

PROJETO: “ Revisão Institucional e Organizacional do Ministério do Meio Ambiente e Entidades Vinculadas”¹

1. OBJETIVOS

De acordo com o Termo de Referência do Projeto e conforme ratificado na Proposta Técnica e Plano de Trabalho Preliminar da Consultoria, através da realização de seus trabalhos previstos, buscamos alcançar o seguinte objetivo:

Definir e detalhar um novo modelo institucional e organizacional para o Ministério do Meio Ambiente e de suas entidades vinculadas, por meio da definição de funções, responsabilidades, estruturas, macroprocessos e também mediante o dimensionamento de recursos e sistemas – construindo, assim, um novo modelo que tenha eficácia na proposição e implementação de políticas e diretrizes, bem como eficiência no atendimento das necessidades e demandas da sociedade.

2. PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DO DIAGNÓSTICO DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

Principais constatações do diagnóstico institucional e organizacional do MMA:

A estrutura organizacional do Ministério não representa claramente o encadeamento dos principais processos de trabalho e o conjunto de atividades essenciais que desempenha. Existem pelo menos duas lógicas orientando esta estrutura: a primeira é formal, que reflete a configuração estabelecida pelo regimento interno, conforme o direcionamento proposto das agendas ambientais (azul, verde e marrom), acomodando ainda uma unidade que se propõe de caráter instrumental e de coordenação, a Secretaria de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável e ainda, destacando um corte geográfico, representado pela Secretaria de Coordenação da Amazônia (apesar da Agenda Ambiental do Governo Federal não dar este tratamento destacado para a Amazônia). A segunda lógica parece se sobrepor à formal e atende às diretrizes governamentais do Plano Plurianual, as necessidades operacionais das áreas e principalmente, as dinâmicas específicas de cada Secretaria, que atuam basicamente no atendimento de suas próprias diretrizes internas.

No caso específico do MMA, existe uma atividade essencial que aparentemente não vem sendo conduzida de maneira satisfatória em termos

¹ Projeto elaborado pela Boucinhas & Campos Consultores S/C Ltda. e Harza-Hidrobrasileira Engenharia e Projetos Ltda, no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 08 de dezembro de 2002 a 31 de agosto de 2002.

dos resultados que gera. Trata-se do planejamento, observado enquanto atividade específica em várias das Secretarias do MMA, mas não de maneira coordenada, de modo a integrar ações finalísticas e instrumentais relacionadas à gestão ambiental.

Uma das principais orientações do governo federal é justamente fortalecer o núcleo estratégico de suas atividades. A estrutura isoladamente não consegue resolver este impasse, pois existe um componente cultural associado que parece comum à maioria das organizações públicas: o baixo grau de integração de suas unidades organizacionais.

Têm-se três elementos (estrutura, atividade e prática cultural) que somados remetem a uma ação ministerial tipicamente de desconcentração de atividades em contrapartida à descentralização elencada pela Agenda de Estado do Governo Federal, como princípio de atuação para a administração pública.

Descentralizar é delegar a ação numa gestão intergovernamental que atende ao princípio do federalismo cooperativo de integração. A dificuldade em atuar segundo este princípio parece remeter à desconcentração da ação própria do Ministério. Esta dificuldade reside, numa primeira análise, em dois pontos: a pouca integração interna (já mapeada em suas causas básicas) e a dificuldade de articulação institucional. Ao encontrar tais obstáculos ao invés de tentar superá-los pode ser que esteja sendo feita a opção de conduzir sua ação isoladamente, avançando, em muitos casos, além do que seria competência de uma instância ministerial.

Há Secretarias no Ministério que vêm atuando a partir de unidades descentralizadas próprias. É o caso, por exemplo, das Unidades Regionais da Secretaria de Biodiversidade e Florestas - SBF e as Representações Estaduais da Secretaria de Controle da Amazônia - SCA. A questão que se coloca é até que ponto estas frentes avançadas relacionam-se às competências do Ministério ou às atividades exclusivas do Estado.

2.1 Principais conclusões do diagnóstico institucional e organizacional

Certamente, o Plano Diretor de Reforma do Estado, ao propor a gestão por resultados em contraposição a uma sistemática anterior que privilegiava muito mais o controle dos procedimentos, numa perspectiva estritamente racional, é o carro-chefe deste novo direcionamento, surgindo no bojo de processos de transformação semelhantes pelos quais passaram outros países.

Na área ambiental o arranjo institucional existente para seu tratamento dá claramente sinais de esgotamento, em função da perda evidente de efetividade, ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, o tema ganha importância, não só local, mas principalmente, mundial.

Aparentemente, o arranjo institucional que se apresenta não consegue atender às demandas, tanto intragovernamentais e intergovernamentais, quanto em relação às demandas da sociedade. É fundamental que as questões ambientais sejam pautadas por ações que se coloquem pró-ativamente, ou seja, de modo que se antecipem aos problemas e situações que possam causar impacto – tanto através de seus tradicionais instrumentos de comando e controle, quanto por instrumentos que possam interferir nos aspectos econômicos subjacentes às questões ambientais.

O fato de não se conseguir, através do atual arranjo institucional existente, dar conta das questões ambientais, diz respeito, provavelmente, à sua própria natureza: como dar efetividade a uma dimensão que, muito mais que setorial, deve se inserir enquanto uma diretriz geral de todas as políticas públicas.

Certamente, a situação não é irreversível; o desenvolvimento sustentável diz respeito muito mais a uma postura frente não só às questões ambientais, mas principalmente, de questões econômicas. Sem dúvida, regular de forma sustentável a pressão pelo uso e exploração, frente à preocupação com a preservação e renovação dos recursos naturais, diz respeito muito mais a regular pressões econômicas e de mercado imediatas, do que meramente disseminar a importância de garantir tais recursos para gerações futuras.

É de fácil dedução que é inviável que tal assunto possa ser tratado de forma localizada. Pretender que a política pública federal para as questões de meio ambiente sejam aprovadas enquanto políticas setoriais, levando-se em conta a diretriz de sustentabilidade dos recursos ambientais, o que necessariamente envolve a participação ativa de diversas outras funções do governo.

Desta forma, a questão estratégica com a qual se defrontam todos quantos estejam familiarizados com a temática ambiental no nosso país é saber até que ponto o organismo central do Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA – o Ministério do Meio Ambiente – encontra-se sintonizado e aparelhado para desempenhar a contento os encargos constitucionais e legais que lhe são acometidos, bem como dos compromissos programáticos expressos em acordos internacionais e em documentos nacionais de planejamento.

A dimensão ambiental do desenvolvimento econômico implica na consideração dos recursos naturais, dos gastos públicos, dos custos das empresas e da qualidade de vida das populações. A degradação compromete mesmo o capital e o trabalho, colocando em risco a própria ampliação da produção nacional. Por isso devemos ser capazes de adotar estratégias de desenvolvimento que se traduzam em ações concretas de sustentabilidade.

A análise da dimensão institucional e organizacional do Ministério buscou elucidar pontos críticos para estabelecer os limites e as perspectivas para eventuais mudanças que o Projeto propôs.

O primeiro destes pontos críticos refere-se ao grau de entendimento e clareza que o MMA tem sobre o seu papel no Sistema Nacional de Meio Ambiente - SISNAMA. Não se observa consenso e uma idéia-força dominante a este respeito entre os dirigentes do Ministério. Há posições isoladas que refletem entendimentos nem sempre convergindo para um mesmo papel e ações correlatas.

Este panorama encontra justificativa histórica no fato de a questão ambiental ser objeto de atenção do governo federal há pouco mais de vinte anos, o que significa que a montagem do aparato institucional e legal para organizar a inserção deste tema nas políticas setoriais é uma tarefa ainda em curso. A própria fragilidade do arcabouço legal em definir as competências em matéria ambiental entre os entes federados depõe em favor do argumento de que meio ambiente é um tema novo na malha das políticas públicas brasileiras.

Um dos papéis do MMA evidenciado ao longo desta análise é o de planejar a ação do governo na área ambiental. A capacidade em exercer este papel será determinante para contornar as limitações de caráter legal apontadas neste relatório. O fator crítico para o exercício deste papel é a habilidade para coordenar o processo de formulação e aprovação de políticas nacionais de meio ambiente e de diretrizes e orientações de governo. Cabe ao MMA impedir o conflito entre os dispositivos legais em vigor para o uso de recursos ambientais e as diretrizes e orientações emanadas das políticas setoriais de governo. A atuação isolada do MMA fatalmente levará a situações de conflito e de normas contraditórias, penalizando os agentes econômicos e a sociedade de maneira geral. O exercício deste papel pressupõe uma atuação pró-ativa do Ministério, respaldada pela legitimidade técnica em matéria de meio ambiente e pelo espaço político-institucional junto às esferas de decisão do SISNAMA e da Presidência da República.

A legitimidade técnica resulta de uma série de ações indiretas do Ministério enquanto promotor do conhecimento. Todavia, a busca de espaço político e institucional no SISNAMA e junto ao governo federal é uma ação direta que deveria ser organizada enquanto atividade com resultados práticos associados. Este é um campo a ser trabalhado em termos do contexto organizacional do MMA. A dificuldade de relacionamento interinstitucional é apenas um dos aspectos para se refletir sobre até que ponto o Ministério está preparado para exercer seu papel junto ao SISNAMA.

Tecnicamente o MMA pode reunir as condições necessárias. Porém, as limitações organizacionais podem fazer com que as competências técnicas se percam ou venham sofrendo um enfraquecimento ao longo do tempo. Esta é a área a ser trabalhada por este Projeto.

As limitações organizacionais identificadas neste diagnóstico podem ser resumidas nos itens que seguem:

Quanto ao arcabouço jurídico e legal

- No Brasil, há muitas normas gerais ambientais. Não há, porém uma norma geral ambiental consolidada; o processo de consolidação tem como objetivo a redução do excesso de normas legais, procurando agrupá-las em termos sistemáticos, superando as indefinições de textos, as normas conflitantes, em decorrência de revogações tácitas;
- Esta pode ser considerada uma primeira lacuna importante do SISNAMA pela condição de eficácia deste conjunto de normas, hoje esparsas, cuja pulverização constitui empecilho ao bom funcionamento dos sistemas;
- No que diz respeito ao âmbito das competências materiais comuns, o legislador constituinte previu no artigo 23 da Constituição o parágrafo único que estabelece: *“Lei complementar fixará normas para cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e o bem-estar no âmbito nacional”*. Esta lei complementar é uma segunda e importante lacuna na implementação da legislação ambiental brasileira, em particular do funcionamento do SISNAMA;
- Apesar de não pairarem dúvidas quanto ao papel fundamental desempenhado pelo SISNAMA desde sua criação, a duplicação ou triplicação de funções administrativas (no licenciamento ambiental de modo específico) tem produzido um enorme desgaste do Poder Público, como se fosse ele “inimigo do desenvolvimento e da livre iniciativa” (conflito intersetorial) ou ainda “inimigo do desenvolvimento regional e local” (conflito intergovernamental);
- A inserção do capítulo do meio ambiente na Constituição Federal foi um significativo marco institucional e legal que conferiu um caráter de transversalidade da questão ambiental nas inúmeras políticas públicas. A transversalidade da questão ambiental no nível federal, que permeia inúmeras ações do Governo da União, gera um outro tipo de conflito (intragovernamental) que enseja impasses de toda a ordem, como podemos observar nas áreas de geração de energia, de aproveitamento de recursos hídricos, de prospecção de petróleo, extração de minérios, áreas indígenas e tantas outras;
- Com a globalização crescente da atividade econômica, surge um novo tipo de conflito: o internacional, que pode se dar entre países do mesmo bloco (o Mercosul, por exemplo) ou entre blocos comerciais ou ainda entre um país e um bloco. Exemplos de barreiras não tarifárias conexas com o meio ambiente são incontáveis e as lacunas legais do SISNAMA podem constituir campo fértil para as mais inusitadas situações;

- Entendida a ausência da lei complementar cooperativa no tema do ambiente como a grande lacuna do sistema jurídico-ambiental brasileiro, podemos citar a profusão de normas estaduais e municipais sobre meio ambiente. Esta pulverização dificulta a incorporação da dimensão do desenvolvimento sustentável enquanto paradigma da reestruturação do MMA dentro do SISNAMA;
- Importa considerar é que o MMA, a exemplo do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA, não detém competência exclusiva sobre temáticas relevantes sob o ponto de vista ambiental. A multiplicidade de órgãos com competências sobrepostas ao Ministério indica a necessidade premente de uma atuação institucional para conferir eficácia à transversalidade da temática ambiental no Governo Federal.

Quanto à elaboração e implementação da Agenda 21

- A metodologia de elaboração da Agenda 21 Brasileira, aprovada pela CPDS, privilegia a abordagem multisetorial da realidade brasileira, procurando focalizar a interdependência das dimensões ambiental, econômica, social e institucional e determina que o processo de elaboração e implementação deve observar o estabelecimento de parcerias, entendendo que a Agenda 21 não é um documento de governo, mas um produto de consenso entre os diversos setores da sociedade brasileira;
- O que de fato constitui um desafio para o MMA é exercer o papel de elo para coordenar estas orientações e seus resultados práticos, com o arcabouço legal e regulamentar já formulado e implantado;

Quanto aos objetivos estratégicos

- A maioria dos objetivos estratégicos situa o MMA enquanto promotor do conhecimento científico e do desenvolvimento tecnológico voltado à proteção e recuperação do meio ambiente. Basicamente estas diretrizes desdobram-se em ações de fomento a estudos e pesquisas e estão associadas à geração de informação. A frequência deste tipo de diretriz nos demais objetivos estratégicos projeta uma imagem do Ministério como referência significativa quanto a dados e informações sobre meio ambiente;
- Os objetivos estratégicos do MMA podem ser enquadrados numa matriz temática, que apresenta 3 temas ambientais finalísticos – Qualidade Ambiental, Biodiversidade e Recursos Hídricos e 2 temas ambientais transversais – Educação Ambiental e Gerenciamento Territorial;
- As diretrizes formuladas em relação à Amazônia marcam uma posição do Ministério que se volta à promoção de atividades econômicas e de desenvolvimento social na região, observando-se uma preocupação em promover atividades sustentáveis na região, esclarecer e conscientizar as

comunidades locais sobre temas ambientais, mas também sobre a inserção da Amazônia num contexto mais amplo de mercado;

- O caso da Amazônia é interessante porque sugere integrar todas as políticas e diretrizes ambientais numa aplicação específica. Do ponto de vista organizacional pode ser interessante para o MMA acompanhar os resultados deste novo modelo de gestão ambiental que se baseia numa visão integrada não só da pauta ambiental, mas desta com as pautas econômica e social.

Quanto ao modelo de funcionamento

- O MMA não se pensa de maneira integrada, isto é, a visão que se tem, mesmo externamente do Ministério, é a de um conjunto de temas com tratamentos estanques. Mesmo temas com vocação transversal parecem conduzidos de maneira isolada. A incorporação da malha de projetos do PPA reforçou esta dinâmica organizacional, quando seria esperado que fosse imposta uma maior interatividade temática;
- O modelo de funcionamento do MMA não dispõe de uma sistemática de planejamento, o que certamente contribuiria para contornar a limitação comentada anteriormente, além de facilitar atividades operacionais de natureza orçamentário – financeira, a alocação de recursos (humanos e administrativos) e a própria avaliação do conjunto de ações de governo na área ambiental;
- A macroestrutura do MMA não representa os grandes conjuntos de atividades que dariam conta das competências e funções identificadas a partir das referências legais e das orientações de governo contempladas neste diagnóstico. A percepção da Consultoria é a de que houve uma série de ajustes na macroestrutura que vieram sendo implantados à medida que novas variáveis surgiam no contexto de atuação do Ministério;
- Finalmente existem as questões culturais que embora não tenham sido objeto do diagnóstico, acabam sendo desvendadas nas análises do contexto histórico do Ministério, das práticas vigentes, dos relatos dos técnicos e dirigentes e dos documentos que constituíram a base deste trabalho. O elemento cultural que poderá ser crítico para este Projeto está relacionado à desintegração, enquanto traço refletido nas práticas e atitudes do corpo funcional do Ministério. Se este traço constituir um elemento internalizado entre os funcionários, tende a atuar contra qualquer estrutura, instrumento ou mecanismo gerencial que venha propor uma dinâmica mais integradora.

Quanto ao financiamento público do setor

- A análise da execução orçamentária do Ministério do Meio Ambiente, referente aos anos 95/00, reflete a mudança organizacional verificada com a

transferência do Departamento de Obras contra as Secas - DNOCS e da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco - CODEVASF para o Ministério da Integração Nacional e a criação da Agência Nacional de Águas – ANA;

- Entre 1995-1998 observa-se uma crescente evolução das despesas orçamentárias, principalmente em decorrência da participação das emendas parlamentares, o que elevou substancialmente os valores das propostas originalmente encaminhadas pelo Poder Executivo;
- Os acréscimos verificados durante a tramitação da proposta orçamentária no Congresso Nacional nunca foram inferiores a 40% como conseqüência, fundamentalmente, do apelo representado pelos programas de combate as secas a cargo do DNOCS e da CODEVASF. Com a transferência do DNOCS e da CODEVASF para o Ministério de Integração Nacional o orçamento do Ministério do Meio Ambiente se reduz a aproximadamente ¼ do que fora no quadriênio 95/98;
- Apesar das dotações expressivas, a realização orçamentária deixa a desejar. O principal fator que determinou o baixo desempenho foi o forte contingenciamento, como decorrência do ajuste das contas nacionais necessários ao programa de estabilização monetária do Governo Federal;
- Os anos de 1997 e 1998 são marcados por um crescimento significativo de 60% do dispêndio orçamentário em relação ao verificado no biênio anterior. Dois fatores foram decisivos para esse crescimento: (1) a forte pressão parlamentar para execução das emendas incluídas pelo Poder Legislativo e (2) a prática, que se generalizou em razão dessa pressão política, de inscrever em restos a pagar obras ainda não realizadas. A melhoria do desempenho administrativo do Ministério, também, contribuiu para a ampliação dos gastos orçamentários nesta área de governo;
- A participação percentual das fontes de receitas próprias, receitas provenientes de convênios e receitas de doações passa, a partir de 1999, a ser bastante expressiva na composição de gastos do Ministério do Meio Ambiente;
- Verifica-se que mais de um terço dos gastos do Ministério é financiado por recursos próprios, doações e convênios, e que somadas às operações de crédito, atingiram em 2000 praticamente a metade do orçamento do Ministério do Meio Ambiente;
- Entre 1998 e 2000 o Ministério do Meio Ambiente e o IBAMA receberam mais de 50 milhões de reais em doações. Nota-se que Florestas Tropicais (63%) é o tema que mais atraiu esses recursos, seguindo de Recursos Hídricos (32%) e Biodiversidade (5%).

Quanto aos recursos humanos

- O MMA e suas Entidades Vinculadas utilizam-se de algumas alternativas de parcerias com instituições públicas, privadas e do terceiro setor de forma

intensiva para preenchimento de seus quadros, porém sem muitos critérios técnicos explícitos e mesmo com certo constrangimento administrativo, pois tais alternativas não estão ainda integradas de forma clara às suas práticas de gestão de recursos humanos;

- Não é prática corrente, o compartilhamento de profissionais e equipes altamente especializadas e qualificadas, ocorrendo paralelismos de atividades ocupando capacitações técnicas similares, o que significa um desperdício ou subutilização da capacitação dos profissionais;
- A gestão de recursos humanos está extremamente fragmentada. Esta constatação vale tanto em termos do conjunto das diferentes entidades, quanto para cada uma delas;
- Há exemplos de profissionais diferenciados, que polarizam o *know-how* da casa, sem nenhuma perspectiva de fixação do conhecimento;
- A dispersão e esfacelamento da gestão de recursos humanos no Ministério, com grupos e equipes profissionais alocados a diversos programas ou projetos geridos quase independentemente, aponta para uma sub-utilização de talentos disponíveis. O simples desconhecimento, até pela falta de registros compartilhados das especificações qualitativas dos profissionais, reforça esta percepção;
- As funções fundamentais e típicas da gestão de recursos humanos – alocar talentos com critérios claros e definidos, estimular e motivar pessoas a usar seu potencial de trabalho, desenvolver e acompanhar sua efetiva contribuição para a missão institucional (dimensões táticas e estratégicas), reconhecer e valorizar os aportes das equipes e das pessoas – estão diluídas por um complexo conjunto de meandros organizacionais e por um aparato burocrático, administrativo e legal pouco flexível;
- Alguns dirigentes se mostram pouco interessados pela gestão de recursos humanos, pois percebem, de um lado, os aspectos atinentes à administração de pessoal como fora de seu alcance; por outro lado, as formas alternativas de obtenção de recursos humanos contam com sua intervenção, mas estão sob controle de outras áreas. Estas dificuldades podem ser de cunho corporativista interno, por falta de capacitação político-técnica, ou mesmo por deficiência de estímulo e articulação interna neste sentido;
- Entretanto todos são atentos ao aspecto inerente à gestão de RH, que consiste na negociação e uso de mecanismos internos informais para alocar servidores e outros profissionais, bem como para os demais benefícios que são possíveis para os funcionários efetivos e cargos/funções comissionadas;
- O IBAMA estava se beneficiando da atribuição das Funções Comissionadas Técnicas - FCTs em número significativo. De acordo com informações obtidas junto ao Departamento de Recursos Humanos - DEREH, elas têm sido aplicadas como ferramenta de gestão de recursos humanos, inclusive com envolvimento direto e ativo das gerências das áreas. Este fato facilita a gestão, pois é complementar e mais adequado que o manejo da atribuição

de DASs e FGs, viabilizando maior flexibilidade na gestão dos contingentes técnicos;

- O Jardim Botânico tem o enquadramento de seu quadro permanente na carreira de ciência e tecnologia, o que favorece a agilidade da gestão de RH;
- A Agência Nacional de Águas ainda está em processo de estruturação interna. Assim, em termos de gestão de RH temos a ressaltar que o seu estatuto diferenciado, inclusive em relação a outras agências governamentais, propicia condições especialmente favoráveis para a implementação de uma adequada gestão de recursos humanos, até por não estar comprometida com situações administrativo-funcionais anteriores;

Quanto aos sistemas e tecnologia de informação

- Pode-se considerar como o principal problema verificado quanto a sistemas e tecnologia da informação, o fato de sua gestão no Ministério do Meio Ambiente não se dar a partir de uma visão estratégica corporativa e planejada, gerando como consequência possíveis comprometimentos financeiros, técnicos e operacionais associados. Os investimentos podem estar adotando uma escala de prioridades não necessariamente ajustada às principais demandas, postergando o tempo de retorno dos mesmos. Além disso, podem estar perdendo prováveis ganhos de escala na aquisição de equipamentos e serviços especializados para a montagem do parque de TI do MMA;
- Verificou-se que o não planejamento compromete os resultados dos usuários e a qualidade dos seus serviços através do aumento substancial do tempo de desenvolvimento e implantação de um projeto ou solução de TI. Este levantamento aponta iniciativas em curso, algumas duplicadas, com consequente insatisfação e frustração de seus usuários finais, além do desperdício de recursos financeiros e computacionais. Notamos, também, que esta situação traz grande frustração aos profissionais de TI envolvidos;
- O MMA tem iniciativas notadamente corporativas, tais como sistemas de informações geográficas, sistemas de controle de projetos e sistemas administrativos diversos, que poderiam estar sendo administrados sob a mesma coordenação, através de um grupo com representantes das diversas áreas de interesse, o que aceleraria o desenvolvimento das soluções;
- Tecnicamente, a ausência de uma sistemática de planejamento para TI aumenta o risco do uso de tecnologias que futuramente apresentem dificuldades de conectividade entre si, dificultando a integração, a velocidade e o potencial de uso dos sistemas e bases de dados associadas, situação esta que só poderá ser corrigida através de investimentos adicionais para adaptações. A questão do planejamento para a segurança das bases de dados e distribuição da informação é outro ponto mencionado

nesta avaliação que merece destaque (em risco pela ação desintegrada) E, finalmente, destacamos que, ao se priorizar as ações corporativas de TI, aproveitam-se melhor tanto os recursos financeiros quanto o corpo técnico, hoje espalhado pelas áreas e unidades dos diversos Órgãos do Ministério;

- Do ponto de vista operacional, há flagrantes limitações impostas pela situação dos sistemas, descrita anteriormente. Entre estas, vale mencionar a dificuldade de se gerar relatórios contendo informação gerencial, o que impacta amplamente na atuação do Ministério; o exercício das ações de fiscalização em campo também é afetado por disfunções na área de informática;
- Os sistemas de informação constituem em um instrumento crítico e vital para o exercício da função reguladora sobre os recursos ambientais. O panorama desenhado por este diagnóstico do atual estágio dos sistemas de informação não credencia o MMA ao exercício pleno desta função.

3. METODOLOGIA ADOTADA

3.1 Para os trabalhos no âmbito do Ministério do Meio Ambiente

Para a fase de diagnóstico, a Consultoria buscou preservar a validade e confiabilidade das informações obtidas, baseada no conhecimento conceitual e prático dos consultores que a efetivaram, associada à participação de representantes do MMA no processo e à adequada utilização de técnicas e instrumental para sua realização.

Utilizou-se dos seguintes métodos e técnicas de análise organizacional:

- Análise de conteúdo e discurso: aplicada pelos consultores durante o contato com os representantes do MMA e na leitura de seus documentos;
- Pesquisa documental: com a reunião de documentos pertinentes, apresentados pelos entrevistados e representantes do MMA, e os identificados pela Consultoria;
- Observação direta dos consultores sobre o ambiente organizacional;
- *Brainstorming*: promovido entre os consultores para a discussão de pontos específicos a respeito da organização, e também para formar uma visão mais integrada da mesma.

No aspecto específico do levantamento de dados e informações, buscou-se ter uma visão abrangente dos diversos atores organizacionais internos, através de:

- Reuniões de apresentação e levantamento de percepções com a Alta Administração do MMA e demais técnicos da organização;
- Levantamento de dados secundários, incluindo documentos, trabalhos internos e de consultoria anteriores relativos ao Ministério, Instituto Brasileiro do meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA,

Agência Nacional de Águas - ANA, Instituto Parque Jardim Botânico - IPJB, além de pesquisa bibliográfica;

- Entrevistas com dirigentes e gestores do MMA e entidades vinculadas, abrangendo aspectos estratégicos, institucionais e organizacionais;
- Entrevistas abertas e obtenção de dados secundários junto a técnicos de áreas específicas, complementando os levantamentos iniciais realizados, de acordo com o aspecto institucional e organizacional a ser aprofundado.

É importante destacar que todos os levantamentos realizados tiveram por objetivo a obtenção de dados qualitativos que permitissem a melhor compreensão possível da realidade da organização. Não foi objetivo da Consultoria, para esta Fase do projeto, esgotar a obtenção de informações com todos os atores da organização, pela complexidade e abrangência dos temas tratados. Foram priorizadas entrevistas junto ao corpo dirigente, complementada sempre com fontes secundárias de informação.

A fase de concepção e conceitualização dos novos modelos de organização e de gestão incluíram uma avaliação do modelo organizacional e de gestão vigentes, ressaltando lacunas e conflitos e, também, o trabalho de *Benchmarking*, que apresenta o resultado do estudo de experiências nacionais e internacionais na gestão de meio ambiente, além da avaliação de políticas ambientais específicas e de instrumentos como a Avaliação Ambiental Estratégica e o Zoneamento Ecológico-Econômico.

Na avaliação do modelo atual do Ministério e Vinculadas, relacionou-se, por um lado, referências estratégicas como missão e visão de futuro, que apontam novos papéis institucionais para o MMA e suas vinculadas no contexto do SISNAMA, e, de outro, alinharam-se referências organizacionais como a árvore de macroprocessos, que é fundamental para a modelagem e implantação dos processos de trabalho do MMA e para a formulação de mecanismos e instrumentos gerenciais que melhor enquadrem o Ministério naquilo que foi delimitado como o novo papel e as novas responsabilidades do Estado e do governo em matéria ambiental.

Para representar o universo dos macroprocessos realizados pelo MMA e entidades vinculadas, o Projeto buscou construí-los de forma a demonstrar:

- A perspectiva inter organizacional de suas atividades;
- Os resultados que tenham significado e visibilidade para a organização e para seus clientes; e
- O conjunto de atividades que tenham por finalidade a geração de produtos ou serviços que agreguem valor aos clientes².

² Agregar valor, no contexto dos macroprocessos definidos para o MMA e vinculadas, não está, necessariamente, relacionado a custos monetários; trata-se muito mais do atendimento às

Percebe-se então que, dentro desta metodologia, as atividades e ações de uma organização não devem ser mais avaliadas e reorganizadas com base apenas em suas áreas temáticas, mas através dos processos necessários ao cumprimento de sua missão e que estão em sintonia com o atendimento das necessidades de seus clientes.

Os macroprocessos identificados servem de base para a proposição de um novo modelo de gestão, que deverá orientar a construção de uma arquitetura organizacional adequada à consecução de diretrizes governamentais e de Estado, de modo a não apenas explicitar os resultados desejados, mas principalmente atuar efetivamente para alcançá-los.

3.2 Para os trabalhos no âmbito do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

Para a consolidação dos elementos estratégicos do IBAMA, além de se recuperar o material já produzido no Instituto em trabalhos anteriores de consultoria, foi realizado um *workshop* no Parque Nacional do Itatiaia, Rio de Janeiro, denominado Oficina de Realinhamento Estratégico do IBAMA, com o intuito de reunir representantes das diversas áreas de atuação do Instituto para revisão/realinhamento dos principais elementos organizacionais do IBAMA – missão, visão de futuro e também, do seu conjunto de macroprocessos e processos. Este último ponto, inclusive, se deu à luz das definições decorrentes da construção da árvore de macroprocessos e processos representativos do MMA e suas entidades vinculadas como um todo.

Os trabalhos da Oficina de Realinhamento foram organizados segundo os seguintes temas: Missão e Visão de Futuro do IBAMA; macroprocessos e processos de trabalho do IBAMA e consolidação dos elementos estratégicos do IBAMA.

Adotou-se como metodologia para os trabalhos, em cada tema tratado, a seguinte seqüência de atividades:

- Apresentação de conceitos - Conteúdos trazidos e apresentados pela Consultoria, no intuito de nivelar conceitualmente os temas abordados e, assim, melhor embasar as discussões dos grupos de trabalho.
- Grupos de Trabalho - Para o aprofundamento dos temas abordados, os participantes foram distribuídos em grupos – de maneira aleatória ou dirigida, de acordo com o enfoque do exercício. Instrumentos específicos foram elaborados pela Consultoria para orientar essas atividades.
- Plenárias - A consolidação das contribuições encaminhadas pelos grupos de trabalho deu-se na forma de plenárias, conduzidas pela Consultoria, onde os participantes puderam comentar abertamente cada ponto levantado. Já para a consolidação das contribuições relativas aos macroprocessos, foi utilizada a técnica JAD – *Joint Application Design*, onde novas observações feitas pelos participantes, atingindo um nível

mínimo de consenso, foram registradas diretamente, garantindo-se a visibilidade dos resultados. Para tanto, foi utilizada a ferramenta de *Business Process Reengineering ARIS Toolset*.

A proposta de reorganização e redefinição do modelo de gestão e funcionamento para as unidades descentralizadas do IBAMA tem como princípio fundamental aproximar a prestação dos serviços e execução das ações ambientais federais, de competência do Instituto, de seus usuários e clientes finais, através da estruturação de Redes de Atendimento Local, arranjos virtuais que visam facilitar a adoção de uma nova sistemática de planejamento e programação de ações.

Os objetivos dos trabalhos da Consultoria foram os de consolidar os critérios que definiram a organização e distribuição das unidades descentralizadas do IBAMA nas Redes de Atendimento Local, e de propor o novo modelo de gestão para este desenho de prestação de serviços do Instituto baseado em sua árvore de macroprocessos.

Para construir o novo modelo, foram consolidados os trabalhos já realizados na casa de levantamento das informações referentes a cada uma de suas unidades descentralizadas – fundamental para avaliar as variáveis selecionadas para o arranjo de cada uma das Redes – e reuniu-se com representantes das diversas áreas do Instituto para afinar seu entendimento quanto à realidade do órgão e suas unidades descentralizadas.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 No âmbito do Ministério do Meio Ambiente

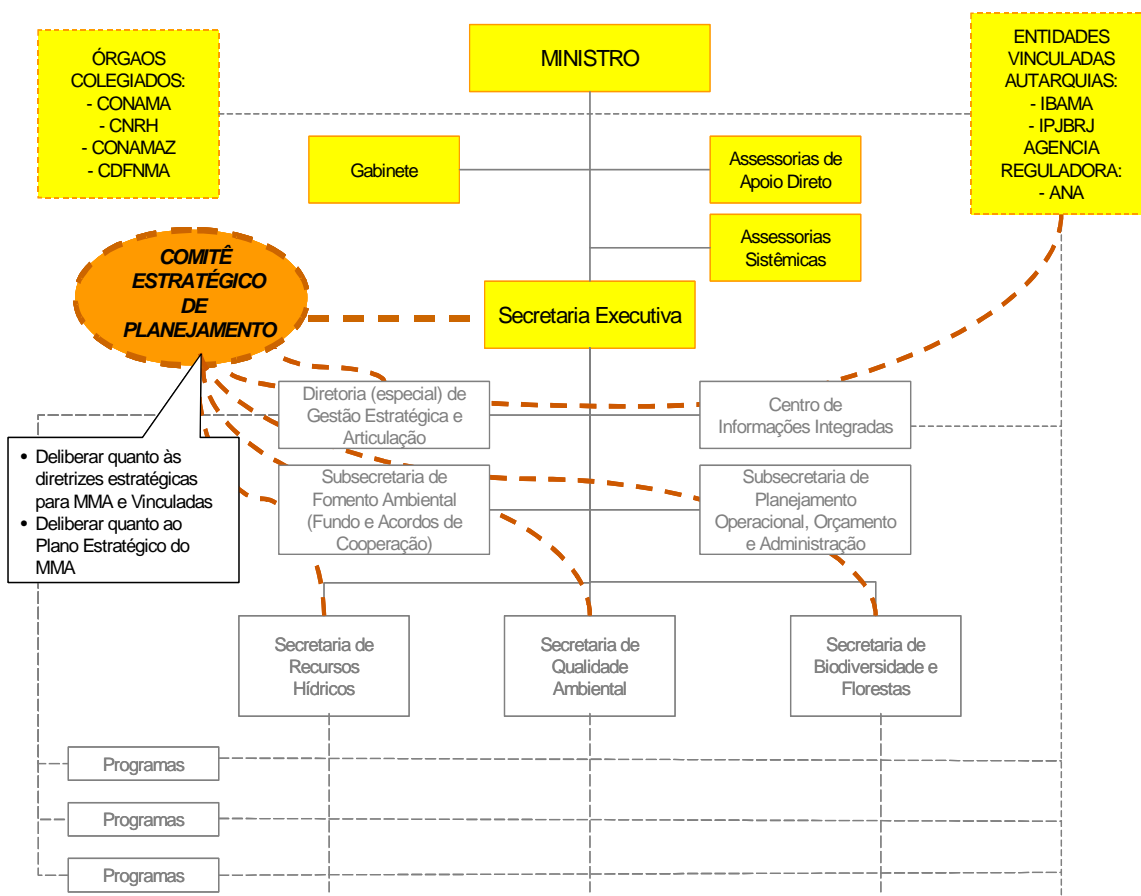
Dentre as propostas levantadas pelo Projeto, estão uma nova estrutura para o Ministério do Meio Ambiente e a criação de dois novos arranjos institucionais com a finalidade de favorecer a inserção da variável ambiental no planejamento do governo federal – a Câmara para Integração da Dimensão Ambiental no Planejamento Governamental e a Rede Intragovernamental de Cooperação Ambiental.

A nova estrutura proposta está sendo motivo de estudos entre o MMA a Secretaria de Gestão/SEGES do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MP, assim como a Câmara e a Rede.

Nova Estrutura Organizacional para o MMA

A estrutura organizacional proposta é composta por três níveis hierárquicos distintos, que contam com mecanismos e arranjos de integração interna e externa para cada uma delas.

- 1o. Nível hierárquico



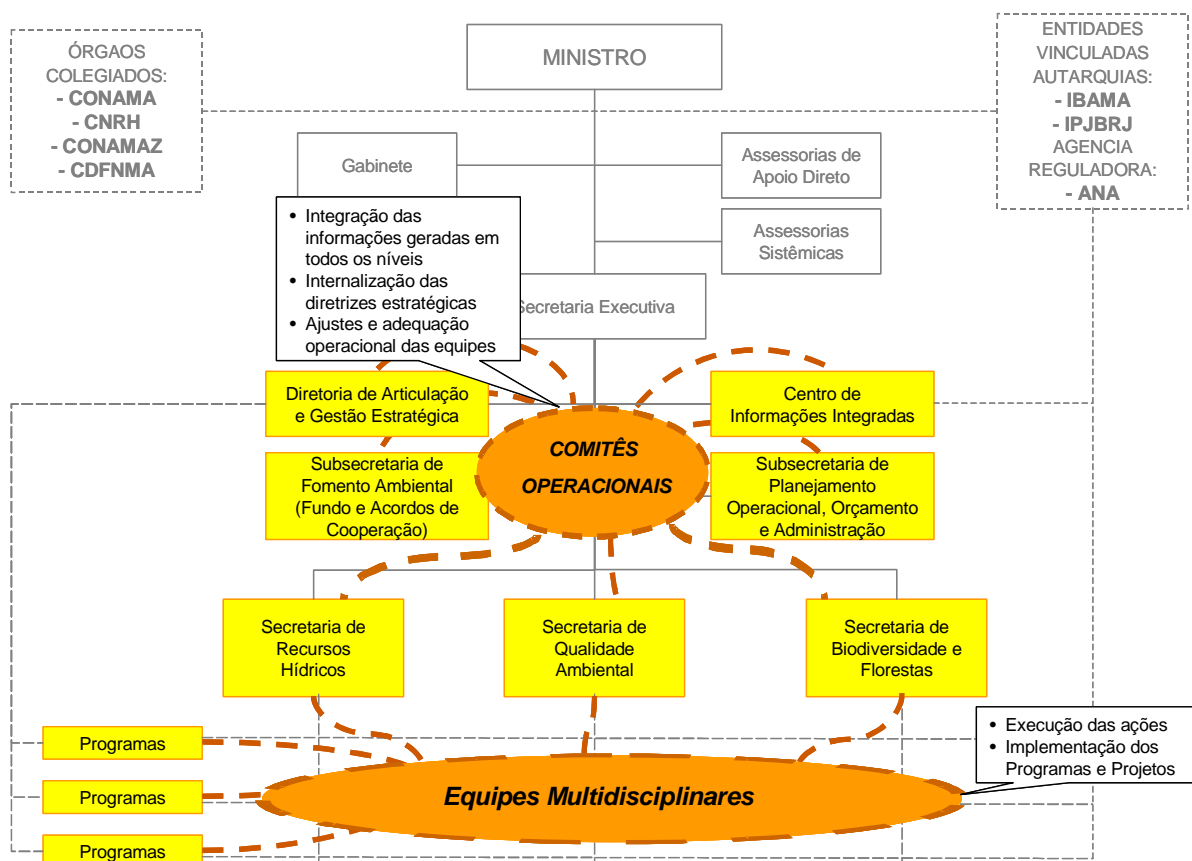
O primeiro nível hierárquico do Ministério é composto pelo Ministro de Estado, seu Gabinete, suas assessorias de apoio direto – assessorias de comunicação social, parlamentar e internacional – e assessorias sistêmicas – consultoria jurídica e de controle interno, e a Secretaria Executiva. O novo modelo do Ministério não propõe mudanças estruturais neste primeiro nível; entretanto, é importante destacar o papel do recém criado Comitê de Planejamento Estratégico, como órgão colegiado, integrado por dirigentes do Ministério – Secretário Executivo e Secretários finalísticos – e pelos dirigentes das Entidades Vinculadas.

O Comitê tem por finalidade principal definir estratégias de atuação do Ministério como um todo, entre elas a alocação e priorização de recursos orçamentários, projetos e ações de atuação conjunta com suas vinculadas, tendo, como meta inicial, a discussão e aprovação das diretrizes e do plano estratégico do MMA. O Comitê contará com o suporte técnico e operacional da Diretoria Especial de Articulação e Gestão Estratégica. A Secretaria Executiva

é responsável pela efetividade dos resultados gerados pelo macroprocesso Definir Diretrizes Estratégicas, o primeiro da cadeia de macroprocessos.

Neste primeiro nível do Ministério também se localizam os colegiados ambientais – os Conselhos Nacionais do Meio Ambiente³, de Recursos Hídricos, da Amazônia e o Deliberativo do Fundo Nacional do Meio Ambiente. Estes colegiados exercem papel relevante na garantia da efetividade do sistema de governança do Ministério, uma vez que atuam como interlocutores entre o MMA e a sociedade e demais atores envolvidos nas questões ambientais nacionais. O Ministério, enquanto secretaria executiva destes Conselhos, deve zelar pelo fortalecimento de tais fóruns, garantindo a credibilidade e legitimidade de suas deliberações.

- 2o.e 3o. Níveis hierárquicos



Este segundo nível do Ministério reflete as principais mudanças propostas pelo novo modelo de gestão. As unidades que integram este nível são:

- **Diretoria Especial de Articulação e Gestão Estratégica**

Compete a esta unidade desenvolver e implantar as sistemáticas de planejamento e de análise organizacional, apresentadas no RP V, visando dar suporte técnico e operacional ao Comitê Estratégico de Gestão e aos dirigentes e gestores em matéria de gerenciamento, organização das respectivas atividades e processos de trabalho e articulação institucional. Responde ainda pela coordenação e avaliação institucional dos programas PPA e pelo acompanhamento dos contratos de gestão.

A dinâmica de funcionamento desta Diretoria dentro do Ministério, se dará a partir de equipes técnicas em constante interação com as demais unidades do Ministério, o Comitê Estratégico de Planejamento, Comitês Operativos que venham a ser constituídos e equipes multidisciplinares de programas e projetos.

Entre as justificativas para este arranjo organizacional, destaca-se a de que as atividades de articulação institucional, de planejamento e de análise organizacional são estratégicas, e exigem um corpo técnico com especialidade distinta da que caracteriza as áreas fim do Ministério. Daí a instituição de equipes técnicas específicas para responder por estas atividades, atuando próximas e em sintonia ao Comitê Estratégico de Planejamento e à Secretaria Executiva do Ministério.

Este arranjo tende a ser especialmente oportuno para as atividades relacionadas à articulação institucional, no sentido de aproximá-las da atividade de planejamento e com isso integrá-las às demais atividades e às diretrizes do Ministério, a fim de potencializar ao máximo a rede de contatos e relacionamentos estabelecidos com instituições das várias esferas de governo e da sociedade de um modo geral. Entende-se que muitas oportunidades e necessidades de articulação podem emergir ao longo dos processos de discussão para formular as diretrizes e planos do MMA e suas vinculadas. Além disso, a articulação institucional deve ocupar um espaço na organização que, de um lado, a credencie como prestadora de serviços para as unidades voltadas tanto à formulação quanto a instrumentalização de políticas ambientais e, de outro, lhe dê proximidade em relação às esferas de decisão política do Ministério e fora dele.

- **Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração**

Mantém-se a atual Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), com o foco na gestão dos recursos administrativos internos ao Ministério, essenciais para seu funcionamento.

Esta Subsecretaria é de natureza operacional, de suporte administrativo às atividades do Ministério como um todo. Entre suas competências figuram a programação e a execução orçamentária, a partir das orientações emanadas do plano estratégico do Ministério, além da administração dos recursos humanos e da infra-estrutura em geral. Assim, conta com equipes de trabalho⁴ para as atividades relacionadas a orçamento e finanças, recursos humanos, serviços gerais, compras e suporte à tecnologia da informação.

- Subsecretaria de Fomento Ambiental

Responde pela alocação operacional de recursos financeiros a projetos ambientais, acompanhamento do desempenho físico e financeiro dos mesmos e coordenação das equipes de apoio administrativo aos programas e projetos do Ministério. Poderá contar com equipes de trabalho para as atividades relacionadas à captação, gerenciamento de projetos e de parcerias. Aqui, deve-se levar em consideração os trabalhos que vem sendo realizados na Diretoria do Fundo Nacional do Meio Ambiente, voltados à sua reestruturação e revisão de processos internos de trabalho.

- Centro de Informações Integradas

Responsável pela gestão integrada de dados e informações sobre meio ambiente, geradas interna e externamente ao MMA. Entende-se por gestão integrada o encadeamento dos processos e atividades relacionados ao levantamento, processamento e distribuição dos conteúdos relacionados à atuação do Ministério, gerados interna ou externamente ao mesmo, bem como a base tecnológica necessária ao tratamento destes conteúdos. Ainda que estes processos e atividades não estejam alocados, em sua totalidade, a uma mesma unidade organizacional, a gestão integrada pressupõe que as decisões relacionadas aos mesmos partam de uma mesma referência, seguindo uma orientação básica e visando a um mesmo resultado final.

Uma das metas deste Centro é desenvolver, implantar e gerenciar uma “sala de situação ambiental”, que constitui um painel de dados e informações relevantes, produzidas pela equipe de analistas do Centro, seguindo as diretrizes e orientações apontadas pelo enfoque estratégico do Ministério e pela conjuntura da temática ambiental, disponibilizadas a usuários internos e externos⁵ ao Ministério.

Entre as competências do Centro de Informações Integradas figuram: o levantamento de dados e informações demandados pelas unidades do Ministério; identificação de fontes e estabelecimento de relação interinstitucional para viabilizar o acesso e o compartilhamento de dados e

⁵ A disponibilização externa se dará em conformidade às normas estabelecidas pelo MMA.

informações; desenvolvimento e/ou incorporação de metodologias para levantar e consolidar dados e informações; atendimento a demandas internas para executar ou contratar análises e estudos; apoio a equipes técnicas das unidades do Ministério na especificação para a compra de estudos e pesquisas⁶; estabelecimento de padrões para consolidar e formatar dados e informações; definição de meios/canais⁷ para distribuir dados e informações; desenvolvimento de procedimentos para a distribuição de dados e informações em conformidade às diretrizes estratégicas estabelecidas; gestão técnica dos sistemas de informação do MMA; apoio à especificação técnica para o desenvolvimento de sistemas de informação; apoio às equipes técnicas de planejamento e de análise organizacional; orientação para capacitar e dar suporte técnico aos usuários internos das ferramentas.

O Centro contará com uma equipe especializada em tecnologia de informação e uma equipe de analistas ambientais.

- Secretaria de Recursos Hídricos
- Secretaria de Qualidade Ambiental
- Secretaria de Biodiversidade e Florestas

Esta proposta, ao lado da dinâmica e mecanismos do modelo de gestão, busca restituir a atuação do MMA quanto às suas competências essenciais de formular, instrumentalizar e avaliar o desempenho de políticas ambientais. Os processos e atividades voltados a este fim estão alocados nas três Secretarias acima. Uma das metas de trabalho para estas Secretarias é padronizar os processos de formulação, instrumentalização e revisão de políticas no Ministério, visando gerar uma informação mais precisa sobre o conjunto de ações do mesmo, imprimindo maior racionalidade às decisões sobre prioridades e alocação de recursos.

Cada uma das Secretarias tem como competência: formulação de políticas; formulação dos instrumentos para a gestão ambiental; formulação de programas de fomento; e gestão estratégica dos resultados dos programas.

Do mesmo modo que as demais unidades do Ministério, as Secretarias temáticas são constituídas por equipes de trabalho, cujos integrantes também participam das equipes multidisciplinares dos Programas PPA. Configura-se, assim, uma estrutura matricial, na qual o vínculo hierárquico de um técnico se dá com a respectiva Secretaria, enquanto o vínculo técnico e funcional se dá com a Coordenação do Programa.

⁶ O papel do Centro no apoio à contratação de pesquisas ou estudos externos, contribui para a gestão integrada da informação e para instituir a prática de incorporar, em âmbito organizacional, toda e qualquer informação e conhecimento, inclusive aqueles gerados por iniciativas pontuais de unidades.

⁷ Meios/canais: publicações, eventos, intranet, home page, CD Rom, sistemas (ex.:SIGMA), CID etc.

A proposta para o terceiro nível hierárquico do Ministério prevê a formação/constituição de Equipes Multidisciplinares e Equipes de Trabalho.

As Equipes Multidisciplinares são mecanismos organizacionais voltados ao gerenciamento e coordenação das ações de programas PPA. Seu caráter multidisciplinar se dá por sua composição agregar técnicos oriundos das Secretarias finalísticas (Recursos Hídricos, Qualidade Ambiental e Biodiversidade e Florestas) e de outras unidades organizacionais do Ministério, conforme a necessidade do Programa. Cada equipe multidisciplinar possui um gerente – o gerente do Programa em questão, que mantém vínculo hierárquico com uma das Secretarias finalísticas. Os integrantes de uma equipe multidisciplinar têm vínculo funcional ao seu gerente, embora mantenham vinculação hierárquica aos secretários de suas unidades de origem. A lógica matricial de funcionamento das equipes multidisciplinares garante a integração entre as agendas ambientais e a escala operacional na gestão dos programas PPA.

As Equipes de Trabalho são compostas por técnicos lotados em unidades com atividades de natureza específica e permanente (Diretoria Especial de Articulação e Gestão Estratégica, Subsecretaria de Fomento Ambiental, Centro Integrado de Informações e Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração), devendo constituir grupos mais fixos em função mesmo da especificidade de suas atividades. Quando solicitados, os técnicos que integram tais equipes podem participar de Equipes Multidisciplinares de gerenciamento de programas PPA e de outras equipes ou iniciativas de trabalho nas quais sua contribuição seja de comprovada relevância.

Rede intragovernamental de cooperação ambiental

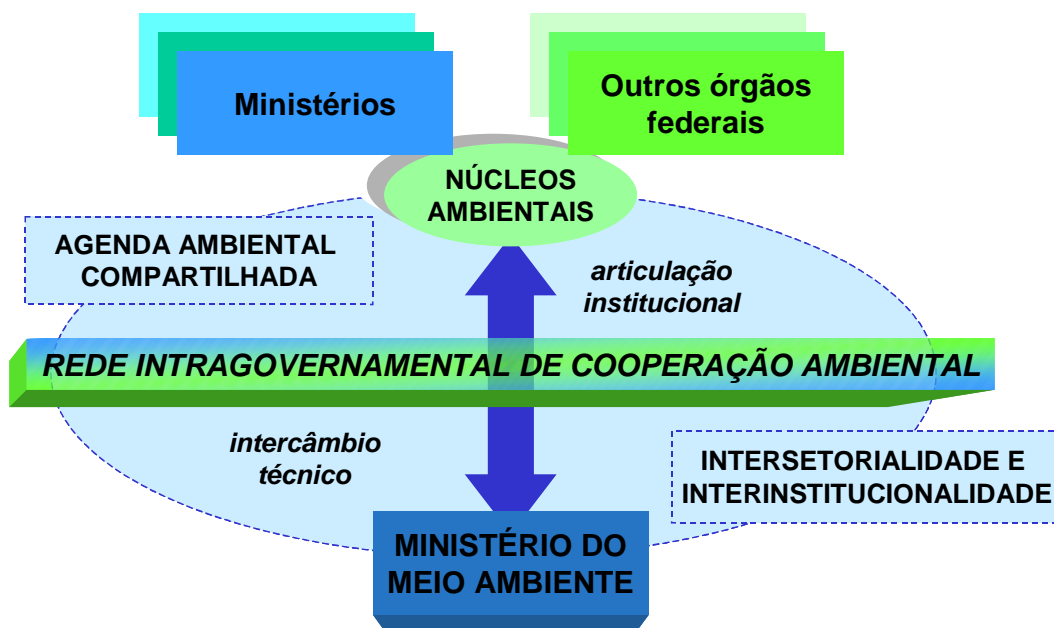
A proposta de arranjo institucional para criação de uma rede *intragoverno federal* que tivesse por papel a disseminação da dimensão ambiental e dos conceitos do desenvolvimento sustentável foi aceita consensualmente pelos integrantes do GTO/GTA que participaram da discussão e aprovação do Relatório Produto III – Concepção e Conceituação dos Novos Modelos Institucional e Organizacional. A sugestão inicial era de que a rede deveria ser um arranjo informal; entretanto, aqui apresentamos, a título de sugestão, a proposta de uma minuta de Decreto Presidencial que institui a criação da rede, define sua organização, competência e outras providências.

Lembramos que as etapas propostas como estratégia de consolidação da rede, apresentadas no Relatório Produto IV – Impacto e Estratégia de Implementação do Novo Modelo, devem preceder a publicação de qualquer instrumento legal que a formalize; a seguir, reproduzimos esta estratégia proposta:

1. *Identificar Ministérios e outros órgãos federais que tenham interfaces ambientais e com o MMA, classificando sua relevância.*
2. *Identificar nestes órgãos a existência de unidades ou áreas que já tenham o meio ambiente por objeto.*
3. *Estabelecer agenda de integração entre MMA e “núcleos” já existentes (ou seja, definir cronograma de reuniões e eventos).*
4. *Estabelecer agenda de articulação entre MMA e demais Ministérios e órgãos que não possuam área ambiental (seguindo critérios de classificação da relevância da interface dos órgãos, para priorização).*
5. *Elaborar minuta de Decreto Presidencial institucionalizando e formalizando a finalidade e estrutura da Rede (na seqüência desta estratégia, apresentamos nossa sugestão para o documento legal).*
6. *Desenvolver pautas ambientais unificadas por assunto de interesse, de modo a disseminar o conceito da transversalidade ambiental e do desenvolvimento sustentável no uso e gestão dos recursos ambientais (sugerimos a adoção da metodologia preconizada pela Avaliação Ambiental Estratégica, a ser aprofundada ao tratarmos do detalhamento e formalização da Câmara Interministerial).*
7. *Definir agenda permanente de articulação, intercâmbio técnico e avaliação conjunta de ações.*

Destacamos a recomendação quanto à importância da definição de uma sistemática adequada de articulação institucional para consolidar a sistemática de cooperação, muito mais relevante que sua formalização legal; caso não se proceda a estas etapas prévias, os resultados podem ser comprometidos pela dispersão de esforços e falta de objetividade das discussões.

Representação gráfica da rede de cooperação



Câmara interministerial para integração da dimensão ambiental no planejamento governamental

O fator “*impactos ambientais*” de empreendimentos privados ou propostos em políticas e planos, programas ou projetos (PPPs) governamentais, tem relevância incontestável nos dias de hoje. A preocupação com a redução destes impactos mostra-se fundamental, tanto sob o aspecto ambiental – da manutenção da qualidade do meio ambiente, garantida pela Constituição e obtida através do uso sustentável de seus recursos – quanto dos aspectos econômico e político – uma vez que a opinião pública tende cada vez mais a se opor e manifestar-se contra ações que degradem o meio ambiente.

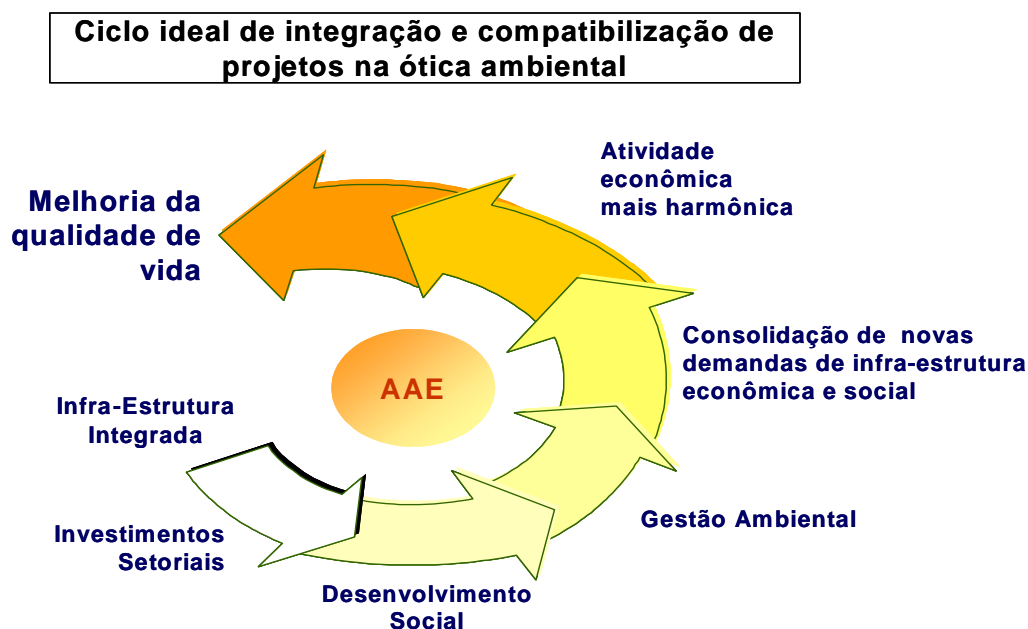
Uma prévia análise destes empreendimentos (aqui enfocando especificamente os propostos e gerados em decorrência dos PPPs) relacionada aos possíveis danos ambientais que podem ser causados, evitaria esses desgastes, especialmente o desgaste político. O melhor cenário para esta questão seria um envolvimento/comprometimento estratégico entre as pastas setoriais, que se daria através da convergência de funções, hoje dispersas na Administração, em torno de um mesmo objetivo: a inserção da dimensão ambiental já no planejamento das ações governamentais. No entender da Consultoria, a centralização da coordenação destas ações é requisito fundamental para uma análise de risco eficiente, diminuindo a necessidade de remediação.

Os arranjos propostos, de institucionalização de uma “*rede intragovernamental de cooperação ambiental*” e da criação de uma “*câmara para integração da dimensão ambiental no planejamento governamental*” definem, estruturas

catalisadoras da inserção da dimensão ambiental no planejamento governamental, uma vez que se baseiam fundamentalmente na aplicação da Avaliação Ambiental Estratégica – AAE.

É preciso tratar a AAE como um procedimento adequado ao planejamento, desenvolvê-la segundo as características do modelo de planejamento embutidos no Estado brasileiro e, do ponto de vista do presente projeto, *habilitar-se* para exercê-la.

O diagrama a seguir procura pontuar a abrangência da AAE na definição das políticas públicas.



A AAE, por ser “um procedimento sistemático e contínuo de avaliação da qualidade e das conseqüências ambientais de visões e intenções alternativas de desenvolvimento, incorporadas em iniciativas de Política, Planos e Programas – PPP - para assegurar a integração efetiva das dimensões biofísicas, econômicas, sociais e políticas, o mais cedo possível em processos públicos de tomada de decisão” (Partidário, 1999), é o instrumento ideal para o alcance do objetivo de inserção da variável ambiental no planejamento governamental. Portanto, espera-se que com a formalização da “câmara interministerial”, efetive-se a aplicação deste instrumento no planejamento das políticas e planos estratégicos do Governo, constituindo-se foco específico de aplicação de tal instrumento, a elaboração dos próximos Planos Plurianuais.

4.2 No âmbito do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

Realinhamento Estratégico do IBAMA

A seguir são apresentadas as sínteses dos trabalhos realizados acerca das referências estratégicas missão e visão de futuro e macroprocessos do IBAMA.

- Missão

Um dos pontos fundamentais para o realinhamento estratégico de uma instituição é a definição de sua missão e sua visão de futuro. Durante o primeiro dia da Oficina realizada em Itatiaia, a Consultoria trouxe algumas reflexões e propôs a realização de exercícios para que todos refletissem quanto à revisão da missão do IBAMA.

Os conceitos de missão apresentados pela Consultoria durante a Oficina, que pautaram a discussão sobre uma possível nova redação da missão do IBAMA, apontavam para sua maior clareza e objetividade da missão, além de uma série de atributos desejáveis de serem satisfeitos por esse enunciado.

A partir da apresentação de referenciais, a discussão encaminhou-se para a revisão da missão do IBAMA, que havia sido definida no contexto dos trabalhos de revisão institucional, realizados na organização em 1999:

“Buscar resultados de sustentabilidade econômica, social e ambiental para as gerações presentes e futuras, atuando de forma sistêmica na execução das atribuições federais permanentes referenciadas nas políticas nacionais de meio ambiente, no desenvolvimento da prontidão federal para atuação complementar ou supletiva, e no apoio às instâncias competentes para formulação de estratégias de gestão ambiental nacional e internacional”

Foi também levada em conta a Missão definida para o MMA em função do presente projeto de Revisão Institucional e Organizacional do Ministério e suas Entidades Vinculadas, para que as reflexões e sugestões a serem feitas para uma nova declaração para o IBAMA, enquanto órgão responsável pela execução de ações federais no SISNAMA, conservasse compatibilidade e harmonia com a Missão do Ministério (enquanto órgão central do Sistema):

“Promover a efetividade das políticas públicas ambientais, indutoras do desenvolvimento sustentável, que contribuam para garantir o direito constitucional ao meio ambiente ecologicamente equilibrado às presentes e futuras gerações”

Como resultado das reflexões dos participantes, temos: de maneira geral, a atual missão do IBAMA não apresenta clareza e objetividade; é ampla demais, não declarando algo que diferencie o Instituto das demais instituições governamentais de meio ambientais. Assim, destacamos as seguintes contribuições adotadas para a revisão da declaração da missão do IBAMA:

- ✓ Explicitar o papel de executor das políticas ambientais em nível federal;
- ✓ Subtrair a dimensão do “como fazer” da redação da missão;
- ✓ Manter a dimensão do “como fazer” para explicitar sua atuação integradora de esforços para a gestão ambiental;
- ✓ Manter a dimensão do “para quem” se destina à atuação do IBAMA;
- ✓ Explicitar a busca pela sustentabilidade através das ações de preservação e conservação do meio ambientes executadas pelo Instituto.

A partir destas constatações, construiu-se a seguinte redação para a Missão do IBAMA:

“Executar políticas públicas de meio ambiente referentes às atribuições federais permanentes para a preservação e uso sustentável dos recursos ambientais, de forma integrada, descentralizada e supletiva, para as presentes e futuras gerações”

- Visão

Da mesma forma que a Missão, a discussão acerca da Visão de futuro do IBAMA deu-se em torno do enunciado construído ao longo do projeto de reorganização institucional realizado anteriormente na casa, que é:

“Ser referencial para o SISNAMA pela excelência da gestão ambiental praticada em sintonia e sincronia com a sociedade.”

Conceitualmente, a Visão de futuro deve estabelecer as perspectivas e desejos de uma organização, em termos de objetivos, forma, estilo, desempenho e permitir a identificação da necessidade de incorporar capacidades novas ou modificadas, adequadas ao perfil futuro da organização. Além disso, a Visão de futuro do IBAMA deve caracterizar o tipo de mudança/evolução que o Instituto busca, além de estar de acordo com sua Missão.

Diferentemente da Missão existente, os participantes da Oficina ratificaram a atual redação da Visão de futuro do IBAMA, por considerarem que ela satisfaz todos os pontos que devem ser abrangidos em tal tipo de declaração. A redação atual traz explicitados alguns dos conceitos entendidos como chave pelos técnicos do IBAMA: ser *referência* pela *excelência* na gestão ambiental e em *sintonia e sincronia* com a sociedade.

- Macroprocessos

Assim como os referenciais estratégicos da missão e visão de futuro, o conjunto de macroprocessos da organização havia sido definida no contexto do projeto de reorganização institucional, ocorrido em 1999. Em função da definição do conjunto de macroprocessos e processos do sistema federal de

meio ambiente (MMA e suas entidades vinculadas), tornou-se necessária à revisão daquele conjunto anteriormente definido pelo próprio IBAMA.

Para tanto, durante a Oficina de Realinhamento Estratégico foram realizados exercícios com os participantes de modo a levantar o portfólio de serviços do IBAMA, bem como de sua clientela. A Oficina teve como resultado a construção de uma primeira árvore de macroprocessos para o Instituto que, no entanto, foi sendo refinadas em novas reuniões com representantes das áreas finalísticas e estratégicas do IBAMA.

Em função da adequação ao modelo de Redes, a cadeia de macroprocessos e processos IBAMA foi alterada, uma vez que, em termos conceituais, os macroprocessos finalísticos definidos devem estar, necessariamente, voltados diretamente ao atendimento de demandas dos clientes do IBAMA, sendo, portanto, os responsáveis pela geração dos resultados esperados pela organização.

Esta foi a configuração final dos macroprocessos finalísticos e de gestão e seus processos componentes:

1. MACROPROCESSOS E PROCESSOS DE GESTÃO	
Macroprocessos	Processos relacionados
1.1. Elaborar Planejamento Estratégico do IBAMA	1.1.1. Internalizar diretrizes estratégicas do sistema ambiental 1.1.2. Construir cenários ambientais 1.1.3. Definir prioridades estratégicas 1.1.4. Acompanhar resultados estratégicos estabelecidos
1.2. Disponibilizar e Divulgar Informações	1.2.1. Definir conteúdos a serem divulgados 1.2.2. Captar dados, informações e tecnologias ambientais 1.2.3. Consolidar e organizar conteúdos da informação 1.2.4. Disponibilizar e transferir informações e tecnologias

2. MACROPROCESSOS E PROCESSOS FINALÍSTICOS	
Macroprocessos	Processos relacionados
2.1. Controlar e Avaliar Produtos e Substâncias Químicas	2.1.1. Homologar certificação de produtos 2.1.2. Verificar atendimento dos requisitos

2. MACROPROCESSOS E PROCESSOS FINALÍSTICOS	
Macroprocessos	Processos relacionados
	<p>legais</p> <p>2.1.3. Realizar avaliação ecotoxicológica/eficácia</p> <p>2.1.4. Monitorar produção, importação, exportação e distribuição</p> <p>2.1.5. Controlar a qualidade dos produtos e substâncias químicas</p> <p>2.1.6. Desenvolver/apoiar ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação ao controle de substâncias químicas</p> <p>2.1.7. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto ao controle de substâncias químicas</p>
<p>2.2. Licenciar Empreendimentos, Atividades, Processos e Produtos</p>	<p>2.2.1. Elaborar termo de referência</p> <p>2.2.2. Realizar análise do EIA/RIMA</p> <p>2.2.3. Dar publicidade ao RIMA à sociedade</p> <p>2.2.4. Elaborar parecer técnico LP</p> <p>2.2.5. Analisar condicionantes da LP, planos e programas ambientais</p> <p>2.2.6. Elaborar parecer técnico LI</p> <p>2.2.7. Analisar condicionantes da LI</p> <p>2.2.8. Elaborar parecer técnico LO</p> <p>2.2.9. <i>Monitorar cumprimento das condicionantes da LO</i></p> <p>2.2.10. Desenvolver/apoiar ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação ao licenciamento ambiental</p> <p>2.2.11. Priorizar ações fiscais sobre as condicionantes da LO</p> <p>2.2.11. Planejar campanhas fiscais sobre condicionantes da LO</p> <p>2.2.12. Coordenar operações fiscais sobre condicionantes da LO</p> <p>2.2.13. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto ao licenciamento</p>

2. MACROPROCESSOS E PROCESSOS FINALÍSTICOS	
Macroprocessos	Processos relacionados
2.3. Manejar Ecossistemas	<p>2.3.1. Obter dados de ecossistemas</p> <p>2.3.2. Sistematizar dados de ecossistemas</p> <p>2.3.3. Monitorar e diagnosticar status de conservação de ecossistema</p> <p>2.3.4. Avaliar status de conservação de ecossistemas</p> <p>2.3.5. Elaborar estudos de representatividade e prioridades para conservação</p> <p>2.3.6. Promover estudos de valoração de bens e serviços ambientais</p> <p>2.3.7. Elaborar plano para manejo biorregional/ecorregional</p> <p>2.3.8. Implementar plano para manejo biorregional/ecorregional</p> <p>2.3.9. Desenvolver ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação aos ecossistemas</p> <p>2.3.10. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto aos ecossistemas</p>
2.4. Manejar Espécies	<p>2.4.1. Diagnosticar status de conservação de espécie</p> <p>2.4.2. Definir estratégia de atuação</p> <p>2.4.3. Mobilizar meios e parceiros</p> <p>2.4.4. Atuar diretamente sobre espécie/habitat</p> <p>2.4.5. Apoiar institucionalmente</p> <p>2.4.6. Propor normas, técnicas e tecnologias</p> <p>2.4.7. Monitorar e avaliar sucesso das ações</p> <p>2.4.8. Desenvolver ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação à conservação e manejo de espécies</p> <p>2.4.9. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto à conservação e manejo de espécies</p>

2. MACROPROCESSOS E PROCESSOS FINALÍSTICOS	
Macroprocessos	Processos relacionados
2.5. Autorizar Acesso ao Uso dos RAs	2.5.1. Verificar pedido de acesso ao uso 2.5.2. Analisar solicitação de uso 2.5.3. Monitorar e controlar objeto de autorização 2.5.4. Priorizar o planejamento das ações fiscais no uso dos RAs 2.5.5. Planejar campanhas fiscais no uso dos RAs 2.5.6. Coordenar operações fiscais no uso dos RAs 2.5.7. Desenvolver ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação ao acesso ao uso dos RAs 2.5.8. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto ao acesso ao uso dos RAs
2.6. Gerir Unidades de Conservação Federais	2.6.1. Criar unidades de conservação federais 2.6.2. Elaborar plano de manejo de UCF 2.6.3. Implantar UCFs 2.6.4. Implementar plano de manejo de UCF 2.6.5. Avaliar e revisar plano de manejo de UCFs 2.6.6. Desenvolver ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação ao desenvolvimento sustentável das UCFs 2.6.7. Realizar atividades de assistência e apoio técnico a outros atores do sistema ambiental quanto à gestão das UCFs
2.7. Atender a Emergências Ambientais	2.7.1. Avaliar tipologia/cenário do acidente 2.7.2. Fornecer suporte técnico 2.7.3. Mobilizar meios e parceiros 2.7.4. Supervisionar a execução do plano de emergência (previsto no licenciamento) 2.7.5. Monitorar e avaliar efeitos negativos da emergência (contraprova) 2.7.6. Desenvolver ações educativas com grupos e segmentos sociais em relação às emergências ambientais

Novo Modelo de Gestão e Operação das Redes de Atendimento Local

Esta proposta de reorganização e redefinição do modelo de gestão e funcionamento para as unidades descentralizadas do IBAMA tem como princípio fundamental aproximar a prestação dos serviços e execução das ações ambientais federais, de competência do Instituto, de seus usuários e clientes finais, através da estruturação de Redes de Atendimento Local, arranjos virtuais que visam facilitar a adoção de uma nova sistemática de planejamento e programação de ações.

A reorganização proposta está orientada aos resultados, através da construção e realização de planos de ação que traduzam a forma como os resultados serão alcançados com a atuação do IBAMA. Neste sentido, a gestão de seus macroprocessos e de seus processos passa a ser um de seus pilares. Esta abordagem pretende modificar a maneira de analisar, estruturar e planejar a organização, pois ela passa a não mais ser vista a partir de funções, hierarquias, departamentos ou produtos, mas a partir de seus *macroprocessos e processos finalísticos*, enfatizando a maneira *como* o trabalho é realizado e para *quem* se destina seu produto. O foco da ação passa a estar voltado à obtenção de resultados, uma vez que o *cliente* do processo passa a ser o ponto de referência fundamental para a execução das atividades da organização. E, desta forma, o Plano de Ação Institucional passa a ser executado de modo a que possa ser monitorado e aperfeiçoado constantemente.

A utilização desta premissa – a gestão dos processos – pode tanto indicar a necessidade de readequação de procedimentos, o que permite atingirmos uma melhoria incremental, restrita a partes do processo, ou de intervenções mais amplas e profundas, onde é necessária sua completa (re)definição. Contudo, independentemente do grau de intervenção a ser aplicado, para que este novo modelo de funcionamento possa efetivamente se consolidar, é preciso que papéis organizacionais sejam redefinidos e novamente pactuados. Esta reconfiguração de papéis não se vincula a mudanças estruturais; de maneira simplificada, trata-se de colocar em foco as naturezas normativas, avaliadoras e coordenadoras das unidades centrais do órgão, *vis a vis* a natureza executora das unidades descentralizadas. Para que estes papéis se efetivem, também é fundamental adotar procedimentos comuns de medição de resultados, fortalecendo a ênfase no atendimento de clientes e usuários, tanto externos quanto internos.

Os macroprocessos e processos identificados no IBAMA se caracterizam, de modo geral, pela fragmentação na realização de suas atividades ou até mesmo na ausência de algumas delas, principalmente de procedimentos de planejamento e na produção de informações estratégicas. A fragmentação leva a uma dificuldade extrema na coordenação interna dos trabalhos, uma vez que

diferentes unidades funcionais são executoras de partes de um mesmo processo ou atividade, mas nenhuma delas é responsável pelo seu funcionamento adequado; além disso, a organização perde a possibilidade de construir uma visão integrada de suas funções e metas. Ou seja, não existe uma gestão efetiva, enquanto coordenação integrada de atividades e acompanhamento de resultados, de seu modelo operacional.

A falta de indicadores de avaliação de desempenho e qualidade – que fazem parte da caracterização dos processos – gera impactos negativos e disfunções ao longo do fluxo de atividades. Neste caso, a interdependência que existe entre partes de diferentes processos e atividades precisam ser resgatadas, através do rompimento de barreiras estruturais e funcionais.

Quanto às adequações necessárias a este novo modelo operacional, ressalta-se que, algumas das atividades que integram os processos devem ser totalmente estruturadas, ou demandam novas definições quanto aos meios tecnológicos para sua execução; porém, tão importante quanto redimensionar o trabalho, deve ser repensar os fundamentos que hoje orientam os trabalhos realizados no IBAMA – ou seja, romper a falta de integração das áreas, a inexistência de um fluxo adequado de informações, a execução fragmentada de procedimentos, introduzindo para isto novos parâmetros de funcionamento, através do estabelecimento de metas, avaliação de resultados, da necessária interdependência entre unidades, a delegação de poderes, o foco no cliente, adoção de equipes flexíveis etc. É importante também destacarmos que a introdução desta nova lógica de funcionamento operacional constitui aspectos de uma mudança cultural na organização.

Como primeiro aspecto, institucionalizar a função de planejamento no IBAMA, como planejamento estratégico para orientação global de suas ações e também se pensando na programação mais cotidiana de atividades. Outro ponto, igualmente importante, está no desenvolvimento de atividades voltadas ao aperfeiçoamento contínuo de procedimentos de trabalho, identificação de indicadores de desempenho de processos de trabalho, melhoria de seus fluxos, atualização e adaptação permanente de arranjos estruturais, enfim, inserindo enquanto preocupação do IBAMA, ações voltadas a garantir a flexibilidade necessária para as atuais organizações poderem se adaptar a um ambiente de instabilidade e modificações constantes.

Estas atividades se traduzem como uma forma de garantir a sistemática no estabelecimento de planos e metas de trabalho, bem como dos mecanismos necessários para o respectivo acompanhamento e avaliação quantitativa e qualitativa dos mesmos e, por decorrência, orientando a instituição em seu processo de tomada de decisões. No nosso entender, a definição dos planos de ação e das metas a serem alcançadas em cada uma das Redes, sua consolidação e monitoramento, só alcançará efetividade a partir da

compreensão detalhada dos desdobramentos operacionais dos macroprocessos finalísticos.

A definição de um novo modelo de funcionamento para as unidades descentralizadas do IBAMA voltado à reestruturação de suas ações e serviços visa à geração de resultados importantes para a gestão ambiental federal, tanto sob o enfoque da eficiência administrativa, quanto sob o enfoque de sua efetividade junto aos clientes.

Em termos práticos, a combinação de critérios ambientais e administrativos para a definição de unidades lógicas de planejamento e gestão resultou no conceito de Rede de Atendimento Local. Através de um planejamento integrado, define-se o conjunto de serviços prioritários da Rede, atribuindo-os às suas unidades descentralizadas de modo a aproveitar sinergias, evitar duplicidades e proporcionar maior conveniência e acessibilidade aos usuários finais dos serviços prestados pelo IBAMA. Não deve se entender, entretanto, a Rede como uma estrutura que venha a se superpor hierarquicamente às unidades descentralizadas, mas como um arranjo virtual que venha a efetivar uma nova sistemática de planejamento e programação das ações do IBAMA.

As Redes reunirão diferentes Unidades Descentralizadas - UD, com o objetivo de atender de forma integrada as demandas ambientais verificadas em sua área de abrangência. Não há hierarquia nas Redes, pois a lógica de seu funcionamento é sistêmica; assim, cada UD mantém suas competências e atua em complementaridade com as demais.

Assim, este modelo de operação e gestão das Redes de Atendimento Local do IBAMA (RALs) pretende efetivar a desconcentração das competências do órgão para as Unidades descentralizadas e a descentralização para os órgãos estaduais e municipais de meio ambiente (OEMAs), redefinindo o papel de sua Sede em Brasília. A Sede, portanto, deverá atuar exclusivamente na definição das diretrizes estratégicas e técnicas, na coordenação geral do planejamento, na viabilização dos mecanismos que garantam a infra-estrutura necessária e no monitoramento dos resultados, delegando com efetividade o papel executor às Unidades descentralizadas.

O respeito à dimensão ambiental como orientação de planejamento e gestão, introduz, definitivamente, a preocupação com a efetividade que deve resultar da atuação do IBAMA, tomada em seu conjunto, em termos de preservação da qualidade ambiental em níveis adequados.

Assim, as Redes de Atendimento Local devem comportar um conjunto de serviços (macroprocessos e processos), com níveis de complexidade definidos para cada Unidade Descentralizada, de modo transparente para o IBAMA e para os usuários, de forma que, independentemente de onde se formalize uma solicitação ou se identifique uma demanda, se saiba como proceder, seja pelo

atendimento local ou acionamento de outra unidade para processamento remoto.

Esse conceito de atendimento deve se completar com a padronização, através do detalhamento de processos e seus procedimentos, para que, independentemente da unidade do IBAMA que receber às demandas do cliente, seus funcionários tenham domínio sobre como proceder.

Certamente, trata-se do início de um processo complexo de mudança, pois aliado à necessidade prover as Unidades descentralizadas de capacidade de resolução, tanto com os recursos necessários (humanos, orçamentários, físicos e tecnológicos), identificamos mudanças importantes que deverão acontecer também na cultura da organização, em todas suas instâncias.

Na seqüência, é apresentados a forma de definição das Redes de Atendimento Local, com o detalhamento dos critérios utilizados para seu agrupamento, seguido das fichas simplificadas com as Unidades descentralizadas que as compõem.

Critérios para a definição das Redes

Inicialmente, para a definição das Redes de Atendimento Local foi utilizado um conjunto de critérios, os quais foram combinados em aproximações sucessivas e submetidas à validação do corpo diretivo do IBAMA, na qual obtivemos o total de 21 Redes⁸. Estes critérios compreenderam:

- identificação de unidades descentralizadas capazes de atuar enquanto nucleadoras de Rede (especialmente na estruturação das Redes da região Norte);
- fluxo atual de suprimento, abastecimento e logística entre unidades;
- rodovias, estradas e outras vias de interligação;
- recortes geográficos, especialmente as bacias hidrográficas;

⁸ No entanto, após reuniões internas, a Diretoria do IBAMA redefiniu novamente as Redes, agora a partir de um critério exclusivamente biomático, estabelecendo assim um novo conjunto de Redes de Atendimento Local, totalizando sete Redes ao todo:

- Rede do Bioma Amazônico
- Rede do Bioma Cerrado
- Rede do Bioma Caatinga
- Rede do Bioma Mata Atlântica
- Rede do Bioma Campos Sulinos
- Rede do Bioma Pantanal
- Rede dos Biomas Costeiros

De qualquer forma, a sistemática de planejamento e modelo de gestão, seguem conforme propostas originalmente pela Consultoria, uma vez que mesmo este novo corte biomático ainda carece de ajustes e divisões internas (como no caso do bioma amazônico, pela sua extensão, por exemplo).

- recortes ecossistêmicos;
- homogeneidade de demandas ambientais.

Estas 21 Redes definidas compreendem as 433 unidades descentralizadas do IBAMA – entre Gerências Executivas, Escritórios Regionais, Unidades de Conservação Federais e Centros Especializados. É importante ressaltarmos que a Rede deve ser entendida como um arranjo virtual que viabiliza uma nova sistemática de planejamento, orientada à construção, execução e monitoramento do Plano de Ação Institucional do IBAMA.

Assim, as Redes de Atendimento Local se caracterizam por reunir um conjunto de diferentes unidades descentralizadas, que deverão atuar de modo articulado a partir de mecanismos de integração e interação para execução da gestão ambiental federal

Cada Rede deverá contar com um *nucleador*, papel a ser atribuído a uma unidade descentralizada, que passará a ser responsável por coordenar o processo de planejamento e programação das ações da Rede. É importante que destaquemos que a existência deste Núcleo não implica na subordinação hierárquica das unidades descentralizadas a ele – o próprio conceito organizacional para a estruturação em redes pressupõe mecanismos de cooperação e interconectividade, e não de hierarquização.

A forma como o modelo pretende garantir esta não-subordinação está nos mecanismos de planejamento e programação de ações previstas, em que, tanto entre a sede e unidades descentralizadas, quanto o inverso, o sentido do inter-relacionamento será sempre biunívoca (\leftrightarrow), que se garantirá através da formalização de instâncias colegiadas para compartilhamento das informações, decisões e participação da sociedade e outros atores relevantes

A escolha dos Núcleos se baseou nos seguintes critérios objetivos:

- equidistância entre o Núcleo e as demais unidades descentralizadas, ou facilidade de acesso;
- capacidade de suporte às demais unidades;
- tradição no abastecimento de unidades próximas;
- necessidade de preencher vazios territoriais críticos (rotas de tráfico de animais e atuação de extração ilegal de madeira etc.); as gerências executivas não devem acumular as atividades que competem ao Núcleo.

As razões para a escolha dos Núcleos, portanto, não se baseia exclusivamente na existência de uma unidade descentralizada que seja também unidade gestora (da mesma forma, o fato das capitais contarem com escritórios regionais não implicou na proposição das mesmas). Assim como diferentes critérios concorreram para definir os limites da jurisdição e abrangência das Redes, se procedeu da mesma maneira para apontar uma possível localização

para o Núcleo. Portanto, nas 21 Redes definidas, encontramos diversas situações, lembrando que cabe a elas, resumidamente, o seguinte papel:

- serem os facilitadores da gestão da Rede, inclusive orientando a descentralização dos recursos necessários ao funcionamento dos serviços prestados e ações realizadas pelas unidades descentralizadas, através do cumprimento das orientações de colegiados;
- coordenar o processo de pactuação e comprometimento com os resultados a serem firmados a RAL e a Sede, que integra o Plano de Ação Institucional do IBAMA;
- coordenar os instrumentos de gestão local do planejamento, dos recursos humanos, dos processos finalísticos, das informações e do conhecimento;
- não são executores ou de ordenadores de despesas.

O Núcleo será composto por uma equipe técnica, a se localizar em uma unidade descentralizada da Rede; sua atuação demanda, inclusive, que haja deslocamentos pela área abrangida pela Rede, para que o acompanhamento das ações e seus resultados sejam próximos, permitindo o aperfeiçoamento constante das metas e resultados. Cabe aos Núcleos também atuar como a secretaria executiva do colegiado interno à Rede (o Comitê de Gestão da RAL, a ser descrito na seqüência).

Todos os Núcleos apontados nas fichas das Redes são propostas, a serem ainda formalizados. A escolha definitiva dos Núcleos pode partir da indicação dos Comitês de Gestão de cada RAL, da subsequente apreciação pela Câmara Técnica Regional e avaliação final do Conselho de Gestão (Sede).

5. EQUIPE DO PROJETO

A equipe de consultores da Boucinhas & Campos Consultores alocada para esse Projeto é:

- José Fernando Boucinhas – Diretor Presidente (Coordenador Geral)
- Wagner Muradian
- Evelyn Dubugras Ribeiro
- Suely Komatsu
- Marcelo Elia de Marsillac
- Ana Maria Brescancini
- Cecília Gomes de Almeida
- Carlos Alberto Dória
- João Carlos Fressa
- Bernardo Vasconcelos
- Alfredo Curioni
- Ronan Passos

- Fernanda Daltro
- Sérgio Monforte

Na supervisão técnica dos trabalhos:

- Miguel Matteo
- Luiz Manoel da Silva
- Silvia Anette Kneip
- Aída Maria Pereira Andreazza
- Carmen Pineiro Gomes

Atuação no Comitê técnico para acompanhamento interno do Projeto como um todo:

- Pedro Ubiratan Escorel de Azevedo
- Alberto Ricardo von Ellenrieder
- Peter J. Cohlmiã
- Marco Antônio Souza de Oliveira
- Celso Albuquerque Loureiro
- Ione Novoa Jezler Muller

Equipe do Ministério do Meio Ambiente e Vinculadas envolvida mais diretamente com o Projeto:

- Aldenir Chaves Paraguassú
- Ana Lúcia Tostes
- Ana Maria Evaristo (IBAMA)
- Anna Flávia de Senna Franco
- Augusto César C. Fayet
- Denise Hamú
- Ednardo Freitas
- Eliane Fernandes
- Francisco Borges Maia Neto
- Elisa Gomes
- Hamilton Casara (IBAMA)
- Izabella Mônica Teixeira
- José Carlos Carvalho
- Ligia Camargo
- Lúcia Maria Mazzilli
- Marcelo Renault M. Freitas (ANA)
- Pedro Raimundo da Silva
- Regina Elena Crespo Gualda
- Rômulo Mello (IBAMA)
- Sandra Regina Klosovski

- Sérgio Bruni (IPJB)
- Sidney Menezes de Albuquerque (ANA)
- Simão Marrul Filho
- Ubirajara T. Sanz de Oliveira

Equipe utilizada no Aditivo referente ao trabalho do IBAMA - Devido à natureza do próprio IBAMA, a realização destes trabalhos permitiu diversas oportunidades de reunião de representantes das inúmeras unidades descentralizadas do órgão. No entanto, aqui, listaremos apenas aqueles que participaram mais direta e freqüentemente junto à Consultoria:

- Rômulo Melo
- Sandra Regina Klosovski
- Ana Maria Evaristo Cruz
- Victoria Regina Bezerra
- Victória Maria Bulbol
- Aurilene Pinheiro
- Edgar Fagundes
- Lindalva F. Cavalcanti
- José Ximenes de Mesquita
- Paulo Cezar Mendes
- João B. D. Câmara
- Virgínia de Melo
- Maria Inês Miranda
- Miriam Laila Absy
- Luiz Cláudio Machado
- Eliane Moreira Machado
- Rosa Helena Zago
- Isaías Osias Bezerra
- Fernando R. Carvalho
- Gaetan Serge Jean Dubois
- Paulo Cesar Macedo Mauro Sousa de Moura
- Adalberto C. Meira Filho
- Adalberto Iannuzzi
- Rosemary C. Mamede
- Mônica Koch
- Marcus Vinicius da S. Alves
- Moacir B. Arruda
- Augusta Rosa Gonçalves
- Maria do Amparo de Sousa
- José M. L. da Silva
- Andries Jan Algero
- Gardênia L. T. Azevedo
- Leonides Lima

- Nilo Bandeira
- Maria Ody Maranhão
- Nelson Gonçalves Rezende
- Elísio Márcio de Oliveira
- José Dias Neto

Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Evelyn Levy - Secretária

Maria Marlene Almeida - Diretora de Programa

Beatrice Valle – Gerente de Projetos

Ciro Guarani Pennaforte – Gerente de Projetos

Viviane Maria Soares – Gerente de Projetos

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)