

Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Área de Proteção Ambiental do Planalto Central

Revisita ao Planejamento Estratégico da Área de Proteção Ambiental do Planalto Central, como ferramenta para promover o engajamento da equipe e criar condições para implementação de uma Gestão Estratégica para Resultados

Fernando Coutinho Pimentel Tatagiba

Maurício Cortines Laxe

**Brasília
2020**

Fernando Coutinho Pimentel Tatagiba
Maurício Cortines Laxe

Revisita ao Planejamento Estratégico da Área de Proteção Ambiental do Planalto Central, como ferramenta para promover o engajamento da equipe e criar condições para implementação de uma Gestão Estratégica para Resultados

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados nº 6, do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como requisito de conclusão.

Brasília-DF
2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Território da APA do Planalto Central, com destaque para as 20 Regiões Administrativas (RA) do Distrito Federal e porção dos dois municípios do estado de Goiás, que compõem a unidade.	08
Figura 2 – Mapa estratégico da APA-PC.	11
Figura 3 – Mapa do Zoneamento da APA do Planalto Central	12
Figura 4 - Os seis Territórios Socioambientais definidos para a gestão da APA-PC	14
Figura 5 – 1º Território Socioambiental prioritário para a gestão ambiental da APA-PC	15
Figura 6 - 2º Território Socioambiental prioritário para a gestão ambiental da APA-PC	15
Figura 7 - Linha do tempo do planejamento da APA-PC - Etapas 2002 – 2016.	21
Figura 8 – Linha do tempo do planejamento da APA-PC – Etapas 2017 – 2021.	21
Figura 9 - Reunião de avaliação da gestão da unidade com o preenchimento do SAMGE, em 06/11/2019.	29
Figura 10 - Reunião de avaliação da gestão da unidade e preenchimento do SAMGE, em 12/11/2019.	30
Figura 11 - Resumo do painel de gestão do SAMGE-2019, para a APA-PC, após preenchimento realizado pela equipe da unidade. Chamou atenção da equipe que nos aspectos Planejamento e Contexto a unidade apresentou piores desempenhos. É esperado pelos participantes que em 2020 a unidade apresente melhor desempenho nestes aspectos.	30
Figura 12 - Reunião de Nivelamento em janeiro de 2020, Reunião de Nivelamento conceitual sobre gestão estratégica para resultados e sobre os objetivos e etapas de elaboração participativa do TAF. Na ocasião, Fernando Tatagiba apresentou conceitos gerais de gestão estratégica e os elementos de planejamento estratégico contidos no Plano de Manejo da unidade, enquanto Maurício Laxe, apresentou a linha do tempo dos instrumentos de planejamento da APA-PC.	31
Figura 13 - Matriz de avaliação estratégica da APA do Planalto Central, utilizada para priorização de aspectos críticos identificados nos ambientes externo e interno.	32
Figura 14 - Oficina final de avaliação estratégica dia 12/02/20, com equipe da APA-PC.	33
Figura 15 - Exercício de identificação das ações obrigatórias, que constituem “Dever” precípua da unidade, os principais gargalos e as ações estratégicas a serem adotadas em cada área temática, já em 2020.	34
Figura 16 - Quadro de avaliação da equipe com relação às ações do presente TAF para a gestão da unidade, sobre o papel de cada um para a continuidade das ações em 2020 e sobre papel do coletivo para a continuidade das ações em 2020.	35
Figura 17: Reunião de equipe da APAPC, para complementação do exercício promovido na Oficina de Avaliação Final.	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura temática do planejamento da APA do Planalto Central, conforme Plano de Manejo da Unidade. (ICMBio 2005)	12
Tabela 02: Grau de execução das ações previstas no Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019.	29

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna com vistas a promover o engajamento da equipe e criar condições para implementação de uma Gestão Estratégica para Resultados na Área de Proteção Ambiental do Planalto Central. Para tanto, foram realizadas diversas reuniões e oficinas internas, com foco na revisita aos instrumentos formais de planejamento da unidade, na avaliação do conjunto de áreas temáticas de gestão e em reflexões sobre os componentes críticos nos ambientes interno e externo, para contribuir e oportunizar a realização da missão e o alcance dos objetivos estratégicos da APA-PC.

Palavras chaves: gestão de áreas protegidas, planejamento estratégico, gestão para resultados, APA do Planalto Central.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Tema	7
1.2. Unidade de Aplicação	7
1.3. Justificativa	17
1.4. Objetivo	17
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO	24
4. RESULTADOS ALCANÇADOS	29
5. CONCLUSÃO	37
6. REFERÊNCIAS	38

APÊNDICE A – Matriz de análise estratégica de ambiência da APA do Planalto Central

APÊNDICE B: Tabela com a identificação de *Deveres* (ações precípuas, que apenas a unidade pode desempenhar), principais *Gargalos* e *Ações Estratégicas* para o ano de 2020. (Resultado de oficina interna da equipe da APAPC, realizada em Fev/2020)

1.INTRODUÇÃO

1.1 Tema

O presente trabalho tem como objetivo principal promover o engajamento da equipe da Área de Proteção Ambiental do Planalto Central (APA-PC), para o alcance dos objetivos estratégicos da unidade, por meio de uma revisita aos instrumentos de planejamento e de uma análise crítica dos resultados alcançados, das potencialidades e desafios para o futuro.

1.2 Unidade de Aplicação

Criada pelo Decreto s/nº de 10 de janeiro de 2002, com alteração efetivada pelo Decreto Federal s/n de 29 de abril de 2009, a APA-PC é uma unidade de conservação (UC) federal com área de 504.160 ha, sendo 74,48% (375.480 ha) localizados no Distrito Federal e 25,52% (128.680 ha) no estado de Goiás, abrangendo áreas dos municípios de Planaltina e Padre Bernardo. Neste sentido, merece destaque que 65,72% de toda a área do Distrito Federal e parte considerável da zona rural dos referidos municípios goianos são abarcados por esta unidade de conservação.

Além de ser considerada uma UC de grandes proporções territoriais, a APA-PC abriga uma população estimada em aproximadamente 600 mil habitantes, e tem por objetivos de criação: proteger os mananciais; regular o uso dos recursos hídricos e o parcelamento do solo; assim como garantir o uso racional dos recursos naturais e; proteger o patrimônio ambiental e cultural da região. Ademais, a APA-PC possui uma localização ambiental estratégica pois praticamente circunda boa parte da capital federal brasileira, protegendo grandes áreas de cerrado do entorno de Brasília.

Além disso, a APA-PC está inserida em um território de relevante interesse ambiental, tanto nacional quanto regionalmente, já que abriga várias nascentes e cursos d'água que formam três das grandes bacias hidrográficas do país – São Francisco, Tocantins-Araguaia e Paraná.

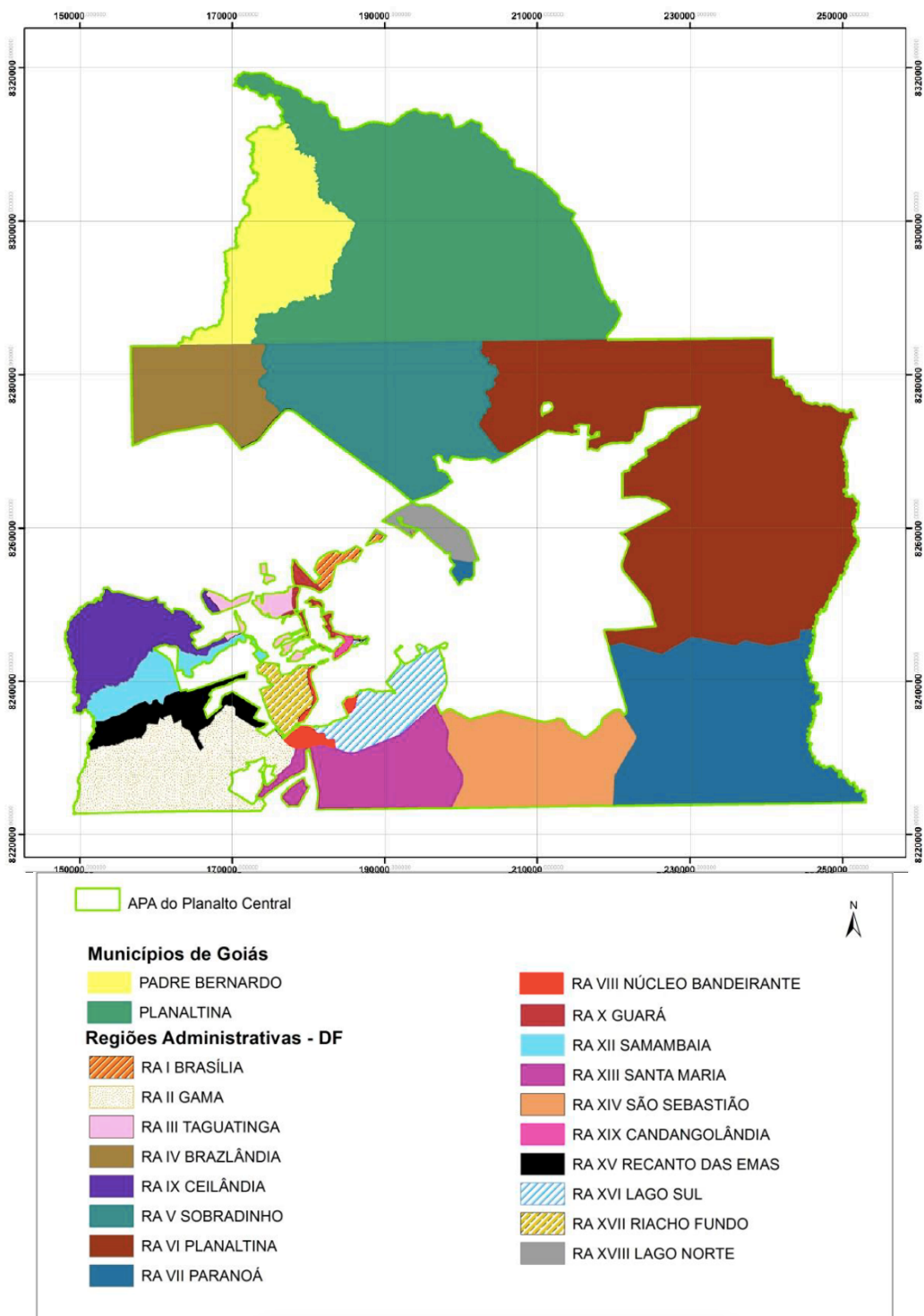


Figura 1. Regiões Administrativas (RA) do Distrito Federal e municípios de Goiás que compõe o território da APA do Planalto Central que é composto atualmente por: - As RA da Fercal – (RA XXXI), criada pela Lei nº 4.745 de 20 de janeiro de 2012, e de Águas Claras – (RA XX), criada pela Lei n.º 3.153, de 06 de maio de 2003, apesar de também se sobreporem à APA do Planalto Central, não estão ilustradas no mapa por ainda não terem suas poligonais definidas. (ICMBio 2015)

1.2.1 Os instrumentos de Planejamento da APA do Planalto Central

Até a publicação do Plano de Manejo da APA-PC, os processos de planejamento eram circunscritos às temáticas mais críticas, orientando ações operacionais relacionadas à fiscalização e ao licenciamento ambiental de empreendimentos. Neste contexto, há apenas o registro de que ocorreu em 2005, o “I Seminário sobre a APA do Planalto Central”, que visou promover uma harmonização entre as ações de proteção e licenciamento no âmbito do DF, em relação às graves demandas e passivos ambientais enfrentados principalmente em Brasília. Paralelamente na época, após o referido seminário foi instituído um grupo de trabalho pelo IBAMA (Portaria nº 1.117/06), que definiu o termo de referência para viabilizar o Plano de Manejo da UC.

Segundo os poucos registros presentes no Plano de Manejo e informações fornecidas por servidores antigos, a APA-PC chegou a contar com cerca de 20 técnicos, entre servidores e terceirizados do próprio IBAMA-DF até 2007. Logo após a criação do ICMBIO, a equipe da APA-PC passou a atuar fisicamente em estruturas do Parque Nacional de Brasília, mas com apenas três servidores, o que reduziu drasticamente suas condições operacionais. A contratação de uma consultoria externa para elaboração do Plano de Manejo só veio a ocorrer em 2010, e o processo foi concluído apenas em abril de 2015, com a publicação da Portaria ICMBIO nº 28/15. No período de 2014 a 2015 a Unidade de Conservação recebeu o reforço de mais três servidores.

I. Plano de Manejo

Publicado em 2015, o Plano de Manejo (PM) da APA-PC relata que o processo de planejamento foi estruturado em duas etapas, sendo a primeira composta por quatro reuniões de apresentação do processo e consolidação de estudos ambientais específicos, e a segunda, composta por quatro “oficinas de planejamento participativo”, para construção do planejamento estratégico, que resultou na declaração da Missão e Visão da UC, além da definição de 15 objetivos estratégicos, conforme segue.¹

¹ Plano de Manejo da APA do Planalto Central, Encarte 3, Item 2.2 VISÃO GERAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO, pg. 29 – 32.

Missão

Conservar os recursos hídricos e a biodiversidade do território da APA do Planalto Central, promovendo o desenvolvimento sustentável e valorizando o patrimônio cultural.

Visão

Ser reconhecida por ser uma Unidade de Conservação de gestão eficiente e participativa, que contribui para o desenvolvimento sustentável da região e para a conservação da biodiversidade e dos recursos hídricos.

Objetivos Estratégicos da APA do Planalto Central (Plano de Manejo)

- 1. Conservar, em articulação com demais atores, as fisionomias e paisagens naturais do Bioma Cerrado;*
- 2. Possibilitar que ocorra a preservação e a recuperação das áreas de preservação permanente – APP, em conjunto com demais instituições específicas;*
- 3. Conservar os recursos hídricos em qualidade e quantidade adequada ao abastecimento público e a preservação dos ecossistemas;*
- 4. Incentivar e fomentar o desenvolvimento das atividades sustentáveis no meio rural, para que ocorram ações harmônicas com os objetivos de manejo de uma APA;*
- 5. Desenvolver ações de gestão pública de modo a propiciar meios para o ordenamento e ocupações do solo que atendam critérios socioambientais no que se refere a infraestrutura, logística, saneamento, drenagem, transporte e planejamento;*
- 6. Propiciar o fornecimento dos serviços ambientais para a população humana da região da APA;*
- 7. Desenvolver ações de gestão, articulação institucional e de relacionamento com a sociedade local para disseminação dos resultados de implantação do planejamento da APA;*
- 8. Promover o desenvolvimento socioambiental da região, com vistas a cumprir com os objetivos de criação da APA do Planalto Central; fomentando o uso do cerrado para atividades econômicas sustentáveis;*
- 9. Buscar meios para ampliar os recursos humanos para o desenvolvimento da proposta de gestão da APA do Planalto Central;*
- 10. Criar base de dados georreferenciados para subsidiar decisões, mediante de sua utilização eficiente;*
- 11. Buscar recursos financeiros para o desenvolvimento das ações estratégicas da APA do Planalto Central;*
- 12. Fortalecer as ações de comando e controle, com vistas a propiciar a proteção dos recursos naturais da APA;*
- 13. Desenvolver estrutura para a promoção de educação ambiental na APA do Planalto Central;*
- 14. Fortalecer a participação da sociedade da APA de modo a sensibilizá-la para a importância da conservação da natureza, alcançando uma comunicação eficiente com os cidadãos;*
- 15. Propiciar a consolidação e disponibilização de informações sobre a gestão da APA do Planalto Central para a equipe.*



Figura 2: Mapa estratégico da APA-PC, com representação gráfica dos objetivos estratégicos das dimensões de gestão da unidade. (Fonte: ICMBio 2015).

Tendo como referência os objetivos de criação da unidade, os objetivos estratégicos, assim com os diagnósticos socioambientais, a estimativa de disponibilidade de recursos e os cenários traçados nas oficinas para os cinco anos subsequentes ao planejamento, foram propostos três programas estratégicos de manejo, divididos em subprogramas, que abrigaram 101 ações prioritárias, de acordo com o detalhamento apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Estrutura temática do planejamento da APA do Planalto Central, conforme Plano de Manejo da Unidade. (ICMBio 2005)

Programa de Manejo	Subprograma	Ações Prioritárias
Gestão Administrativa	Gestão Organizacional	15
	Logística	06
Relacionamento com a Sociedade	Relações Institucionais	32
	Educação Ambiental	12
Conservação	Pesquisa	7
	Monitoramento e Qualidade ambiental	19
	Proteção	10

Do Plano de Manejo, o Programa de Manejo *Relacionamento com a Sociedade*, além de abrigar o maior número de Ações Prioritárias, é o que apresentou integração com o maior número de objetivos estratégicos, incidindo sobre 10 deles, contra 08 do Programa de Conservação e 05 do Programa de Gestão Administrativa^{2 3}

Além disso, o Plano de Manejo estabeleceu um conjunto de “Normas Ambientais”, sendo estas de abrangência geral, que são representadas por 16 normas gerais da APA-PC e um outro conjunto de normas específicas, para cada um das 7 Zonas Ambientais, que perfazem o território da APA do Planalto Central (Figura 3).

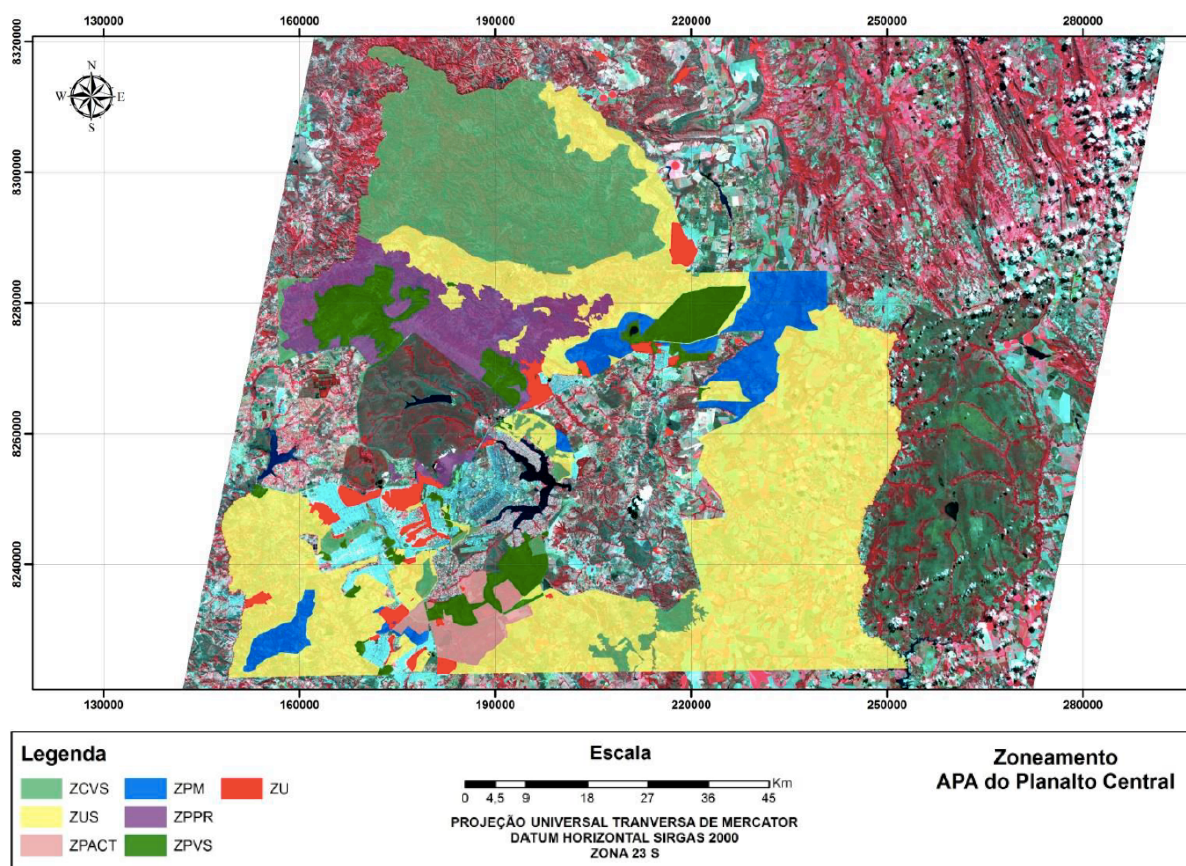


Figura 3 - Mapa do Zoneamento da APA do Planalto Central (Fonte ICMBio 2015). Zona de Conservação da Vida Silvestre (ZCVS), Zona de Uso Sustentável (ZUS), Zona de Proteção Arie Capetinga-Taquara, Zona Urbana (ZPACT), Zona de Proteção de Mananciais (ZPM), Zona de Preservação da Vida Silvestre (ZPVS), Zona de Proteção do Parna de Brasília e Rebio Contagem (ZPPR).

³ Quadro 9 - Integração entre os objetivos estratégicos e os Programas de Manejo relacionados. Plano de Manejo APA do Planalto Central, Encarte 3, pg. 70.

II. Planejamento Estratégico da APA-PC - 2017-2019 - (Plano Tático-Operacional)

Da época da etapa final de elaboração do Plano de Manejo, em 2014, até 2017, a equipe que contava com apenas quatro servidores, recebeu o aporte de outros quatro. Assim, com vistas a promover um alinhamento da renovada equipe com os programas temáticos postos e como exercício de priorização, foi elaborado coletivamente o documento *Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019 (Plano Tático-Operacional)*. Além de resgatar a Missão, a Visão e os 15 Objetivos Estratégicos consignados no Plano de Manejo e de terem sido reavaliados as 101 ações prioritárias registradas nos Programas e Subprogramas deste Plano de Manejo, o referido planejamento de 2017 também estabeleceu Diretrizes, Princípio e Premissas da APA-PC, bem como definiu territórios prioritários para a gestão, conforme descritos abaixo.

Diretrizes da APA-PC

Gestão Ambiental Integrada e Participativa; - Transversalidade Interinstitucional
Fortalecimento do SISNAMA, SINGRH e SNUC;

Princípio da APA-PC

Promover Processos de Articulação Interinstitucional e de Integração Técnica
voltados para a Sustentabilidade Ambiental da APA-PC

Com vistas a organizar a atuação internamente, foi acordado, ainda, pela equipe, uma nova estruturação, horizontalizada, definindo-se os trabalhos e atividades técnicas a partir da própria lógica dos processos técnico-temáticos de gestão do ICMBIO. Desta forma, os trabalhos e atividades foram divididos em “áreas temáticas” que passaram a ser denominadas de “Núcleos Temáticos”, subdivididos em componentes técnicos, que foram detalhados em ações estruturantes e atividades de apoio as relações interinstitucionais. Tais núcleos mantêm relação temática com os programas de manejo estabelecidos no Plano de Manejo, mas orientando uma atuação matricial da equipe, em que todos têm a oportunidade de contribuir nos núcleos que não estão sob sua responsabilidade direta. Os seis núcleos estabelecidos

foram: I) Licenciamento; II) Monitoramento; III) Fiscalização; IV) Socioambiental; V) Promoção do Uso Sustentável e VI) Comunicação e administração.

Relacionadas, então, aos seis núcleos temáticos, foi definido um conjunto de 36 ações estruturantes de curto e médio prazo, que se desdobravam em atividades e tarefas, selecionadas a partir de uma priorização de 62 das 101 *ações prioritárias* estabelecidas no Plano de Manejo.

Devemos ainda registrar, que ao final de 2016 foi também elaborado no âmbito da APA do Planalto, conforme previa o respectivo Plano de Manejo, o “sub-programa de proteção” desta Unidade de Conservação, no qual foram definidos seis “territórios socioambientais” abarcando as várias regiões desta área de preservação ambiental federal (Figura 4) , para promoção de ações de proteção integradas.

Dentre os “territórios socioambientais”, dois deles foram definidos em 2016 como prioritários para as ações integradas de proteção ambiental (Figuras 5 e 6).

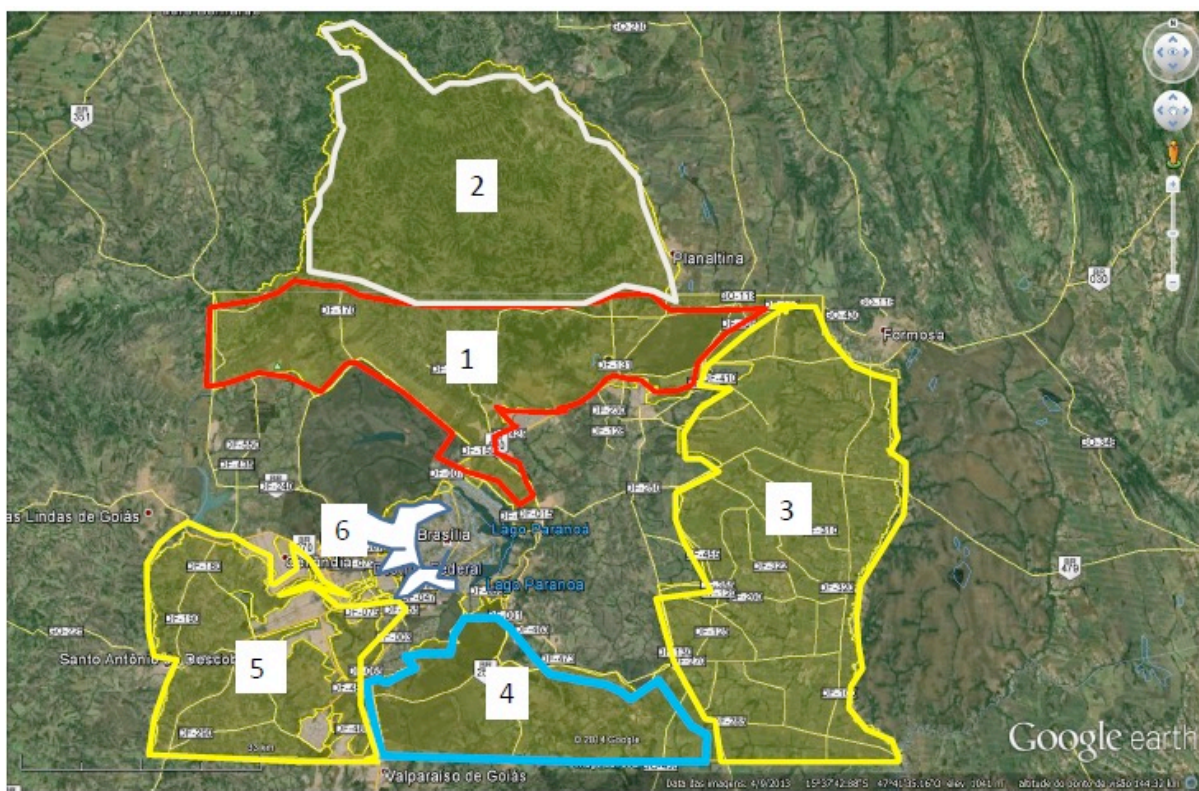


Figura 4 - Os seis Territórios Socioambientais definidos para a gestão da APA-PC.



Figura 5 – 1º Território Socioambiental prioritário para a gestão ambiental da APA-PC.

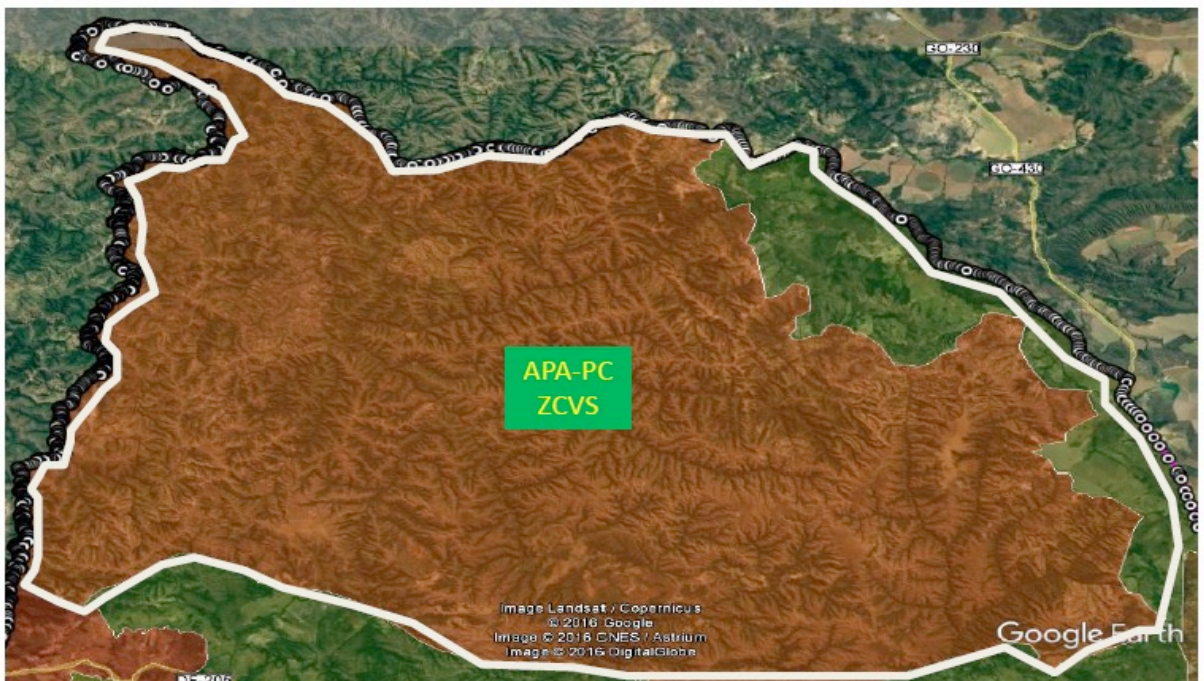


Figura 6 - 2º Território Socioambiental prioritário para a gestão ambiental da APA-PC.

Posteriormente, durante o processo de planeamento de 2017-2019 da APA-PC, a definição desses seis territórios socioambientais foi repactuada com a equipe da UC, assim como foram reiterados os dois referidos territórios (*Gorro do Saci* e *Corredor Norte do DF*), também como prioritários para a gestão socioambiental da APA-PC.

Para além da complexidade socioambiental e institucional da unidade, uma característica marcante, e de relevância para o desenvolvimento do presente trabalho, é a alta rotatividade da equipe, aliada aos desafios de gerar engajamento e harmonização das relações interpessoais. Entre os anos 2015 e 2020, a composição da equipe sofreu alteração de cerca de 75% de seus membros, tendo sido registrados ao longo deste período uma série de intercorrências relacionadas a conflitos internos.

1.3 Justificativa

Os principais instrumentos de planejamento da APA-PC apresentam um número grande de ações estratégicas, desdobradas em outras tantas atividades e tarefas. No entanto, na percepção da equipe, tais planejamentos apresentam baixo grau de execução.

Este problema pode ser explicado por diferentes fatores, sendo um deles a baixa correlação entre as atividades cotidianas da equipe com os objetivos estratégicos e missão da unidade, o que evidencia baixa internalização da estratégia, priorização inadequada e desalinhamento dos planos de trabalho individuais com as estratégias, além do número reduzido de servidores lotados na unidade.

As mudanças constantes na composição da equipe entre a elaboração do planejamento estratégico (2015), o Plano Tático-Operacional da unidade (2017) e a conjuntura atual (2019/20), também é um fator que contribuiu com a baixa internalização da estratégia e com a baixa execução das ações planejadas. Neste cenário, trabalhar estratégias eficazes de comunicação com a equipe para que a mesma entenda, se aproprie e atualize as ferramentas de planejamento da APA-PC e também alinhe suas tarefas cotidianas com o alcance dos objetivos estratégicos, poderá gerar engajamento e entrega de melhores resultados para sociedade.

1.4 Objetivo

O presente trabalho tem por objetivo principal promover maior alinhamento e engajamento da equipe, realizando uma revisita à estratégia da APA-PC, e demais documentos formais de planejamento da unidade, aprimorando as condições para uma melhor implementação da gestão estratégica orientada para resultados.

Objetivos Específicos:

- Revisitar as diretrizes estratégicas da APA-PC, explicitando seus princípios e valores;
- Internalizar o Mapa Estratégico da APA-PC;
- Proporcionar um processo de nivelamento, engajamento e amadurecimento da equipe da APA-PC, no que diz respeito à atuação de cada um em processos coletivos de tomada de decisão, assim como uma reflexão conjunta acerca do impacto estratégico das ações e tarefas cotidianas;
- Propiciar os elementos mínimos à implementação de uma cultura de gestão para resultados entre a equipe da APA-PC.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

Como preconizam Kaplan e Norton (1997), a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Assim, em todas as etapas do trabalho buscamos envolver e contar com a participação de toda a equipe da APA-PC.

Além da equipe, participaram também, de boa parte das atividades realizadas neste processo, as servidoras Claudia Cavalcante, inicialmente lotada no Centro Nacional de Avaliação da Biodiversidade e de Pesquisa e Conservação do Cerrado (CBC), e Cristiane Ramscheid Figueiredo, da Coordenação de Produção Sustentável (DISAT). A primeira, foi convidada por estar atuando no apoio à agenda de pesquisa da APA-PC, tendo sido removida em fevereiro de 2020, sendo atualmente parte integrante da equipe. A segunda, por atuar no macroprocesso de gestão socioambiental, já identificado como prioritário, com processo aberto de solicitação de alteração de lotação para a unidade. Assim, como colaboradoras frequentes e com a perspectiva de serem efetivadas na equipe, sua participação no presente processo já propiciaria seu alinhamento com a estratégia da unidade.

Visando propiciar uma dinâmica que favorecesse a participação ativa de todos os membros da equipe, foram ainda convidados os servidores Cecil Roberto de Maya

Brotherhood⁴(Mediarc[00]) e Carla Cristina de Castro Guaitanele (instrutora do PGR[00]), para atuarem como facilitadores da oficina final de avaliação estratégica da APA-PC e com reflexões para refinamento metodológico.

2.1. Da revisita do processo de Planejamento da APA-PC (2015-2017)

Em 26 de agosto de 2019 foi realizada uma reunião com a equipe da APA-PC quando foi apresentado o trabalho que iríamos promover na UC para a elaboração do TAF no âmbito do curso do PGR.

Também foram iniciadas as atividades preliminares de revisão e revisitação ao processo histórico relacionado ao “Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central”. Nesta reunião foram abordados os seguintes temas:

A - Conteúdo Geral do PGR e como podem contribuir com o aprimoramento da gestão da unidade;

B - Proposta inicial do TAF, que seria elaborado conjuntamente pelos autores, sendo que a participação ativa da equipe era uma premissa básica;

C - Apresentação de detalhes do processo de planejamento de caráter mais tático e operacional promovido na APA-PC em 2017, que seria objeto de análise em reuniões posteriores;

Após as apresentações, foi promovida uma discussão conceitual para consolidação de entendimentos acerca do que seriam ações estratégicas e o que seriam ações de rotina, dando maior sentido para as análises dos planos anteriores, promovendo um olhar sob este prisma, além revisar o próprio escopo do trabalho de aplicação que, originalmente, havia sido pensado como a elaboração de um novo plano estratégico para a APA-PC.

⁴ Coletivo de servidores do ICMBio que apoia as unidades organizacionais do Instituto no gerenciamento de conflitos e na facilitação de processos internos que contribuam para o desenvolvimento e harmonização das relações humanas nas equipes.

2.2. Da avaliação das ações previstas no documento *Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019*

Dando continuidade ao processo de nivelamento e apropriação da equipe acerca dos instrumentos de planejamento da APA-PC, foram realizadas duas reuniões, nos dias 02 e 09 de setembro de 2019, quando foi avaliado o grau de execução das ações estratégicas e atividades básicas previstas no documento *Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019*. Além de verificar o grau de execução das ações planejadas, a equipe buscou identificar aquelas que podem ser consideradas estratégicas, quais seriam táticas e quais tem caráter rotineiro.

2.3. Preenchimento conjunto do SAMGE da APA-PC:

Ao longo de duas reuniões, realizadas na sede da APA-PC, nos dias 06 e 11 de novembro de 2019 (Figuras 10 e 11), a equipe realizou de forma conjunta o preenchimento do Sistema de Avaliação e Monitoramento da Gestão (SAMGE). Buscando qualificar o preenchimento, os servidores Fernando Tatagiba e Ricardo Peng participaram do curso disponibilizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), plataforma de educação à distância do ICMBio. As reuniões de avaliação da gestão da unidade em 2019, por meio do preenchimento conjunto do SAMGE, contaram com a participação da maioria dos membros da equipe (exceção de dois que se encontravam em licença).

2.4- Da revisita aos objetivos estratégicos e apresentação do Canvas do Projeto:

Já no mês de novembro, foi realizada uma nova reunião da equipe da APA-PC, para realinhamento dos trabalhos antes do fim do ano de 2019 e para organizarmos o prosseguimento das demais etapas subsequentes, relacionadas a este processo de reavaliação e revisitação ao Planejamento Estratégico da APA-PC.

Nesta reunião, após um breve balanço das etapas já efetivadas, e tendo refletivo sobre os produtos já consolidados, foi reapresentado o conjunto dos 15 objetivos

estratégicos da unidade, consignados no Plano de Manejo, tendo sido apresentado, também, o Canvas de projeto deste TAF.

Nesta reunião, foi acordado que seriam distribuídos aos servidores da UC, por meio eletrônico, o conjunto dos documentos de planejamento da APA-PC (2015 e 2017), para a devida apropriação, internalização, análise e estudo por parte da equipe nas semanas subsequentes, o que serviria de base para as próximas etapas do trabalho.

2.5 Nivelamento Conceitual e apresentação da linha do tempo do planejamento da APA-PC:

No dia 22/01/2020 foi realizada uma reunião na sede da APA-PC com a participação de toda a equipe, além dos convidados Cecil de Barros, Claudia Cavalcante e Cristiane Figueiredo. Nesta reunião, foram apresentados os conceitos básicos de planejamento estratégico e de gestão estratégica orientada pra resultados, assim como realinhados os objetivos do TAF.

Além disso, foi apresentada a linha do tempo do planejamento da APA-PC, referente ao período de 2002 à 2020, assim como foram destacados os procedimentos à serem realinhados em relação as áreas temáticas da UC, diante das alterações na composição da equipe, com a inclusão das ações de pesquisa e reapresentados os territórios prioritários para a gestão da UC.

Ainda nesta reunião, foi realizada uma breve apresentação sobre Avaliação Estratégica de Ambiência, e uma preparação para a próxima etapa. Assim, a equipe foi dividida em dois grupos, para que procedessem nos grupos as referidas análises de cada quadro especificamente, identificando se as forças restritivas ou propulsoras registradas no Pano de Manejo da APA-PC eram de origem externa e interna, como método de adequação prática destes dados ao método de análise *SWOT*. Cada grupo devendo realizar suas avaliações, presencialmente ou à distância, até a reunião seguinte, quanto o resultado seria apresentado.

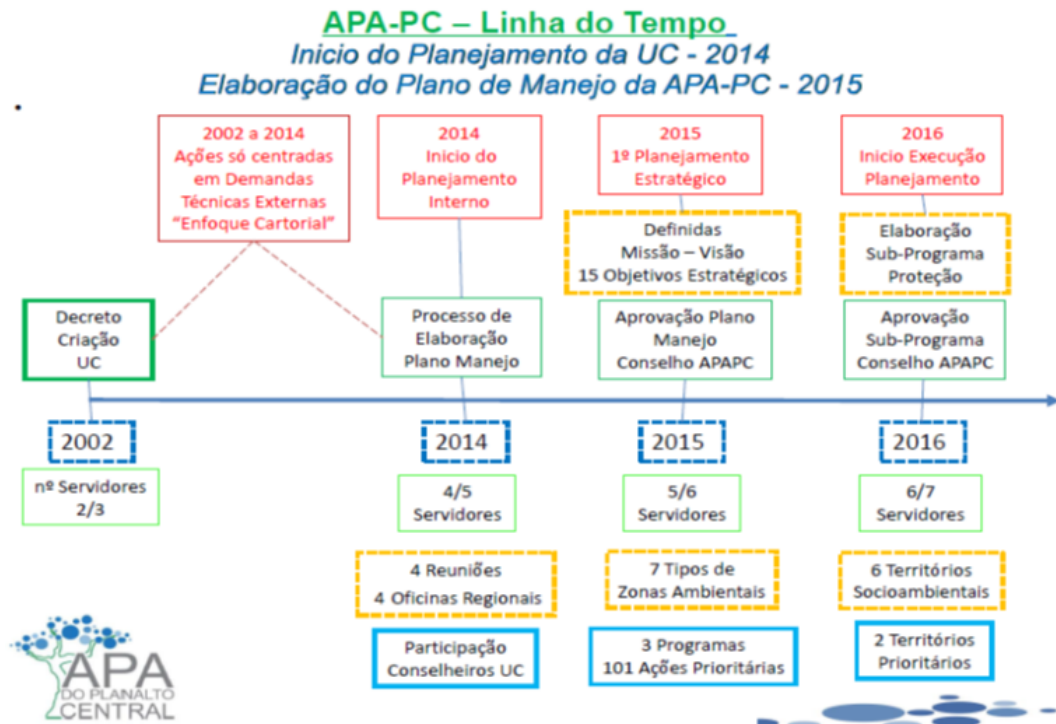


Figura 7 - Representação gráfica da linha do tempo do planejamento da APA-PC - Etapas 2002 – 2016.

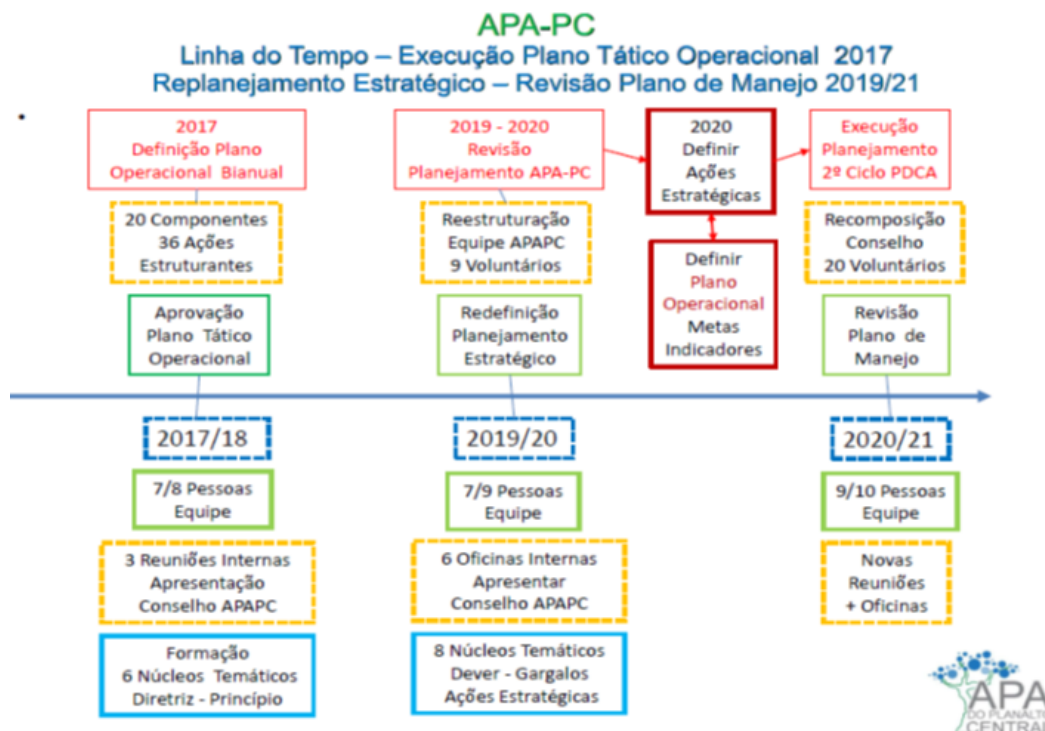


Figura 8 – Representação gráfica da linha do tempo do planejamento da APA-PC – Etapas 2017 – 2021.

2.6 Análise Estratégica de Ambiência (SWOT ou FOFA)

Esta etapa do trabalho consistiu em três reuniões, nos dias 28/01, 04 e 06/02/2020, para realização de uma reflexão coletiva acerca dos ambientes externos e internos à APA-PC, buscando identificar os aspectos e fatores considerados críticos para o cumprimento da missão da unidade.

Nas primeiras duas reuniões, a equipe revisitou a análise de ambiência realizada por ocasião do Plano de Manejo, que identificava os fatores como “Forças Propulsoras” e “Forças Restritivas”, sem uma classificação se estas seriam internas ou externas à unidade. Assim, a equipe situou as forças propulsoras e forças restritivas, nos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças). Complementarmente, considerando o contexto atual, a equipe propôs a inclusão de novas forças (internas e externas), que não haviam sido consideradas no plano de manejo.

Na terceira reunião de avaliação Análise Estratégica de Ambiência foi feito um exercício de avaliação das interações entre o meio interno e o meio externo à APA-PC. Para tanto, foi empregada uma matriz que permite visualizarmos com mais clareza e objetividade o conjunto de interações, bem como avaliar aqueles de maior potencial de influência.

Ao avaliar esta matriz a partir das interações entre os dados das forças com oportunidades e ameaças, é atribuído valores em relação ao nível em que cada força pode contribuir para a captura dessas oportunidades para a UC, numa escala de 0 a 3. Da mesma forma, foi ponderado o potência que cada força tem, para anular as ameaças; assim como quanto as fraquezas podem comprometer a capacidade de aproveitar as oportunidades e em que grau as fraquezas acentuam os riscos das ameaças externas impedirem o alcance da missão da APA-PC.

2.7. Avaliação final e exercício para orientar a priorização de ações estratégicas para a APA-PC em 2020:

Finalmente, foi realizada, no dia 12/02/2020, uma oficina de fechamento, no âmbito do TAF, para resgate e esclarecimentos de conceitos-chave, para uma breve reflexão sobre a atualização e priorização do SWOT da unidade e para um exercício de priorização de ações estratégicas a serem desenvolvidas em 2020. A facilitação da oficina foi conduzida por Carla Guaitanele e Cecil de Barros.

Com base em uma tabela de ações estratégicas previstas no planejamento de 2017, foram promovidas reflexões sobre o próximo ciclo de planejamento da APA-PC, cujas novas ações deverão ser agrupadas nas seguintes áreas temáticas: 1) Gestão Administrativa; - 2) Comunicação Socioambiental; - 3) Promoção do Usos Sustentáveis; - 4) Pesquisa; - 5) Licenciamento; 6) Fiscalização; 7) Monitoramento; e 8) Mobilização Socioambiental.

Assim, foi iniciado um exercício buscando auxiliar na identificação, para cada área temática, de ações que obrigatoriamente devem ser conduzidas pela unidade, quais os principais gargalos e, quais ações podem ser consideradas estratégicas para 2020. Os quesitos foram descritos da seguinte forma:

- I) O primeiro denominado de “**Dever**”, que visou a identificação das ações consideradas como deveres rotineiros da equipe da UC por área temática,

- II) O segundo denominado de “**Gargalo**”, que visou a identificação das ações necessárias para superarmos as dificuldades prioritárias associadas as respectivas áreas temáticas; e,

- III) O terceiro denominado como “**Ações Estratégicas**”, que visou a identificação das ações prioritárias para serem executadas em 2020, para o desenvolvimento eficaz, eficiente e efetivo de cada área temática da gestão da APA do Planalto Central.

Na etapa final da oficina, os facilitadores solicitaram aos participantes que fizessem uma breve avaliação acerca da condução do TAF na unidade, sobre como cada um e como o coletivo de servidores poderia contribuir para bons desdobramentos do trabalho

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

As principais referências teóricas para a elaboração do presente trabalho foram abordadas ao longo dos módulos do PGR-6. Foi igualmente inspiradora a leitura de Trabalhos de Aplicação Final, desenvolvidos em temas semelhantes por colegas que participaram de edições anteriores do Programa. Neste sentido, destacamos os trabalhos de Klüppel (2014), Guedes (2015), Souza (2015), Alves (2018), Costa (2018), entre outros.

No contexto da gestão para resultados, e considerando que *resultados* no âmbito de batalhas pode significar vida ou morte, manutenção ou perda de territórios ou recursos, merece notar que “estratégia” é derivada de *Στρατηγική* (pronúncia- “*straterrikê*”), palavra grega que significa *a arte do general*. De fato, a mais notória obra sobre estratégia foi escrita pelo general chinês Sun Tsu, há mais de dois mil anos.

Para além da área militar, a “arte do general” se converteu em disciplina fundamental do mundo corporativo, tendo teorias, abordagens e ferramentas desenvolvidas nas principais escolas de planejamento e gestão do mundo.

Da mesma forma, no Brasil, no âmbito do serviço público, várias iniciativas procuram gradativamente aprimorar a gestão pública, principalmente nos órgãos públicos federais, com a implantação de sistemas de gestão estabelecidos e construídos sobre fundamentos e princípios que norteiam a excelência na gestão pública (Araújo *et al* (a) 2012).

Campos (1996) *apud* Kallás (2003) chama atenção para a decomposição do planejamento estratégico em três planos:

- Plano de Longo Prazo (5 a 10 anos): a partir da definição de uma visão de futuro da organização, considerando mudanças estruturais e que irão propiciar competitividade nos próximos anos, são definidos os meios (estratégia) para se chegar a esta visão. No caso da APA-PC, tal instrumento é consolidado no seu Plano de Manejo.
- Plano de Médio Prazo (3 anos): são estabelecidas projeções e metas sobre o plano de longo prazo para alcançar a visão do longo prazo. Nessa UC, tal instrumento foi materializado por intermédio do seu Planejamento de âmbito Tático-Operacional 2017-2019.
- Plano Anual: elaboração de detalhamentos das ações e metas concretas para cada ano dos planos de médio e longo prazo. Fiscalização e manejo do fogo são temas de gestão com rotinas anuais de planejamento bem definidas e institucionalizadas.

Importante ressaltar que a discussão sobre o horizonte temporal do planejamento estratégico é ampla, principalmente quanto à duração do longo prazo. Alguns autores mais recentes recomendam que o prazo do planejamento deve variar de acordo com o setor ou segmento. Mas, considerando os tempos atuais, dificilmente se pensa estrategicamente num horizonte de longo prazo maior do que 5 anos.

O modelo de análise de ambiência estratégica utilizado neste trabalho foi o *SWOT Analysis* ou *Análise SWOT*, desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. SWOT é um acrônimo das palavras da língua inglesa **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities e **T**hreats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Apesar da análise de ambiência estratégica ter recebido roupagem moderna, conferida por professores de Harvard, é interessante perceber que as bases conceituais desta abordagem foram primeiramente registradas no clássico da estratégia, “A Arte da Guerra”, de Sun Tsu. O general pondera que “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

Para Wright *et al.* (2000) apud Castro *et al.* (2008), o objetivo da análise SWOT é possibilitar que a instituição se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as possíveis ameaças. Com isso, a instituição busca enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos, além de revelar pontos fortes que ainda não foram inteiramente utilizados e identificar pontos fracos que podem e devem ser corrigidos, para nortear o processo de planejamento e aprimorar a gestão. A partir dessa análise, é possível entender com quais qualificações a organização poderá contar, bem como quais as vulnerabilidades no momento de se estabelecerem as estratégias organizacionais. A instituição promove, assim, um olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças e, em seguida, analisa as melhores maneiras de evitar ou aproveitar tais situações.

Tão importante quanto estabelecer estratégia e análise de ambiência é a internalização da mesma pela equipe. Para Kaplan e Norton (1997), os processos eficazes de aprendizado estratégico têm três ingredientes essenciais:

1. *Uma visão estratégica estruturada e compartilhada, que comunica a estratégia e permite aos participantes ver como suas atividades contribuem para a realização da estratégia global.*
2. *Um processo de feedback que coleta dados de desempenho sobre a estratégia e permite que hipóteses sobre as inter-relações entre objetivos e as iniciativas estratégicas sejam testadas.*
3. *Um processo de solução de problemas em equipe que analisa e aprende com dados de desempenho coletados e depois adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.*

Kaplan e Norton (1997) chamam a atenção do papel de reuniões formais e periódicas de revisão estratégica no processo de aprendizado estratégico da equipe. Os autores reconhecem que, infelizmente, a maioria das reuniões executivas focaliza as questões operacionais, não estratégicas. Ainda, “*aprendizado estratégico da equipe*” é uma construção coletiva, desenvolvida em processos conscientes e intencionalmente desencadeados, que levam um agrupamento de técnicos de uma unidade organizacional se tornar uma equipe.

Assim, para que seja algo realmente transformador de realidades internas e externas, a estratégia deve ser mais que planos formalmente desenvolvidos, mas devem efetivamente nortear o posicionamento e atitudes das pessoas que, idealmente no âmbito das organizações, se configurem como equipe.

Não parece, então, casual a constatação de Kaplan & Norton (2000) de que menos de 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, sendo a capacidade de executar a estratégia mais importante que a estratégia em si. Ou seja, é preciso um foco especial nos responsáveis pela implementação da estratégia: a *equipe*.

Faz-se importante, contudo, perceber que *equipe* é mais que um simples agrupamento de pessoas em uma unidade organizacional. Enquanto um agrupamento é apenas um conjunto de pessoas, um grupo é “todo aquele conjunto de pessoas capazes de se reconhecerem em sua singularidade e que estão exercendo uma ação interativa com objetivos compartilhados” (Osorio, 2003)

Em um primeiro momento a descrição de grupos parece satisfatória para definir a equipe de trabalho de uma unidade de conservação. No entanto, nas equipes,

diferentemente dos grupos, a realização do trabalho depende mais do esforço coletivo do que do individual; a responsabilidade final é compartilhada por todos os membros; o objetivo de trabalho é comum a todos; e a relação de trabalho estabelecida com a organização da qual fazem parte é formalizada e clara (Albuquerque e Puentes-Pelacios, 2004; *apud* Souza, 2006).

O trabalho em equipe tem como essência a colaboração interprofissional e, para seu funcionamento efetivo, é necessário: a deliberada vontade e orientação de seus integrantes; a instauração de ambiente democrático; e a disponibilidade de estruturas e mecanismos institucionais que garantam o surgimento, o desenvolvimento e a manutenção de espaços intra-equipes que permitam o florescimento de práticas fundadas na cooperação entre saberes e ações (Furtado, 2007, *apud* Costa 2018).

Se, conforme pontuado anteriormente, o trabalho em equipe tem como essência a colaboração interprofissional, torna-se fundamental que o líder tenha especial atenção ao modelo de comunicação a ser implementado. Não por acaso, Drucker (2000, *apud* Alves 2018) afirma que 60% de todos os problemas administrativos resultam na ineficiência na comunicação. Assim, todo processo de aprimoramento, engajamento, motivação ou mediação de conflitos internos nas equipes deve ter como ponto de partida uma comunicação empática e generativa, numa analogia aos níveis de escuta propostos por Scharmer (2019).

Como bem destaca Alves (2018), em grupos onde há altos níveis de estática social e emocional⁵, seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos, as pessoas não conseguem oferecer o melhor de si, ao passo que a promoção da harmonia permite a um grupo/equipe aproveitar a capacidade e talentos dos seus membros. Assim, abordagens como a Comunicação Não Violenta (Marshall, 2019), aliadas a uma estratégia pactuada e alinhada, podem contribuir para um efetivo engajamento dos membros de uma equipe, de modo que suas capacidades e talentos sejam potencializados, com vistas ao alcance dos objetivos compartilhados.

Para os agrupamentos que lograram êxito em sua organização e podem, então, ser reconhecidos como uma equipe, o próximo passo seria se tornar uma equipe de alta performance. Para que seja possível essa evolução de grupos para equipes de

⁵ Estática social e emocional são padrões sociais e emocionais que se repetem (Alves, 2018).

alta performance algumas condições são importantes, como a estratégia clara e disseminada por toda a equipe; metas e indicadores compreendidos e negociados com todos os envolvidos em sua consecução; organização do trabalho de forma que viabilize os resultados previstos na estratégia e negociado com toda a equipe; e monitoramento sistemático da estratégia e dos processos, entre outros (Katzenbach, 2001, *apud* Costa 2018). A proposta deste trabalho busca garantir algumas destas condições para o desenvolvimento da equipe da APAPC.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS:

Na medida em que as reuniões de revisita aos instrumentos de planejamento da APA-PC foram sendo realizadas, notamos que os objetivos previamente traçados deveriam ser relativizados e adaptados. Primeiramente, porque foi identificado que a unidade já contava com um planejamento estratégico, integrado ao seu Plano de Manejo.

Assim, optamos por investir no processo de envolvimento e engajamento da equipe no início de um “novo giro” do ciclo PDCA, deixando de lado parte dos produtos inicialmente planejados no Canvas deste projeto, notadamente o *Plano Estratégico da APA do Planalto Central, contemplando painel de indicadores de monitoramento de implementação e a Revisão do Mapa Estratégico da unidade*

Como resultado da avaliação do grau de execução do *Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019*, foi constatado que apenas um terço, cerca de 21 das 62 ações previstas foram realizadas, já quase a metade teve execução parcial ou estão em andamento e um parte considerável, ou sejam 13 ações não foram realizadas e não chegaram nem mesmo a serem iniciadas (Tabela 02).

Tabela 02: Grau de execução das ações previstas no Planejamento Estratégico da APA do Planalto Central, 2017-2019.

ÁREAS TEMÁTICAS (Núcleos de gestão)	Ações Previstas			
	Total	Realizado	Parcial	Não Realizado
Licenciamento	8	4	2	2
Monitoramento	8	0	6	2
Fiscalização	7	2	4	1
Socioambiental	12	5	4	3
Uso Sustentável	8	1	5	2
Comunicação e Administrativo	19	9	7	3
TOTAL GERAL	62	21	28	13

Apesar de não constar expressamente no documento analisado, as 62 atividades derivam de uma priorização das 101 ações estratégicas do Plano de Manejo. Merece destaque, também, que a equipe identificou que, por definição, diversas das ações são de caráter rotineiro, não se configurando como ações estratégicas. Tal distinção deve ser levada em consideração quando do início do novo ciclo PDCA, com a previsão de ações realmente estratégicas para o horizonte temporal a ser definido.

As reuniões de avaliação da gestão da unidade em 2019 (Figuras 09 e 10), por meio do preenchimento conjunto do SAMGE, contaram com a participação da maioria dos membros da equipe (exceção de dois que se encontravam em licença). O exercício de reflexão coletiva sobre todo o espectro temático da gestão da unidade, propiciou que todos os membros da equipe pudessem aprender mais e compreender melhor as nuances de temas técnicos que estão fora de suas responsabilidades diretas. Chamou atenção da equipe que nos aspectos Planejamento e Contexto a unidade apresentou piores desempenhos. É esperado pelos participantes que em 2020 a unidade apresente melhor desempenho nestes aspectos (Figura 11).



Figura 9: Reunião de avaliação da gestão da unidade com o preenchimento do SAMGE, em 06/11/2019.



Figura 10: Reunião de avaliação da gestão da unidade com a conclusão do preenchimento do SAMGE, em 12/11/2019.

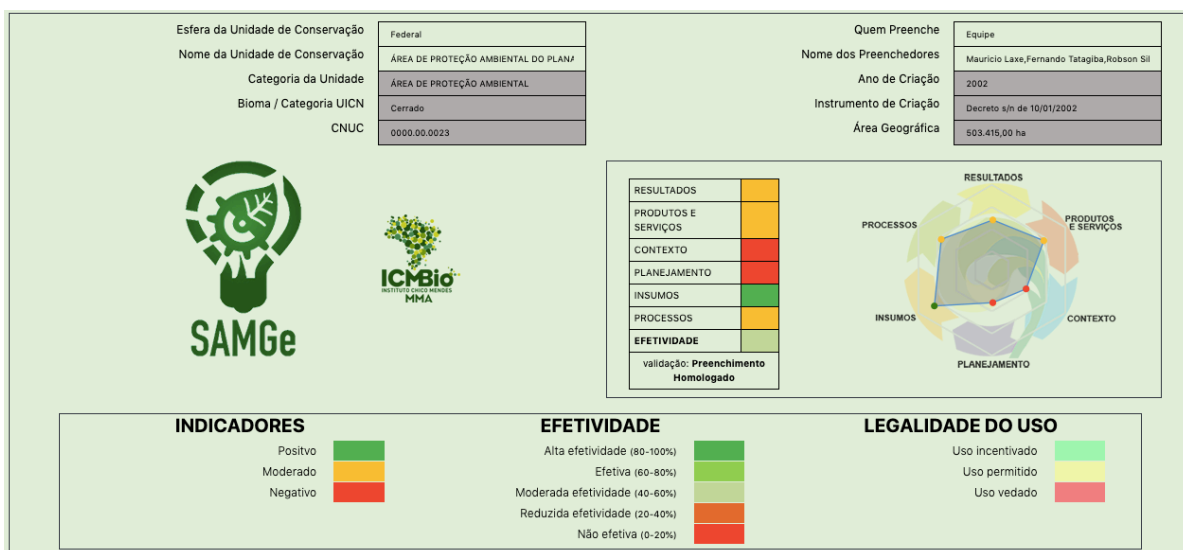


Figura 11: Resumo do painel de gestão do SAMGE-2019, para a APA-PC, após preenchimento realizado pela equipe da unidade.



Figura 12: Reunião de Nivelamento em janeiro de 2020, Reunião de Nivelamento conceitual sobre gestão estratégica para resultados e sobre os objetivos e etapas de elaboração participativa do TAF. Na ocasião, Fernando Tatagiba apresentou conceitos gerais de gestão estratégica e os elementos de planejamento estratégico contidos no Plano de Manejo da unidade, enquanto Maurício Laxe, apresentou a linha do tempo dos instrumentos de planejamento da APA-PC.

Como exercício de uma primeira leitura da Análise de Ambiente Estratégica (SWOT), a equipe relacionou as “Forças Propulsoras” e “Forças Restritivas”, constante do Plano de Manejo, com os ambientes interno e externo à unidade, classificando-as como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nesta etapa, a equipe fez ainda um exercício de propor novas forças, fraquezas, oportunidades e

Para o ambiente externo, as **oportunidades** que obtiveram a maior pontuação ao serem cruzadas com os componentes do ambiente interno, foram:

1. Existência de Instituições Públicas e privadas atuantes;
2. Legislação que exige autorização para empreendimentos poluidores e;
3. Dimensão territorial, abrangência e localização estratégica da APA-PC.

No que tange às **ameaças**, ou “forças restritivas externas”, obtiveram as maiores pontuações no cruzamento com o ambiente interno:

1. Parcelamento Irregular do Solo;
2. Instabilidade Institucional e,

3. a) Desarticulação entre as instituições que atuam na APA, b) Ocupação Desordenada, c) Perda da Biodiversidade e degradação de componentes abióticos dos ecossistemas da APA, e, d) Desrespeito à legislação ambiental (elevado número de ilícitos ambientais). O resultado final da Análise de Ambiente Estratégica está apresentado no Apêndice A.

Na Oficina de Avaliação Final, facilitada pelos colegas do ICMBIO, Cecil de Barros, e Carla Guaitanele foi feita uma recapitulação do processo de elaboração deste TAF (Figura 14). Foram revistos e discutidos alguns conceitos-chave, com ênfase em gestão estratégica orientada para resultados, esclarecidas dúvidas sobre a Análise Estratégica de Ambiente da unidade.



Figura 14: Oficina final de avaliação estratégica dia 12/02/20, com equipe da APA-PC, facilitada por Carla Guaitanele e Cecil de Barros.

Na oportunidade, a equipe iniciou um exercício de identificação, nas diversas áreas temáticas de gestão da unidade, quais atividades são “Dever” exclusivo da APA-PC, quais são os “Gargalos”, que impedem o bom desempenho ou ganho de escala,

e quais são as “Ações Estratégicas”, que farão a unidade mudar de patamar naquele tema (Figura 15).

A proposta é que a equipe retome e conclua este exercício, para além deste TAF, de modo a subsidiar este início e consolidação de um novo giro ciclo PDCA, com a previsão de ações que sejam realmente estratégicas, considerando as diretrizes estratégicas e a análise de ambiência, sem perder de vista as obrigações cotidianas da unidade.

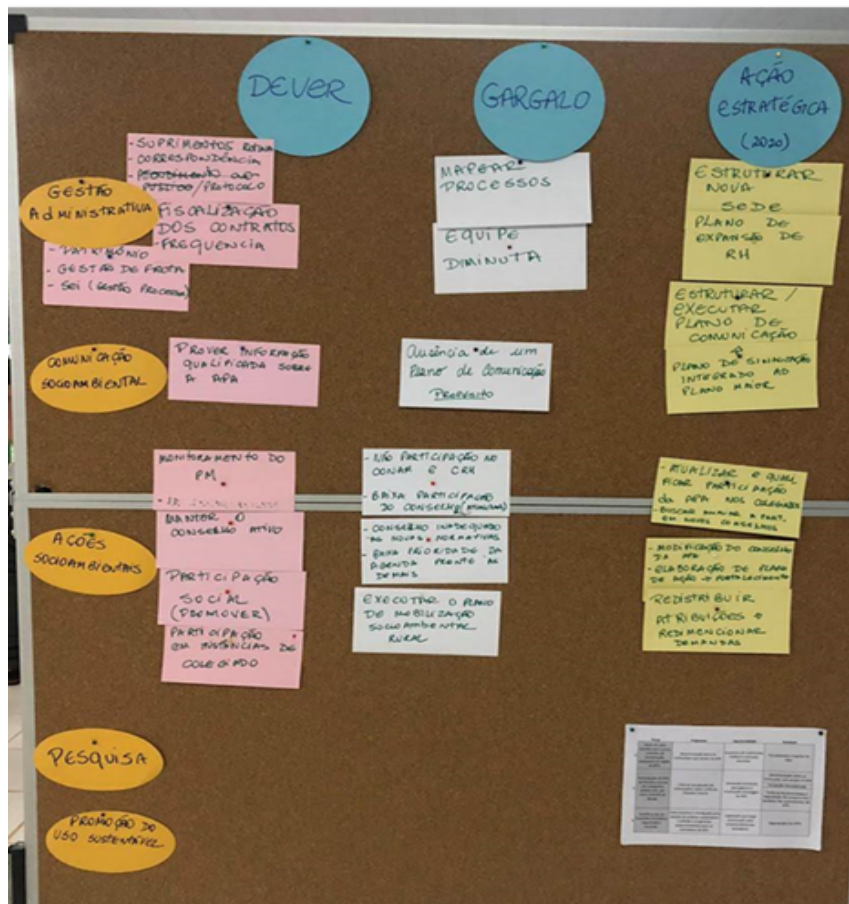


Figura 15: Exercício de identificação das ações obrigatórias, que constituem “Dever” precípua da unidade, os principais gargalos e as ações estratégicas a serem adotadas em cada área temática, já em 2020.

Como exercício final, foi solicitado que cada um fizesse uma breve avaliação das potenciais contribuições do TAF para a gestão da unidade, sobre o papel de cada um para a continuidade das ações em 2020 e sobre qual o papel esperado do coletivo para a continuidade das ações, numa avaliação da equipe com relação às ações do presente TAF para a gestão desta unidade de conservação (Figura 16).

A avaliação da equipe, registrada em tarjetas, foi de maneira geral, positiva surgindo algumas manifestações bastante pertinentes e alinhadas com o propósito do trabalho, especialmente a percepção da necessidade de a unidade ter foco e de implementar as ações planejadas.

Interessante notar que naturalmente surgiram elementos que podem se configurar como Valores, a exemplo de: Comprometimento, Espírito Colaborativo, Respeito e Integração. Estas ideias podem ser complementadas, em um exercício futuro, e incorporados formalmente às diretrizes estratégicas da unidade, não foram estabelecidos valores no Plano de Manejo ou nos demais documentos que compõe a estratégia formalizada da unidade.

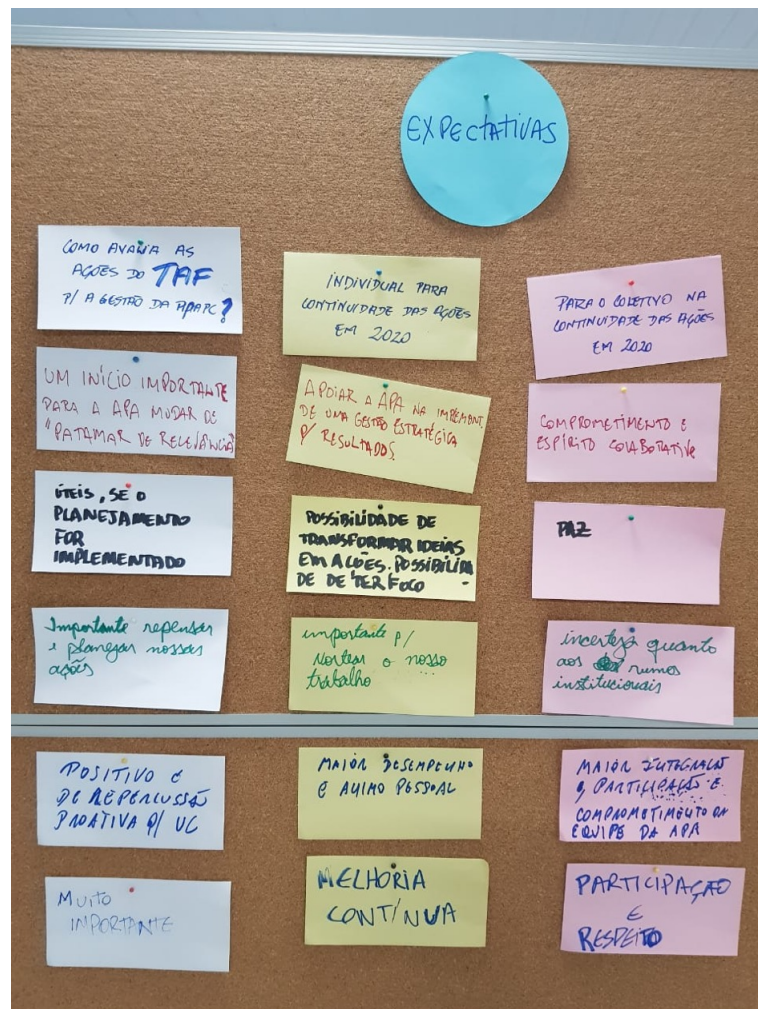


Figura 16: Quadro de avaliação da equipe com relação às ações do presente TAF para a gestão da unidade, sobre o papel de cada um para a continuidade das ações em 2020 e sobre papel do coletivo para a continuidade das ações em 2020.

Após a entrega do TAF, para apreciação dos avaliadores no módulo final do PGR, a equipe da APA-PC se reuniu para complementar o exercício promovido na Oficina de Avaliação Final (Figura 17). Nesta ocasião, os participantes sistematizaram o que, segundo seu ponto de vista, são os “deveres”, “gargalos” e “ações estratégicas” (Apêndice B). Assim, este exercício deverá pautar uma priorização mais adequada no âmbito do planejamento da unidade para o ano de 2020. Além do conjunto de “deveres” e “gargalos” identificados neste exercício foram também pactuadas ao final da reunião, as 26 Ações Estratégicas previstas para a gestão da APA-PC no ano de 2020.



Figura 17: Reunião de equipe da APA-PC, para complementação do exercício promovido na Oficina de Avaliação Final. (fevereiro de 2020)

Para além dos resultados parciais específicos de cada etapa de elaboração deste planejamento, consideramos que o processo desencadeou oportunidades de diálogo e maior envolvimento dos diversos membros da equipe, com relação às diretrizes estratégicas da unidade e aos desafios de implementação de uma gestão estratégica orientada por resultados.

Em diversos momentos, ao longo do processo, parte da equipe manifestou desconfiança quanto ao papel transformador do planejamento estratégico,

argumentando que dificilmente as prioridades apontadas pela equipe ou expressas nas avaliações estratégicas iriam vencer as demandas operacionais do dia a dia ou priorizações feitas de forma impetuosa e, muitas vezes, de maneira açodada e pouco criteriosa. Ao final, contudo, integrantes da equipe que demonstravam desconfiança e se omitiam em etapas preliminares, puderam expressar seus pontos de vista acerca dos caminhos necessários para que a gestão da unidade seja mais motivadora e gere mais resultados estratégicos.

4. CONCLUSÕES

Uma revisita aos documentos da APA-PC revelou que a unidade já possuía planos formais com as características básicas de uma estratégia, quais sejam Missão, Visão de Futuro e objetivos estratégicos, dispostos em um mapa estratégico graficamente elaborado. Assim, ficou claro para a equipe que, mais do que ter planos, é fundamental que estes possam orientar claramente a geração de valores para a sociedade. Além disto, é igualmente fundamental que a unidade utilize ferramentas de monitoramento de implementação da estratégia, com metas claramente definidas e indicadores adequados, como o BSC.

As reuniões e oficinas desenvolvidas ao longo do TAF cumpriram o objetivo de promover maior alinhamento da equipe com a missão da unidade e seus instrumentos de planejamento. Mais do que gerar um produto palpável, como um mapa estratégico, o conjunto de atividades desenvolvidas contribuiu para o amadurecimento e compreensão da equipe acerca do contexto estratégico onde a APA-PC se insere, o que pode propiciar a geração de resultados mais efetivos para os beneficiários e o ambiente.

A contribuição de servidores externos atuando facilitação de oficinas ou como participantes de reuniões de trabalho foi chave para que os membros da equipe se sentissem encorajados a emitirem suas opiniões e tecerem críticas importantes para o sucesso dos desdobramentos deste TAF.

Finalmente, a dinâmica de reuniões realizadas com frequência, tendo por fio condutor reflexões conjuntas acerca do propósito da APA-PC, foi capaz de contribuir para romper resistências e gerar engajamento junto à equipe.

Para o início de um novo giro no ciclo PDCA, quando serão planejadas novas ações, consideramos altamente desejável a facilitação de colaboradores externos, notadamente do Mediare e do PGR, auxiliando chefia e equipe da UC a superarem melhor os desafios inerentes à dimensão humana da gestão, propiciando prioridades (escolhas) mais adequadas. Contudo, cremos ser fundamental que chefia e equipe da unidade estejam comprometidos e verdadeiramente dispostos a promoverem processos internos de transformação em seus níveis de escuta e na forma como se relacionam uns com os outros. Caso contrário, dificilmente auxílios externos alcançarão êxito.

Objetivamente, foi pactuado entre a equipe da APA-PC, como prática de implementação de uma gestão estratégica orientada para resultados, os seguintes passos:

- Realização de uma reunião de Internalização para reflexão acerca dos conceitos e resultados do TAF, assim como das Ações Estratégicas definidas para 2020;
- Oficinas de definição dos Valores de gestão da APAPC, definição de metas, cronograma e responsáveis por cada ação estratégica, e construção de Indicadores (inclusive de engajamento da equipe);
- Definição dos PTIs dos servidores da UC, alinhados com as ações estratégicas;
- Definição de um calendário trimestral de reuniões sistemáticas de avaliação estratégica (nas quais não deverão ser abordadas questões operacionais).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, JULIANA DE BARROS, 2018. **A comunicação efetiva/afetiva como ferramenta para formação de uma equipe colaborativa no Núcleo de Gestão Integrada ICMBio Brasília-Contagem.** Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

ARAÚJO, MARCOS ANTÔNIO REIS; MARQUES, CLEANI PARAISO E CABRAL., ROGÉRIO F. BITTENCOURT **Melhorando a efetividade da gestão de unidades de conservação: a experiência do Programa de Gestão para Resultados – PGR /** Elaborando o Planejamento Estratégico de Unidades de Conservação Utilizando-se o Mapa Estratégico e Balanced Scorecard. Realização Programa Áreas Protegidas da Amazônia-ARPA e Cooperação Técnica Alemã - GTZ. Brasília: MMA, 2009. 56 p. Il. Color. - (Cadernos ARPA, 3)

COSTA, RAFAEL FERREIRA 2018. **Alinhamento de Diferentes Planejamentos, Monitoramento de Resultados e Definição d Indicadores para Floresta Nacional de Ipanema.** Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

FURTADO, J. P. 2007. **Interface: Comunicacao, saude, educacao.** Fundacao UNI, v. 11

GUEDES, FÁTIMA BECKER 2015. **Planejamento Estratégico da Área de Proteção Ambiental de Guaraqueçaba: Etapa de Elaboração das Diretrizes e Mapa Estratégico.** Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

ICMBIO. **Plano de Manejo da Área de Proteção Ambiental do Planalto Central.** Ministério do Meio Ambiente, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. Brasília. 2015.

KALLÁS, DAVID 2003. **Balanced scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas.** São Paulo: FEA/USP. Dissertação de Mestrado. 184 p.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro. Elsevier. 1997 – 30ª Reimpressão.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, David P. **Having Trouble With Your Strategy? Then map it.** Harvard Business Review, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000.

KLÜPPEL, MARINA PINHEIRO 2014. **Planejamento Estratégico da Reserva Biológica Guaribas: diretrizes e mapa estratégicos.** Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

OSÓRIO, L. C. 2003. **Psicologia grupal: uma nova disciplina para o advento de uma era.** Porto Alegre: Artmed.

ROSEMBERG, B. MARSHALL 2019. **Vivendo a Comunicação Não Violenta. Como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz.** Rio de Janeiro. Editora Sextante.

SCHARMER C. OTTO. 2019. **Teoria U: Como Liderar Pela Percepção e Realização do Futuro Emergente.** Editora Alta Books. Edição: 1 (7 de fevereiro de 2019).

SOUZA, M. G. S. **O Papel do Autoconceito Profissional na Efetividade das Equipes de Trabalho.** 2006.

SOUZA, ROBERTA FREITAS DE REZENDE 2015. **Monitoramento do Planejamento Estratégico da Gestão Integrada Cipó-Pedreira (Ano 2014).** Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

SUN TZU. **A Arte da guerra: Os treze capítulos originais.** Tradução André Silva da Bueno. Geração Editorial (15 de janeiro de 2009).

APÊNDICE A – Matriz de Avaliação Estratégica de Ambiência da APA do Planalto Central, elaborada em reuniões e oficinas com a participação da equipe da unidade, em janeiro de 2020.

Orientação: Preencha com os números 0, 1, 3. Caso a célula se torne vermelha, faça a correção.		AMBIENTE EXTERNO																				ST	TOT	PRIORIDADE	
		OPORTUNIDADES								AMEAÇAS															
Aspectos considerados	Atributos naturais presentes na APA, como mananciais hídricos superficiais e subterrâneos no DF e GO.	A UC abriga remanescentes importantes da área core do Cerrado no Planalto Central	Estar inserida em áreas prioritárias para conservação e fazer parte de um Mosaico de Ucs	Prestação de serviços ambientais	Existência de políticas públicas e programas ambientais que estimulam e fomentam o uso sustentável dos Recursos Naturais	Existência de Instituições Públicas e privadas atuantes	Dimensão territorial, abrangência e localização estratégica da APA	Legislação que exige autorização para empreendimentos poluidores	ST	Perda da Biodiversidade e degradação de componentes abióticos dos ecossistemas da APA –	Ocupação Desordenada	Degradação das Áreas de Preservação Permanente	Contaminação da Água e do Solo	Redução da Disponibilidade e Hídrica	Parcelamento Irregular do Solo	Existência de áreas degradadas na região da APA	Desarticulação entre as instituições que atuam na APA	Pouco comprometimento da sociedade com as questões ambientais na APA	Desconhecimento da sociedade quanto às práticas sustentáveis e programas governamentais	Instabilidade institucional	Alto índice de crimes ambientais dolosos relacionados à grilagem - Desrespeito à legislação ambiental (elevado número de ilícitos ambientais)	ST	TOT		
FORÇAS	Existência de um Conselho Consultivo organizado e atuando	0	0	0	0	1	1	1	0	3	0	1	1	1	1	1	0	3	1	1	0	1	11	14	2
	Servir de zona tampão para outras unidades de conservação existentes na região da APA	1	1	1	0	1	1	3	0	8	1	1	1	1	1	0	3	1	1	1	1	13	21	1	
	Participação da APA do Planalto Central em colegiados ambientais, tais como Comitês de Bacias	3	1	1	0	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	10	19	3	
	Formação e capacitação dos servidores lotados na APA	1	1	1	0	1	1	1	1	7	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	5	12	4
	Disponibilidade de espaço físico, materiais e equipamentos para o desenvolvimento dos trabalhos	0	0	0	0	1	0	1	1	3	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	6	9	5
	SUGESTÕES DE FORÇAS									0													0	0	
ST		5	3	3	0	5	4	7	3	30	3	4	5	4	3	5	1	9	3	3		2	45		
FRAQUEZAS	Gestão administrativa insuficiente do Território e dos Recursos Naturais	1	0	0	0	1	1	3	3	9	1	1	1	1	0	1	1	1	0	3	1	12	21	5	
	Falta de atualização de informações sobre a APA do Planalto Central	0	0	0	0	1	3	1	1	6	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	20	26	1	
	Falta incentivo e divulgação para adoção de práticas sustentáveis e adesão a programas governamentais para os moradores da APA	1	1	1	1	3	1	0	0	9	1	1	1	0	3	0	1	3	3	1	1	16	25	2	
	Falta de informações georreferenciadas sobre a APA do Planalto Central	1	0	0	0	1	3	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	10	17	7	
	Desarticulação entre as instituições que atuam na APA	0	0	1	0	1	3	1	3	9	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	18	27	3	
	Baixo entrosamento entre os membros da equipe da Apa	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	8	9	9	
	Grande quantidade de processos com pendências - passivo	0	0	0	0	0	0	3	3	6	1	1	1	1	0	3	0	1	0	0	1	0	9	15	8
	Local de trabalho inadequado (falta de sala de reunião, ar condicionado, etc)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	8	8	10
	Conselho consultivo com baixa frequência de comparecimentos / participação dos conselheiros	1	1	1	1	1	3	1	1	10	0	1	1	1	0	1	0	3	3	1	1	0	12	22	4
	Lacunas na formação/capacitação dos servidores	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	7	15	8
Equipe diminuta	0	0	0	0	0	3	1	0	4	1	3	1	1	0	3	0	3	1	1	1	1	16	20	6	
Comprometimento desigual da equipe com os objetivos institucionais da UC	0	0	0	0	1	1	1	1	4	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	3	1	11	15	8	
ST		5	3	4	3	10	20	14	14	73	13	14	14	11	5	20	6	19	11	7		12	147		
TOT		-5	0	-1	-3	-5	-16	-7	-11		-10	-10	-9	-7	-2	-15	-5	-10	-8	-4		-10			
PRIORIDADE		4	7	6	5	4	1	3	2		2	2	3	5	8	1	6	2	4	7		2			

APÊNCIDE B: Tabela com a identificação de *Deveres* (ações precípuas, que apenas a unidade pode desempenhar), principais *Gargalos* e *Ações Estratégicas* para o ano de 2020. (Resultado de oficina interna da equipe da APA-PC, realizada em Fev/2020)

Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Proteção Ambiental	Monitorar Incidência do Fogo na APAPC	Falta Capacitação à Equipe em Manejo Integrado do Fogo	Implantar a Brigada da APAPC - PNF / Promover treinamento da equipe
	Monitorar Desmatamento na APAPC	Dificuldade de Acesso as Areas do Norte da APAPC	Efetivar Rondas na Área Norte da APAPC
	Promover Tratamento das Denuncias da APAPC	Excessivo Passivo de Denuncias na APAPC	Demandar à Órgãos Parceiros e Promover Fiscalizações Mensais
	Fiscalizar Áreas Prioritárias da APAPC	Ausencia de Execução do PLANAF	Executar o PLANAF (Bimestral)
	Manter Articulação Técnica com Órgãos Públicos Parceiros	Falta de Priorização desta Agenda na APA-PC	Fomentar Instrumentos de Cooperação: PMDF - IBRAM - ADASA - Terracap - SPU - Prefeituras - CBs
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Monitoramento Socioambiental	Monitorar PRADs e Embargos	Passivos de Processos na APAPC à serem concluidos	Organizar e Promover Multirão dos Passivos do SEI
	Atendimento Demandas Judiciais	Ausencia de Informações Georeferenciadas	Promover Monitoramento Virtual
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Pesquisas	Promover Pesquisas da APA	Falta de Materiais de Suporte	Promover parcerias com Universidades, Centros, IBRAM e ONGs
	Garantir Análises SISBIO	Organização das Pesquisas feitas na APAPC	Promover Seminário Bianual de Pesquisas
			Consolidar Projetos de Pesquisas da APAPC c/ Recursos IBRAM
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Promoção do Uso Sustentável	Promover Agricultura Sustentável e Orgânica	Dificuldade em Implantar o Selo Verde	Executar Plano de Mobilização Socioambiental Rural
		Dificuldades para Combater Uso dos Agrotóxicos	Redefinir Demandas, Mapear e Construir Parcerias
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Comunicação Socioambiental	Prover Informações Qualificadas sobre APAPC	Ausência de Plano de Comunicação da APAPC	Estruturar e Executar Plano de Comunicação
	Registrar a Memória e o Território da APAPC	Baixo conhecimento da Sociedade sobre a APAPC	Implementar Programa de Sinalização Socioambiental da APA
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Articulação Socioambiental	Monitorar Execução Plano de Manejo	Ausencia de Participação no CONAM, CRH-DF e COMAMs	Consolidar Participação da APAPC nesses Conselhos Estratégicos
	Manter Conselho da APAPC Ativo	Conselho Inadequado as novas normativas ICMBIO	Adequar e Ampliar Conselho da APAPC
	Promover Participação Social	Pouca Prioridade à Agenda Socioambiental	Promover Seminário Socioambiental e Técnico - 18 Anos da APAPC
	Participar das Instâncias Colegiadas Ambientais	Baixa participação de Conselheiros APAPC	Atualizar e Qualificar participação da APA nos Colegiados
	Estabelecer Parcerias Institucionais	Falta de Parcerias Formalizadas	Formalizar Parcerias Institucionais e Elaborar Programa de Articulação
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Licenciamento Ambiental	Analisar Processos de Licenciamento	Falta de Monitoramento dos Condicionantes	Elaborar o Mapeamento dos Processos de Licenciamento
	Promover Monitoramento Condicionantes		Definir Plano para Monitoramento de Condicionantes
Área Temática	Deveres	Gargalos	Ações Estratégicas
Gestão Administrativa	Prover Suprimentos à APA	Equipe da APAPC Diminuta	Elaborar Plano de Ampliação do RH
	Enviar Correspondencias	Perda de Estagiário	Reestruturar e Capacitar Equipe APA
	Promover Gestão do Patrimonio e Arquivo	Elevado N° de Processos no SEI	Estruturar Nova Sede da APAPC
	Promover Gestão do SEI	SEI com Excesso de Processos Antigos Ativados	Reduzir Processos SEI das areas temáticas
	Promover Gestão de Frotas e Contratos	Equipar e Fazer Manutenção Frota	Reestruturar Programa Voluntariado da APAPC
	Gestão Boletins de Frequencia e Protocolo	Monitorar Boletins e Atestados (Frequencias)	Aperfeiçoar a Gestão da Frequência e Protocolo