MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
PARQUE NACIONAL DA SERRA DA CAPIVARA

Gestão da Mudança e Aprimoramento da Cultura Institucional no Parque Nacional da Serra da Capivara

LUCIANA NARS
Orientadora: Marina Pinheiro Küppel

Iperó
2018

Luciana Nars

Gestão da Mudança e Aprimoramento da Cultura Institucional no Parque Nacional da Serra da Capivara

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como requisito de conclusão.

Iperó

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luciana Nars

Gestão da Mudança e Aprimoramento da Cultura Institucional no Parque Nacional da Serra da Capivara

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como requisito de conclusão.

Aprovada em:___/___/___

_____

Avaliador 1.....

_____

Avaliador 2.....

_____

Avaliador 3.....

LISTA DE MAPAS E FIGURAS

Mapa 01 - Percentual de cobertura dos municípios no PNSC 11

Mapa 02 – Localização dos sítios arqueológicos no PNSC e entorno 12

Mapa 03 – Localização dos sítios arqueológicos abertos à visitação no PNSC 13

Mapa 04 - Mosaico Capivara-Confusões e Corredor Ecológico 14

Figura 01 - Grau de satisfação dos visitantes do PNSC de janeiro a setembro 2018 22

Figura 02 - Proposta de ampliação do polígno do PNSC 23

Figura 03 - Mapa estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara 2018/2022 28

Figura 04 - Mapeamento do uso de imagem do PNSC 35

Figura 05 - Mapeamento de recebimento de animais silvestres no PNSC 38

Figura 06 - Mapeamento de recebimento de animais silvestres no PNSC 39

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Municípios com área dentro do Parque Nacional da Serra da Capivara 10

Tabela 02 – Termos de Parceria e de Colaboração celebrados entre o ICMBio e a Fumdham 16

Tabela 03 - Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Missão do PNSC 24

Tabela 04: Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Visão de Futuro do PNSC 24

Tabela 05: Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Valores do PNSC 24

Tabela 06: Eixo temático da gestão do PNSC e equipe responsável 29

Tabela 07: Diretrizes organizacionais do Parque Nacional da Serra da Capivara 31

Tabela 08: Chuva de ideias sobre os principais objetivos estratégicos do PNSC no âmbito das atribuições do ICMBio 31

Tabela 09: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva sociedade e ambiente 32

Tabela 10: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva benefíciário 32

Tabela 11: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva processos 32

Tabela 12: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva aprendizados e crescimento 33

LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CR 05 – Coordenação Regional 05 do ICMBio

EAD – Ensino à Distância

ENAP - Escola Nacional de Adminstração Publica

FUMDHAM – Fundação Museu do Homem Americano

GEF - Fundo Global para o Meio Ambiente

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

MMA - Ministério do Meio Ambiente

PNSC – Parque Nacional da Serra da Capivara

PTI – Plano de Trabalho Individual

UAAF – Unidade Avançada de Admistração e Finanças do ICMBio

UC – Unidade de Conservação

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática para o desenvolvimento da primeira etapa da implementação do planejamento estratégico no Parque Nacional da Serra da Capivara (PNSC). Foram conduzidas duas reuniões de equipe e duas oficinas participativas para a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão de futuro e valores) e mapa estratégico do PARNA da Serra da Capivara (2018-2022). Foram estabelecidos 18 (dezoito) objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas (Sociedade e Ambiente, Beneficiários, Processos, Aprendizado e Crescimento). Esta etapa inicial do planejamento, orientado pelo modelo metodológico do *Balanced Scorecard* (BSC), contribuiu para o amadurecimento organizacional e o aprimoramento da cultura institucional no PNSC. Além disso, orientará os futuros desdobramentos de estabelecimento de metas, indicadores e planejamentos específicos com a equipe conforme a metodologia BSC, e o modelo de Gestão por Resultados.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico; Diretrizes Organizacionais; Mapa Estratégico; *Balanced Scorecard* (BSC); Parque Nacional da Serra da Capivara.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO……9

1.1. Tema.....9

1.2 Unidade de Aplicação 10

1.3 Justificativa 22

1.4 Objetivo.....23

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA: 24

3. REFERENCIAL TEÓRICO: 26

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO: 29

5. CONCLUSÕES 37

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....38

INTRODUÇÃO

1.1. Tema

Desde a década de 90, o governo brasileiro busca melhorar a gestão pública e demonstrar maior transparência para a sociedade (CABRAL, 2012). Essa diretriz governamental impulsionou o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) a instituir, no ano de 2009, o programa Gespública, reconhecido como um modelo para excelência na gestão pública, com ênfase na obtenção de resultados direcionados para a sociedade (BRASIL, 2009).

Na esfera ambiental, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), vinculado ao Ministério do Meio Ambiente (MMA), é a autarquia responsável pelas Unidades de Conservação da Natureza Federais. Desde sua criação, em 2007, o ICMBio direciona esforços orientados a gestão estratégica de forma a garantir um planejamento institucional transparente e eficiente.

Nesta linha, o Instituto orientou a sua modelagem institucional com base no modelo de excelência em gestão e ferramentas metodológicas propostas no Programa Gestão para Resultados (PGR). Foram estabelecidas diretrizes claras, objetivos estratégicos e metas direcionados para resultados alinhados com a missão do MMA.

De forma correlata, as unidades descentralizadas do ICMBio, orientadas pelo modelo institucional, buscam adotar a gestão estratégica para o atingimento dos objetivos institucionais. No caso do Parque Nacional da Serra da Capivara, optou-se por elaborar o planejamento estratégico da Unidade de Conservação (UC) como um ponto de partida para mudança e aprimoramento da cultura institucional.

Os componentes executados neste trabalho foram: a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos para o Parque Nacional da Serra da Capivara, com vistas a embasar as ações de implementação da UC no intervalo temporal que vai de outubro de 2018 a outubro de 2022.

Optou-se pela elaboração de diretrizes organizacionais e mapa estratégico, pois além de subsidiar os desdobramentos do planejamento com foco em resultados, o conjunto destes elementos também constitui uma ferramenta de comunicação para a transparência de informações do Parque junto a sociedade.

Como o Parque conta com a cogestão administrativa da Fundação Museu do Homem Americano (Fumdham) desde 1986, devido a questões peculiares desta parceria, foi observado a necessidade de reforçar positivamente a imagem institucional do ICMBio.

Assim foi priorizada a participação do Fumdham neste planejamento colaborativo como uma forma de aproveitar o potencial de cooperação existente e tentativa de alinhamento entre as instituições.

Esta etapa inicial do planejamento foi orientada pelo modelo metodológico do *Balanced Scorecard* (BSC) e além de contribuir com cultura organizacional e institucional no PNSC, também norteará os esforços para o estabelecimento de metas, indicadores e planejamentos específicos.

1.2 Unidade de Aplicação

A criação do Parque Nacional da Serra da Capivara (PNSC) teve múltiplas motivações ligadas às questões de preservação de um ambiente específico constituído por um excepcional patrimônio cultural, mundialmente reconhecido.

O nome Serra da Capivara tem origem desconhecida, já que se trata de um animal de clima úmido, extinto na região há mais de 7.000 anos (ICMBio, 2018). Contudo, existem numerosos desenhos de capivaras na arte rupestre de toda a região, tendo, por exemplo, em um só abrigo, a representação de uma manada inteira desses animais.

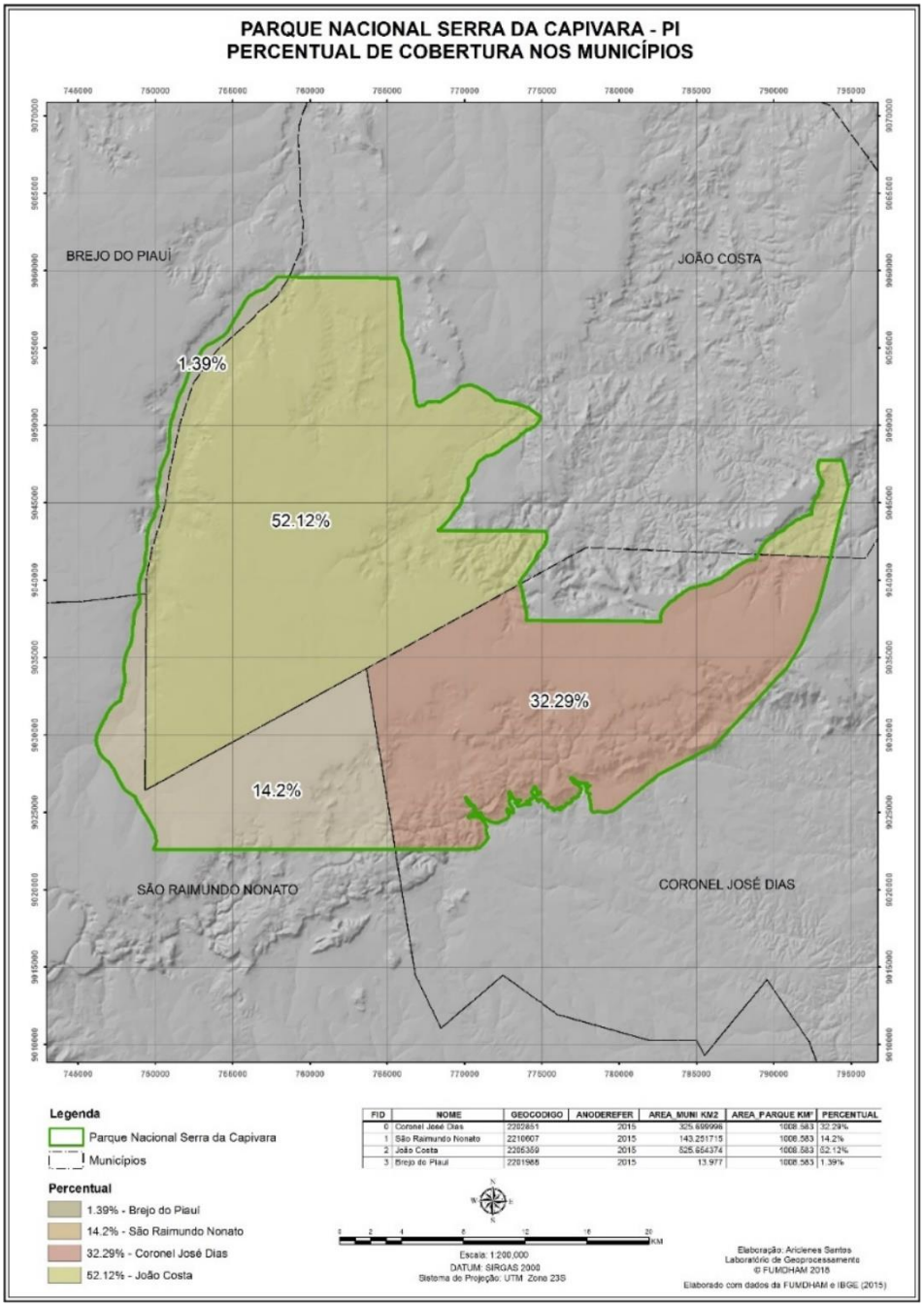
Considerando a beleza das paisagens, a importância dos sítios arqueológicos tanto em quantidade como variedade, além da especificidade da cobertura vegetal de caatinga (com espécies vegetais e animais endêmicas),o potencial turístico da região, e o crescente impacto da presença humana, a existência deste relevante patrimônio ecológico e cultural culminou na criação do Parque Nacional da Serra da Capivara, por meio do Decreto de nº 83.548 de 5 de junho no ano de 1979.

O Parque foi criado com uma área de 100.000 hectares localizado no sudeste do Estado do Piauí, no semi-árido nordestino que abrange quatro municípios (BRASIL, 1979), conforme demostra a tabela e o mapa 01:

Tabela 01: Municípios com área dentro do Parque Nacional da Serra da Capivara

Município	**Área do PNSC no município (Km²)**	**Porcentagem do município no PNSC**
João Costa/PI	525,65	52,12%
Coronel José Dias/PI	325,70	32,29%
São Raimundo Nonato/PI	143,25	14,20%
Brejo do Piauí/PI	13,98	1,39%

Mapa 01: Percentual de cobertura dos municípios no PNSC

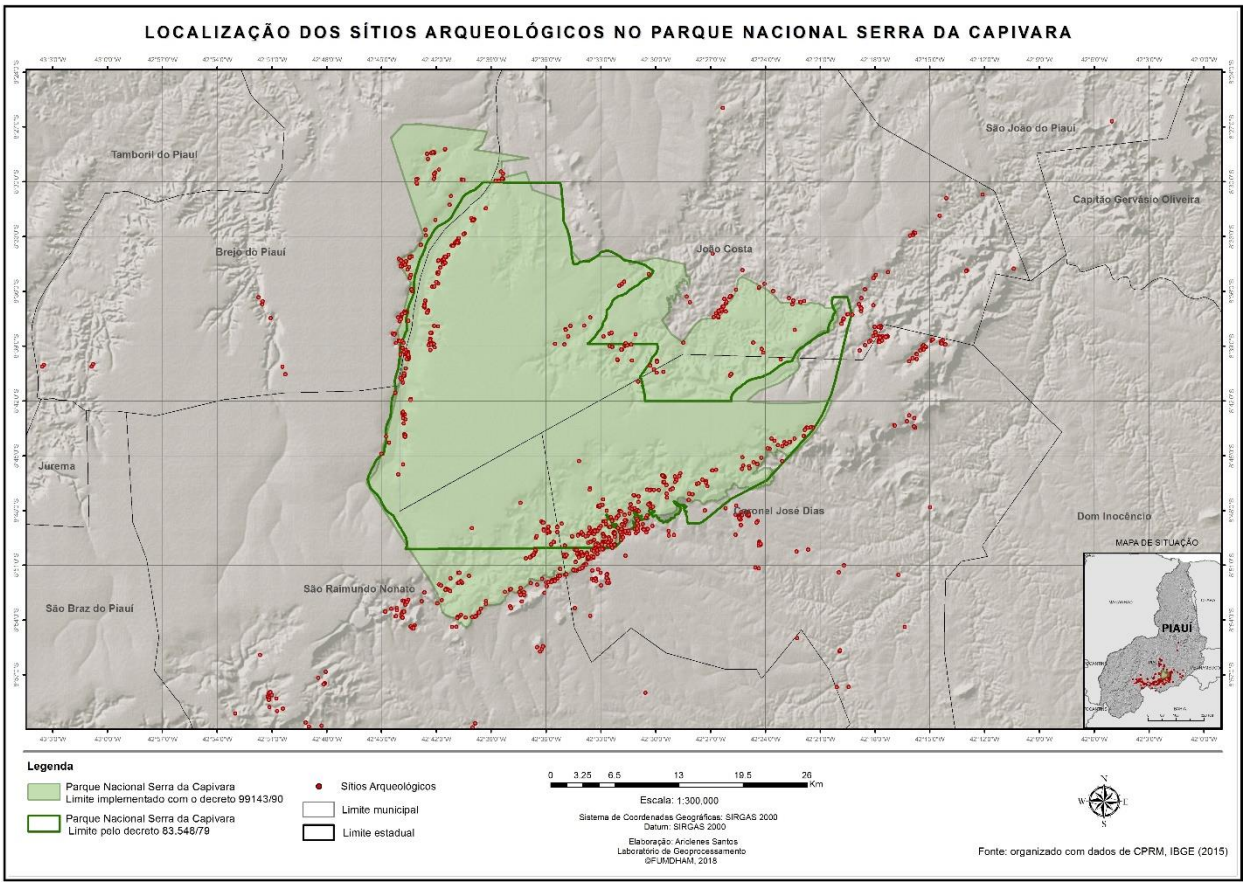


Em virtude de seu notável valor histórico e cultural, o Parque Nacional da Serra da Capivara foi declarado Patrimônio Cultural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas pela Educação, Ciência e Cultura (Unesco) em 1991. A Unidade apresenta um testemunho excepcional de uma das populações mais antigas que habitaram a América do Sul.

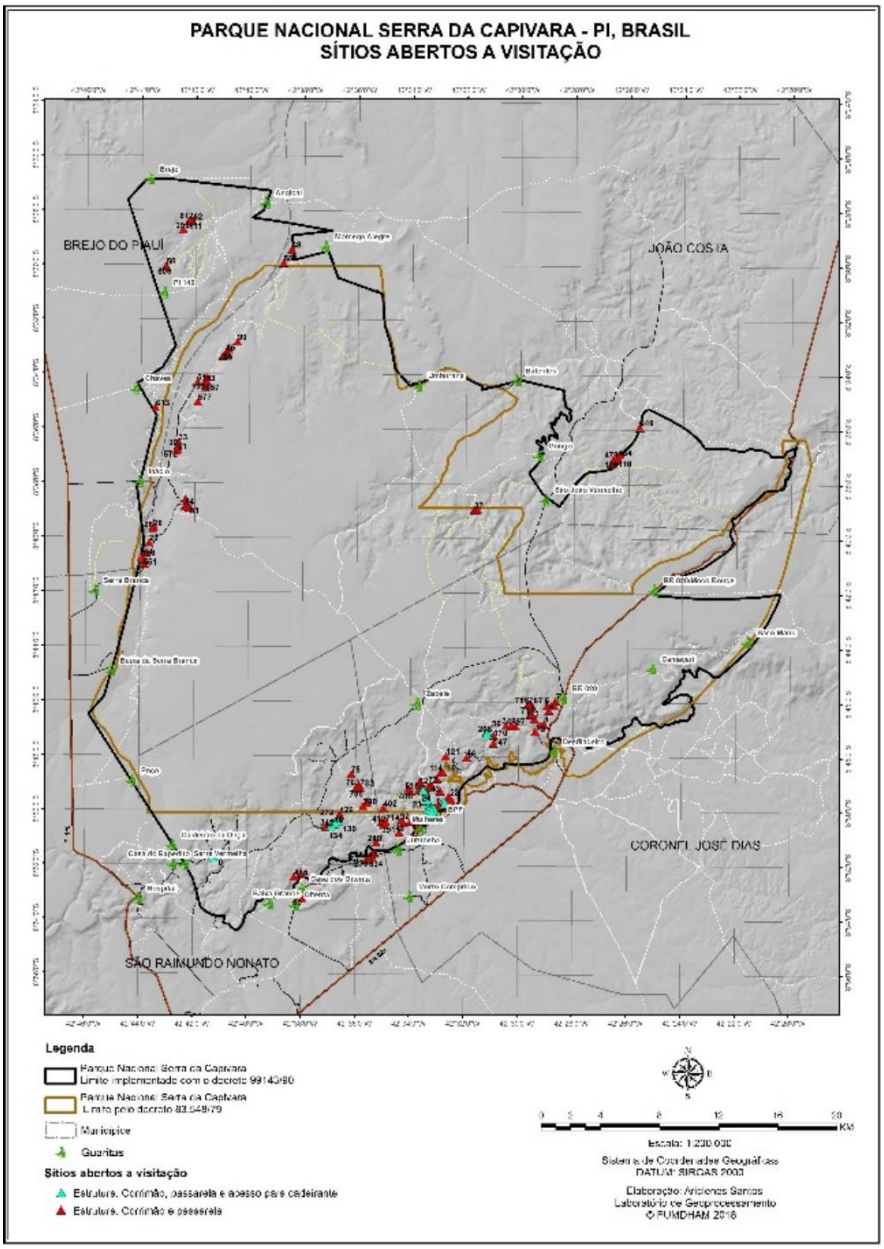
Além disso, preserva o maior conjunto de sítios arqueológicos e os mais antigos exemplos de arte rupestre das Américas. A iconografia das pinturas do PNSC permite identificar informações sobre os primeiros povos da região (ICMBio, 2018).

Na região, foram catalogados mais de 1000 sitios arqueológicos, sendo que o Parque possui uma extensa malha de trilhas de visitação de mais de 100 km de estradas para atender 173 sítios arqueológicos abertos à visitação distribuída em quatro circuitos principais, conforme ilustram os mapas 02 e 03.

Mapa 02: Localização dos sítios arqueológicos no PNSC e entorno

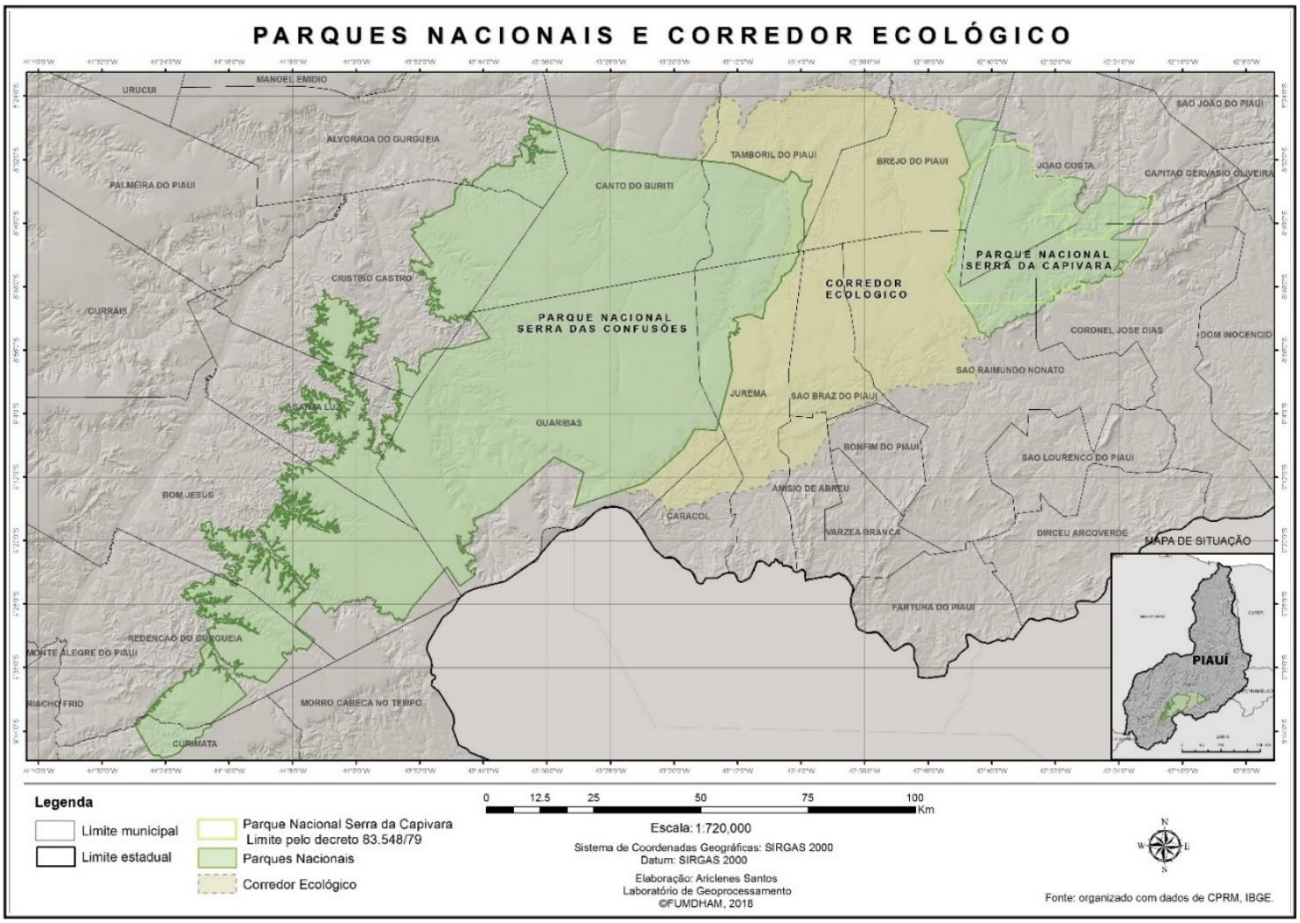


Mapa 03: Localização dos sítios arqueológicos abertos à visitação no PNSC



Outro aspecto relevante do Parque Nacional da Serra da Capivara é que juntamente com o Parque Nacional da Serra das Confusões constitui o primeiro mosaico legalmente estabelecido no Brasil, pela Portaria MMA nº 76, de 11 de março de 2005. Além do mosaico formado pelas duas Unidades de Conservação, também foi oficialmente constituído um Corredor Ecológico conectando os dois Parques. A área total do Corredor Ecológico é de 414 mil hectares, abrangendo os municípios de São Raimundo Nonato, Canto do Buriti, Tamboril do Piauí, Brejo do Piauí, São Braz, Anísio de Abreu, Jurema, Caracol e Guaribas, conforme ilustra mapa 04:

Mapa 04: Mosaico Capivara-Confusões e Corredor Ecológico



O Parque Nacional da Serra da Capivara abriga uma rica fauna, sobretudo de mamíferos, répteis e aves ameaçadas de extinção. Na região, os refúgios representados pelos enclaves de mata semi-decídua dos boqueirões e os pontos permanentes de água assumem óbvia importância para a fauna durante a seca (ICMBio, 2018).

Consta na proposta (não aprovada) de plano de manejo elaborada pela FUMDHAM em 1996 que no Parque foram identificadas **33 espécies de mamíferos**. Destes, 11 são de espécies categorizadas como ameaçadas de extinção, dentre eles estão a onça-pintada (*Panthera onça*), onça parda (*Puma concolor*), tamanduá-bandeira (*Myrmecophaga tridactyla*), tatu-bola (*Tolypeutes tricinctus*), tatu-canastra (*Priodontes maximus*), gato-maracajá (*Leopardus wiedii*), gato-do-mato (*Leopardus tigrinus*) e o mocó (*Kerodon rupestris*).

Foram identificadas também **24 espécies diferentes de morcego**. Com relação às **aves foram identificadas no parque e entorno 207 espécies** diferentes**,** sendo que **175 foram vistas dentro dos limites do parque**. Há **cinco espécies de aves ameaçadas** registradas no PNSC, o zabelê (*Crypturellus noctivagus*) e a jacucaca (*Penelope jacucaca*), são aves cinegéticas, sendo alvos preferenciais de caçadores, o pintassilgo-do-nordeste (*Sporagra yarrellii*) e o bicudo-

verdadeiro (*Sporophila maximiliani*) despertam máximo interesse do tráfico de aves de gaiola (FUMDHAM, 1996).

O Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Répteis e Anfíbios – RAN, tem uma pesquisa em andamento de monitoramento da herpetofauna do Parque Nacional da Serra da Capivara, desde 2016, com apoio da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. O RAN enviou a lista de espécies da herpetofauna do parque (Planilha SEI n. 2463502), em que constam **15 espécies de anfíbios e 39 de répteis**. Destaca-se a cobra-de-duas-cabeças (*Amphisbaena frontalis*) que é endêmica do nordeste do Brasil e está na categoria em perigo quanto ao risco de extinção.

No que se refere à flora, o PNSC apresenta diversas fitofisionomias de Caatinga, em ambientes de serras, vales e planícies. A cobertura vegetal da UC apresenta um mosaico de "caatingas", composto por:

- *caatinga arbustiva alta densa de chapada alta*
- *caatinga arbustiva densa de chapada baixa*
- *caatinga arbustiva alta densa de chapada alterada*
- *florestas de bordas de ravinas*
- *floresta de bordas de ravinas com predominância de angicais*
- *floresta de bordas de ravina com predominância de ipês*
- *florestas das bordas das ravinas com vegetação de água*
- *florestas de interior de cânions rasos*
- *florestas de interior de cânions profundos*
- *caatinga arbórea média densa*
- *caatinga arbustiva baixa aberta de borda de chapada*
- *caatinga arbustiva arbórea dos vales de arenito*
- *caatinga dos afloramentos rochosos*
- *capoeira de mimosáceas*
- *áreas degradadas em regeneração*

De acordo com Fumdham (1996) das fitofisionomias menciondas acima, no interior da UC predomina a vegetação de caatinga arbustiva alta densa de chapada baixa e chapada alta.

Quanto à equipe de funcionários, o Parque Nacional da Serra da Capivara atualmente conta com cinco servidores efetivos, sendo 03 (três) analistas ambientais - entre estes, 01 (um) é chefe, e 02 (dois) técnicos ambientais.

A Unidade também conta com serviços terceirizados de 02 (duas) recepcionistas, 01 (um) motorista, 02 (dois) agentes de manutenção e limpeza, 08 (oito) vigilantes, 03 (três) porteiros,

17 (dezessete) vigias e 16 (dezesseis) brigadistas sendo 12 (doze) contratados por 06 (seis) meses e 04 (quatro) por um ano).

O Parque Nacional da Serra da Capivara está vinculada à Coordenação Regional 5, em Parnaíba/PI. Já a gestão de contratos de pessoal é vinculada à UAAF de Cabedelo. O ICMBio dispõe de contratos básicos para o funcionamento do escritório e operacionalização local (telefone, internet, vigilância, serviços gerais, recepcionista, água, energia, combustível e manutenção de veículos e material de consumo).

Entre 2010 e 2017, o ICMBio aplicou R$ 11 milhões no Parque, além de R$ 5,6 milhões repassados à Fundação Museu do Homem Americano no mesmo período. Isto porque, conforme anteriormente mencionado, o Parque conta com a parceria da Fumdham desde 1986.

A Fundação foi criada com o objetivo de preservar o Parque Nacional e seu acervo cultural e natural. A gestão compartilhada atualmente é orientada por um acordo de gestão, no qual são definidas as reponsabilidades de cada instituição, os objetivos e valores dos repasses do ICMBio para a Fumdham.

Em 2017 foi assinado o Termo de Parceria nº 03/2016, celebrado entre o ICMBio e a Fumdham, que permitiu o repasse de R$ 970 mil para a Fumdham entre janeiro e fevereiro de 2018 (SEI nº 0811515).

Tabela 02: Termos de Parceria e de Colaboração celebrados entre o ICMBio e a Fumdham

Identificação do Instrumento	**Data Assinatura**	**Valor R$** - Com rendimentos, quando couber	**Doc. SEI**
Termo de Parceria nº 1/2010 (Recursos da Compensação Ambiental)	01/06/10	1.214.393,33	SEI 0400494 págs. 127/149 e 159
Termo de Parceria no 1/2010 - 1º Termo Aditivo	01/06/12	2.691.120,00	SEI 0401526 págs. 47/51

Termo de Parceria n º 1/2010 - 2 º Termo Aditivo	11/04/14	400.000,00	SEI 0404248 págs. 259/275
Termo de Parceria n º 1/2010 - 3 º Termo Aditivo - Emenda Parlamentar n º 11680003 - Deputado Paes Landim (registro no SICONV sob o nº 810352/2014)	31/07/14	300.000,00	SEI 0320118 106/119
Termo de Parceria n º 3/2017 - Proposta SICONV 086098/2017 - Convênio 858850/2017	27/12/17	969.980,57	SEI 2317605 2346747
Termos de Colaboração n º 02/2017	22/12/17	300.000,00	SEI 2234641
Ação Judicial - Processo ICMBio n º 02123.001519/2017-09 *	20/01/2017 (data do depósito)	816.571,08	SEI 2155127 - Vol.9 p2, pág. 4

Importante mencionar que está vigente também até 2020 o Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2017, celebrado entre o ICMBio, IPHAN, Estado do Piauí e Fumdham. O acordo não prevê o repasse de recursos, sendo objeto o desenvolvimento de ações em benefício da gestão do Parque Nacional da Serra da Capivara (SEI nº 0970223).

No que se refere à infraestrutura do ICMBio local, a gestão do Parque conta com um imóvel com quatro salas, um depósito e área para estacionamento, em São Raimundo Nonato, onde está estabelecido o escritório administrativo.

O Parque possui um centro de visitantes, 20 guaritas de acesso e/ou postos de fiscalização em locais estratégicos no entorno do Parque. O Parque está estruturado com estradas internas para acesso aos sítios, placas de sinalização, estrutura para a visitação, tais como escadas ou rampas, pontes e passarelas, inclusive com acessibilidade.

No que concerne o histórico de planejamento, cabe ressaltar que em 1994 foi elaborado um Plano de Ação Emergencial para o Parque. Já em 1996 houve um esforço por parte da FUMDHAM na elaboração do Plano de Manejo, sendo que por divergências de ordens técnica este plano não obteve aprovação do orgão gestor à epoca, o IBAMA. No ano passado, houve uma retomada neste processo e elaboração do plano de manejo está em andamento.

Em agosto de 2018 foi realizada a Oficina de Planejamento do Plano de Manejo do Parque Nacional da Serra da Capivara, cujo objetivo foi estabelecer o zoneamento, definir as normas de uso e diretrizes de gestão e planejamento da Unidade de Conservação (UC), com base na nova abordagem de elaboração e revisão de planos de manejo adotada pelo ICMBio. A Oficina reuniu equipe multidisciplinar, com notório conhecimento e atuação no território, sendo em sua maior parte, conselheiros do PARNA da Serra da Capivara. O prazo para conclusão do Plano de Manejo do PNSC será o 1º semestre de 2019.

No tocante à gestão socioambiental, o Conselho Consultivo do Parque Nacional da Serra da Capivara, criado pela Portaria nº 128, de 14 de dezembro de 2010, teve a sua composição atual empossada em 04/04/18. Atualmente, são 26 conselheiros que terão um mandato de dois anos até a próxima renovação do conselho. Em 2018, foram instituídas quatro Câmaras Temáticas, nos seguintes temas: Uso Público, Pesquisa, Socioambiental e Eventos Públicos no Parque.

O Conselho também possui um Grupo de Trabalho em andamento, instituído em 10/01/2018 cujo objetivo é acompanhar e contribuir na elaboração do Plano de Manejo do Parque. No primeiro semestre de 2018 foram realizadas 5 (cinco) reuniões nas comunidades de Cambraia, Alegre, Assentamento Serra Vermelha, Sítio Mocó e Barreirinho, com acompanhamento dos membros deste GT.

Esta e outras iniciativas de envolvimento da sociedade no diálogo com as comunidades são formas de ampliar o envolvimento, a comunicação, o planejamento participativo e a sinergia entre atores locais e parceiros da Unidade.

Quanto às pesquisas ocorridas no PNSC, vale destacar que entre 2007 e 2017 foram autorizadas pelo Sisbio (IN ICMBio n° 03/2014) **142 pesquisas** que se concentram nas seguintes áreas: 59 com zoologia; 35 com botânica; 5 de antropologia, 4 de arqueologia; 5 com

saúde pública; 4 com espécies exóticas; 2 com ciências do solo e 26 com temas relacionados às atividades de gestão, tais como turismo, educação ambiental, uso de informações científicas, gestão participativa, entre outros.

Atualmente estão **em andamento 50 pesquisas** cadastradas no Parque. As pesquisas foram conduzidas **por 60 instituições** de diferentes regiões do País, as que se destacam pela quantidade são: Fundação Universidade Federal do Piauí (10 pesquisas), Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (9), Universidade Federal de Pernambuco (5) e Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (5).

Também foram autorizadas, entre 2010 e 2016, 15 atividades com finalidade didáticas no âmbito do ensino superior. Alguns dos grupos estudados nas atividades didáticas foram: flora, interação de plantas e animais, além de anfíbios e répteis.

Já no eixo de proteção do PNSC, desde 2010 foram lavrados 195 autos de infração na UC. Destes, 78% se referem à caça, 15% são relativos ao desmatamento (tanto o corte raso, quanto o corte seletivo de diversas espécies, em especial cactáceas), 1% sobre fabricação ilegal de carvão (com fornos artesanais agindo de forma pulverizada e sem controle), 2% por maus tratos, 1% estabelecimento ilegal, 1% introdução de animais de criação no PNSC (jegues, jumentos, caprinos e vacas), 1% por não atendimento à notificação e 1% construção ilegal no PNSC.

Chama a atenção o fato de o Parque Nacional da Serra da Capivara ser a Unidade de Conservação Federal com maior número de autos de infração lavrados no Estado do Piauí. Nos últimos 10 anos, o Parque foi responsável por 60% das autuações realizadas em UCs Federais no Piauí. A análise espacial destes autos de infração revelou que a maior concentração dos fragantes de ilícitos ambientais ocorre nas estradas que corta e/ou passa de forma muito próxima aos limites do Parque e em algumas localidades limítrofes da Unidade com comunidades e assentamentos.

Nas estradas considera-se importante um reforço na sinalização com placas, indicando a existência do Parque aos usuários. Ações de blitz são realizadas periodicamente. Outra fonte de preocupação com relação a coibição de crimes ambientais são os diversos acessos à UC, em sua grande maioria precários, feitos irregularmente, com o intuito de dar acesso as pessoas da região ao interior da UC.

Em 2018 foi aprovado o Plano de Fiscalização – PFIS do PNSC (Sei nº 2642582), baseado nos dados e experiências das equipes de fiscalização. Além disso, o PNSC também teve seu Plano Manejo Integrado do Fogo – PMIF aprovado em 2018, que contempla a

construção de linhas de defesa (aceiros) com a retirada de material combustível morto, sem a utilização de fogo. Neste ano, a brigada contratada irá implementar os primeiros 30 km de aceiros nas áreas com maior ocorrência de fogo, conforme o PMIF do PNSC (SEI nº 2132303).

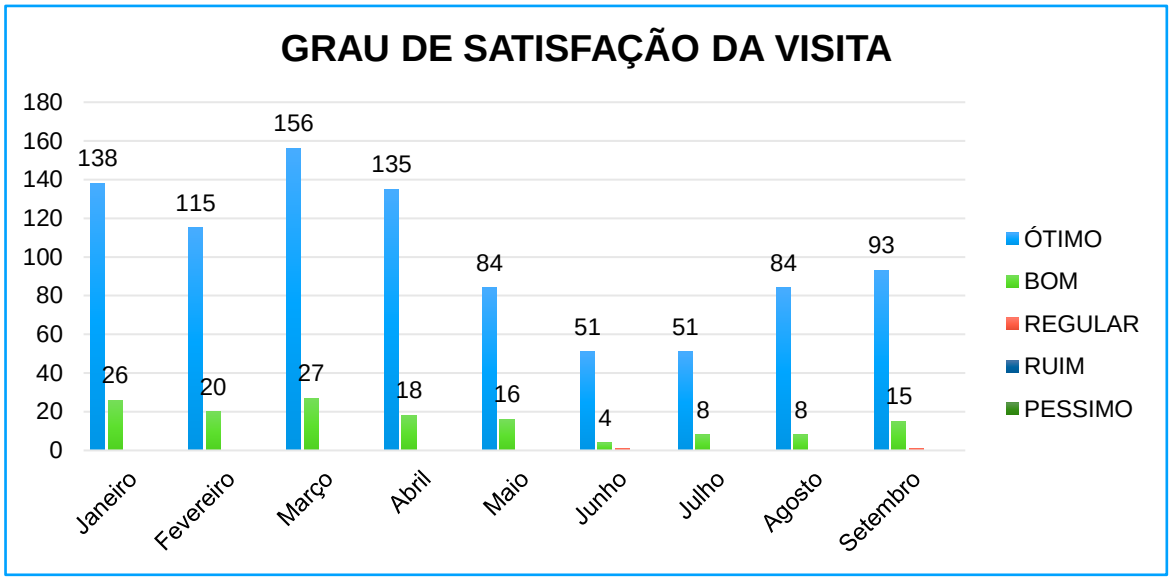
Quanto à visitação no Parque, os principais sítios com pinturas rupestres foram estruturados ao longo dos últimos anos com passarelas para receber turistas, oferecendo segurança para os visitantes e para as pinturas.

São cerca de 170 sítios arqueológicos preparados para visitação em oito principais circuitos turísticos e trilhas, para todo o tipo de público. São necessários seis dias para visitar os principais circuitos e ter uma amostra significativa das paisagens, monumentos geológicos, biodiversidade e patrimônios histórico e arqueológico do Parque.

A Portaria do ICMBio nº 8/2014 estabelece as normas e procedimentos para o ordenamento da visitação no Parque. Como por exemplo, a obrigatoriedade de contratação de condutor ou guia ao visitante.

O número de visitantes, em 2017 foi de 16.658 e até setembro de 2018 já foram contabilizados 16.485 turistas. Com relação ao monitoramento qualitativo da visitação, em nove meses, 1051 visitantes se manifestaram em um questionado estruturado sobre satisfação, atendimento das guarita e condutor, manutenção e sinalização das estradas e sítios. As respostas têm sido predominantemente positivas, como apontam os resultados do grau de satisfação da visita: 86 % consideraram ótimo e 14 % bom.

Figura 01: Grau de satisfação dos visitantes do PNSC de janeiro a setembro 2018

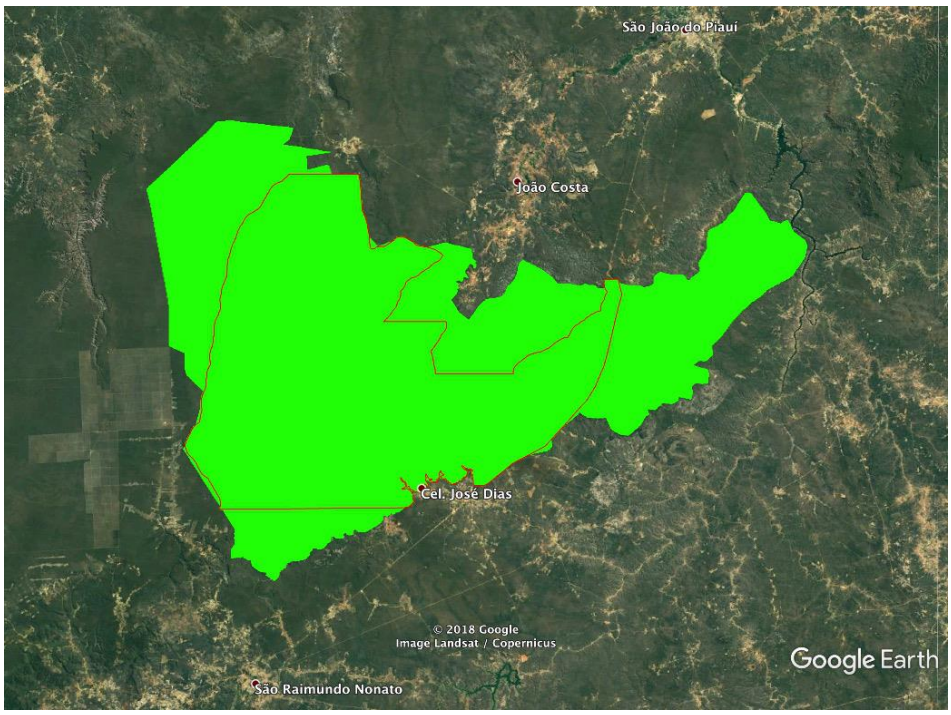


A falta de conhecimento da Unidade por aqueles que moram nas comunidades e cidades vizinhas motivam a realização de um dia ao ano dedicado a visita da comunidade do entorno ao Parque. Esse dia vem ocorrendo nos últimos anos em comemoração ao aniversário do Parque, dia 5 de junho.

Um outro aspecto em curso relevante para a gestão da UC, se refere ao processo de ampliação de sua área. O Decreto de criação do Parque determina uma área de abrangência de 100.000 (cem mil) hectares. Posteriormente, 35.000 (trinta e cinco mil) hectares adjacentes ao PNSC foram estabelecidas como Áreas de Preservação Permanentes – APP (BRASIL, 1990). Atualmente, o ICMBio conduz um processo de ampliação para incorporação destas áreas de APP ao Parque, pois abrangem importantes sítios arqueológicos, ambientes sensíveis e de grande importância para a fauna e ou locais de rara beleza cênica.

O processo SEI n° 2123.000022/2013-31 que trata da proposta de ampliação dos limites do Parque almeja um aumento da área protegida em 73.704,26 hectares. A comparação entre polígono atual da área proposta para ampliação, junto com o limite oficial pode ser observado na Figura 3. O polígono maior é a proposta de ampliação dos limites do Parque Nacional da Serra da Capivara e o polígono interno é o limite oficial do PNSC atual.

Figura 2: Proposta de ampliação do polígno do PNSC



Ainda no que se refere a temática de consolidação dos limites da UC, os processos de desapropriação e indenização para regularização fundiária foram iniciados em 1986/1987. Diversos moradores tiveram suas benfeitorias e propriedades indenizadas pelo governo federal.

Alguns moradores, após a indenização, não conseguiram se reestabelecer e foram assentados no PA Fazenda Lagoa (Novo Zabelê). O IBAMA do Piauí acompanhou o processo de regularização fundiária até 2007. Em 2005 a área do PARNA e APPs adjacentes foi sobrevoada de helicóptero, sendo constatado que mais de 80% deste território está totalmente desocupado.

Em 2018 já foram abertos e estão em fase final de instrução dezenove processos de regularização fundiária em diferentes estágios. Neste ano, as comunidades em que foram realizadas reuniões para tratar desse tema são: São João Vermelho, Sítio Mocó, Alegre e Cambraia. Nas oportunidades, a equipe da gestão do Parque repassou aos proprietários informações sobre o processo de regularização fundiária e indenizações e discutiu encaminhamentos para acordos sobre eventuais necessidades de uso das propriedades ainda não indenizadas.

1.3.Justificativa

A decisão de elaborar o planejamento estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara é fundamentada na busca de um modelo organizacional com foco na melhoria

contínua na gestão da Unidade. Pois, a multiplicidade e complexidade dos processos envolvidos na execução da gestão aponta para a necessidade de estabelecimento de prioridades e foco.

Com isso, o PNSC busca a obtenção de resultados integrados à estratégia e às metas institucionais do ICMBio. Além disso, por contar com um formato de modelo de cogestão administrativa fortemente inspirado e estabelecido em torno da figura da presidente da Fumdham, Dra. Niède Guidon, é indispensável promover positivamente a imagem e identidade do ICMBio como o órgão gestor do Parque.

Frequentemente o Parque Nacional da Serra da Capivara é alvo de notícias midiáticas com ênfase negativa nos órgãos governamentais acusados de descaso com o Patrimônio e repasses insuficientes de recursos para a Fumdham gerir e proteger o Parque. No ano de 2018, foram mais de dez reportagens desta tipologia divulgadas em diversas mídias como: Jornal O Globo, Meio Norte, G1, entre outras.

Evidentemente, se trata de uma estratégia política para angariar recursos para Fundação. Este artifício denigri a imagem do Parque e sobretudo dos órgãos gestores da Unidade de Conservação e do Patrimônio arqueológico do Parque, ICMBio e IPHAN respectivamente.

Por outro lado, também são divulgadas reportagens positivas com ênfases nos trabalhos da Dra Niède e Fumdham. Nestas ocasiões, os órgãos públicos nem sequer são mencionados como instituições gestoras do Parque e do patrimônio arqueológico.

Por isso, a opção de elaborar as diretrizes organizacionais e o mapa estratégico do PNSC se apoia na premissa de propiciar avanços internos na gestão da Unidade, com o intuito de fortalecer a imagem e o aprimoramento da cultura institucional junto à sociedade.

1.4 Objetivo

Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara, utilizando a metodologia de BSC.

Objetivos específicos

- Elaborar as diretrizes estratégicas do PNSC (missão, visão de futuro e valores)
- Definir os objetivos estratégicos do PNSC e representá-los graficamente no mapa estratégico da UC
- Aprimorar a cultura organizacional do PNSC/ICMBio
- Promover o fortalecimento institucional do ICMBio

1. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O planejamento estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara foi desenvolvido a partir do método *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado à gestão de unidades de conservação. A missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos transparecem a razão da Unidade e a forma que ela pretende desenvolver suas ações.

A primeira reunião do planejamento estratégico ocorreu no dia 06 de setembro de 2018, para introdução e sensibilização da equipe para a implementação do presente projeto e para uma gestão para resultados. Nesta ocasião, no intuito de consolidar a organização dos trabalhos internos, a pauta também foi orientada para identificação dos principais eixos temáticos da gestão e as respectivas equipes de responsáveis.

No dia 03 de outubro, foi realizada a 1ª Oficina para a definição das diretrizes organizacionais do Parque Nacional da Serra da Capivara com membros da equipe ICMBio e FUMDHAM. Como proposta metodológica, foi lido e impresso aos participantes o Decreto de Criação do Parque nº 83.548 de 5 de junho no ano de 1979. Também foi apresentada uma introdução sobre o conceito de missão, valores e visão de futuro, bem como modelos institucionais de outras organizações públicas e privadas.

Para a definição da Missão, Valores essencias organizacionais e Visão de Futuro, optou-se por utilizar as perguntas norteadoras descritas em Rampersad (2007), de acordo com as tabelas 3, 4 e 5.:

Tabela 03: Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Missão do PNSC

	MISSÃO: razão de ser do PNSC e o seu foco fundamental de atividades para geração de resultados à sociedade.
-	Por que existimos?
-	Porque o PNSC existe? Quem somos?
-	O que fazemos?
-	Qual é a nossa identidade?
-	Para que existimos?
-	A que necessidade básica atendemos?
-	Qual é o propósito de nossa existência?
-	Qual é a nossa função primária?

Tabela 04: Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Visão de Futuro do PNSC

	VISÃO DE FUTURO: estado ou situação que o PNSC deseja alcançar. Ela propicia o direcionamento necessário à construção dos resultados
-	Como visualizamos o futuro?
-	Quem queremos ser?
-	Para aonde estamos indo juntos?
-	Qual é o sonho mais ambicioso de nossa organização?
-	Como vemos uma situação futura compartilhada almejada e atingível, e quais são as mudanças de rota necessárias para atingi-la?

Tabela 05: Perguntas norteadoras direcionadas para definição da Valores do PNSC

	VALORES: determinam como agir para realizar a visão de futuro organizacional
-	Que valores são preciosos para nós?
-	O que defendemos? Em que acreditamos?
-	O que é importante em nossa atitude?
-	Como é o nosso tratamento mútuo?
-	Como trabalhamos juntos?
-	O que pensamos de nós mesmos?

No dia 08 de outubro ocorreu a segunda reunião interna com a equipe do Parque/ICMBio, com o objetivo de identificar os principais objetivos estratégicos da Unidade. No primeiro momento, foi realizada a leitura e fixação no ambiente das diretrizes organizacionais definidas na 1ª Oficina.

Foi mencionado que os objetivos estratégicos devem ser pragmáticos, de fácil compreensão, pois futuramente seriam desdobrados e refletidos nos planos de trabalho individuais - PTIs. Com base nesta reflexão, foi utilizada a técnica de *brainstorming* para compilar as ideiais da equipe sobre quais seriam os principais objetivos estratégicos do Parque Nacional da Serra da Capivara no âmbito das atribuições do ICMBio.

No dia 11 de outubro, foi realizada a segunda Oficina para a definição do mapa estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara. Inicialmente, houve a explicação conceitual sobre a elaboração do mapa estratégico no âmbito das quatro perspectivas abrangidas no mapa: sociedade e ambiente, beneficiário, processos, aprendizado e crescimento.

Sequencialmente, foram compactuadas as diretrizes organizacionais definidas na 1ª Oficina e apresentados em tarjetas as ideias dos principais objetivos estratégicos do Parque elencados na reunião de equipe no dia 08 de outubro. Tais objetivos foram re-escritos e

posicionados de acordo com as quatro perpectivas do mapa, sendo fixados em tarjetas no ambiente da Oficina de forma organizada para compor o mapa estrátegico do PNSC. Para nortear e dirimir as dúvidas durante esta construção foi utilizado como referência o mapa estratégico do ICMBio. O mapa estratégico do PNSC construido na Oficina foi digitalizado e enviado a todos os presentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO:

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fermentou a geração de diretrizes políticas nacionais voltadas à modernização da administração pública no Brasil. Assim, no início da década de 90, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabeleceu o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), resultando em 2005 no lançamento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) instituído pelo Decreto nº 5.378/2005.

Segundo Ferreira (2012), o Gespública foi criado com o objetivo de simplificar os processos organizacionais das instituições públicas brasileiras, com vistas a diminuir a burocracia e aumentar efetividade desses órgãos. Nesta linha, a principal finalidade do Programa era construir organizações públicas orientadas para resultados com foco no cidadão e na melhoria contínua dos serviços públicos prestados, rumo à excelência (BRASIL, 2009).

Filard *et al* (2016) complementa que esse modelo preconiza uma transformação gerencial rumo a padrões elevados de desempenho e maior efetividade das ações executadas, tendo como base a premissa de que a administração pública deve ser excelente, sem deixar de considerar as particularidades inerentes da natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro. Esse modelo foi, portanto, alicerçado em fundamentos da gestão de excelência contemporânea, tendo em vista a natureza pública das organizações, conforme a síntese da Figura 03.

Figura 03: Fundamentos da gestão de excelência propostos no Gespública

Fonte: BRASIL, 2009.

Os fundamentos propostos no contexto do Gespública também estão orientados pelos princípios constitucionais [1] e integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), expressa pelo seguinte conjunto de parâmetros:

- **Pensamento sistêmico:** As organizações públicas são sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico, tendo em vista as inter-relações e a dimensão interna/externa da organização.
- **Aprendizado organizacional:** Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos. Na medida em que a organização busca o conhecimento compartilhado, utiliza o erro como instrumento pedagógico e dissemina suas melhores práticas, está colocando em prática o aprendizado organizacional.

[1] O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 define os seguintes princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

- **Cultura da Inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias para diferenciar-se na atuação da organização e rompimento das barreiras do serviço público antiquado e burocrático.
- **Liderança e constância de propósito:** A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais. A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e estabelecer conexões estratégicas para conduzir o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.
- **Orientação por processos e informações:** Compreensão do conjunto das atividades e processos da organização, sendo que a tomada de decisões deve ter como base as informações disponíveis. A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, sistemas de informações estruturados e adequados e uso sistemáticos de informações comparativas.
- **Visão de Futuro:** O alcance dessa visão é o resultado da implementação de estratégias sistematicamente monitoradas, considerando as tendências externas, as expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças estratégicas dos concorrentes, no sentido de readequá-las, quando for o caso. Assim, uma organização que exerce a visão de futuro planeja, age e aprende estrategicamente.
- **Geração de Valor:** Gerar valor para todas as partes interessadas significa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das organizações públicas. Isto implica em visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.
- **Comprometimento com as pessoas:** Melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que as pessoas se realizem tanto profissionalmente quanto na vida pessoal. Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento e assegurar um fluxo contínuo de informações é fundamental para motivar as pessoas a atuarem com autonomia e responsabilidade.
- **Foco no cidadão e na sociedade:** Direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
- **Desenvolvimento de parcerias:** Desenvolvimento de atividades de forma conjunta com outras organizações, em busca de suas competências complementares para o desenvolvimento de sinergias. As organizações modernas reconhecem que no mundo de

hoje, impregnado de mudanças constantes e de aumento da demanda, o sucesso passa a depender das parcerias que elas desenvolvem.

- **Responsabilidade social:** Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais.
- **Controle Social:** Atuação definida pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento, avaliação das atividades da administração pública e na execução das políticas e programas públicos. A transparência e a participação social são os requisitos fundamentais para a efetivação do controle social.
- **Gestão participativa:** Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Em que pese o GesPública ter sido extinto pelo Decreto 9.094/2017, o modelo de excelência na gestão pública ainda representa um modelo de gestão a ser perseguido pelo serviço público.

Assim, com base nas diretrizes conceituais do modelo de excelência na gestão pública, a elaboração do Plano Estratégicodo PNSC adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1997). Esse método baseia-se na construção de um conjunto de diretrizes e objetivos estratégicos de forma a gerar uma visão sistêmica organizacional.

O modelo de planejamento organizacional proposto pelo BSC tem sido adotado tanto por instituições privadas como públicas, incluindo o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. O modelo BSC compreende as seguintes etapas: identificação das partes interessadas e de suas necessidades, diretrizes e valores organizacionais, análise estratégica, definição das estratégias, definição dos planos de ação e sistema de medição – indicadores (QUINTELA, 2004).

Considerando o fator limitante do tempo para o desenvolvimento deste projeto, optou-se por focar nas etapas de definição das diretrizes e objetivos estratégicos, traduzidos no mapa estratégico do PNSC.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO:

Como o presente trabalho trata de uma intervenção na sistemática de gestão da unidade, a implementação da primeira ação prevista possibilitou consolidar a organização dos trabalhos internos da Unidade. Na primeira reunião de sensibilização da equipe para o projeto (dia 06 de

setembro de 2018) além da introdução conceitual sobre planejamento estratégico, foi possível identificar 19 (dezenove) eixos da gestão do Parque, sendo definida a equipe responsável para cada tema, conforme tabela 06.

Tabela 06: Eixo temático da gestão do PNSC e equipe responsável

EIXO TEMÁTICO	EQUIPE
1. FISCALIZAÇÃO	1. RAFAEL 2. Luciana 3. Cicero - operacional 4. Carla - recebimento e registro de denúncias
2. BRIGADA	1. RAFAEL 2. Luciana - apoio
3. USO DE IMAGEM DO PNSC	1. FATIMA 2. Luciana 3. Rafael 4. Saionara
4. PESQUISA	1. FATIMA 2. Luciana
5. GESTÃO ADMINISTRATIVA / CONTRATROS/SEI	1. LUCIANA/RAFAEL 2. Saionara
6. GESTÃO DE FROTA	1. RAFAEL - consertos e reparos 2. FATIMA - abastecimento 3. Eronildo - apoio
7. RECUPERAÇÃO ÁREA DEGRADADA - PLANTIO COMPENSATÓRIO TRANSNORDESTINA	1. FATIMA 2. Rafael
8. CONSELHO DO PNSC	1. LUCIANA/FATIMA 2. Saionara
9. PLANO DE MANEJO DO PNSC	LUCIANA / RAFAEL /FATIMA
10. PATRIMÔNIO	1. FATIMA 2. Espedito 3. Carla
11. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PNSC	1. LUCIANA 2. Equipe

12. REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA	1. RAFAEL 2. Luciana
13. RECEBIMENTO DE ANIMAIS	1. RAFAEL 2. Espedito
14. SICONV	1. LUCIANA 2. RAFAEL
15. JULGAMENTO DE AUTOS DA CR 5	1. FATIMA
16. CÃES APREENDIDOS	FATIMA/RAFAEL/LUCIANA
17. MONITORAMENTO DA VISTAÇÃO	1. SAIONARA/CARLA 2. Luciana - acompanhamento e apoio
18. GESTÃO DE RH	1. LUCIANA
19. TERMO DE PARCERIA FUMDHAM E TERMO DE COOPERAÇÃO IPHAN E ESTADO	1. LUCIANA

A primeira Oficina realizada em 03 de outubro de 2018 para elaboração das diretrizes organizacionais do PNSC (Missão, Valores e Visão de Futuro) contou com a participação de duas representantes da Fumdham, a advogada Yeda Castro e a arquiteta Elizabeth Medeiros, além da equipe interna do PNSC/ICMBio.

Tabela 07: Diretrizes organizacionais do Parque Nacional da Serra da Capivara

MISSÃO Promover a preservação do Patrimônio Natural em prol da proteção do Patrimônio Cultural da Humanidade e do desenvolvimento regional, com parcerias interdisciplinares.
VISÃO DE FUTURO Ser reconhecido como referência mundial na proteção do Patrimônio Natural e Cultural com estrutura turística de excelência que promove a diversificação e a inclusão na visitação.
VALORES Transparência, respeito, impessoalidade, compromisso com resultado, ética, comprometimento com as futuras gerações.

Na segunda reunião interna da equipe PNSC/ICMBio em 08 de outubro de 2018, foi utilizada a técnica de *brainstorming* e compilação das ideias sobre quais seriam os principais objetivos estratégicos do Parque Nacional da Serra da Capivara para o cumprimento de sua missão no âmbito das atribuições do ICMBio.

Tabela 08: Chuva de ideias sobre os principais objetivos estratégicos do PNSC no âmbito das atribuições do ICMBio

- Visitação com qualidade e diversidade
- Conservação do patrimônio arqueológico
- Manutenção do conselho consultivo do Parque
- Estabelecimento de novas parcerias e fortalecimento das existentes
- Desenvolvimento socioambiental regional
- Plano de manejo e planejamentos específicos
- Combate aos ilícitos ambientais - Fiscalização
- Combate e prevenção de incêndios
- Fortalecer pesquisa e atividades científicas na UC
- Relação com os municípios do entorno do PNSC
- Relação com as comunidades de entorno
- Conservação da fauna e flora da caatinga
- Comunicação com a sociedade
- Regularização fundiária
- Otimização do uso e captação de recursos
- Manutenção das infraestruturas

A última etapa prevista no escopo deste projeto ocorreu no dia 11 de outubro de 2018 na 2ª Oficina para elaboração do mapa estratégico do PNSC com a participação de uma representante da Fumdham, a biológa Fatima Barbosa, além da equipe interna do PNSC/ICMBio.

As ideias elencadas na reunião de equipe (tabela 08) foram reescritas sendo estabelecidos 18 objetivos estratégicos reagrupados nas perspectivas tradicionais dos mapas estratégicos: sociedade e ambiente, beneficiário, processos e aprendizados/crescimento.

Tabela 09: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva sociedade e ambiente

- Contribuir para conservação do excepcional patrimônio arqueológico da UC
- Colaborar para a consevação do bioma caatinga na região da UC
- Envolver a sociedade na gestão da Unidade e na conservação da biodiversidade

Tabela 10: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva benefíciário

- Promover projetos socioambientais direcionados para a conservação do Patrimônio Natural e Cultural do Parque
- Ampliar a visitação através da diversificação e inclusão social no uso público
- Fortalecer os laços com os municípios e a relação com a população do entorno

Tabela 11: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva processos

- Elaborar e implementar plano de manejo e planejamentos específicos
- Fortalecer a proteção da UC
- Promover o funcionamento do Conselho Consultivo do PNSC
- Diversificar e fortalecer parcerias
- Estabelecer bases de comunicação contínua com os usuários e sociedade
- Promover a consolidação territorial do PARNA da Serra da Capivara

Tabela 12: Objetivos estratégicos do PNSC na perspectiva aprendizados e crescimento

- Prover e gerenciar de forma eficiente a infraestrutura com apoio de parcerias
- Fortalecer a capacidade gerencial com base na implementação do modelo deGestão para Resultados
- Aprimorar a gestão do conhecimento e aprendizado
- Captar recursos de compensação e ampliar outras fontes/parceiras
- Melhorar a eficiência nos gastos e transparência para sociedade

Figura 04: Mapa estratégico do Parque Nacional da Serra da Capivara 2018/2022

A missão do Parque contempla aspectos marcantes de sua existência, como a preservação do Patrimônio Natural para salvaguarda do Patrimônio Cultural da Humanidade. Além disso, o PNSC é um diferencial para desenvolvimento regional e desde sua criação conta com parcerias com a Fumdham, IPHAN, associações de guias, entre outras.

A visão de futuro abrange dois aspectos relevantes da gestão da unidade de conservação: a proteção do Patrimônio Cultural e Natural do Parque e a excelência na visitação com diversificação e inclusão social. Nesta linha, a visão de futuro pretende atingir a primazia na proteção e no uso público do Parque com uma integração social ampliada.

Os valores organizacionais priorizados para o PNSC reúnem um conjunto de princípios morais compartilhados que reforça o comprometimento dos funcionários em influenciar positivamente o comportamento coletivo. Assim, os seis valores escolhidos pela equipe estão pautados nos princípios constitucionais da administração pública, conforme o artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Neste sentido, os valores elecandos para o PNSC priorizam a conduta ética que deve imperar no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais dos servidores públicos e funcionários do Parque.

Em relação aos objetivos estratégicos do mapa, na perspectiva aprendizado e conhecimento buscou-se alinhar as três vertentes - estrutura, aprendizado e recursos, contempladas no mapa estratégico do ICMBio. No que se refere à estrutura, a experiência local aponta para a importância de parcerias para o gerenciamento e manutenção da ampla infraestrutura do PNSC.

No quesito de pessoal, foi priorizado a continuidade na implementação do modelo de gestão para resultados para o fortalecimento da capacidade gerencial do Parque, bem como a gestão do conhecimento, com foco no aprendizado pessoal para ampliar as competências da equipe.

Referente aos recursos, foram considerados dois eixos estratégicos: (i) a necessidade de ampliar as fontes de captação por meio da diversificação de parcerias e (ii) a importância de otimizar os gastos e a sua transparência junto à sociedade.

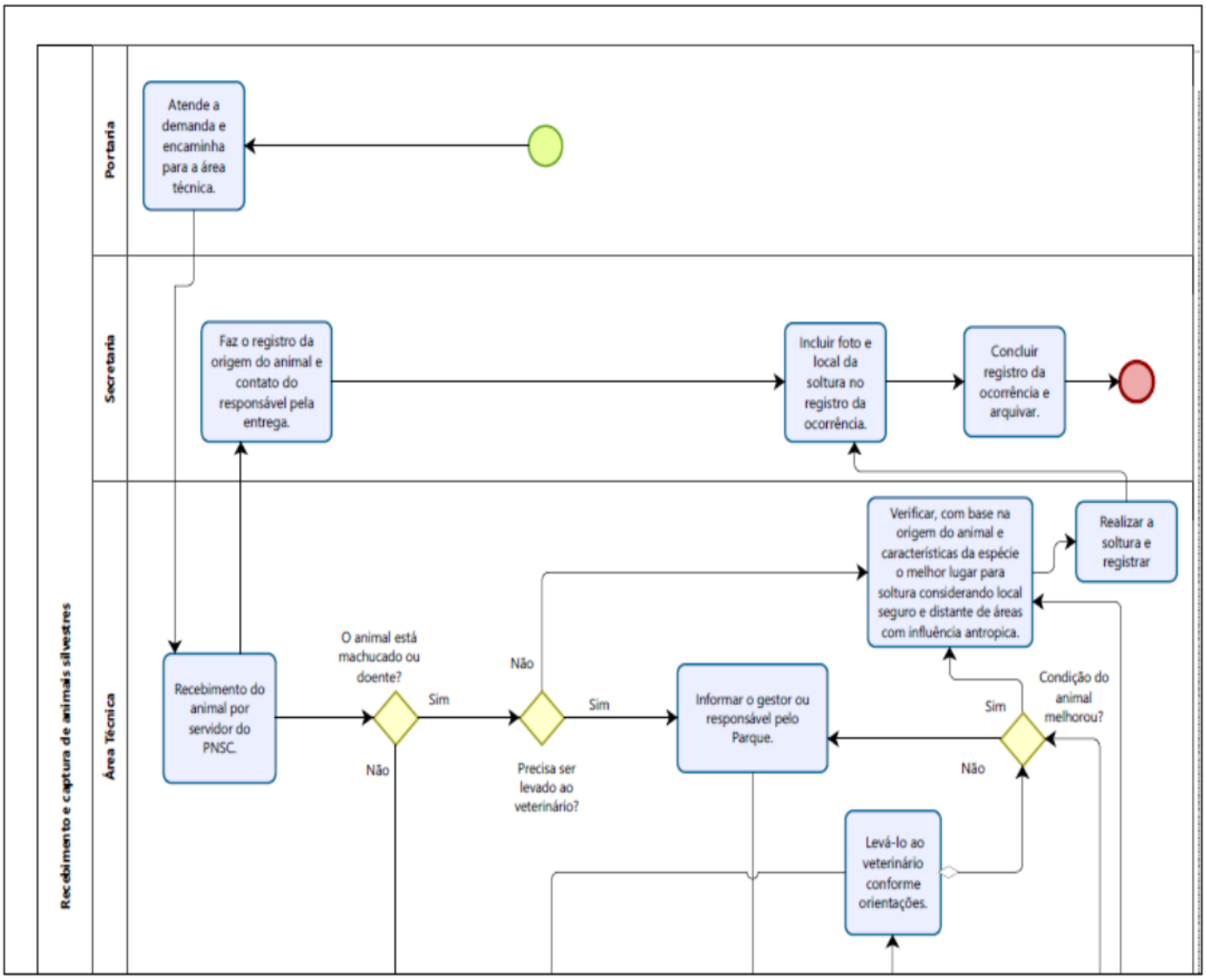
A perspectiva de processos aborda sete objetivos estratégicos abrangentes que refletem as principais atribuições da rotina de trabalho da equipe do Parque. Estes objetivos estão intrinsicamente relacionados às expectativas da sociedade nos quesitos de: indenização fundiária, proteção da Unidade, interação social por meio do conselho, parcerias e comunicação, bem como os subsídios técnicos para pesquisa e atividades científicas em alinhamento às particularidades do Parque.

No que se refere à perspectiva dos beneficiários, foram definidos três objetivos que apontam para a relação com a sociedade nos seguintes âmbitos: (i) conservação do Patrimônio Natural e Cultural do Parque por meio de projetos socioambientais, (ii) diversificação e inclusão na visitação e (iii) fortalecimento de laços com municípios e comunidades do entorno.

Por fim, a perspectiva sociedade e ambiente marca aspectos vinculados à missão do PNSC, no que se refere à conservação do patrimônio arqueológico (cultural) e do bioma da caatinga (patrimônio natural) com envolvimento da sociedade na gestão da Unidade (desenvolvimento regional e parcerias interdisciplinares).

Cabe destacar como um resultado emergente que a implementação deste projeto inspirou a chefia do Parque e de uma analista ambiental a realizar o curso *Introdução à Gestão de Processos*, na modalidade ensino à distância (EAD) na Escola Nacional de Adminstração Publica (ENAP).

De modo geral, a equipe demonstrou interesse e produtividade. Um exemplo disso foi a disposição dos integrantes em participar das reuniões e oficinas.



1,1

Apesar de toda a equipe apresentar uma postura comprometida com os conceitos e métodos abordados, percebeu-se um menor envolvimento por parte de um técnico administrativo que adotou uma postura bastante evasiva durante a segunda oficina. Possivelmente, por se tratar de um servidor removido no concurso de remoção temporário, que rotineiramente demostra o explícito interesse em retornar o mais possível para a sua Unidade de origem.

No que se refere à participação da Fumdham, principal *stakeholder* envolvida no projeto, devido a um complexo impasse no plano de trabalho da Fundação enviado em setembro de 2018 para o ICMBio, o espaço de abertura para construção de diálogos foi (e está) bastante comprometida. Ainda assim, foi possível convencer a Fundação sobre a importância de

participar deste processo, sendo possível a presença de representes institucionais distintas nas duas oficinas.

Quanto ao processo de facilitação, os principais desafios enfrentados foi em relação ao tempo. Uma das restrições previstas para viabilizar a participação da equipe era de que as reuniões deveriam ser de até 4 horas. Como a agenda de setembro estava comprometida com encontro de Coordenação Regional, Oficina de Planejamento para o projeto do Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF terrestre) e férias, foi necessário agendar as oficinas somente em outubro. A avaliação da equipe é que o tempo foi um fator limitante para um aprofundamento adequado na temática, sendo fundamental uma continidade gradativa e progressiva para o aprimoramento da cultura organizacional do PNSC/ICMBio com foco na gestão para resultados.

Não houve tempo hábil para compartilhar esta construção com o Conselho do Parque. Contudo, considera-se de extrema importância este processo constituir a pauta da próxima reunião a fim de coletar e incorporar as contribuições dos conselheiros.

4. CONCLUSÕES

A implementação deste trabalho possibilitou avanços na organização dos trabalhos internos do Parque Nacional da Serra da Capivara. Além da elaboração do mapa estratégico, foram consolidadas equipes para os eixos temáticos da gestão e de forma preliminar houve um esforço direcionado para o mapeamento de dois processos internos da UC.

É importante destacar que houve um entendimento consensual da equipe que cada objetivo estratégico definido no mapa do PNSC deverá ser desdobrado em atividades estratégicas/ planos e programas, que por sua vez estarão refletidos nos próximos planos de trabalho individuais (PTIs).

Complementarmente, foi reconhecida a necessidade de mapear e melhorar todos processos internos, com vistas a favorecer a visualização e o alcance de metas e indicadores para o Parque.

Vale destacar que o mapa estratégico do PNSC está amplamente alinhado ao seu objetivo de proteger a flora e fauna, belezas naturais e os monumentos arqueológicos no local existente (BRASIL, 1979).

O mapa gerado também apresenta consonância com o do ICMBio em diversos aspectos, como por exemplo, valores organizacionais essenciais à moralidade do serviço público, como: impessoalidade, transparência, ética e compromisso com o resultado. Fica evidente também a relação com os objetivos estratégicos presentes em ambos os mapas no que se refere aos eixos

temáticos de: conservação do patrimônio e biodiversidade, envolvimento da sociedade na gestão, otimização no uso público, consolidação territorial, comunicação com a sociedade, desenvolvimento socioambiental, aprimoramento na gestão do conhecimento, e eficiência/transparência na captação e no uso dos recursos.

Desta forma, os objetivos internalizados para estratégia da unidade possuem alinhamento e coerência com a diretriz nacional do ICMBio para a gestão das Unidades de Conservação e caso efetivamente atingidos, irão contribuir para o atingimento de metas e fortalecimento institucional.

Para tanto, há um importante desafio pela frente, tendo em vista que os resultados positivos esperados na gestão se vinculam a diversos fatores, entre estes, destaca-se o aprimoramento das relações de parceria com a Fumdham, IPHAN, governo do Estado do Piauí, municípios do entorno e outros.

Além disso, há uma evidente interelação da gestão da Unidade e as ações de demais instâncias institucionais como as Unidades Avançadas de Administração e Finanças (UAAFs), Coordenação Regional 05 (CR 05), diretorias e cordenações da sede do ICMBio.

Portanto, o exercício de planejamento da gestão estratégica no PNSC configura-se como um caminho continuado que demanda resiliência institucional, contudo, uma vez que está em fase inicial, constitui uma oportunidade de inovação, fortalecimento e aprimoramento da gestão no âmbito institucional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO**,** Marcos Antônio Reis. Unidades de conservação: sua importância e sua história no mundo e no Brasil. In: NEXUCS (Org.). **Unidade de Conservação no Brasil.** São Carlos: RiMa, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 83.548, de 05 de junho de 1979**. Cria no estado do Piauí o Parque Nacional da Serra da Capivara. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/images/stories/imgsunidadescoservacao/portarias/DecretoCria%C3%A7%C3%A3o_Parna_Serra_CapivaraPI.pdf>. Acesso em 20 de set. 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 12 de out. 2018.

_____. **Decreto nº 99.143, de 12 de março de 1990**. Cria APPs no entorno do Parque Nacional da Serra da Capivara. Disponível em: < http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1990/decreto-99143-12-marco-1990-331086-norma-pe.html>. Acesso em 20 de set. 2018.

_____ . **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5378-23-fevereiro-2005-535832-norma-pe.html. Acesso em: 15 de set. 2018.

_____ . **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e dá outras providências. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/index.php?option=com_content&view=article&id=998&Itemid=75. Acesso em: 17 de set. 2018.

_____ (MPOG). Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos**; Brasília; MP, SEGES 2009, Versão 1/2009, 110p.

_____ (MMA). **Portaria MMA nº 76, de 11 de março de 2005**. Cria Mosaico de Unidades de Conservação abrangendo o Parque Nacional da Serra da Capivara e o Parque Nacional da Serra das Confusões, no Estado do Piauí. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/portaria_mosaico_e_corredor_capivara_240%20(2).pdf >. Acesso em 24 de set. 2018.

CABRAL, Rogerio F. Bittencourt. As Pontes entre a Estratégia e a Execução das Unidades de Conservação. In: Organizado por NEXUCS. **Unidades de Conservação no Brasil**. São Carlos. RiMA Editora. 2012.

FERREIRA, André R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2012. Disponível em: <

http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/viewFile/16/ 26 >. Acesso em 20 de out. 2018.

FILARDI, Fernando; *et al*. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista Administração Pública -** Rio de Janeiro 50(1):81-106, jan./fev. 2016.

FUMDHAM. **Proposta de Plano de Manejo do Parque Nacional da Serra da Capivara** (não aprovada). São Raimundo Nonato, 1996, 136 p.

ICMBIO (Brasil). **Guia do Participante da Oficina de Plano do Manejo do Parque Nacional da Serra da Capivara**. São Raimundo Nonato, 2018. 86 p.

CAVANA, Dárcio José. **Implantação de um Programa de Qualidade sob a Ótica de Gestão de Mudanças**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 2008.

QUINTELLA, Odair Mesquita. **O balanced scorecard como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004 ENEGEP 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. 13.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAMPERSAD, Hubert K. **Balance Scorecard Pessoal**: o caminho para felicidade individual, integridade pessoal e eficácia organizacional. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2006, 256 p.

APENDICE A

ANEXOS 01

Inserir fotos