão, mas há momentos de conflito, possivelmente pela falta de um *modus operandi* e, ainda, há momentos que o grupo carece de orientação e objetivos. Isso parece contraditório quando observamos que, ao dividir a equipe em grupos para formulação de missão e visão de futuro, as propostas apresentadas eram bastante semelhantes e o consenso quanto a elaboração destas era obtido sem grandes contestações. A equipe, de forma geral, ansiava pela oportunidade de debater o rumo do CNPT e, do meu ponto de vista, individualmente entendiam qual era o “negócio” da unidade, porém a divisão da equipe em bases e problemas de comunicação interna podem ter causado desorientação. De fato, a estrutura de bases pode ser um entrave para o desenvolvimento das atividades do CNPT, apesar do pouco apoio necessário por parte da liderança, haja vista a baixa definição das atividades a serem desenvolvidas por estes Analistas. Outro aspecto que merece atenção é a grande quantidade de demandas apresentadas pelas Coordenações Gerais, as quais podem influenciar as tomadas de decisão por parte da coordenação do CNPT. Sendo assim, é premente a necessidade de conclusão dos trabalhos, ou seja, é preciso que se faça o desdobramento do Plano de Gestão Estratégico a fim de identificar ações prioritárias e responsáveis.

De forma semelhante, a equipe do CENAP é composta por Analistas Ambientais e bolsistas com elevado grau de maturidade. Na prática todos podem trabalhar sozinhos ou em pequenos grupos sem perder a dimensão global do grupo. No entanto, há momentos de conflitos causados basicamente por questões conceituais. Houve ajustes na Missão anteriormente estabelecida (Plano de Gestão Estratégica 2008-2011) e a Visão de Futuro proposta nesta reunião de trabalho busca dar um passo adiante, já que o grupo entendeu que o CENAP tornou-se referência em pesquisa e manejo para a conservação efetiva de carnívoros brasileiros e, agora, buscará excelência na pesquisa e manejo para a conservação de mamíferos carnívoros.

## 5. DISCUSSÃO

O trabalho de facilitação requer muita concentração e dedicação. É preciso uma postura observadora, com atenção nas falas e gestos de cada um dos participantes. Ter capacidade de síntese é elemento chave para o facilitador e, obviamente, praticar a facilitação é fundamental para o desenvolvimento daqueles que querem abraçar essa tarefa. Ao atuar como facilitador na elaboração do plano de gestão estratégica de duas unidades, pude notar avanços em meu desempenho, principalmente no que diz respeito a capacidade de síntese. No entanto, devo atentar para o fato de que facilitar a reunião do CENAP pode ter influenciado minha percepção de melhora na capacidade de síntese haja vista estar mais familiarizado com os temas debatidos. Facilitar a reunião de trabalho do CNPT foi mais difícil e o fato de não ter conseguido com que a equipe fizesse o desdobramento do plano me causou frustração. Algumas razões contribuíram para a não finalização do Plano de Gestão Estratégico: 1) tempo reduzido de minha presença como facilitador; 2) longo tempo de apresentação de demandas pelas Coordenações Gerais; e 3) fluxo de participantes externos. Ao final de minha participação presencial, firmamos acordo de continuidade para que pudessemos concluir o trabalho proposto. Desta forma, a equipe permaneceria mais dois dias em Brasília para finalizar o Plano de Gestão Estratégica e, posteriormente, enviariam os resultados por e-mail para que eu pudesse opinar a respeito. Até o fechamento deste trabalho isso não havia sido feito e, a coordenação do CNPT, está solicitando recursos para que essa finalização seja feita em reunião presencial a ser realizada em São Luiz-MA, sede da unidade. Cabe ressaltar que o conhecimento prévio, por parte da equipe do CENAP, do processo de elaboração do Plano de Gestão Estratégico, contribuiu para que estes concluíssem as atividades previstas dentro do cronograma proposto. No caso do CENAP, as 69 ações elencadas para os 14 objetivos estratégicos foram distribuídos para todos os Analistas Ambientais. Dois destes Analistas estão afastados para capacitação, cursando doutorado, e mesmo assim estavam presentes na reunião de trabalho e se comprometeram com ações do Plano de Gestão Estratégica.

A adoção do modelo de gestão BSC contribuiu para a boa dinâmica das reuniões. A sequência lógica das etapas a serem cumpridas facilitam o entendimento, por parte dos participantes, do processo como um todo. Além disso, a elaboração do mapa estratégico permite visualização imediata das relações estabelecidas entre os objetivos estratégicos.

Finalmente, a atuação como facilitador requer prática constante para aprimoramento do aprendizado. Isso deve resultar em melhor atuação, no entanto, não elimina a possibilidade de falhas e erros, reforçando a necessidade de conhecermos e entendermos nossas limitações.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

NEXUCS. Apostila módulo 3 do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados, 2012.

MARTINS, H.F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora. 2010. 237p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard. Harvard Business Press. 1996

HURSSERL, E. A idéia da fenomenologia. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70. 1990

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores de empresas. 2 ed. São Paulo, 1977.

TUCKMAN, B. Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin, 63, 384-99, 1965.