

CISÃO: A CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE PROTEÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBio)

Rômulo Mello
Humberto Falcão Martins

CISÃO: A CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO INSTITUTO CHICO MENDES DE PROTEÇÃO DA BIODIVERSIDADE (ICMBIO)

Rômulo Mello
Humberto Falcão Martins

RESUMO

O trabalho trata do processo de modelagem institucional do Instituto Chico Mendes de Proteção da Biodiversidade (ICMBio), concebido a partir de uma cisão do IBAMA para cuidar das políticas de proteção da biodiversidade e gestão das unidades de conservação, bem como identificar sua lógica e condicionantes. O processo de modelagem institucional foi visualizado em três grandes fases. A primeira denominada pré-modelagem, a segunda modelagem fina & implementação e a terceira revisão & consolidação. A pré-modelagem contemplou definições sobre a estratégia (missão, objetivos e ações estruturantes), a estrutura (modelo de governança corporativa e estrutura organizacional básica) e o modelo institucional para as unidades de conservação. A modelagem da estrutura perpassa todos os níveis organizacionais, abrangendo os níveis estratégico, tático e operacional, além dos suportes administrativos. , o modelo de governança corporativa proposto para o ICMBio envolve a pactuação de resultados entre o Ministério do Meio Ambiente e a diretoria colegiada do Instituto, cujo contrato de resultados prevê indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas, incentivos de atuação e flexibilidades organizacionais A proposta de estrutura consubstanciou um modelo inovador e agregador de ações com vistas ao alcance de melhores resultados. O conjunto de elementos configura uma estrutura de gestão integradora com vistas ao alcance de resultados alinhados à missão e visão institucionais, com viável ganho de eficiência, eficácia e efetividade para sociedade. O processo de desenvolvimento institucional, além de gerar definições essenciais, também gera subprodutos tão importantes quanto, tais como conhecimento do corpo funcional sobre si mesmo, sobre a instituição e suas possibilidades de aperfeiçoamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE MODELAGEM INSTITUCIONAL DO ICMBio.....	3
2 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.....	5
2.1 Propósito: Missão.....	5
2.2 Objetivos estratégicos e ações estruturantes.....	6
3 DEFINIÇÕES MACRO-ESTRUTURAIS (MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA E ALTERNATIVAS DE MODELO INSTITUCIONAL PARA AS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E CENTROS DE PESQUISA E CONSERVAÇÃO).....	8
3.1 A estrutura organizacional básica.....	8
3.2 Modelo de governança corporativa.....	13
3.3 Suporte administrativo.....	15
3.4 Modelo institucional para as Unidades de Conservação: parcerias para gestão de unidades de conservação.....	17
3.5 Considerações sobre o desenho da estrutura.....	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRÓXIMOS PASSOS.....	20
5 REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO AO PROCESSO DE MODELAGEM INSTITUCIONAL DO ICMBio

Modelar uma instituição significa, principalmente, definir sua estratégia (propósito, resultados e como alcançá-los), estrutura, processos de trabalho, quadro funcional, sistemas informacionais, dentre outros elementos do modelo de gestão. Ainda que este conjunto de definições possa ocorrer de forma mais concentrada em determinadas circunstâncias, trata-se de um processo contínuo e abrangente. Para ser efetivo e gerar uma organização capaz de atender aos seus beneficiários e alcançar seus objetivos sociais, os processos de modelagem institucional devem apresentar dois requisitos essenciais: liderança e participação – além, certamente, da qualidade e pertinência das metodologias empregadas.

O processo de modelagem institucional do ICMBio foi inicialmente visualizado em três grandes fases, conforme ilustra o quadro 1.

	Fase 1 Pré-Modelagem	Fase 2 Modelagem fina & Implementação	Fase 3 Revisão & Consolidação
Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> • mobilização de apoiadores • mobilização interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> • mobilização interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> • mobilização interna e externa
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • propósito (missão) • diretrizes/objetivos • ações estruturantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados (indicadores e metas) • Plano detalhado de ações • Modelo de gestão para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão da estratégia
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • modelo de governança corporativa • estrutura organizacional básica • modelo institucional para as unidades de conservação 	<ul style="list-style-type: none"> • Detalhamento da estrutura • Detalhamento e implementação das formas de relacionamento público-privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão da estrutura
Financiamento	<ul style="list-style-type: none"> • modelo de financiamento com indicação de possíveis fontes de financiamento e instrumentos de gestão de fundos 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos • Detalhamento e implementação dos instrumentos de gestão de fundos 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão do modelo de financiamento
Pessoas		<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestão de pessoas • Planejamento da força de trabalho e plano de provisão • Capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão do modelo de gestão de pessoas
Processos		<ul style="list-style-type: none"> • (re)modelagem de processos 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão de processos e metas de eficiência operacional

Quadro 1. Processo de modelagem institucional do ICMBio

Foi dado início à primeira fase, denominada pré-modelagem, que inclui definições sobre a estratégia (missão, objetivos e ações estruturantes), estrutura (modelo de governança corporativa estrutura organizacional básica) e modelo institucional para as unidades de conservação.

Gerar as definições propostas para a primeira fase do processo de modelagem institucional do ICMBio (constituído pelos itens supracitados) demandou

uma abrangente e intensa mobilização interna e externa de tal forma que se combinassem de modo satisfatório os critérios de legitimidade (que clama por ampla e irrestrita participação) e pragmatismo (que clama pela redução de prazos e custos, considerando a dispersão geográfica do quadro e o seu elevado número).

O documento está organizado em 3 partes, a saber:

- Definições estratégicas (propósito e diretrizes);
- Definições macro-estruturais (modelo de governança corporativa, estrutura organizacional básica e alternativas de modelo institucional para as Unidades de Conservação).
- Considerações finais sobre o desenvolvimento deste trabalho e próximos passos.

2 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

2.1 Propósito: Missão

A missão é um conceito que pretende exprimir o propósito da organização, informando o escopo de atuação, ou seja, que ela é e o que ela não é. Uma missão, para ser considerada consistente, necessita ser sucinta e comunicativa e deve identificar claramente a organização a que pertence. A discussão sobre a missão é permeada por um intenso debate estratégico sobre o que a organização gera (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), para que ela os gera (quais os impactos visados no meio onde atua), como ela os gera (quais os processos ou requisitos envolvidos) e para quem os gera (quais os beneficiários) (Collins; Porras, 1996; Collins & Huge, 1993; Johnston & Daniel, 1993; Ackoff, 1981; Senge *et al.*, 1994). Possivelmente, uma declaração de missão pode conter todas estas informações, mas não pode prescindir de pelo menos uma: o para quê. No processo de definição da missão, é comum que as pessoas e diversas áreas queiram ver-se refletidas na missão. Contudo, a missão é uma declaração de sentido amplo que consolide uma convergência de propósitos maiores do que as áreas organizacionais – embora dependente de todas. A declaração da missão exige que se pense a organização de forma extensa (Martins; Fontes, 1999; Hunger; Wheelen, 1995).

A formulação da proposição de missão que é apresentada foi fruto das percepções obtidas de ampla consulta interna, de discussões em oficinas de trabalho com o corpo gerencial e do refinamento pela diretoria ampliada.

Buscando estabelecer um texto conciso para uma comunicação objetiva e clara do propósito, e combinando os conceitos “**PROMOVER A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE**” e “**PROTEGER O PATRIMÔNIO NATURAL BRASILEIRO**”, buscou-se dar ênfase na jurisdição de mandato do ICMBio, considerando que a “proteção do patrimônio natural” seja uma expressão mais abrangente que “conservação da biodiversidade”, o que resultou numa declaração de missão direta e objetiva. Assim, o enunciado de missão que se propõe é:

Proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento sócio-ambiental

2.2 Objetivos estratégicos e ações estruturantes

A formulação de objetivos estratégicos do ICMBio se deu com base na metodologia do BSC (Balanced Scorecard) (Kaplan; Norton, 1997; 2001; 2004), que, adequadas as configurações das perspectivas ao contexto das organizações públicas, construiu-se uma estrutura de mapa estratégico que permite visualizar o encadeamento entre as diferentes perspectivas (sociedade, beneficiários, processos, e aprendizagem e crescimento), que orientam para o alcance da missão institucional.

A metodologia criada por Kaplan e Norton (1997; 2004) representa um lógica simples de relações causais. Sem aprendizagem e conhecimento, não há processos de trabalho voltados para a excelência (eficientes e orientados para o beneficiário). Sem os processos de trabalho voltados para excelência, não há beneficiários satisfeitos. Sem beneficiários satisfeitos, não há impactos globais desejáveis na sociedade. Logo, torna-se necessário que se enunciem objetivos em relação a todas estas categorias. Tendo por base estes elementos, foram delineados os objetivos estratégicos, conforme dispostos na figura1, representando a construção de um mapa estratégico e permite que se visualize o encadeamento entre as diferentes perspectivas.

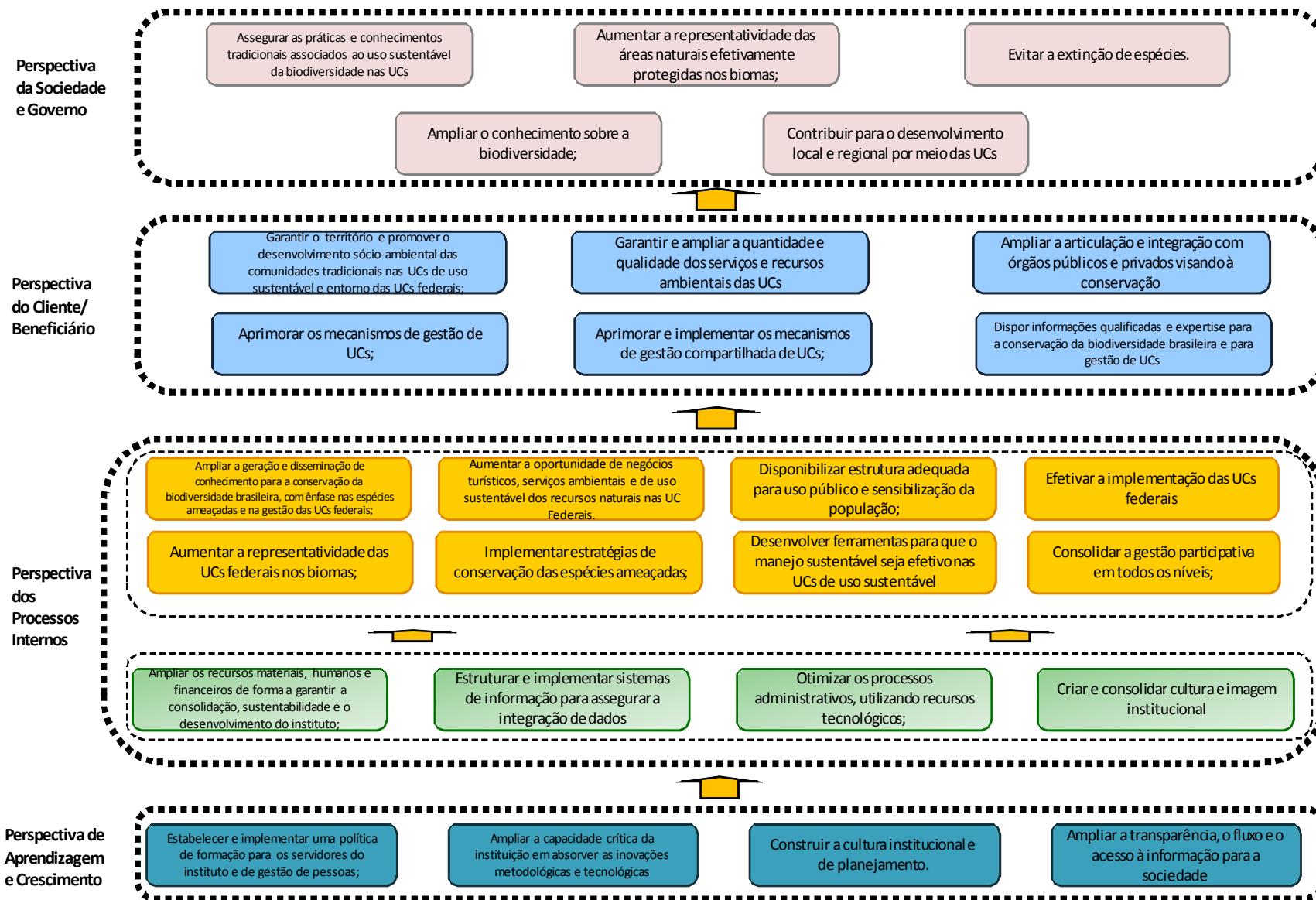


Figura 1 – Mapa Estratégico do ICMBio

3 DEFINIÇÕES MACRO-ESTRUTURAIS (MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA E ALTERNATIVAS DE MODELO INSTITUCIONAL PARA AS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO E CENTROS DE PESQUISA E CONSERVAÇÃO)

3.1 A estrutura organizacional básica

A principal função da estrutura é realizar a estratégia (Chandler, 1962; Nadler & Tushman, 1997; Hoogervorst, 2003; Hamel & Prahalad, 1994; Kanter, 2001;). Contando agora com os principais marcos estratégicos (missão e objetivos), é possível estabelecer os pontos críticos do desenho de uma nova estrutura para o ICMBio.

Mintzberg (1979; 2006) apresenta que em qualquer desenho estrutural possui 6 elementos básicos: cúpula, linha intermediária, núcleo operacional, suporte administrativo, suporte técnico e suporte corporativo. O núcleo operacional, o mais relevante, é o *locus* da realização de todos os processos críticos que sustentam a operação da organização. À cúpula cabe a supervisão da operação e do alinhamento estratégico. Já a linha intermediária, que deve ser sempre a mais enxuta possível, tem a função de assegurar as integrações verticais (cúpula-base) e horizontais dentro do núcleo operacional e entre este e os suportes.

Uma estrutura se desenha de baixo-para-cima: a principal definição é o núcleo operacional, onde se encontram os processos de trabalho que geram os produtos (bens ou serviços) entregues aos beneficiários (Martins; Marini; 2007). O início da proposição de uma nova modelagem organizacional para o ICMBio é, portanto, definir seu núcleo operacional, que no caso são: Unidades de Conservação, Centros de Pesquisa e Conservação e Coordenações Regionais.

As Coordenações Regionais (CR) são nós de redes de UCs, formando instâncias colegiadas regionais (segundo critérios, tais como complexidade, incidência de problemas, proximidade etc.) compostas pelos próprios dirigentes das UCs, com o objetivo de conduzir a integração entre as UCs e facilitar o diálogo com as coordenações dos processos na administração central e pactuar, monitorar e avaliar seus desempenhos. A Portaria nº 07, de 19 de fevereiro de 2009, instituiu 11 CR:

- CR1 – Porto Velho/RO
- CR2 – Manaus/AM
- CR3 – Itaituba/PA
- CR4 – Belém/PA
- CR5 – Parnaíba/PI
- CR6 – Cabedelo/PB
- CR7 – Porto Seguro/BA
- CR8 – Rio de Janeiro/RJ
- CR9 – Florianópolis/SC
- CR10 – Chapada dos Guimarães/MT
- CR11 – Lagoa Santa/MG

Com as seguintes atribuições definidas pela Portaria de criação:

- I. Atuar na melhoria da qualidade da gestão das unidades descentralizadas do Instituto, com observância das diretrizes definidas no planejamento estratégico deste;
- II. Promover articulação e integração das unidades descentralizadas localizadas na sua circunscrição territorial;
- III. Apoiar o planejamento, a execução e o monitoramento de programas, projetos e ações técnicas de competência do Instituto, dentro de sua circunscrição territorial;
- IV. Atuar como interlocutora entre as unidades descentralizadas e a sede do Instituto, quanto à divulgação de informações e diretrizes deste e resultados obtidos por aquelas.

Complementarmente a estas, caberá às CR a atribuição de ser a primeira instância recursal para julgamento de autos de infração e proceder a análise e autorização de licenciamento ambiental conforme norma.

O segundo nível da estrutura organizacional básica é o núcleo tático, responsável pelo suporte técnico e administrativo para o núcleo operacional por intermédio do aporte de meios e ferramentas metodológicas visando o atingimento dos resultados institucionais (planejamento tático). Este é composto por agrupamentos de processos, conforme ilustra o quadro 2.

Macro-Processos	Processos
Gestão Socioambiental	Gestão de conflitos
	Capacitação externa
	Controle social local/ gestão participativa
	Educação Ambiental
Populações Tradicionais	Fortalecimento das comunidades
	Produção e uso sustentável
Uso Público & Negócios	Desenvolvimento de negócios
	Serviços ambientais
	Visitação
	Manejo Florestal Sustentável
Consolidação Territorial	Demarcação e Sinalização territorial
	Regularização Fundiária
Criação, Planejamento e Avaliação de UC	Criação de UC
	Elaboração e Revisão de Plano de Manejo
	Avaliação da Implementação de UC
	Efetividade do Sistema, mosaicos e corredores
Proteção	Fiscalização
	Ações de Contingência
	Prevenção e controle de incêndios
Manejo para Conservação	Avaliação da conservação da biodiversidade
	Elaboração e implementação de Planos de Ação
	Análise e prognóstico de conservação da
	Análise de impactos para autorização de licenciamento
Pesquisa e Monitoramento	Fomento e execução de pesquisa para conservação da
	Monitoramento da biodiversidade
	Gestão da Informação/Disseminação do conhecimento
Gestão de Compensação Ambiental e Recursos Especiais	Negociação da Compensação Ambiental
	Implementação da Compensação Ambiental
	Formulação e execução de Projetos Especiais
Desenvolvimento Institucional	Planejamento Estratégico
	Avaliação de Resultados Institucionais
	Comunicação e marketing
Gestão de Pessoas	Recursos Humanos
	Capacitação
Administração e Tecnologia da Informação	Suprimento e Logística
	Tecnologia da Informação
Finanças	Finanças
	Arrecadação
Planejamento Operacional e Orçamento	Planejamento Operacional
	Execução Orçamentária
Suporte Corporativo	Cooperação Internacional
	Assessoria parlamentar
	Assessoria e representação jurídica
	Interlocução e controle social (ouvidoria)
	Controle interno
	Corregedoria

Quadro 2. Grupos de processos de trabalho

Visando o fortalecimento do núcleo tático do ICMBio, cada grupamento de processos será supervisionado por um diretor e gerenciado por uma Gerência Executiva, formando uma linha intermediária de decisão de alta gerência. Esta linha deverá ser “empoderada” e ser composta preferencialmente por servidores públicos, compondo uma instância mais estável, visando a continuidade da linha de atuação e

dos serviços prestados pelo Instituto. Essa Gerência será responsável também pela supervisão de processos nas suas inter-relações verticais (com UCs, Centros e Coordenações Regionais) e horizontais (com outros processos).

O diretor supervisor deverá coordenar as ações e integrá-las de forma a obter os melhores resultados institucionais. Para tanto optou-se pela vinculação de macro-processos e coordenações regionais a um determinado diretor (cada diretor supervisiona um conjunto de processos e de Coordenações Regionais) conforme ilustra a figura 3 abaixo.

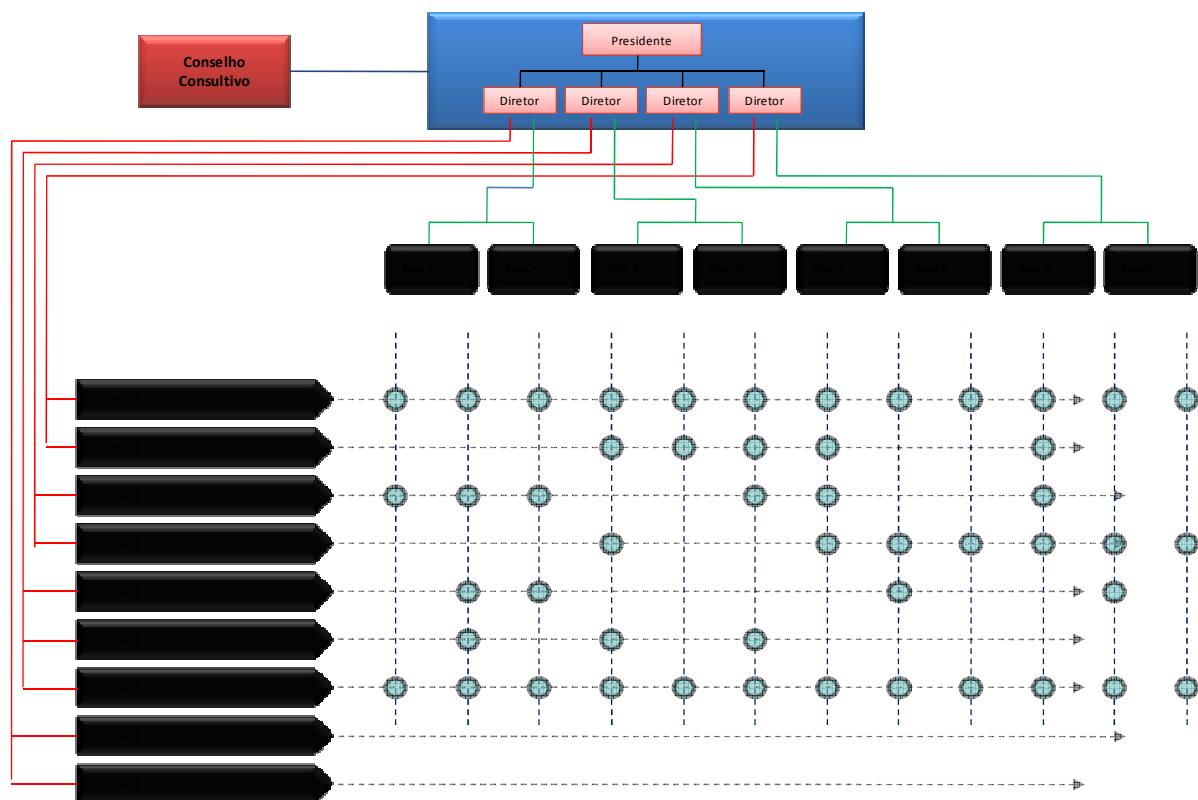


Figura 3 – Vinculação de macro-processos e coordenações regionais a um determinado diretor para supervisão

Completando a estrutura organizacional básica, representada pela figura 4 (a. Relação hierárquica; b. Fluxo Financeiro), está o núcleo estratégico, composto pelo Presidente do Instituto e seus quatro diretores, constituindo a diretoria colegiada. Por fim, dentre as principais responsabilidades do núcleo estratégico estão: i) estabelecer o direcionamento estratégico do ICMBio; ii) avaliar os resultados institucionais; e iii) definir sobre as vinculações de macroprocessos e/ou unidades (pré-definida no regimento, mas passível de alteração por resolução da própria diretoria em regime de colegiado).

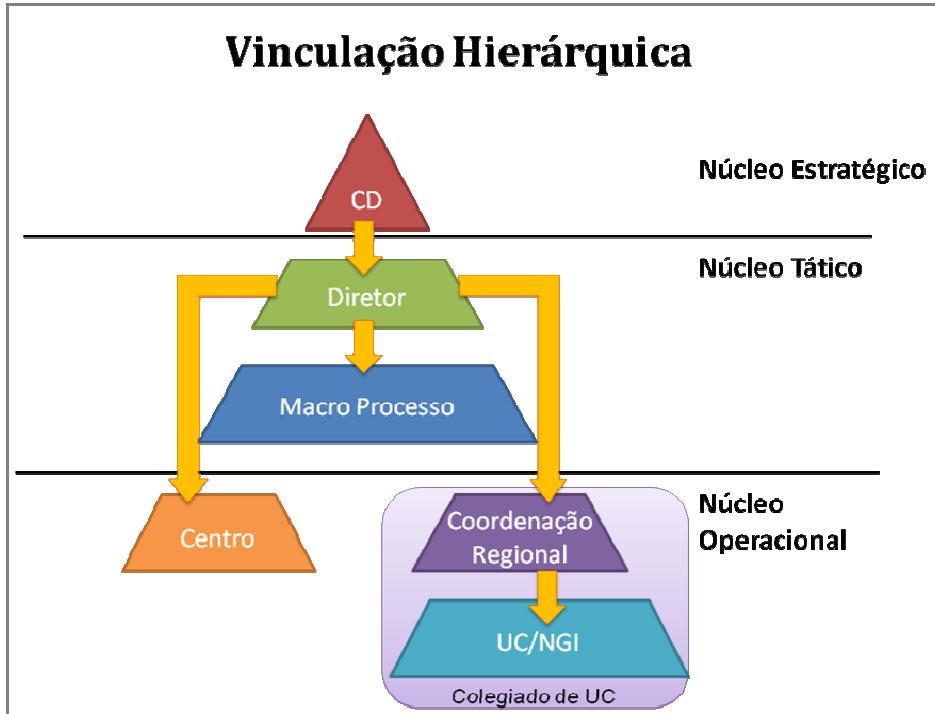


Figura 4 – Estrutura Organizacional Básica do ICMBio. Vinculação hierárquica e fluxo financeiro

A figura 5, abaixo, avança na definição das vinculações à diretoria colegiada (núcleo estratégico) e no estabelecimento da central de resultados para acompanhamento estratégico organizacional. A central de resultados representada por uma Gerência Executiva com a função aglutinadora de dados, informações e demandas que subsidiará o processo de tomada de decisão da diretoria colegiada. Vale destacar que o conjunto de unidades de suporte corporativo (chefia de gabinete, corregedoria, auditoria, procuradoria, comunicação e marketing etc.) e o macro-processo Desenvolvimento Institucional possui status de Gerência Executiva e é vinculado diretamente à diretoria colegiada e não aos processos finalísticos, tal como acontece com as demais coordenações.

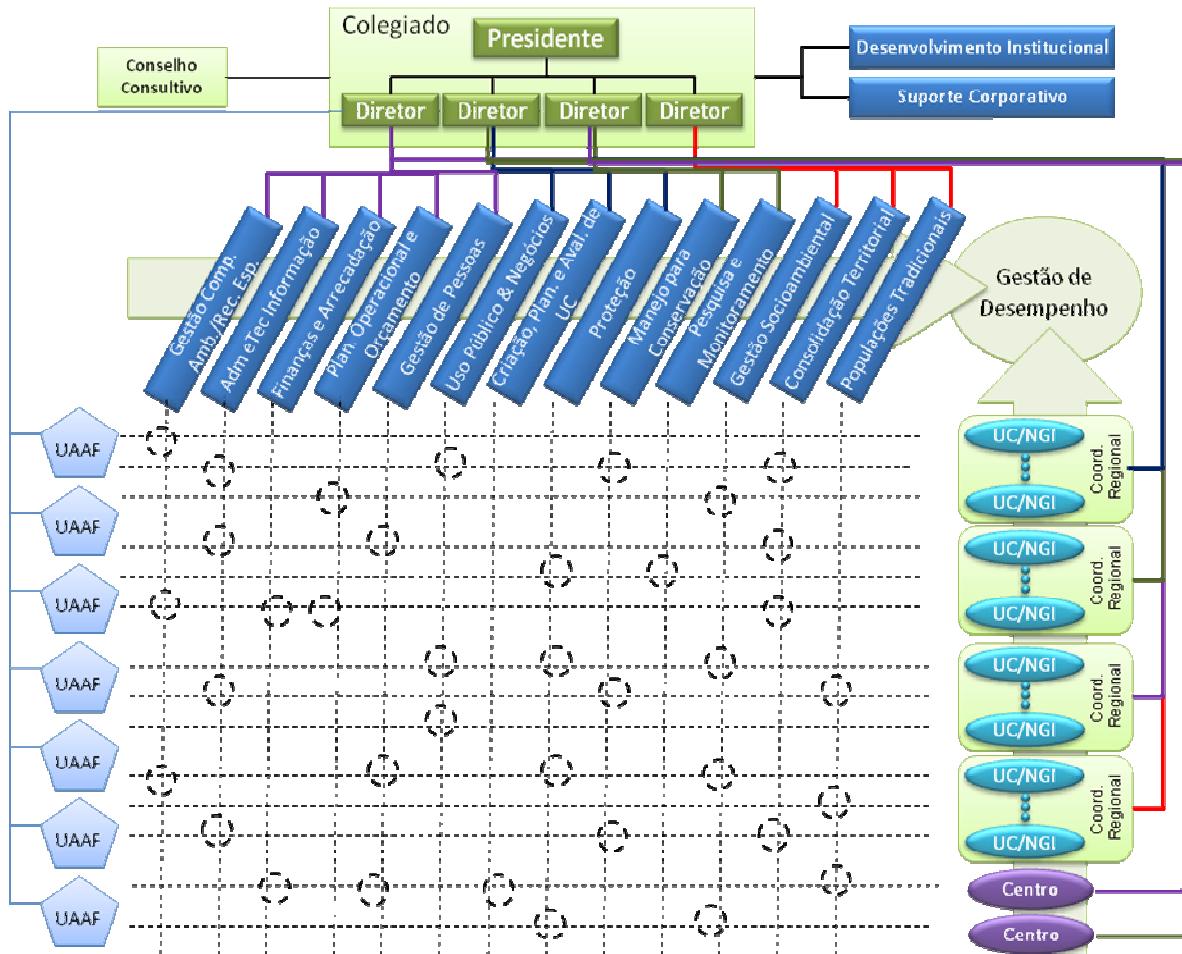


Figura 5: Vinculação da coordenação de processos e unidades à diretoria

3.2 Modelo de governança corporativa

O modelo de governança corporativa visa responder a uma importante pergunta: quem controla a organização? Nesse sentido, o modelo de governança corporativa proposto para o ICMBio envolve a pactuação de resultados entre o Ministério do Meio Ambiente e a diretoria colegiada do Instituto, cujo contrato de resultados prevê indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas, incentivos de atuação e flexibilidades organizacionais (Martins; Fontes, 1999; Martins; 2007). Para o cumprimento das metas pactuadas o ICMBio contará com instância consultiva e também com o suporte técnico/corporativo.

A partir do contrato de gestão pactuado entre o ICMBio e o MMA, as ações da organização serão planejadas visando a consecução dos resultados. Cabendo ao núcleo estratégico definir metas institucionais (Planejamento Estratégico), ao núcleo tático, as metodologias e meios para atingimento dos

resultados (Planejamento Tático) e ao núcleo Operacional elaborar proposta de trabalho, por meio de projetos (Planejamento Operacional), conforme figura 6 abaixo.



Figura 6 – Fases do Planejamento do ICMBio focado em resultados

O fluxo operacional do planejamento do Instituto é estruturado por uma série de ações concatenadas que tem início na definição das diretrizes instituições e na orientação e avaliação pela Gerência Executiva das propostas de trabalho (elaboradas por meio de formulário padrão) apresentadas pelo núcleo operacional, que formam a Programação de Trabalho do ICMBio, que é monitorada e avaliada, conforme disposto na figura 7.

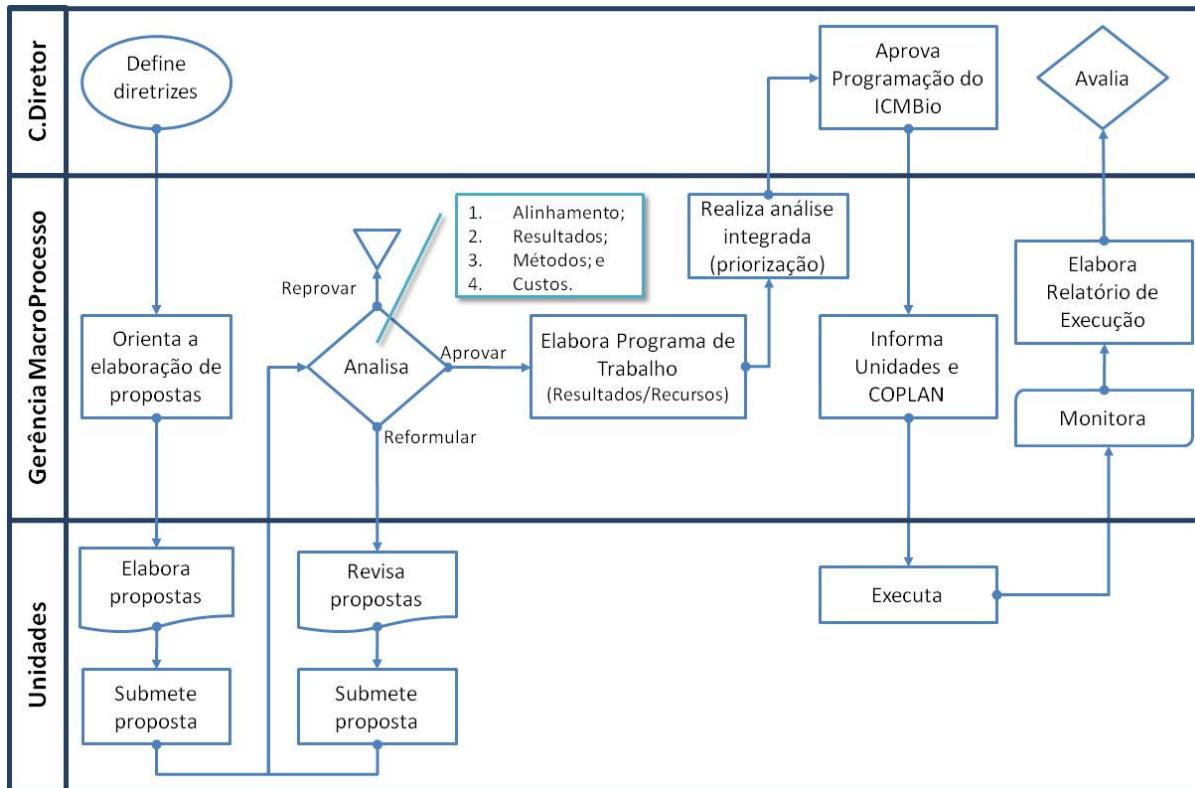


Figura 7 – Rotina de planejamento do institucional

3.3 Suporte administrativo

No que diz respeito ao suporte administrativo. Ainda que haja um grupo de processos denominados suporte operacional, no núcleo tático, para este fim, isto não elucida a forma de funcionamento do suporte administrativo, que não pode se confundir com o papel integrador das instâncias colegiadas. A solução para o suporte administrativo é a constituição de uma rede de Unidades de Apoio Administrativo e Financeiro (UAAF) que possuem Unidade Gestoras Executoras (UGE) com as seguintes características:

- As UAAF deverão proporcionar às UCs e Centros o maior grau de autonomia operacional possível. No futuro, imaginando-se a plena implementação de UCs, é admissível que se busque uma UC com autonomia administrativa e financeira;
- A constituição de uma UAAF deve se basear em mapeamento logístico que buscará identificar demandas por serviços administrativos (orçamento e finanças, suprimento, gestão de pessoas etc.) em função da complexidade e nível de implementação das UCs e centros;

- As UAAF deverão atuar como instâncias de prestação de serviços administrativos voltadas ao interesse de seus beneficiários (UCs e centros sob seu âmbito de atendimento);
- As UAAF são especificamente instâncias de execução orçamentária e financeira dos projetos (manutenção e finalísticos) aprovados pelos macroprocessos para o atingimento das metas chanceladas pela Diretoria Colegiada.
- As UAAF são desvinculadas das unidades descentralizadas (UCs/CEs/CRs/NGIs) e subordinadas aos macro-processos: Planejamento Operacional e Execução Orçamentária, Finanças e Arrecadação, Administração e Tecnologia da Informação.
- Os recursos orçamentários serão descentralizados pela Sede, para execução pelas UGEs, especificando a Unidade Gestora Responsável – UGR (UC ou Centro) da unidade beneficiada e o sub-elemento de despesa, a fim de levantar os recursos aplicados em cada unidade.

A figura 8 ilustra o modelo de funcionamento do suporte administrativo e seus fluxos de recursos financeiros.

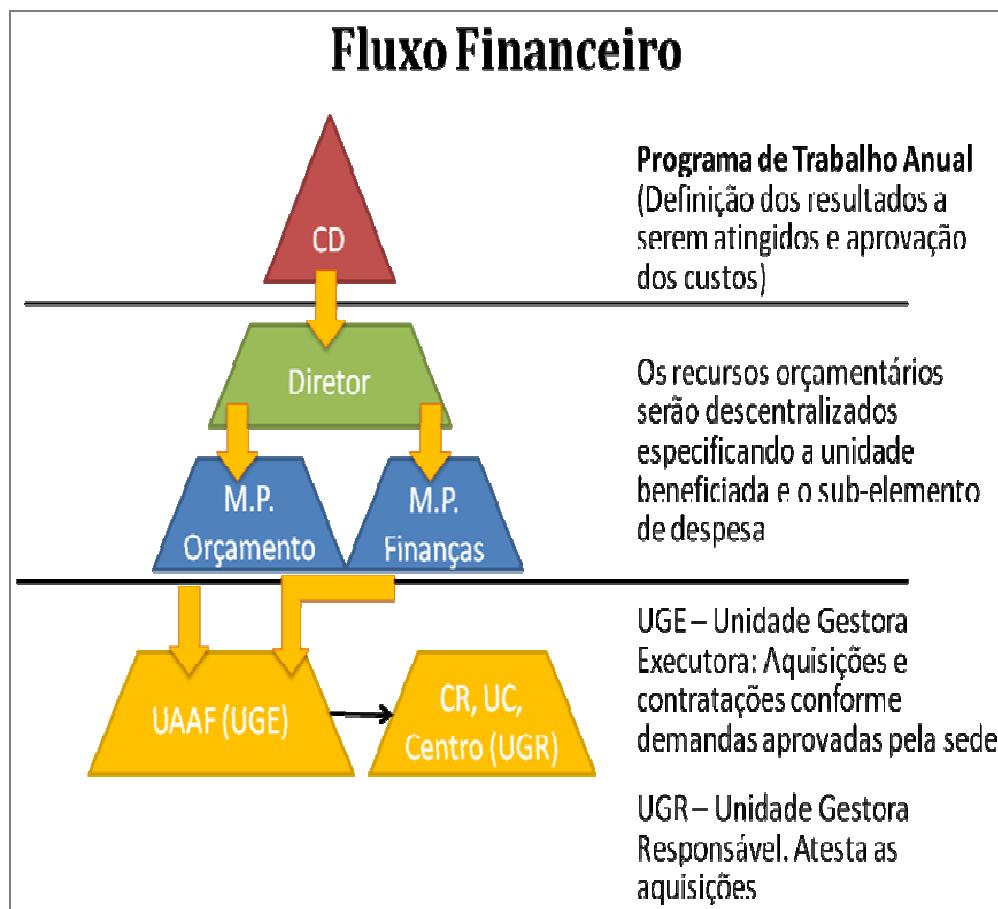


Figura 8 – Estrutura do fluxo financeiro do suporte administrativo

3.4 Modelo institucional para as Unidades de Conservação: parcerias para gestão de unidades de conservação

Levando-se em consideração que o papel fundamental do Governo é definir políticas e diretrizes de atuação e exercer atividades exclusivas de Estado, e dada a dificuldade de operacionalização dos órgãos públicos para cumprimento de suas funções institucionais, um conjunto de possíveis alternativas se sobressaem para o estabelecimento de parcerias para a gestão de unidades de conservação, a saber: i) concessão (há legislação vigente); ii) parceria com OSCIP ou OS (há legislação vigente, mas são necessários aperfeiçoamentos para aplicação ao caso em questão); iii) Criação de modelo específico (faz-se necessária a proposição de legislação específica); iv) Convênios com poder público e com entes de colaboração (existem algumas dificuldades burocráticas que prejudicam o estabelecimento dos convênios e, principalmente, o acompanhamento de resultados); v) Acordos de cooperação; e vi) Terceirização de serviços (contratação de serviços pontuais).

A figura 9, a seguir, delimita os campos de atuação do Estado, da iniciativa privada e dos entes de cooperação em modelos de parceria.

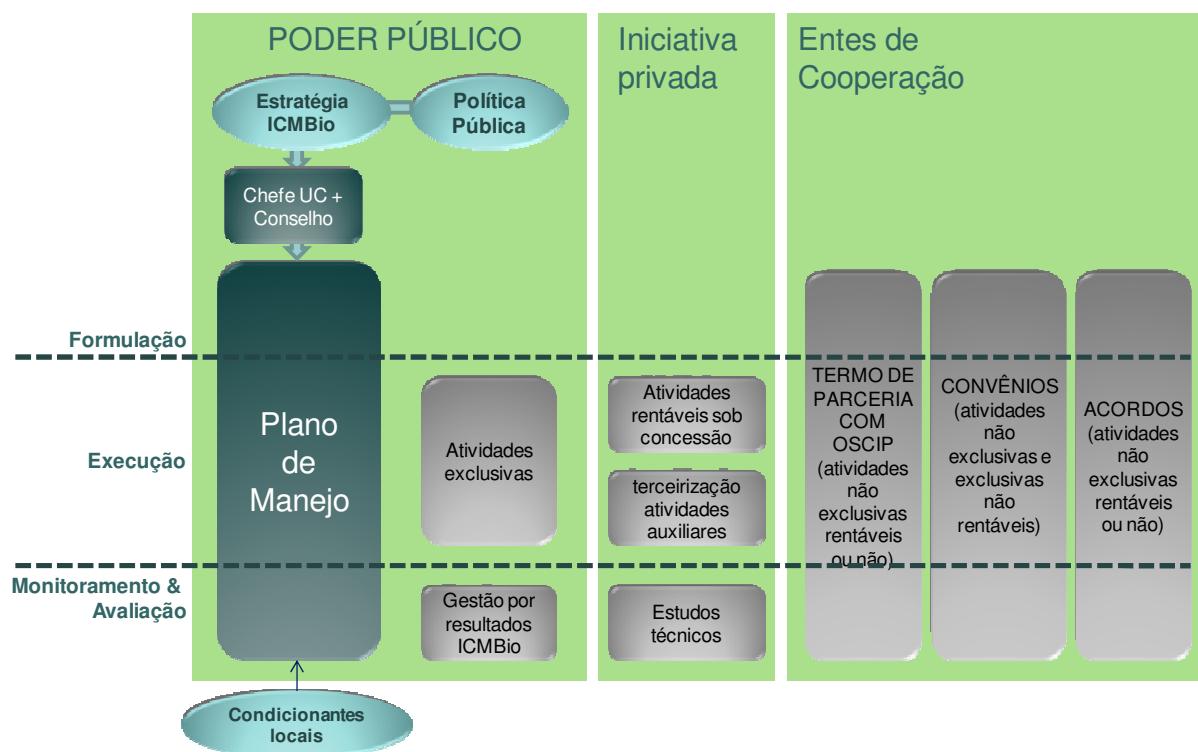


Figura 9 – Delimitação de campos de atuação do Estado, da iniciativa privada e dos entes de cooperação

No que tange às parcerias com as OSCIPs, a lei do SNUC (Lei No. 9.985, de 18 de julho de 2000) possibilita a adoção do modelo como forma de parceria para gestão de unidades de conservação, a partir da celebração de instrumento contratual de resultados, os chamados termos de parceria.

O estabelecimento de parcerias para a gestão de unidades de conservação é um importante instrumento para incrementar e dinamizar a gestão de unidades de conservação. No entanto, a correta aplicação desse instrumento de gestão participativa deve subordinar-se à existência de uma regulação jurídica clara e precisa que evite, ao máximo, o surgimento de conflitos entre o parceiro e o órgão público gestor. Sem a existência de regras claras sobre o papel que cabe a cada parceiro, o que deve estar refletido, principalmente, no termo de parceria, os impasses podem multiplicar-se e inviabilizar o modelo, com consequências muito ruins para a conservação da área e para a sociedade como um todo. Por essa razão, deve-se disciplinar todos os aspectos relevantes ao tema, sem criar, no entanto, amarras que inviabilizem a adaptação de seus princípios às realidades específicas de cada estado ou região. A transferência de atribuições para o parceiro permite que o órgão público concentre-se em funções-chave para assegurar a gestão das áreas protegidas.

3.5 Considerações sobre o desenho da estrutura

Para a implementação da nova estrutura, o Decreto nº 6.100 necessita ser revisto e atualizado de modo a representar as decisões e modelos de funcionamento validados pela equipe de direção do ICMBio.

A proposta de estrutura consubstancia um modelo inovador e agregador de ações com vistas ao alcance de melhores resultados. O conjunto de elementos configura uma estrutura de gestão integradora com vistas ao alcance de resultados alinhados à missão e visão institucionais, com viável ganho de eficiência, eficácia e efetividade para sociedade.

É necessário ter em mente que a estrutura constitui um dos elementos essenciais do modelo de gestão de qualquer organização, sendo, portanto, requisito necessário, porém, não suficiente, para assegurar a efetividade organizacional.

Ainda assim, em relação aos processos de reorganização (transformação organizacional), é necessário ter em conta o seguinte: a) as reorganizações são períodos de alto desgaste organizacional, o que usualmente promove redução do desempenho e requer ações no sentido de sensibilizar as pessoas e baixar a ansiedade natural do processo de mudança; b) as formulações, por mais que estejam fundamentadas metodologicamente e tenham sido objeto de discussão, é necessário que sejam implementadas sempre em caráter experimental, eventualmente com testes de diferentes concepções; c) a implementação de uma concepção estrutural não é instantânea, à base do estabelecimento da regra (normatização) ou do comando e controle; trata-se de uma transição rumo a um modelo ideal que ocorre necessariamente em etapas de implementação; d) após a etapa inicial de imediata de confusão e baixa de produtividade, resultados decorrentes da reorganização se distribuem no curto, médio e longo prazos; e, por fim, e) é necessário que se implementem os processos de transformação organizacional de forma associada a processos de capacitação gerencial, de modo a adequar perfis das pessoas aos perfis das posições, promover uma cultura de gestão por resultados e acenar com incentivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRÓXIMOS PASSOS

Processos de desenvolvimento institucional são voltados à geração de produtos ou definições essenciais, tais como a estratégia e estrutura, dentre outros. Mas também geram subprodutos tão importantes quanto, tais como conhecimento do corpo funcional sobre si mesmo, sobre a instituição e suas possibilidades de aperfeiçoamento. Todo processo de desenvolvimento institucional também possui, sem prejuízo de sua racionalidade, um efeito clínico no sentido de que a instituição se coloca face-a-face com os medos, sombras e fantasmas do passado. Senão pelo enfrentamento dos traumas, olhar para frente traz um inegável efeito animador extremamente positivo.

Numa segunda fase, em termos de planejamento estratégico, prevê-se a definição de indicadores e metas para os objetivos estratégicos, a elaboração de um plano de ação e de uma sistemática de monitoramento & gestão por resultados.

Também cabe a esta segunda fase a definição do modelo de gestão de pessoas, o planejamento da força de trabalho e plano de provisão e a capacitação de pessoal necessária. Por fim, mas não menos importante, a segunda fase prevê a (re)modelagem dos processos críticos para o alcance dos resultados pretendidos pelo ICMBio.

5 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future**. New York: John Wiley, 1981.

BRASIL. **Lei nº 9.985**. Institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Brasília: 18 de julho de 2000

_____. **Decreto nº 6.100**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – Instituto Chico Mendes, e dá outras providências. Brasília, 26 de abril de 2007.

CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategic an structure: chapters in the history of american industrial enterprises**. Harvard Univ. Press, Cambridge, MA. 1962.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, setembro-outubro, 1996

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L. **Strategic management**. 5. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995.

JOHNSTON, C. G.; DANIEL, M. J. **Relatório nº 108-93 de 1993**. Setting the direction: management by planning: lessons from the third international executive study tour on total quality management. The Conference Board of Canada, Ottawa, 1993. 88 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **The strategy-focussed organization**. Boston: Harvard Business School Press. 2001.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARINI, C.; MARTINS, H. **Um governo matricial**: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. IX Congresso Interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, realizado em Madrid, em novembro de 2004

MARTINS, H. F. Cultura de resultados e avaliação institucional: avaliando experiências contratuais na Administração Pública Federal. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, fevereiro, 2007.

MARTINS, H. F.; FONTES, J. R. Foco em quem? Identificando stakeholders para a formulação da missão organizacional. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**, n. 15, octubre 1999.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Guia de modelagem de estruturas organizacionais**. Governo do Estado de São Paulo. Secretaria de Gestão Pública. Elaboração: 2006. Disponível em: <<http://www.gestaopublica.sp.gov.br>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1979.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Competing by design**. New York: Oxford University Press, 1997.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

AUTORIA

Rômulo Mello – é paraense, graduado em engenharia agronômica pela Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, com especializações em heveicultura e gestão de centros de pesquisa. Ocupou diversos cargos executivos no Ibama, desde sua criação, inclusive a presidência. Também ocupou cargos executivos no Ministério do Meio Ambiente. Atualmente, é presidente do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

Endereço eletrônico: romulo.mello@icmbio.gov.br

Humberto Falcão Martins – doutor em administração e mestre em administração pública pela FGV. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde foi secretário de gestão, delegado do Brasil no Comitê de Gestão Pública da OCDE e presidente da rede de gestão pública e transparência do BID. É professor da Fundação Getulio Vargas e de escolas de governo no Brasil e no exterior. É palestrante, autor de inúmeras publicações e consultor junto a organismos internacionais em diversos temas relacionados à gestão pública. É diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: hfmartins@institutopublix.com.br

Instituto Chico Mendes de Proteção da Biodiversidade – www.icmbio.gov.br

Instituto Publix – www.institutopublix.com.br