



Ministério do Meio Ambiente
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio
Gabinete da Presidência
Memória da Reunião Extraordinária do Comitê Gestor

Aos cinco dias do mês de setembro de dois mil e doze, na sala de reuniões da Presidência do ICMBio, às 10h53, teve início a reunião com os seguintes participantes: **Roberto Ricardo Vizontin** (Presidente), **Silvana Canuto Medeiros** (Diretora da Diretoria de Planejamento, Administração e Logística - DIPLAN), **Marcelo Marcelino de Oliveira** (Diretor da Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade - DIBIO), **João Arnaldo Novaes Júnior** (Diretor da Diretoria de Ações Socioambientais e Consolidação Territorial em Unidades de Conservação - DISAT), **Pedro de Castro da Cunha e Menezes** (Diretor da Diretoria de Criação e Manejo de Unidades de Conservação - DIMAN), **Gustavo Costa Rodrigues** (Coordenador da Coordenação-Geral de Planejamento Operacional e Orçamento – CGPLAN), **Wajdi Rashad Mishmish** (Coordenador da Coordenação de Planejamento - COPLAN), **Bruna Tonani Pereira** (Coordenadora Substituta da Coordenação de Planejamento - COPLAN), **Gisélia Tavares** (Coordenação de Planejamento – COPLAN), **Maria Cláudia Camurça Martins** (Chefe da Divisão de Comunicação Social - DCOM), **Rogério F. B. Cabral** (Consultor do Núcleo para Excelência de Unidades de Conservação Ambiental - NEXUCS), e **Cleani Marques** (Consultora do Núcleo para Excelência de Unidades de Conservação Ambiental - NEXUCS).

Pauta:

1. Contextualização e capacitação para a gestão estratégica.

Deliberações:

1. Contextualização e capacitação para a gestão estratégica.

A reunião foi iniciada a partir da elucidação de seus propósitos: (i) nivelar a compreensão da Diretoria do ICMBio a respeito da “Gestão para Resultados”; (ii) contextualizá-la sobre a “Modelagem de Resultados do ICMBio”; (iii) esclarecer as atribuições de cada instância na “Gestão Estratégica”; e (iv) acordar práticas de gestão, inclusive no Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE), relacionadas a estas atribuições, para que de fato seja consolidada a implementação do processo de gestão estratégica institucional.

O Senhor Rogério Cabral, em seguida, explicou que, desde a criação do ICMBio, houve a preocupação em se buscar um modelo institucional que favorecesse o cumprimento de sua missão (proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental) da melhor maneira possível. Com este objetivo, foi adotado, pelo Instituto, o modelo de gestão orientada para resultados, cuja lógica de funcionamento encontra-se fundamentada em três principais linhas de atividades: (i) formulação de resultados que atendam as expectativas dos legítimos beneficiários (cidadãos e usuários da instituição) de forma realista, desafiadora e sustentável; (ii) alinhamento dos arranjos, ou seja, políticas, programas, projetos e organizações (pessoas, processos, estrutura, recursos, entre outros) que sejam suficientemente adequados para atingir os resultados formulados; e (iii) estabelecimento de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam o aprendizado do sistema

que se está gerenciando, transparência (publicidade de informações e resultados) e responsabilização pelos resultados.

Ele explicou ainda que essas linhas de atividades podem ser visualizadas no Ciclo PDCA (Ciclo de Gestão Estratégica ou Ciclo de *Demming*), que consiste no cumprimento de quatro etapas: planejar as metas e os meios para alcançá-las (formulação dos resultados); executar o que foi planejado (implica na realização de processos de educação, treinamento e implementação das ações); verificar os resultados obtidos, comparando-os com as metas (monitoramento e avaliação dos resultados); e agir corretivamente sobre as causas, em caso de impedimentos para atingir as metas planejadas (aprendizado).

Para apoiar a implantação do modelo institucional escolhido foram estabelecidas duas parcerias: com o Instituto Publix, no período de 2007 a setembro de 2008, quando foram providenciadas a modelagem da estrutura e a primeira etapa da modelagem dos resultados (missão institucional e mapa estratégico), e com o Núcleo para Excelência de Unidades de Conservação Ambiental (NEXUCS), desde o segundo semestre de 2010 até o presente momento.

A incumbência inicial da NEXUCS foi dar continuidade à modelagem de resultados (atualizar a missão e o marco estratégico) começada pelo Instituto Publix, o que culminou na realização do primeiro ciclo de planejamento (ciclo de 2011), ou seja, a partir dos resultados modelados, o ICMBio, em abril e maio do mesmo ano, tentou promover o desdobramento destes resultados por todas as instâncias (sede e unidades descentralizadas), por meio de planilhas “Excel”, ocasião em que houve a identificação de problemas relativos ao funcionamento desta ferramenta, alguns indicadores foram considerados inadequados e também foram detectadas dificuldades para a consolidação de informações, pela Central de Resultados.

A ineficiência desse sistema, contudo, proporcionou diversos aprendizados para a instituição e a NEXUCS, resultando na implantação, em abril de 2012, no âmbito do ICMBio, do Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE), um dos mais modernos sistemas de gestão estratégica, que além de facilitar o processo de gestão por resultados, lhe confere transparência. Permite também maior confiabilidade e consistência dos dados, monitoramento em tempo real de todo o ciclo da gestão estratégica: planejamento, execução e verificação das metas institucionais (Ciclo PDCA), e ainda possibilita a construção de séries históricas dos resultados de todas as unidades.

Na oportunidade, o Senhor Marcelo Marcelino apresentou a sugestão de que os resultados do Instituto, considerados surpreendentes, sejam divulgados no “ICMBio em Foco”.

O Senhor Wajdi Mishmish, por sua vez, comunicou que está sendo trabalhado, junto com a NEXUCS, o boletim de resultados, a ser brevemente divulgado, para possibilitar decisões dos gestores e dirigentes do Instituto.

Para o pleno funcionamento do SIGE, de acordo com o entendimento da NEXUCS, novas práticas precisam ser incorporadas pela instituição como, por exemplo, a realização periódica de reuniões para a análise crítica dos resultados (monitoramento de resultados). Nesse sentido, o mencionado Núcleo sugeriu que a primeira reunião contemple a participação dos diretores e seus respectivos coordenadores gerais e, a

segunda, os diretores e o presidente do ICMBio, colocando-se inclusive à disposição para estruturar e moderar essas reuniões, em um primeiro momento.

Prosseguindo a apresentação, foi informado que, em março deste ano, com o apoio do citado sistema e a participação dos diretores, coordenadores gerais e coordenadores regionais, foi realizado o giro institucional do PDCA referente ao ciclo de 2011, quando foram analisadas as metas planejadas e os meios usados para alcançá-las; avaliada a execução do que foi planejado; verificados os resultados obtidos, comparando-os com as metas planejadas; bem como providenciada a revisão da estratégia do ICMBio para o atual exercício (mapa estratégico – 2012/2013). Na ocasião, foi executado também o segundo ciclo de desdobramento dos resultados por todas as instâncias do Instituto (planejamento SIGE, ciclo 2012).

O Senhor Rogério Cabral enfatizou ainda a importância do mapa estratégico, explicando que este se constitui em uma ferramenta gerencial de comunicação da estratégia da instituição, que a possibilita enxergar, de forma harmônica, integrada e sistemática, os seus objetivos estratégicos (no caso do ICMBio, referente ao exercício 2012/2013, totalizam 27 objetivos). Estabelece, por isso mesmo, uma relação de causa e efeito entre perspectivas ou camadas que se relacionam (vincula os resultados esperados com os seus respectivos propulsores). Expressa a estratégia por meio de indicadores balanceados (no atual exercício, totalizam 137, sendo 18 estratégicos e 119 tático-operacionais), transformando-a em um processo contínuo. O mapa, devidamente analisado, tem ainda por objetivo demonstrar, de maneira clara, a próxima estratégia do Instituto.

Em seguida, citou os direcionadores que orientaram o planejamento SIGE, ciclo 2012, que foram: (i) emergências ambientais (incêndios), (ii) parques da copa; (iii) manejo florestal sustentável, (iv) programa bolsa verde; (v) gestão do conhecimento; (vi) grandes impactos; e (vii) redução do desmatamento em UC.

A Senhora Cleani Marques, por sua vez, destacou que esses direcionadores é que deram foco na escolha dos indicadores e metas que foram desdobrados, a partir dos objetivos estratégicos, para as instâncias pertinentes.

Finalmente, foram apresentadas as atribuições relativas às seguintes instâncias: - **central de resultados** (mobilizar e prover todas as instâncias institucionais com instrumentos para a prática de gestão estratégica e disponibilizar informações sistematizadas sobre o desempenho institucional a todos os gestores); - **gestor de Unidade de Conservação - UC, Centro Nacional de Pesquisa e Conservação e Unidade Avançada de Administração e Finanças - UAAF** (negociar suas respectivas metas com as coordenações gerais; executá-las e lançar informações mensais no SIGE; monitorar e analisar criticamente os resultados obtidos com o apoio da coordenação regional, no caso das UC, da DIBIO, no caso dos centros, e da DIPLAN, quando se tratar das UAAF); - **coordenador regional** (opinar no planejamento dos resultados estratégicos, dar parecer sobre a negociação e o desempenho das UC que se encontram sob sua jurisdição; e executar, monitorar e analisar criticamente os seus próprios resultados); - **coordenador de processo** (apoiar o Coordenador Geral a estabelecer, a partir dos objetivos estratégicos, indicadores e metas pertinentes ao processo; acompanhar a execução das unidades descentralizadas no desempenho relativo aos indicadores de seu processo; e gerenciar a execução, monitorar e analisar os indicadores do processo sob sua responsabilidade, em conjunto com o coordenador geral); - **coordenador geral de macroprocesso** (opinar no planejamento dos resultados estratégicos e estabelecer, a partir destes, os indicadores e metas para o

conjunto de processos sob sua coordenação; e gerenciar a execução, monitorar e analisar os resultados de seus processos); e – **dirigente** (propor direcionadores estratégicos para o ciclo de planejamento, liderando e gerenciando para que os resultados sejam alcançados; elaborar o planejamento em conjunto com as coordenações gerais de macroprocessos e regionais; e gerenciar a execução, monitorar e analisar os resultados estratégicos, junto com os coordenadores gerais e regionais).