



**MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA
UNIDADE AVANÇADA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS 9ª REGIÃO/RJ**

Gestão Estratégica no Monumento Natural das Ilhas Cagarras

Luiz Eugênio Junqueira de Oliveira

**Rio de Janeiro
2013**

Luiz Eugênio Junqueira de Oliveira

Gestão Estratégica no Monumento Natural das Ilhas Cagarras

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

**Rio de Janeiro
2013**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Luiz Eugênio Junqueira de Oliveira

Gestão Estratégica no Monumento Natural das Ilhas Cagarras

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

Aprovada em: ___/___/___

Cleani Marques - Avaliadora

Rogério Cabral - Avaliador

Cláudio Medeiros - Avaliador

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ilhas Cagarras – Vista aérea.....	05
Figura 2 – Equipe Mona Cagarras – Oficina de Planejamento.....	06





RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para a implantação de Gestão Estratégica no Monumento Natural das Ilhas Cagarras realizada no período de dezembro de 2012 a fevereiro de 2013, contribuindo com o Planejamento Estratégico do Instituto Chico Mendes . Foram realizados três encontros com a equipe da Unidade de Conservação, com intervalos de trinta dias, objetivando a assimilação dos conceitos e a construção dos produtos desejados.

Palavras chaves: Gestão Estratégica, Missão, Visão de Futuro, Valores, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas, Balanced Scorecard.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Gestão Estratégica no Monumento Natural Ilhas Cagarras.....	9
1.2. Monumento Natural Ilhas Cagarras.....	9
1.3. Objetivos.....	9
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
4. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	11
4.1 Missão.....	11
4.2 Visão de Futuro.....	11
4.3 Princípios e Valores.....	11
4.4 Objetivos Estratégicos.....	12
4.5 Indicadores e Metas.....	12
5. CONCLUSÃO.....	13
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
APENDICE A – Mapa Estratégico do Monumento Natural Ilhas Cagarras.....	15

1.INTRODUÇÃO

1.1. Gestão Estratégica no Monumento Ilhas Cagarras

Trata-se de facilitar a implantação da Gestão Estratégica no Monumento Natural das Ilhas Cagarras, incrementando a gestão da UC, promovendo o planejamento e favorecendo o direcionamento de recursos, a otimização dos resultados e o atingimento dos objetivos da Unidade, alinhados aos objetivos do ICMBio.

1.2 Monumento Natural das Ilhas Cagarras

Trata-se de Unidade de Conservação Marinha recentemente criada (2010), de beleza cênica ímpar, com grande exposição às pressões antrópicas pela localização próxima à praia de Ipanema (5 km) na cidade do Rio de Janeiro, o que a torna vitrine para o Instituto Chico Mendes perante os diversos segmentos da sociedade. A adoção da prática de gestão estratégica abre a possibilidade de identificação e abordagem gerencial das fragilidades da unidade. De acordo com a gestora da Unidade o que se deseja é direcionar a unidade no sentido de capitalizar o grande potencial de promoção, divulgação para o ICMBio, consolidando a imagem institucional junto a sociedade e disseminando sua missão de proteção do patrimônio natural. Este projeto pretende facilitar a implementação da prática de Gestão Estratégica junto a equipe da UC.

1.3 Objetivos

Eleição pela equipe gestora da Missão, Visão de Futuro, Objetivos Estratégicos, identificação das parcerias desejadas e dos recursos necessários e disponíveis, além das capacitações intrínsecas para a consecução dos objetivos. É esperado ainda a identificação de indicadores e o estabelecimento das metas para monitoramento dos resultados desejados para o período 2013/2017.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O trabalho foi realizado na sede da Coordenação Regional 08, em três encontros

mensais, com intervalos de 30 dias, estando presente a equipe do Mona Cagarras e com a seguinte programação:

Ação	Descrição	Duração
1º Encontro 18 e 19 Dez/2012	Apresentação, Contexto, Leitura do Mapa Estratégico do ICMBio, Leitura dos Diplomas Legais da UC, Identificação da Missão, Visão de Futuro e Valores da UC – Encontro realizado em duas manhãs.	08 horas
2º Encontro 15/01/13	Revisão do 1º encontro, proposta de trabalho em grupo para identificação dos objetivos estratégicos da UC, à luz dos diplomas legais e da realidade do Mona Cagarras, seu contexto e na vivência dos membros da equipe.	08 horas
3º Encontro 21/02/13	Revisão dos encontros anteriores com foco nos objetivos para identificação dos indicadores e proposição de metas, acordadas pela Chefia da UC com o grupo.	08 horas

Foi apresentado o contexto do Planejamento Estratégico do ICMBio com estímulo à identificação do Mona Cagarras no conjunto Instituto Chico Mendes, onde foram construídas a Missão e a Visão de Futuro da UC, utilizando Flip Chart, slides e exemplos de outras Unidades de Conservação dos EUA, Canadá e África do Sul, além do Brasil.

Através da releitura dos diplomas legais e das características próprias da UC, foram identificados os objetivos estratégicos do Mona Cagarras em todos os ambientes, promovendo a construção do Mapa Estratégico (Apêndice A).

O trabalho foi conduzido de forma participativa, utilizando textos de apoio, dinâmicas e exercícios práticos, atuando o facilitador como mediador das sugestões e oferecendo alguns esclarecimentos teóricos quando oportuno.

Na última etapa foi estabelecido pelo grupo um conjunto de indicadores (16) e metas para monitoramento dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico. O modelo utilizado foi o balanced scorecard (Kaplan e Norton 2008) através de texto adaptado por Rogério Cabral.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

Foi utilizado inicialmente o histórico de construção da modelagem de Planejamento

Estratégico do ICMBio, desde o trabalho Publix em 2008 até o Programa de Formação para Gestão por Resultados realizado pela consultoria NEXUCs, passando pelas diversas etapas de construção do Mapa Estratégico do ICMBio desenvolvidos pela NEXUCs.

Textos e slides de Rogério Cabral, Cleani Marques e Cláudio Medeiros foram lidos e explorados pela equipe da UC, em sequência ou em recortes, de acordo com as necessidades do grupo e as oportunidades constatadas em cada encontro.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS:

Foram construídos os conceitos iniciais de Gestão Estratégica, norteadores de todo o processo, a Missão, a Visão de Futuro, os Princípios e Valores, além dos Objetivos Estratégicos e os Indicadores:

4.1 Missão:

“Preservar o patrimônio natural e histórico dos ecossistemas terrestre e marinho do Monumento Natural das Ilhas Cagarras, com especial atenção à proteção da avifauna e espécies da Mata Atlântica insular, contribuindo para o conhecimento científico, o lazer carioca e o desenvolvimento turístico e socioeconômico regional, de forma sustentável.”

4.2 Visão de Futuro:

“Ser uma Unidade de Conservação com a gestão institucional consolidada de forma participativa, plano de manejo e rede de parcerias formalizados.”

4.3 Princípios e Valores:

- Dinamismo e Criatividade : Ferramentas de gestão inovadoras/alternativas
- Impessoalidade: Buscar sempre o benefício coletivo diante da diversidade de atores
- Perseverança: Manutenção de foco diante das adversidades
- Celebração: Congregar e valorizar os diferentes atores dedicados à preservação do Mona Cagarras

4.4 Objetivos Estratégicos:

1. Preservar a beleza cênica
2. Ordenar o uso público
3. Consolidar o conhecimento científico
4. Elaborar Plano de Manejo, propondo a Zona de Amortecimento
5. Consolidar e ampliar a rede de parcerias
6. Elaborar o Plano de Proteção da UC
7. Dotar a UC com os recursos humanos adequados
8. Implantar a sede administrativa da UC
9. Consolidar o Conselho Consultivo como ferramenta de gestão
10. Dar publicidade às ações institucionais
11. Ampliar a utilização do fundo SOS Mata Atlântica conforme Plano de Trabalho Anual
12. Fortalecer o relacionamento com entes governamentais.

4.5 Indicadores e Metas:

INDICADORES	METAS 2013
Nº pesquisas apoiadas pela UC	2
Nº de ações de divulgação	12
Nº de reuniões temáticas realizadas	6
Nº de parcerias formalizadas	1
% Participação dos conselheiros nas reuniões do CC	75%
Nº de reuniões do CC realizadas	4
Nº de reuniões realizadas com entes governamentais	12
% Participação do governo nas reuniões do Conselho	75%
% Ações planejadas executadas	70%
Nº de reuniões para construção de parcerias	6
Nº Oficinas planejadas realizadas	5
Nº Novas publicações disponíveis no banco de dados da UC	3
% Participação dos conselheiros nas oficinas de plano de manejo	75%
% Recurso do Fundo SOS Mata Atlântica planejado executado	80%
% Demandas do Plano de Trabalho Anual atendidas	85%

Foi observado no grupo dinamismo e determinação, o que contribuiu decisivamente

que o trabalho fosse desenvolvido de forma objetiva. A Chefia da UC demonstrou a prática habitual de planejamento prévio de ações, facilitando e liderando a equipe para a consecução dos objetivos.

O espírito crítico do grupo demandou argumentação e embasamento teórico, notadamente na análise de indicadores institucionais, onde a realização do giro do PDCA anual será alimentado de forma bastante construtiva, e que consideramos como um “efeito emergente”.

5. CONCLUSÕES

O trabalho foi desenvolvido no modelo proposto e no tempo programado, com alterações pontuais no primeiro encontro quanto à utilização de duas manhãs em vez de um dia inteiro em função de imprevistos de membros da equipe.

Os tempos previstos foram suficientes para a realização das atividades, sendo a administração dos mesmos em grande parte facilitada pelo tamanho da equipe do Mona Cagarras – 04 pessoas – e pelo seu alto grau de envolvimento e maturidade.

O fato de ser uma Unidade de Conservação criada recentemente – abril de 2010 – impactou positivamente no trabalho, considerando a inexistência de vícios de gestão, bem como ausência de passivo fundiário.

A caracterização como uma UC “vitrine” da cidade do Rio de Janeiro angaria o desejo de participação de entidades públicas e privadas na sua gestão, puxando o foco para as parcerias e a gestão participativa, tônica maior observada na construção da Visão de Futuro e dos objetivos e indicadores pela equipe.

O comprometimento da equipe, liderados com maestria pela Chefia da Unidade, garante ao trabalho a continuidade, com ações de acompanhamento, checagem e desenvolvimento já deflagradas anteriormente aos encontros realizados.

O desejo demonstrado pelos membros da equipe em dar continuidade à implantação da Gestão Estratégico se fez mostrar com o agendamento prévio para um novo encontro dentro de 90 dias para planejamento de mapeamento de processos.

A existência de um fundo financeiro criado por doação coloca o Mona Cagarras em grupo de exceção quanto às limitações orçamentárias para realização das suas ações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31.000: gerenciamento do risco – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009

Brasil, 2009. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores – Produto 4 -. Brasília: MP, SEGES

Kaplan, R S. & Norton, A.P. 2004. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier. 410 p.

Mintzberg, H. Managing – Desvendando o dia a dia da Gestão. Bookman Companhia Editora, 320p.

Mintzberg, H. 2000. Safari de Estratégia – Porto Alegre: Bookman. 496p.

NEXUCS, 2012. Unidades de Conservação no Brasil – O Caminho da Gestão para Resultados. São Carlos/SP. Editora Rima, 536p.

APENDICE A

