

6.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

6.1.1 APRESENTAÇÃO

Este documento alinhava as necessidades e os argumentos que justificam as ações propostas no Programa de Gestão do Parque Estadual Intervales. Algumas discussões e pesquisas específicas, que embasaram muitos dos temas e proposições aqui abordados, encontram-se em anexos devidamente citados no texto.

A construção do Programa de Gestão do PEI baseou-se principalmente nos princípios da descentralização, autonomia, participação e ação integrada. Dados esses princípios, é imperioso que o Parque se constitua em uma efetiva unidade organizacional para a implementação das ações prioritárias estabelecidas neste Plano de Manejo.

Além disso é importante ressaltar que esta unidade deve se vincular a estruturas regionais que apóiem também o planejamento e a implementação de programas integrados no Contínuo Ecológico de Paranapiacaba, agregando maior eficiência às ações e ampliando o espectro de oportunidades de parcerias existentes¹.

Neste sentido, além dos recursos materiais e humanos básicos necessários a busca de suas metas, é preciso prover ao Parque Intervales graus de autonomia e a responsabilização dos agentes envolvidos na organização e operacionalização de tais recursos. Isso requer a descentralização das tomadas de decisões e a garantia de recursos de ordem institucional tais como a definição clara de competências e linhas decisórias.

Todavia, para que este processo se desenvolva, é preciso clareza quanto aos papéis exclusivamente estatais requeridos pela gestão da unidade. Estas definições facilitam, inclusive, que se agreguem novas fontes de recursos, tais como as diversas modalidades de parcerias possíveis existentes². Com o advento do SNUC, os Parques passam a contar de maneira mais efetiva com as possibilidades legais da obtenção de parcerias que podem auxiliar a busca de seus objetivos e a cumprir o seu papel regional.

O Programa de Gestão apresenta de maneira clara, no item relacionado às propostas de Estrutura Organizacional e Quadro de Pessoal e suas Atribuições, os níveis de cargos que correspondem a responsabilidades que requerem maior ou menor presença estatal (primeiro segundo e terceiro níveis). As possibilidades maiores de serem efetivados processos de terceirização de atividades, através de instrumentos de parcerias ou mesmo através de contratações de serviços, situam-se principalmente ao nível da operacionalização das atividades, já que no primeiro e segundo níveis situam-se aquelas funções que traduzem a presença do Estado na gestão deste patrimônio ambiental.

¹ Para isso, é necessário que os parques vizinhos, PETAR e PECB, também adquiram as condições essenciais para se estruturarem enquanto unidades organizacionais que integram as demais estruturas regionais e centralizadas.

² Uma das principais queixas de parceiros que se agregam a processos de manejo de UCs, na área federal, tem sido a indefinição de papéis e a falta de autonomia das chefias das unidades. (IBAMA, 1996)

6.1.2 METODOLOGIA

A **primeira fase** do processo de construção do Programa de Gestão foi a consideração da legislação que rege o setor no Brasil. Esta não se limitou às obrigações legais, mas buscou entender sua gênese e lógica.

A **segunda fase** foi a adequação de termos de administração para o Programa de Gestão do Parque Estadual Intervales. Como área meio, julgamos que a administração deve se adequar aos fins e à cultura do meio em que se aplica. Neste trabalho, foi separada a expressão *gestão*, da expressão *administração*. Compreende-se que a construção do Plano de Manejo é apenas a função inicial da gestão - Planejamento - e a gestão deve ser compreendida como a aliança e o vínculo entre planejamento e implementação de ações e avaliação de resultados.

A **terceira fase** foi o diagnóstico da gestão do Parque Estadual Intervales. Ela se compõe dos aspectos institucionais e de um levantamento das principais orientações - explicitadas no Plano de Gestão Ambiental de 1998 e em relatórios de atividades dos anos recentes. Além disso, foram levantadas as necessidades de recursos e as principais dificuldades encontradas pelos gestores do Parque nos últimos anos.

Para realizar essas fases de trabalho, foram levantados documentos, realizadas reuniões gerais e específicas e entrevistas com gestores do Parque e da Fundação Florestal.

A construção do Programa de Gestão enfatizou funções imprescindíveis, em sua maior parte de cunho estatal, ao desenvolvimento adequado das atividades que compõem os programas de manejo da unidade.

Foram consideradas as ferramentas que incorporam o processo de planejamento ao cotidiano das ações, propiciando a avaliação e aperfeiçoamento dos programas em direção ao objetivo principal de cada um e, conseqüentemente, do PEI. Como exemplo, explicita-se o tema definição e implementação de sistemas e processos organizacionais, onde se destacam o monitoramento e a documentação das ações planejadas e realizadas.

A partir destas fases e diversos levantamentos descritos, e buscando abrigar o conjunto de funções abarcadas pela GESTÃO, foram desenvolvidas as seguintes etapas:

A) Definição das áreas essenciais que constituem o programa de gestão do PEI, e que devem nortear a agregação das informações e avaliações posteriores, como segue:

- Estruturas organizacionais e recursos humanos;
- Sistemas e processos organizacionais;
- Viabilização de Recursos;
- Administração e Finanças (Subprograma);
- Comunicação interna e externa.
- Desenvolvimento da Infraestrutura e Paisagismo³ (Subprograma).

³ realizado por equipe coordenada pela Arq. Beatriz Bolzani, GDS/DAT.

B) Identificação das estratégias gerais, a partir da análise SWOT⁴, a respeito de cada área essencial da gestão;

A partir desta organização de funções, realizou-se um levantamento dos vários aspectos caracterizados como ameaças e oportunidades na fase de diagnóstico da gestão do PEI (terceira fase, acima descrita). Além destes, foram agregados aspectos apontados no Seminário Internacional “Desenho da Conservação em Unidades de Conservação e Zona de Amortecimento”, realização conjunta entre Fundação Florestal e Geografia / USP em junho de 2007.

Em seguida, foram incorporados aspectos das análises SWOT desenvolvidos nos demais programas de manejo. Esta etapa de consolidação foi necessária, já que grande parte das fragilidades apontadas nestas análises está diretamente relacionada aos processos de gestão do PEI.

Finalmente este levantamento foi complementado em nova oficina interna à Fundação Florestal, especialmente voltada ao Programa de Gestão, que contou com a participação dos coordenadores e representantes dos demais programas de manejo e representantes da diretoria administrativa e financeira e departamento jurídico da Fundação Florestal. Esta participação permitiu incorporar as preocupações e considerações a respeito das estratégias possíveis para viabilizar a gestão do PEI.

C) Definição das estratégias prioritárias, suas linhas de ação e principais normas ou orientações gerais norteadoras a sua implementação.

Após a definição do elenco de ações possíveis, conforme descrito acima, foram identificadas as principais estratégias. Para isso selecionaram-se aquelas que, por suas características, permitem maior controle sobre a sua operacionalização e que possibilitam resultados mais positivos na consecução dos objetivos e metas estabelecidos neste Plano.

Estas estratégias, em sua maior parte, caracterizam-se como estratégias defensivas, ou seja, derivam-se de uma análise que enfatiza a busca de correção de várias fragilidades institucionais apontadas nas oficinas realizadas para a avaliação deste Programa. Após a seleção destas estratégias, foram detalhadas as principais linhas de ação e algumas normas ou procedimentos que devem ser considerados em sua implementação.

6.1.3 DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO

6.1.3.1 OS VÍNCULOS INSTITUCIONAIS DO PARQUE ESTADUAL INTERVALES

O ESTADO DE SÃO PAULO

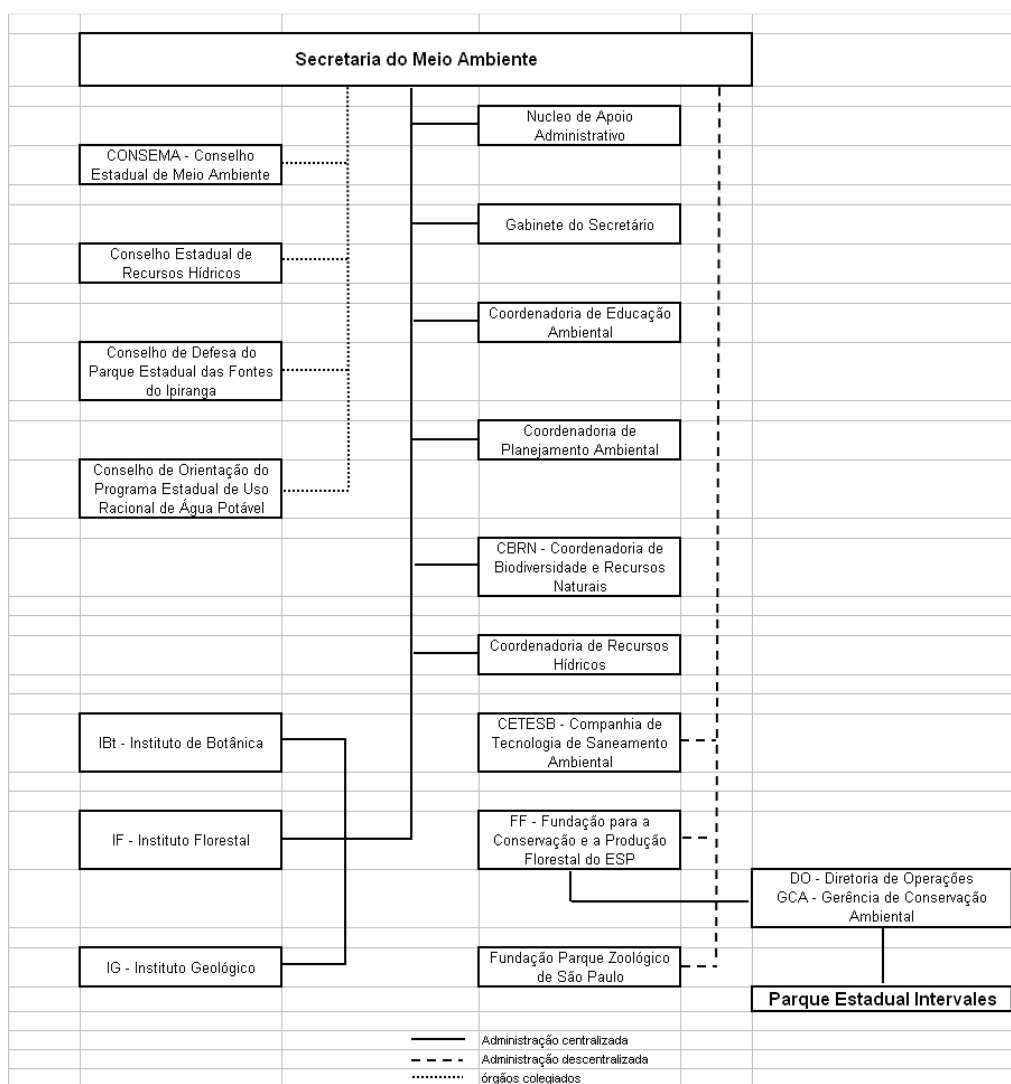
A Secretaria do Meio Ambiente é o órgão do Governo do Estado de São Paulo responsável pela coordenação de todas as atividades relativas à gestão do meio ambiente. A SMA é o órgão seccional do Sistema Nacional do Meio Ambiente e o órgão central do Sistema Estadual do Meio Ambiente. A Secretaria tem como funções principais:

⁴ Trata-se de método adotado para avaliação de todos os Programas de Manejo do PEI. A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ele parte de uma avaliação inicial de aspectos considerados fora do controle da organização, denominados “ameaças” e “oportunidades”, conforme o caso de serem negativos ou positivos; e aqueles sob controle da organização, denominados “fraquezas” e “forças”. A partir destas considerações, é elencado um rol de estratégias caracterizadas como “de avanço”, quando se referem a exploração de eventuais oportunidades existentes, ou “defensivas”, quando objetivam sanar fragilidades ou fraquezas organizacionais.

- A elaboração de política estadual do meio ambiente e as tarefas de sua implantação direta e indireta.
- O licenciamento das atividades efetivas ou potencialmente poluidoras, bem como as consideradas causadoras de degradação ambiental.
- A difusão das atividades relativas à defesa, recuperação, conservação, preservação e melhoria do Meio Ambiente, em todos os seus aspectos.
- A execução de projetos necessários à defesa, preservação e recuperação do Meio Ambiente, em todos os seus aspectos e de forma integrada com os demais órgãos do Sistema.
- A criação, implantação, controle e fiscalização das unidades de conservação, de áreas de proteção ambiental e outras áreas de interesse ecológico.

A partir de 26 de maio de 2008, através do Decreto nº 53.027, a SMA foi reestruturada:

Figura 1. Novo Organograma da SMA



6.1.3.2 AS FUNDAÇÕES PÚBLICAS

As fundações são definidas, genericamente, como um patrimônio sem proprietário que deve financiar alguma atividade específica. As fundações podem ser privadas ou públicas. As Fundações Públicas prestam-se, principalmente, à realização de atividades não lucrativas e atípicas do Poder Público, mas de interesse coletivo. Foram instituídas, na maioria das vezes, porque representavam uma possibilidade de maior agilidade à administração pública, destinando-se sempre a objetivos muito específicos e direcionados. Esses objetivos são definidos pelo instituidor da fundação, quer seja um benemérito pessoal, quer seja uma pessoa jurídica, quer seja o Estado. Neste último caso, as Fundações Públicas devem ser instituídas por Lei que definirá seu objetivo bem como o patrimônio destinado à sua constituição.

A administração das fundações é feita por um Conselho Curador responsável pela preservação do patrimônio e da manutenção dos objetivos para os quais a fundação foi criada. As regras de sua administração, desde o sistema de escolha dos membros para o Conselho Curador, até a administração do cotidiano são definidas por seu estatuto. Há fundações que além do estatuto, que normatiza as questões mais importantes como sua finalidade, o sistema de proteção de seu patrimônio e as regras para sua dissolução, possuem também um regimento interno, que normatiza as relações cotidianas e as regras administrativas mais imediatas.

Todas as fundações submetem-se à fiscalização do Ministério Público, através do Curador de Fundações.

O Supremo Tribunal Federal, interpretando a Constituição de 1988, julgou que as fundações públicas assemelham-se às autarquias e a elas aplicam-se quase todas as normas, direitos e restrições pertinentes às essas. Os contratos celebrados são precedidos de licitação e seu orçamento submete-se às mesmas normas da administração direta: Lei 4.320/64. Seus dirigentes são investidos nos respectivos cargos na forma que a lei ou o estatuto estabelecer e seu pessoal fica sujeito ao regime jurídico único e a planos de carreira instituídos pela unidade matriz (Meirelles, 1997, p. 317).

Desde o início da década de 1980 o Estado de São Paulo implantou um esforço de renovação e modernização de sua estrutura administrativa. Neste esforço, julgou-se que as fundações imprimiriam maior agilidade à administração pública. Há um grande conjunto de fundações criadas mais ou menos nessa época: Fundação de Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP (1974); Fundação ProSangue (1984); Fundação para o Desenvolvimento da Educação - FDE (1985); Fundação Procon (1995), e outras. Todas elas integram o conjunto da administração indireta do Estado de São Paulo.

Em 1996, através do Decreto 40.772, o governo do Estado estabeleceu que a assinatura de convênios - tanto da administração direta quanto autárquica - seria de competência exclusiva do governador. Este decreto, ainda vigente, não incluiu as fundações, que continuam com a autonomia de firmar convênios. Autonomia maior do que a exercida pelas Secretarias Estaduais as quais se submetem.

Outra diferença que permaneceu para a administração direta, foi o sistema de contratação de pessoal. A administração direta necessita de lei específica para a criação de cargos em sua estrutura, já as fundações podem criar cargos a partir de decretos do governador. Para isso, precisam do aval do Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC - órgão de assessoria da Secretaria da Fazenda que cuida da administração descentralizada. A administração direta contrata

seus funcionários através do regime estatutário, já as fundações contratam através da Consolidação das Leis do Trabalho. Em ambas, entretanto, deve-se respeitar o princípio da realização de concursos públicos para preenchimento das vagas existentes.

6.1.3.3 FUNDAÇÃO FLORESTAL

A Fundação para a Conservação e a Produção Florestal do Estado de São Paulo - Fundação Florestal ou FF - foi criada pela Lei nº. 5.208 de 1º de julho de 1986. Seus estatutos e regimento estabeleceram-na como um órgão de apoio ao Instituto Florestal.

Ainda que a administração de Parques não estivesse explicitamente definida como um dos objetivos da Fundação Florestal, é notório que esta atividade estava diluída entre muitos dos objetivos descritos no artigo 4º do decreto que a criou e, mais ainda, que essas ações deviam ocorrer em estreita parceria com o Instituto Florestal. Quando, entretanto, analisamos o Decreto Estadual 25.341/86, que aprova o regulamento dos Parques estaduais paulistas, vemos que a administração de Parques Estaduais Paulistas era atribuição exclusiva do Instituto Florestal (art. 4º).

Apesar disso, a Fundação Florestal administrou, em épocas distintas, o Parque Ecológico Guarapiranga e o Parque Ecológico Monsenhor Emílio José Salim (de 1990 a 1995). Este último foi administrado por conta de convênio assinado entre a Secretaria do Meio Ambiente e a Fundação Florestal, com o período determinado de 5 anos. Mais tarde a administração do parque foi compartilhada entre a Fundação Florestal e a Prefeitura Municipal de Campinas. Desde 1996 a Fundação Florestal tem permissão de uso do Pier do Saco da Ribeira, em Ubatuba, de propriedade da Fazenda do Estado, com o objetivo de execução de projetos de conservação e desenvolvimento ambiental e florestal na região do litoral norte e ilhas adjacentes.

Os Parques estaduais constituem patrimônio da Fazenda do Estado, administrados, até recentemente, como dissemos acima, pelo Instituto Florestal. O Parque Estadual Intervales é uma exceção a esta regra. Desde 1987, ainda como Fazenda Intervales, foi transferido à Fundação Florestal compondo seu patrimônio⁵. Mais tarde transforma-se em Parque Estadual Intervales através do Dec. 40.135/95.

Apesar de criada para ser um órgão de apoio ao Instituto Florestal, órgão da administração direta, a Fundação Florestal ampliou, na prática, suas atribuições.

A partir de 2006, o Decreto 51.453/06 que cria o Sistema Estadual de Florestas - SIEFLOR - estabeleceu novas atribuições à Fundação, que passa a compartilhar com o Instituto Florestal, ambos como órgãos executores, a gestão do sistema de florestas do Estado de São Paulo. Por este decreto, as atribuições da Fundação Florestal passam a ser as seguintes:

“Artigo 5º - A Fundação para a Conservação e Produção Florestal do Estado de São Paulo é órgão responsável pela implantação de florestas para fins conservacionistas, técnico-científicos e econômicos das áreas integrantes do SIEFLOR, relacionadas no Anexo I deste decreto e terá, nos termos da Lei nº 5.208, de 1º de julho de 1986, regulamentada pelo Decreto nº. 25.952, de 29 de setembro de 1986, as seguintes atribuições:

⁵ O patrimônio original da Fundação Florestal foi um aporte de Cz\$ 100.000,00 (Cem mil cruzados), provido pelo Tesouro do Estado de São Paulo.

I - executar ações para a conservação, manutenção, proteção e fiscalização das áreas protegidas, pertencentes ou possuídas pelo patrimônio do Estado, relacionadas no Anexo I deste decreto, em articulação com a Procuradoria Geral do Estado e demais órgãos de fiscalização e licenciamento do Estado;

II - buscar a representatividade dos diversos ecossistemas, por meio do estabelecimento de novas áreas naturais protegidas e novas áreas experimentais;

III - investir em infra-estrutura e equipamentos nas áreas integrantes do SIEFLOR sob sua administração;

IV - colaborar na avaliação e monitoramento da efetividade da gestão das áreas que compõe o SIEFLOR;

V - propor mecanismos e instrumentos para remuneração de serviços ambientais prestados nas áreas do Sistema;

VI - coordenar mecanismos de gestão compartilhada para o SIEFLOR;

VII - garantir a aplicação dos recursos provenientes das compensações ambientais nas unidades de conservação do SIEFLOR, observadas as normas legais aplicáveis;

VIII - articular com o Instituto Florestal, o desenvolvimento de pesquisa científica e as condições de execução do manejo nas áreas integrantes do SIEFLOR;

IX - desenvolver e aplicar projetos de recuperação ambiental;

X - desenvolver e aplicar projetos de uso sustentável de recursos madeireiros e não madeireiros das áreas do SIEFLOR e seu entorno.”

Com a reestruturação da SMA, em 2008, a gestão das APAs - Áreas de Proteção Ambiental também foi transferida ao SIEFLOR.

Com essa nova configuração, a Fundação Florestal passou a ser responsável pela implantação e gestão da maioria das unidades de conservação estaduais, sejam do grupo de proteção integral como de uso sustentável, definidas pelo SNUC. Atualmente, mais de 100 unidades.

6.1.3.4 PLANO DE GESTÃO AMBIENTAL

O Plano de Gestão Ambiental - PGA - precursor do atual Plano de Manejo do PEI, publicado em 1998, estabeleceu as seguintes diretrizes gerais para administração do Parque:

- ✓ Sustentabilidade econômica
- ✓ Planejamento e gestão participativos
- ✓ Integração regional
- ✓ Parcerias

Essas diretrizes representam as preocupações que já há muito tempo estavam, e continuam, presentes na administração da Fundação Florestal, bem como antecipam os elementos que estariam previstos em Lei somente dois anos depois, no SNUC.

*A sustentabilidade econômica é uma preocupação que levou a direção da FF a contratar mais de uma empresa de consultoria para estudar a viabilidade econômica da exploração do ecoturismo no

parque, quer diretamente, quer através de terceiros. O resumo desses estudos encontra-se no anexo 3 deste documento. Mais tarde o PEI fez parte de dois grandes projetos desenvolvidos pelo Governo do Estado no âmbito da Secretaria do Meio Ambiente: o Projeto de Preservação da Mata Atlântica, desenvolvido em parceria com a KFW e o Projeto de Desenvolvimento do Ecoturismo na Mata Atlântica, financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento.

*O planejamento participativo, além de presente na elaboração do PGA e, agora, na construção do Plano de Manejo, aparece também na criação do *Conselho Consultivo de Apoio à Gestão do PEI*. Sua existência, nos moldes preconizados pela legislação federal - SNUC -, entretanto, não encontra interlocutor oficialmente instituído na estrutura do Parque, já que o representante estatal é apenas o responsável pelo expediente do Parque, portanto não detentor de autoridade para a tomada de decisão institucional.

*A integração regional tem sido, por dois motivos, a principal estratégia defensiva adotada pelos gestores designados para responder pelo expediente do Parque nos últimos anos. O principal motivo é a percepção de que a defesa de um patrimônio ambiental da importância de Intervales não será bem sucedida utilizando apenas forças repressivas. É necessário estabelecer alianças estratégicas - e reforçar as existentes - com as populações do entorno para que essas pessoas integrem-se à luta pela proteção e preservação do Parque. Trata-se de uma área extensa demais para os poucos recursos disponíveis para sua proteção.

Atualmente, a escassez de palmito tem feito com que seu valor no mercado alcance preços que justificam investimentos e riscos cada vez maiores daqueles que vivem da extração ilegal da planta. Os guarda-parques do PEI relataram que as apreensões e prisões recentes mostram que os palmiteiros vêm de lugares cada vez mais distantes do PEI: Itanhaém, São Paulo e Ubatuba. É pouco provável que um Parque isoladamente consiga montar um sistema de proteção capaz de impedir a exploração ilegal do palmito, um dos principais vetores de ameaças à área. Essa é uma política que deve ser implementada entre as Secretarias do Meio Ambiente e outras estruturas governamentais, para incentivo de plantio de palmito, para que sua oferta seja suficiente para baixar o preço nos mercados consumidores e o trabalho e o risco da extração em áreas protegidas deixe de ser uma atividade economicamente compensadora.

*Parcerias - A administração da Fundação Florestal sempre articulou ações para o cumprimento geral dos objetivos traçados para o Parque. A gestão do Parque sempre contou com elementos terceirizados, ora por falta de recursos diretos, ora por deliberação dos gestores. Da transferência da Fazenda Intervales para a Fundação Florestal até 1995, muitos funcionários do Parque eram contratados pelo Baneser, sistema adotado por muitos órgãos da administração direta e indireta do governo do Estado de São Paulo. Com a determinação do Governo do Estado de interromper este tipo de contratação, a Fundação Florestal, com assessoria da Secretaria do Emprego e das Relações do Trabalho e do SENAC, apoiou os funcionários demitidos do BANESER a constituir uma cooperativa - COOPERVALES. Esta cooperativa, que configura uma importante presença no Parque, foi contratada pela Prefeitura Municipal de Ribeirão Grande para gerir o restaurante e viabilizar a hospedagem de visitantes do Parque. Em contrapartida a Fundação Florestal assessorava a Prefeitura na conservação de estradas e na assistência técnica e desenvolvimento de diretrizes ambientais para o município.

6.1.3.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

A atual estrutura do Parque Estadual Intervales conta com 51 funcionários, além do responsável pelo expediente do Parque. Estão distribuídos de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 1. Programas e número de funcionários

Programa	Área de atuação	Funcionários
Administração	Administração	1
	Manutenção e conservação geral	6
	Manutenção e Conservação de estradas	5
	Manutenção de veículos	2
	Serviços gerais	4
	Transportes	3
Proteção	Fiscalização e proteção	15
Uso público e Interação Socioambiental	Hospedagem	8
	Monitoria ambiental	5
Pesquisa	Análise e acompanhamento de pesquisas	0 [*]
Viveiro	Viveiro	2
	Total	51

(*) As análises das pesquisas são feitas por equipe da GCA e o acompanhamento é realizado pelos monitores ambientais. Fonte: Relatório de atividades 2006

Desses, alguns estão afastados por doença e vários têm mais de 50 anos e estão próximos da aposentadoria. Ao todo, são 48 funcionários ativos.

Além disso, o Parque conta com 2 estagiários, 36 prestadores de serviço (em 3 contratos), 6 pessoas na manutenção do restaurante (em 1 contrato, Coopervales) e 5 monitores autônomos.

O custo do Parque gira em torno de R\$ 1,8 milhão anual, sendo que a maior parte do custeio refere-se à despesa de pessoal.

Tabela 2. Gastos com custeio (1999 a 2007)

(em R\$ 1.000,00)⁶

Origem	Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	Total anual	1.538,4	1.314,2	1.334,7	1.370,3	2.220,5	2.200,8	2.275,9	2.770,1	1.836,2
Fundação Florestal	Pessoal + Benefícios	1.240,7	1.075,3	1.017,9	1.075,3	1.210,9	1.161,8	1.207,3	1.413,5	1.512,1
	Custeio (outros)	297,7	238,9	316,8	295,0	334,3	187,5	219,2	620,7	324,1
IF/ PPMA	Custeio	-	-	-	-	675,3	851,5	849,4	735,9	-

Fonte: Fundação Florestal e Projeto PPMA

⁶ Regime de caixa

Parte desse gasto de custeio é compensado com a receita que hóspedes e visitantes deixam no Parque anualmente.

Tabela 3. Total de Hóspedes e Visitantes do PEI / Total da Receita (1998 a 2007)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total de hóspedes	3.515	5.233	5.054	5.296	4.570	3.386	5.549	5.093	4.692	4.692
Total de visitantes	6.392	7.324	7.611	6.596	4.549	3.936	3.175	3.584	3.208	3.215
TOTAL de turistas	9.907	12.557	12.665	11.892	9.119	7.322	8.724	8.677	7.900	7.907
Total receita (em R\$ 1,00)		232.611	240.942	261.611	241.360	208.449	240.636	227.847	241.089	237.509

Fonte: Fundação Florestal. GF e GOP

Para atender esses visitantes, o Parque dispõe de 4 hospedarias capazes de oferecer 100 leitos.

6.1.3.6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

As ações desenvolvidas no Parque Estadual Intervales, principalmente nos últimos anos, refletiram as condições específicas - institucionais e objetivas - dadas à sua gestão. A preocupação dos gestores tem se repartido entre a proteção e a divulgação do PEI. Essas ações não são excludentes. Antes, articulam-se e complementam-se de sorte que a divulgação passe a ser um elemento a mais para o estabelecimento de alianças com setores da sociedade importantes para a preservação do Parque.

As estratégias de proteção incluem ações conjuntas com outros órgãos de repressão à exploração ilegal do patrimônio ambiental, e um amplo trabalho de apoio a populações locais desenvolvido pela GDS - Gerência de Desenvolvimento Sustentável - e pelos responsáveis pelo expediente do Parque. As ações realizadas com as populações do entorno, organizadas ou não em conjunto com instituições que as representem, podem parecer, num primeiro momento, uma extrapolação das funções específicas do Parque. Festas, cursos, treinamentos e capacitações têm feito com que a população do entorno se aproprie do Parque como um espaço público ao qual têm direito. Em outras palavras, o uso do Parque por ações não necessariamente ligadas à preservação, desenvolveu um sentimento de posse importante para o fortalecimento de alianças necessárias a sua manutenção. Além dessas atividades, a abertura do espaço do Conselho Consultivo a essas comunidades consolidou uma aliança entre a gestão pública e as instituições locais, ainda que os representantes locais do Estado não contassem muitas vezes com a autonomia necessária.

Além dessas ações, os responsáveis pelo expediente do Parque têm desenvolvido atividades em conjunto com os gestores de outras Unidades de Conservação que compõem o Contínuo Ecológico de Paranapiacaba.

Se há uma grande articulação para fora do Parque, a falta de estrutura administrativa no Parque acaba sobrecarregando os funcionários ali lotados. Algumas das atividades do Parque foram terceirizadas a empresas contratadas para fins específicos. A vigilância de portarias, a limpeza e a administração do restaurante, atualmente são realizados por empresas contratadas.

6.1.4 PROGRAMA DE GESTÃO

As decisões administrativas, principalmente na gestão do Estado, não são únicas, coesas, monolíticas e unidirecionais. A gestão do Estado convive e se realiza através de interesses variados, ideologias distintas e grupos de pressão que convivem dentro e fora do Estado. Em outras palavras, a administração, de forma geral, e a administração pública, em particular, não é uma técnica universal e isenta de interpretações, idéias e ideologias. No entanto, no setor público, as funções básicas da administração são regidas por leis específicas.

Os gestores públicos costumam dizer que a diferença entre administração pública e administração privada é que na administração privada é possível fazer tudo que a Lei não proíba, enquanto na administração pública não é possível fazer nada que a Lei não preveja.

Este é, normalmente, o argumento utilizado para demonstrar as amarras da administração pública estatal. Em sua defesa é bom ressaltar que a sua lógica é baseada numa delegação de poder que a sociedade - através dos governantes - dá aos administradores e essa delegação apóia-se na transparência dos atos administrativos e no respeito à vontade expressa da sociedade: a Lei.

Qualquer órgão público deve ser criado através de lei específica que determine seus objetivos, suas funções, como se enquadra no sistema geral de funcionamento do Estado, seu quadro de funcionários e seus recursos orçamentários.

O planejamento de médio prazo é regulado pelos Planos Plurianuais - PPAs - que prevêem a ação governamental para períodos de quatro anos. A cada ano as casas legislativas de cada nível de poder aprovam sua Lei Orçamentária que prevê a arrecadação do ano seguinte e determina de que maneira deverá ser gasta. O sistema de orçamento e sua execução são regidos pela Lei Federal 4.320/64, além das leis específicas anuais.

A contratação de pessoal só se dá através de leis específicas que criam os cargos, sua natureza, suas atribuições e sua remuneração.⁷ Para preenchimento dos chamados “cargos de carreira” são necessários concursos públicos de seleção. A lei determina, ainda, cotas mínimas para algumas áreas de governo como saúde e educação, os limites para endividamento dos Estados e Municípios e os limites máximos que podem ser dispensados com o pagamento de pessoal e de obrigações previdenciárias.

Graças às regras, é comum ouvirmos que os procedimentos superam, em importância, os resultados na administração pública. Parece-nos que procedimentos e resultados não são excludentes e que é possível implantar boas políticas públicas dentro dos limites impostos às práticas administrativas do Estado.

A legislação que norteia a gestão das Unidades de Conservação sofreu a influência do processo de reforma do Estado que ocorreu em todo o mundo durante a década de 1990 e que no Brasil ganhou o nome de Estado Gerencial. Esse processo ampliou a idéia de setor público, que deixou de ser apenas estatal, estimulou a descentralização, a democratização e estabeleceu novas atribuições ao Estado.

⁷ Exceção já registrada para as Fundações reguladas pelo CODEC, com cargos criados por Decreto.

Essa reforma, entretanto, ainda não se completou. O Estado não conseguiu, ainda, reestruturar sua estrutura administrativa para adequá-la a seu novo papel. Esta é uma constatação importante que permeia este Programa de Gestão. A legislação ambiental consolida-se no mesmo período e é construída segundo a lógica dessa reforma. Influenciada por este cenário, as instituições de proteção ambiental necessitam, também, terminar sua transição para o novo modelo. Esse aspecto está discutido de forma mais pormenorizada no anexo 1 do presente capítulo.

Neste Programa distingue-se, como já citado, gestão de administração. Entende-se a Gestão como o processo completo de ordenamento das prioridades, alocação dos recursos, a criação de regras para execução dos procedimentos e a avaliação dos resultados. Administração, neste Plano, está restrita aos procedimentos de alocação, administração e de regularização de recursos para a consecução dos objetivos de outras áreas. A área de Administração, portanto, deve ser uma atividade de apoio às atividades fim. Para isso, propõe-se, adiante, a criação de uma Divisão Administrativa. Tal se justifica, inclusive, face ao enorme dispêndio de tempo e recursos humanos necessários à garantia das funções essenciais requeridas por um território desta magnitude e complexidade.

Sob esta perspectiva, a gestão deve ser compreendida como um processo contínuo, presente em todas as áreas do Plano de Manejo e, mais do que isso, em todas as etapas de sua implementação. Entende-se, também, que a gestão deve adequar-se ao fim a que se destina⁸.

6.1.4.1 OBJETIVOS DO PROGRAMA GESTÃO

O Programa de Gestão visa, essencialmente:

- Realizar o planejamento integrado e o desenvolvimento organizacional;
- Viabilizar e gerenciar os recursos (humanos, financeiros, materiais, de informação) necessários e disponibilizar as condições para a sua organização (capacitar, documentar e comunicar);
- Desenvolver normas (regimento interno) e procedimentos para utilização dos recursos alocados.

6.1.4.2 INDICADORES DE EFETIVIDADE

Os principais indicadores de efetividade vinculam-se à quantidade, perfil e capacitação de recursos humanos disponibilizados, ao estabelecimento de parcerias, e outros, que atestam a capacidade de realização das ações previstas, como seguem:

- Índice de disponibilização dos recursos humanos face ao quadro necessário;
- Coordenação do Parque, exercida de forma integrada ao perfil profissional definido para o cargo de gestor;
- Número de funcionários e parceiros capacitados;
- Volume ou valor da contrapartida envolvida na parceria, face aos recursos fundamentais disponibilizados;
- Índice de avaliação dos resultados alcançados através dos processos de parceria;

⁸ No anexo 2 deste capítulo são detalhados alguns aspectos da gestão e da gestão de áreas protegidas, que subsidiam este entendimento.

- Índice de Implementação de sistemas de monitoramento e avaliação das metas propostas nos vários programas de manejo;
- Índice de execução orçamentária e financeira mensal;
- Índice de incorporação no Plano Plurianual da previsão orçamentária realizada em cada Programa de Manejo;
- Índice de elaboração dos Termos de Referência e especificações técnicas necessários;

6.1.4.3 ESTRATÉGIAS E LINHAS DE AÇÃO

O Programa de Gestão foi organizado em 5 áreas essenciais, a partir do levantamento das questões e informações presentes nos diversos planos e relatórios anuais de atividades do PEI, bem como a partir das entrevistas junto aos gestores do Parque e da Fundação Florestal além dos outros programas de manejo.

A seguir apresentamos a avaliação SWOT realizada em cada uma destas áreas, seguida da definição das estratégias, as linhas de ação propostas, bem como diversas normas e orientações visando a sua implementação

6.1.4.3.1 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS HUMANOS

Aqui se situam os aspectos relacionados ao organograma do PEI; os fluxos decisórios, a descrição das unidades administrativas e operacionais requeridas, sua responsabilidade e autonomia, os recursos humanos; quantidades, perfil e qualificação necessária. A partir daí são apontados também os processos de capacitação continuada necessários.

Tabela 4. Análise SWOT da Estrutura Organizacional e Recursos Humanos do PEI

ASPECTOS SOB CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
1. Situação atual do processo de revisão interna relativa à estrutura organizacional e as competências dos parques, estruturas regionais e centralizadas. (UCs do continuum) 2. Profundo conhecimento da região, bem como da diversidade, pelos funcionários atuais do parque. Destacando-se os monitores e os vigilantes; (Uso Público) e (Proteção) 3. Legitimidade dos funcionários como guardiões da biodiversidade junto à comunidade local. 4. Fortalecimento da estrutura administrativa e operacional do Parque (Proteção) - Contratação de pessoal de apoio e parcerias (Proteção) - Definição de encarregaturas de equipes (Proteção) - Diversificação e ampliação de contratos de terceiros (Proteção) - Definição de contratos para manutenção de trilhas e divisas (Proteção) 5. Fortalecimento da relação com outras UCs - SIEFLOR	1. Conjuntura atual, de implementação do SIEFLOR. 2. Aspectos que favorecem a implementação de estrutura organizacional regional: - Proximidade com PETAR e Carlos Botelho para desenvolvimento do turismo regional e projetos de DS; (Uso Público) - O Parque Estadual Intervales possui como vizinhança a Estação Ecológica de Xitué (SWOT Seminário USP) - Localização e situação privilegiada do PEI - área core do Continuum, (contínuo florestal), situação fundiária regular, ausência de ocupantes em seu interior, poucas propriedades no entorno; (Interação Sócio-Ambiental) 3. Apoio de outras instâncias estatais Apoio Crescente das Promotorias do Vale do Ribeira e Capão Bonito. (Proteção)

<p>(Proteção)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de fiscalização conjunta entre PEI e PETAR - Bulha d'Água (Proteção) <p>6. Existência de aspectos motivacionais, derivados de processos de gestão participativa e do vínculo dos funcionários do PEI com o território e a história de implantação da unidade.</p>	
<p>FRAQUEZAS</p>	<p>AMEAÇAS</p>
<p>1. Inadequação da estrutura organizacional e de gestão do PEI às novas demandas decorrentes dos novos papéis a ele atribuídos.</p> <p>2. Indefinições acerca das etapas da gestão passíveis de serem realizadas com recursos externos ao Parque.</p> <p>3. Reduzida quantidade de recursos humanos (estatais ou não)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzido quadro de funcionários para as ações de rotina, criando grandes dificuldades para as tarefas de planejamento e outras relacionadas à gestão, como aquelas necessárias ao estabelecimento de contratos e parcerias. - Ausência de equipe mínima para as articulações e desenvolvimento de projetos e parcerias (inclusive com a extinção da equipe arquitetura e ecoturismo); (Interação Sócio Ambiental) - Política de pessoal inadequada quanto ao número (Uso Público) - Equipe reduzida de guardas-parque (Proteção) - Sobrecarga da equipe no Vale do Ribeira (Proteção) - Ausência de pessoal para permanência em algumas bases estratégicas (Proteção) - Baixo número de monitores (idade avançada) e técnicos para Programas. (Pesquisa) - Base sem vigilância permanente e equipamentos de segurança (rádio) - difícil acesso (Pesquisa) - Falta de pessoal para manutenção da estrutura física e de limpeza das bases (Pesquisa) <p>* Dificuldades para redefinições de funções saúde precária - dificuldade prevenção</p> <p>4. Inexistência de processo continuado de capacitação para funcionários estatais e outros agentes envolvidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de pessoal inadequada quanto a capacitação (USO PÚBLICO) - Ausência de programa de capacitação continuada (Proteção) - Monitores sem capacitação para atendimento das exigências crescentes dos diferentes públicos; (Uso Público) - Diversidade de qualificação dos monitores e da jornada de trabalho (Pesquisa) <p>5. Sistemas e processos organizacionais não estabelecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de uma política institucional voltada ao desenvolvimento da motivação como ferramenta de gestão. - Baixa remuneração dos monitores (Pesquisa) - Comunicação interna deficiente para tomadas de decisões rápidas; (Uso Público) 	<p>1. Indefinições quanto aos papéis do Estado.</p> <p>Ausência de papéis institucionais claros no sistema de gestão do Estado (SWOT Seminário USP).</p> <p>2. Obstáculos legais</p> <p>Ex.: em relação à definição dos cargos, carreiras e incentivos para os funcionários estatais envolvidos.</p>

- Indefinições quanto às possibilidades legais para adequar as jornadas de trabalho às necessidades do PEI
- 6. Indefinições relacionadas às atribuições e competências das estruturas organizacionais regionais, centralizadas, trazendo falta de clareza quanto às responsabilidades e ao grau de autonomia requerido à UC.
 - Falta efetividade de gestão na Estação Ecológica de Xitué (SWOT Seminário USP)
 - Indefinição do grau de autonomia e responsabilidade do responsável da UC para o desenvolvimento e coordenação das ações do programa; (Interação Sócio- Ambiental)
- 7. Indefinições relacionadas aos cargos estatais:
 - Indefinições acerca do perfil adequado dos cargos estatais necessários;
 - Inexistência dos cargos estatais em quantidade e conjunto de atribuições adequado; (ex Responsável pelo Exp.)
 - Ausência de planos de cargos e salários (Proteção)
 - Indefinição de concurso público (Proteção)
 - Política de pessoal inadequada quanto às alternativas de vínculos funcionais

Tabela 5. Estrutura Organizacional e Recursos Humanos: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas

Estratégias defensivas	Estratégias ofensivas
<p>1. Implementar a estrutura organizacional proposta neste Plano de Manejo, explicitando as funções e as respectivas competências dos núcleos operacionais (diretrizes: agilidade, descentralização, integração). TCE1.</p> <p>2. Implementar a estrutura de cargos e suas atribuições proposta neste plano de manejo. TCE 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estruturação de equipe mínima - concurso público ou parcerias\contratos; (Interação Sócio-Ambiental). - Efetivação de concurso público - com reforço técnico-adiministrativo e operacional do Parque (com a realização de concurso rapidamente haverá tempo hábil p/ repasse de conhecimento aos aprovados) (Proteção). <p>3- Desenvolver política de pessoal considerando as definições acerca dos papéis e atribuições do Poder Público na efetivação dos Programas de Manejo.</p> <p>4 . Conceber plano de desenvolvimento de pessoal interno. TCE 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar e implementar Programa de capacitação continuada (Pesquisa). - Estabelecer Política de pessoal considerando número, capacitação, comunicação interna. (Uso Público). <p>5- Adequar as propostas do documento “Política de recursos humanos do PEI” às diretrizes dos programas de manejo, que incluem as possibilidades</p>	<p>1. Participação no processo de desenvolvimento da estrutura organizacional do SIEFLOR, identificando claramente as responsabilidades e graus de autonomia regionais e locais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento integrado de proteção de UCs do Contínuo (Proteção). - Implantar gestão integrada de Uso Público no contínuo ecológico (Uso Público). <p>2. Contribuir na proposição e na implementação de um Plano de Carreiras relacionado ao sistema de parques</p> <p>3. Reforçar o papel do Conselho Consultivo. TCE4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar ao conteúdo das discussões, análises e abordagens do Conselho Consultivo, aspectos relacionados ao cotidiano da gestão financeira e orçamentária do PEI, bem como aqueles voltados às dificuldades de construção institucional de parcerias. - Instalar câmaras temáticas para apoiar os temas prioritários dos programas de manejo.

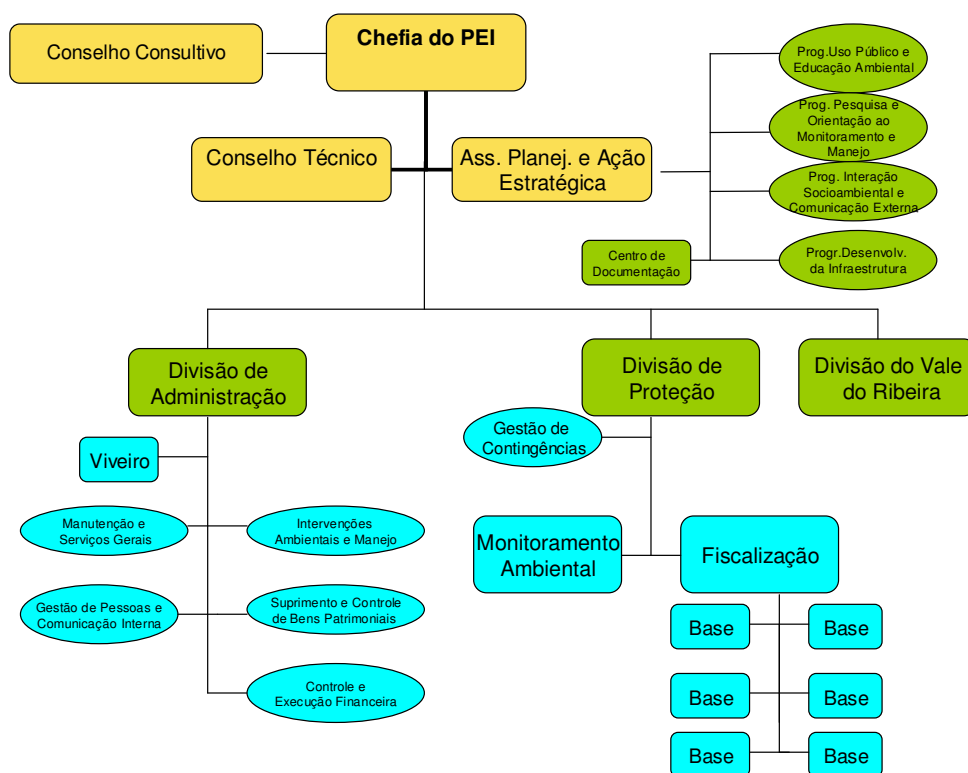
do sistema de estágios e do programa de voluntariado.

Estratégia 1: Implementar estrutura organizacional, explicitando as funções e as respectivas competências dos núcleos operacionais.

O Parque deveria se constituir como UNIDADE ADMINISTRATIVA, com posição específica dentro da estrutura da Fundação Florestal. A esta unidade deve ser atribuído um conjunto de responsabilidades e competências em consonância com a sua finalidade e com os seus mecanismos de organização e divisão de trabalho.

A proposta de estrutura - distribuída em apenas três níveis de decisão - reflete as características de um processo organizacional INTEGRADO, representado por PROGRAMAS de MANEJO e não por estruturas, setores ou unidades fechadas em si mesmas.

Figura 2. Proposta de estrutura administrativa



OBS.: Os nomes dados aos programas ou funções no diagrama acima (Figura 2) são a título de referência, devendo ser adequados quando de sua implantação.

1º nível (amarelo) - Neste nível são estabelecidas as políticas do PEI. Aqui são formulados tanto o planejamento estratégico, quanto o planejamento dos recursos para sua execução. Também é neste

nível que são feitas as avaliações mais gerais do Parque. Neste nível se dá o desenvolvimento de políticas setoriais, a operacionalização das políticas dos órgãos centrais, a tomada de decisão estratégica na implementação dessas políticas. Aqui, claramente o poder público não pode abrir mão de seu papel. As possibilidades de obtenção de apoios externos se referem à contratação de serviços de apoio, à elaboração de pareceres jurídicos ou técnicos, que subsidiem as decisões e o desenvolvimento de políticas e estratégias de ação. É composto pela **Chefia do PEI**, tendo como órgão de assessoria o **Conselho Consultivo**. Também compõem este nível o **Conselho Técnico do PEI** e a **Assessoria de Planejamento e Ação Estratégica**.

A chefia do PEI é o órgão responsável pela adequação dos objetivos do Parque às orientações gerais emanadas pela direção da Fundação Florestal e da Secretaria do Meio Ambiente. É o órgão que, através do chefe do PEI, estabelece a relação entre os diversos parceiros do PEI - comunidades do entorno, poder público local, organizações parceiras, etc - com os órgãos centrais do meio ambiente. A chefia do PEI também é responsável pelo planejamento das ações de longo, médio e curto prazo, fazendo vínculo entre este planejamento e sua execução. É também na chefia do PEI que se realizam as avaliações do desempenho das diferentes equipes do Parque. (ou de cada um de seus Programas).

O Conselho Consultivo é o espaço legal (SNUC) de manifestação dos diferentes parceiros do Parque, dos representantes do entorno. Além do papel consultivo é, também, a ponte entre a administração pública e as comunidades do entorno da Unidade de Conservação.

O Conselho Técnico do PEI é uma unidade funcional, coordenada pelo Chefe do PEI, composta pelos diretores das divisões de administração, de proteção e do Vale do Ribeira, pelos coordenadores dos Programas de Manejo e também pelo Assessor de Planejamento e Ação Estratégica, que deverá assumir sua secretaria executiva. É o espaço em que as demandas e os recursos são compatibilizados e organizados segundo as prioridades e as necessidades do Parque. Esta câmara técnica é responsável, ainda, pela integração de ações, pelo planejamento estratégico do Parque e pelo monitoramento do desempenho de seus Programas de Manejo.

A Assessoria de Planejamento e Ação Estratégica é o espaço de coordenação da execução dos programas de Gestão. Trata-se de um órgão assessor que controla os indicadores dos diferentes Programas de Manejo, organiza os bancos de dados e o centro de informações e documentação.

2º nível (verde) - Coordenação da execução das atividades, projetos e programas, agrupados por campo funcional, buscando integrar esforços, racionalizar e potencializar o uso de recursos e integrar as ações, das quais talvez o exemplo mais acabado e ilustrativo seja a integração de ações vinculadas à proteção do Parque e que envolvem diferentes graus de vigilância, de monitoramento e até formas de uso público que se tornam estratégias de proteção à biodiversidade. Neste nível se colocam as Divisões de Administração, de Proteção, do Vale do Ribeira, e a Assessoria de planejamento e Ação Estratégica, enquanto aglutinadora dos Programas de Manejo. Estas unidades se caracterizam pela concentração de recursos humanos agrupados por campos funcionais similares ou integrados, pelo volume de atividades de caráter de planejamento operacional, pela necessidade de fazer uso direto de recursos operacionais e de informações gerenciais, pela diversidade de atribuições e responsabilidades das respectivas chefias. Neste nível é que se viabilizam os recursos que apóiam os diversos Programas. Conforme o organograma acima, os círculos tratam de funções que se disseminam pela estrutura. Estas atividades não estão necessariamente “guardadas em

caixinhas”, isto é, não se agrupam numa estrutura, equipes respondem por elas de acordo com os diversos campos funcionais.

Neste nível, de coordenação executiva e de avaliação de resultados , o poder público não pode delegar a terceiros tais funções, uma vez que aqui se controlam os resultados das ações.

Neste nível além das Divisões - que são estruturas executivas das ações cuja responsabilidade direta é do poder público tais como a administração do patrimônio, dos recursos humanos e financeiros - encontram-se, associados à Assessoria de Planejamento Estratégico, as coordenações dos Programas de Manejo e o Centro de Documentação. Este Centro deve ser a referência de informações do Parque Estadual Intervales e deve tornar-se uma fonte de referência permanente e confiável do PEI. Ele deve concentrar os dados acerca da administração do Parque, dos projetos sociais, dos projetos científicos assim como de seu próprio desenvolvimento histórico.

3º nível (azul) - Este é o nível operacional, da execução direta, da observação do território, do manejo direto, da proteção da biodiversidade, e da intervenção em última instância. É o nível onde se realiza o “Uso Público”, a Educação Ambiental, a fiscalização e autuação, o controle do território. Neste nível é que a disponibilidade de recursos - financeiros, materiais, humanos - se expressa com maior amplitude. Aqui os recursos são utilizados de forma mais evidente. O resultado das políticas, dos programas e projetos se transforma em atividades e operações nesta instância da organização. As decisões assumem um caráter operacional e os resultados são mensuráveis. Com exceção das atividades de Fiscalização, apoio à autuação de infrações ambientais e ao licenciamento neste nível organizacional podem ocorrer as terceirizações - parcerias e contratos de serviços. Entretanto, caberá ao poder público, acompanhar e controlar os resultados, além de modelar previamente a relação de parceria desejada.

Um dos elementos importantes desse nível é o trabalho hoje realizado pelos monitores ambientais e guarda-parques, aspecto considerado como um dos diferenciais do PEI. Não importa o modelo adotado - administração direta, serviços terceirizados de monitoria ou credenciamento de monitores independentes - a gestão deverá manter um conjunto de agentes diretamente vinculados ao Parque que terão a função de preservar o conhecimento da área, controlar o ambiente do Parque e fiscalizar o trabalho de eventuais monitores terceirizados. Serão, em outras palavras, os representantes da gestão no ambiente físico do Parque.

Linha de Ação 1: Executar as ações necessárias visando à institucionalização do PEI como uma unidade organizacional, com estrutura organizacional efetiva.

- Se aprovado, devem ser elaborados os documentos para serem encaminhados às instâncias decisórias (Conselho Curador, CODEC)

Normas e orientações gerais:

Muitas das soluções apresentadas nesta proposta dependem da reestruturação que deverá ser implementada na Fundação Florestal, para fazer face às novas atribuições impostas pelo SIEFLOR. Vale destacar que a implantação do SIEFLOR é considerada uma importante oportunidade para o Parque Estadual Intervales e neste sentido, considerando-se a conjuntura institucional desenvolvemos um cenário alternativo às possibilidades de implantação do modelo de gestão aqui proposto

A par deste cenário em que se coloca um modelo de gestão, apresentamos também, ao final, um diagrama de organização de funções programáticas, possibilitando uma implantação imediata desta proposta, até que se processem as mudanças institucionais consolidando a implantação e aperfeiçoando o processo de gestão das UCs.

Tabela 6. Estrutura Administrativa e competências das unidades

Estrutura Administrativa	Competências /funções básicas	Responsável
Chefia do parque	1.Coordenar a implementação do Plano de Manejo e as atividades do PEI de forma a realizar os objetivos de preservação dos ecossistemas naturais,nos termos do art. 11 do SNUC	Chefe do Parque
	2.Aplicar ao Uso Público do PEI,as normas e restrições estabelecidas no Plano de Manejo e nos demais instrumentos de regulação dessa atividade	
	3.Articular esforços visando o desenvolvimento ambiental e socioeconômico da região na qual se insere o PEI	
Conselho Técnico	1.Articular e racionalizar ações dos Programas	Chefe do Parque
	2.Subsidiar a definição acerca da aplicação de Recursos	
	3.Avaliar o desempenho do Pq. e de seus Programas	
Assessoria de Planejamento e Ação Estratégica	1.Assessorar a Coordenadoria do PEI no processo de planejamento	Assessor de Planejamento e Ação Estratégica e Coordenadores dos Planos de Manejo
	2.Organizar Centro de Documentação,promovendo a análise das informações	
	3.Captar recursos e articular parcerias em apoio às atividades do PEI	
	4.Promover o processo de desenvolvimento dos RH envolvidos com o PEI	
	5.Acompanhar a implementação dos Programas	
	6.Prover e racionalizar o uso de recursos pelos Progr	
	7. Realizar a interlocução com a Div. Administrativa	
	8.Realizar a interlocução com a Divisão de Proteção e apoio ao Controle Ambiental	
Divisão de Proteção e Apoio ao Controle Ambiental	1.Assegurar integridade ambiental e patrimonial do PEI	Diretor de Divisão
	2.Coibir invasões e ações degradadoras	Chefe da Monitoria Ambiental
	3.Promover ações que minimizem danos ambientais	
	4.Garantir que os licenciamentos ambientais respeitem a legislação ambiental e as diretrizes, normas e zoneamento previstos no Plano de Manejo do PEI	Chefe da Fiscalização e Vigilância
	5. Desenvolver e gerir o Plano de Contingências do Parque	
	6.Desenvolver e gerenciar programas e recursos destinados à proteção dos visitantes do Parque e de seu território	
Divisão de Administração e Finanças	1.Viabilizar e gerenciar os recursos humanos, orçamentários, financeiros, tecnológicos e de informação, materiais e patrimoniais necessários ao desenvolvimento das funções e atividades do Parque	Diretor de Divisão
	2.Apoiar o processo de planejamento integrado e o desenvolvimento organizacional e de recursos humanos do PEI	
	3.Analisar e propor ações de capacitação e desenvolvimento do pessoal envolvido no suporte das atividades do Parque	
	4.Desenvolver normas e procedimentos operacionais para a gestão do PEI	

	5. Adquirir bens e serviços necessários ao desenvolvimento dos Programas de Manejo do PEI	
	6. Contratar e supervisionar a execução de contratos com concessionários e parceiros do Parque	
	7. Realizar ou contratar as atividades de manutenção, reforma e ampliação da infra-estrutura física, a partir dos planos e projetos e orientações do Programa de Desenvolvimento de Infra-estrutura	
	8. Realizar direta ou indiretamente as atividades de manutenção e/ou abertura de caminhos, estradas e trilhas conforme Programa de Desenvolvimento de Infra-estrutura	
	9. Implementar sistemas de monitoramento e avaliação de resultados da gestão de recursos	
Divisão do Vale do Ribeira	1. Definir o suporte técnico e operacional para as unidades operacionais do Vale do Ribeira e para o desenvolvimento dos Programas de Interação Socio-Ambiental e Uso Público, conforme proposto nos Programas de Manejo	Diretor de Divisão

PROPOSTA A CURTO PRAZO

O Programa de Gestão aqui desenvolvido para dar suporte ao planejamento, desenvolvimento e administração do Parque Estadual Intervales, tem obviamente implicações que extrapolam as discussões de um Plano de Manejo. Ele desenvolve propostas que implicam na composição do Quadro de Cargos da Fundação Florestal, na sua organização orçamentária e financeira e, especialmente, reflete um modelo de gestão no qual as implicações dos papéis atribuídos aos agentes públicos estão claramente ordenadas, mas não encontram guarida, no presente momento, no modelo de gestão composto para o SIEFLOR.

Por estes motivos, apresentamos a seguir, uma proposta de ordenamento das funções dos Programas de Manejo do PEI, que, mesmo na atual configuração do SIEFLOR e da Fundação Florestal, poderá vir a ser implementada de imediato, enquanto se processam as mudanças institucionais consolidando a implantação e aperfeiçoando o processo de gestão das Unidades de Conservação do Estado de São Paulo.

Para efeito de maior clareza - muito embora as considerações e os quadros relacionados aos cargos e funções do modelo básico de organograma ou estrutura organizacional que vêm sendo aqui formulado estejam na Estratégia 2: Implementar nova estrutura de cargos e suas atribuições - apresentamos logo na seqüência, um quadro de cargos e funções a ser considerado no curto prazo, o qual corresponde à esse DIAGRAMA de ORGANIZAÇÃO das FUNÇÕES PROGRAMÁTICAS.

Figura 3. DIAGRAMA de ORGANIZAÇÃO das FUNÇÕES PROGRAMÁTICAS

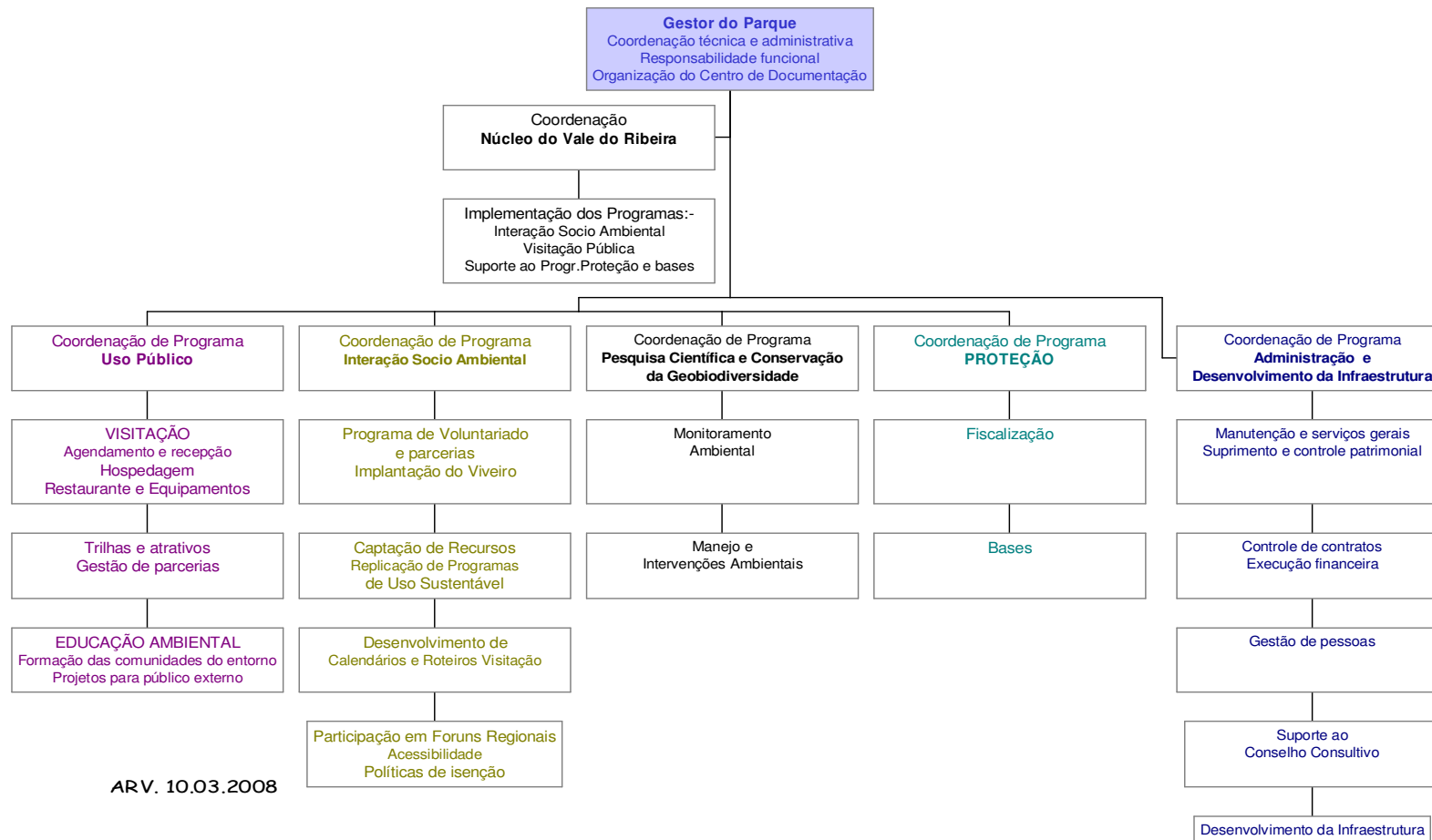


Tabela 7. Distribuição comparativa de pessoal por Programa de Manejo (a curto prazo)

Distribuição comparativa de pessoal por Programa de Manejo (proposta para implantação a curto prazo)														
Programa		Funcionários estatais				Subtotal	Funcionários terceirizados							Subtotal
		G. Parque	Ag.Amb	Téc. Amb	An. Amb		Monitor	Manut	Vigia	Zelador	Limpeza	Alimentação	Hosped	
*Gestão	atual		22	2	1	25								
	proposto		21	4	1	34		3			7			7
Desenvolvimento da Infraestrutura	atual													
	proposto			1		2								
Uso Público	atual		12			12	8		4			12	1	25
	proposto		6	2	1	11					14		14	28
Proteção	atual	13	3			16								
	proposto	32	4	1	1	40			5	7				12
Pesquisa e Monitoramento e manejo	atual													
	proposto		1	1	1	4								
Interação Socio-ambiental	atual													
	proposto			1	1	3								
Núcleo VR	atual							1						
	proposto		1	1	1									
TOTAL	Atual	13	37	2	0	52	8		4	0	0	12	1	25
	Proposto	32	33	11	6	82	0	4	5	7	7	14	14	51

Estratégia 2: Implementar nova estrutura de cargos e suas atribuições.

Em relação à estrutura de cargos que dará suporte às atribuições e competências da estrutura organizacional, em que pese a distância entre o quantitativo de cargos necessários e o existente, o PEI se encontra em posição bastante confortável uma vez que a Fundação Florestal é detentora de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, já aprovado pelo Conselho Curador da Fundação em 24/04/98, e tem expresso no Decreto nº. 49.724 de 27 de junho de 2005, a fixação do Quadro de Pessoal da Fundação. Neste sentido, a proposta apresentada neste Plano de Manejo, buscou conservar as estruturas e normas já existentes, uma vez que até a descrição dos cargos permanentes necessários para a composição do Quadro de Pessoal do PEI, se mostrou adequada às necessidades expressas nos Programas.

O que se destaca nesta proposta é a alteração do perfil ocupacional básico dos cargos que deverão integrar a nova estrutura de pessoal. Guardadas as proporções relativas do crescimento do número de Guardas-Parque, o que se destaca no quadro comparativo a seguir “Distribuição comparativa de pessoal por Programa de Manejo”, é o crescimento do número de cargos técnicos considerados necessários para o desempenho das funções do Parque. Claramente aqui se percebe a mudança no nível de exigências de competências e capacidade de decisão consideradas necessárias para gerir e executar as atividades do PEI.

Tabela 8. Distribuição comparativa de pessoal por Programa de Manejo

Distribuição comparativa de pessoal por Programa de Manejo													
Programa		Funcionários estatais				Subtotal	Funcionários terceirizados						Subtotal
		G. Parque	Ag.Amb	Téc. Amb.	An. Amb		Monitor	Vigia	Zelador	Limpeza	Alimentação	Hosped	
*Gestão	atual		22	2	1	25							
	proposto		21	9	4	34				7			7
Desenvolvimento da Infraestrutura	atual												
	proposto			1	1	2							
Uso Público	atual		12			12	8	4			12	1	25
	proposto		6	3	2	11					14	14	28
Proteção	atual	13	3			16							
	proposto	32	5	2	1	40		5	7				12
Pesquisa e Monitoramento e manejo	atual												
	proposto		2	1	1	4							
Interação Socio-ambiental	atual												
	proposto			2	1	3							
TOTAL	Atual	13	37	2	0	52	8	4	0	0	12	1	25
	Proposto	32	34	18	10	94	0	5	7	7	14	14	47

*Chefia do PEI, Adm e Finanças, Planejamento e Ação Estratégica, Div.Vale do Ribeira

Tabela 9. Distribuição de pessoal por Unidade Administrativa e Unidade Operacional ou setores de atuação

Distribuição de pessoal por Unidade Administrativa e Unidade Operacional ou setores de atuação												
Estrutura Administrativa	Unidades Operacionais ou setores de atuação	Funcionários estatais					Funcionários terceirizados					
		G.Parque	Ag.Amb	Téc. Amb	An. Amb	Subtotal	Vigia	Zelador	Limpeza	Alimentação	Hosped	Subtotal
CHEFIA DO PARQUE	Chefia			2	1	3						28
Conselho Técnico	Colegiado											
Assessoria de planejamento e ação estratégica	Assessoria			1	1	2						
	Uso Púb. e Educ.Amb.		6	3	2	11				14	14	
	Interação Socioambiental			2	1	3						
	Pesquisa e orientação ao Monitoramento e manejo		2	1	1	4						
	Desenv. da Infraestrutura			1	1	2						
Divisão de Proteção e Apoio ao Controle Ambiental	<i>Núcleos Operacionais</i>				1	1						
	Saibadela	4	1			5		1				1
	Guapiruvú	4				4		1				1
	Quilombo	4	1			5		1				1
	Alecrim	4	1			5		1				1
	Bulha d'água	4	1			5		1				1
	Pedra do Fogo	4				4	3	1				4
	XITUÉ	4				4		1				1
	Sede	4		1		5	2					2
	Plano de contingência		1	1		2						
	Setores de atuação				1	1						
	Divisão de Administração e Finanças	Manut. e Serviços gerais		14	1		15			7		
Gestão de pessoas				1		1						
Suprimento				1		1						

Parque Estadual Intervales

	Contr. Bens Patrimoniais		1			1						
	Exec.finan. / Contratos e instrumentos de parceria			1		1						
	Recs. de comunicação e informação			1		1						
	Transporte		3			3						
	Apoio ao manejo/ Saneam.		2			2						
Div. do V. do Ribeira			1	1	1	3						
		32	34	18	10	94	5	7	7	14	14	47

Tabela 10. Distribuição de pessoal por Programa de Manejo

Distribuição de pessoal por Programa de Manejo													
PROGRAMAS	Funcionários Estatais						Funcionários terceirizados					Subtotal	Total Geral
	G.Parque	Ag.Amb	Téc. Amb	An.Amb	Gestor	Subtotal	Vigilância	Zeladoria	Limpeza	Alimentação	Hosped		
GESTÃO													
Chefia do PEI			2	1	1*	3							
Administração e Finanças		20	5	1	1*	26			7				
Planejam e Ação Estratégica			1	1		2							
Sede Vale do Ribeira		1	1	1		3							
Desenv. da Infra-estrutura			1	1		2							
Proteção					1*								
Fiscalização	32					32	5	7					
Monitoramento Ambiental		4	1	1		6							
Plano de Contingências		1	1			2							
USO PÚBLICO					1*								
Ecoturismo e visitação			2	1		3				14	14		
Educação Ambiental		6	1	1		8							
Pesquisa e Monitoramento					1*								
Pesquisa		2				2							
Orientação ao Monitoramento e Manejo			1	1		2							
INTERAÇÃO SOCIOAMBIENTAL			2	1		3							
TOTAL GERAL	32	34	18	10	**	94	5	7	7	14	14	47	141

F.G : Função Gratificada; ** 5 Funções Gratificadas

Linhas de ação:

- Prover quadro de guarda-parques e monitores ambientais;
- Prover quadro de técnicos nas divisões administrativa e de proteção;
- Prover quadro de técnicos para assessorar a coordenação, coordenar os Programas e dirigir a divisão do vale do Ribeira.

A descrição das atribuições dos cargos / funções gratificadas da estrutura organizacional encontram-se no anexo 3 deste capítulo.

Normas e orientações gerais:

A implementação da estrutura de cargos e suas atribuições deve levar em consideração todas as possibilidades legais atuais relativas à adequação das funções à remuneração (jornadas, chefias de seção, encarregaturas, etc.).

É recomendável que as duas primeiras linhas de ação ocorram no primeiro ano, sendo importante garantir 32 guardas-parque atuando ao final do primeiro ano. Para a última linha de ação citada, recomenda-se que se efetive no primeiro e segundo anos.

Tabela 11. Distribuição de cargos por estrutura, com exigências de provimento

Distribuição de cargos por estrutura, com exigências de provimento				
<i>Estrutura de Lotação</i>	<i>Composição/denominação dos cargos</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Nível de formação</i>	<i>Provimento</i>
Direção do Parque	Diretor de Unidade de Conservação	1	NU	(1)Livre,NU,experiência 2 anos gestão ambiental
	Técnico de Recursos Ambientais	1	NM	Quadro de Cargos FF
		2		
Assessoria de Planejamento	Analista de Recursos Ambientais	1	NU	Quadro de Cargos FF
	Técnico de Recursos Ambientais	1	NM	Quadro de Cargos FF
Centro de Documentação	Técnico de Recursos Ambientais	1	NM	Quadro de Cargos FF
Coordenadoria de Programa de Manejo	Analista de Recursos Ambientais	5	NU	Quadro de Cargos FF
	Técnico de Recursos Ambientais	6	NM	Quadro de Cargos FF
	Agente Ambiental	8	NO	Quadro de Cargos FF
		22		
Divisão Administrativa	Chefe de Divisão Admt. de Parque	1	NM	(2)Livre dentre servidores da FF
	Analista de Recursos Ambientais	0	NU	Quadro de Cargos FF
	Técnico de Recursos Ambientais	5	NM	Quadro de Cargos FF
	Agente Ambiental	20	NO	Quadro de Cargos FF
		26		
Divisão de Proteção Ambiental	Chefe de Divisão de Parque	1	NU	(3)Livre dentre servidores de NU do Quadro da FF
	Analista de Recursos Ambientais	1	NU	Quadro de Cargos FF
	Técnico de Recursos Ambientais	2	NM	Quadro de Cargos FF
	Agente Ambiental	5	NO	Quadro de Cargos FF
	Guarda Parque	32	NO	Quadro de Cargos FF
		41		

Divisão do Vale do Ribeira	Chefe de Divisão de Parque	1	NU	Livre dentre servidores de NU do Quadro da FF
	Técnico de Recursos Ambientais	1	NM	Quadro de Cargos FF
	Agente Ambiental	1	NO	Quadro de Cargos FF
		3		
TOTAL de cargos		94		

(1) São alternativas para a ocupação do cargo de Diretor de Unidade de Conservação:

- Cargo em comissão de livre provimento, com formação e experiência na área ambiental
- Cargo em comissão ,privativo da carreira de Pesquisador Científico.
- Função Gratificada atribuída a Analista Ambiental ou qualquer outro cargo público com exigência de NU e experiência na área ambiental
- Cargo Permanente, criado no Quadro da FF, com processo seletivo específico

(2) São alternativas para a ocupação do cargo de Chefe de Divisão Administrativa de Parque:

- 1. Cargo em comissão ,privativo de servidor administrativo (NM) ou técnico do Quadro da FF.
- 2. Função Gratificada atribuída a qualquer cargo público com exigência de NM e experiência na área administrativa
- 3. Cargo Permanente, criado no Quadro da FF, com processo seletivo específico

(3) São alternativas para a ocupação do cargo de Chefe de Divisão de Parque:

- 1. Cargo em comissão ,privativo de servidor com NU, administrativo ou técnico, do Quadro da FF.
- 2. Função Gratificada atribuída a qualquer cargo público com exigência de NU e experiência na área ambiental
- 3. Cargo Permanente, criado no Quadro da FF, com processo seletivo específico

Estratégia 3: Conceber Plano de Desenvolvimento de Pessoal

Linhas de ação:

- Elaborar Plano de Capacitação continuada
- Elaborar Plano de Benefícios e outros aspectos motivacionais.

Normas e orientações gerais:

Considerar dentre os aspectos motivacionais, além de salário, supervisão, condições de trabalho, normas claras e formas de operacionalização, também aqueles que se referem a êxito pessoal, reconhecimento, responsabilidade, possibilidades de promoção e capacidade de auto-realização

Estratégia 4: Reforçar o papel do Conselho Consultivo.

Linhas de ação:

- Instituir um processo sistemático e transparente de prestação de contas do PEI ao Conselho Consultivo.

Normas e orientações gerais:

- Destinar a cadeira de pesquisa no Conselho Consultivo ao IF.
- Fixar em Regimento Interno, o nível de apoio operacional possível de ser conferido ao suporte do funcionamento do Conselho Consultivo.

6.1.4.3.2 SISTEMAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Aqui se situam os aspectos relacionados ao planejamento operacional, gerenciamento e implementação das ações. Por ex. a orientação e apoio à elaboração de Termos de Referência (TDRs); a elaboração de regulamentos, normas e procedimentos gerais que orientam a ação; inclusive no que se referem ao monitoramento e documentação.

Tabela 12. Análise SWOT dos Sistemas e Processos Organizacionais

ASPECTOS SOB CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
1. Presença do continuum instaura a possibilidade de planejamento integrado e racionalização do uso dos recursos. 2. Consolidação do Conselho Consultivo. 3. Oportunidade de planejar suas ações e defende-las junto à direção, nos aspectos técnicos, orçamentários e financeiros	1. Conjuntura atual, de implementação do SIEFLOR
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
1. Ausência de processos sistemáticos (normas e procedimentos) de monitoramento e registro dos dados e informações relevantes para o planejamento e de processos de avaliação visando a retro alimentação do planejamento. (Ausência de monitoramento das obrigações que os	1. Fragilidade das instâncias governamentais (inclusive daquelas relacionadas ao sistema ambiental) articuladoras das diversas competências concorrentes sobre o território do PEI. 2. Práticas do planejamento e controle não estão

<p>empreendedores têm que cumprir (SWOT - Seminário USP)</p> <ul style="list-style-type: none"> - As diretrizes temáticas muito gerais, do programa de pesquisa não focam as necessidades do PEI e as “lacunas de conhecimento” (Pesquisa) - Falta acesso e análise das informações geradas pelas pesquisas (Pesquisa) <ol style="list-style-type: none"> 2. Falta clareza quanto aos fluxos decisórios e de procedimentos 3. Inadequação dos instrumentos de gestão orçamentária e apoio jurídico para a gestão do PEI. 4. Distanciamento do setor jurídico do planejamento. 5. Insuficiente assessoria para seleção dos instrumentos existentes para o estabelecimento de parcerias, adequados a cada caso. 6. Dificuldades para efetivar a integração de sistemas informatizados de suporte ao planejamento e administração e finanças. 7. Frágil inserção do Conselho Consultivo enquanto instrumento de apoio à gestão do PEI. (ênfase atual repousa sobre as dificuldades operacionais do parque em relação ao suporte ao Conselho). 8. Mudanças periódicas nas políticas de arrecadação e suas conseqüências no planejamento do PEI <p>(- Falta continuidade aos programas, ações, projetos, como o de coleta de lixo, horta e viveiro, conseqüência da mudança de diretrizes voltadas para o aumento da receita, readequação das funções das equipes, início do trabalho com a cooperativa; ;(USO PÚBLICO)</p>	<p>consolidadas como instrumentos de gestão no âmbito estatal.</p>
---	--

Tabela 13. Sistemas e Processos Organizacionais: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas

Estratégias defensivas	Estratégias ofensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicitar, no planejamento e na operacionalização, as competências (os níveis decisórios e o grau de autonomia) conferidas às diversas áreas que compõem a estrutura organizacional. 2. Garantir, no planejamento operacional, a integração das metas e das ações propostas pelos diferentes programas de manejo. TCE 3. Desenvolver critérios e procedimentos para a montagem de relatórios gerenciais anuais de avaliação da implementação do plano de manejo. 4. Definir e racionalizar procedimentos internos voltados ao monitoramento, registro das informações e avaliação. TCE (-Elaborar relatórios padronizados para obter as informações necessárias a gestão (Pesquisa) -Promover a continuidade dos programas através de mecanismos de monitoramento, avaliação e parcerias formalizadas;(USO PÚBLICO) 5- Integrar as linhas de ação e normas estabelecidas nos diversos programas de manejo aos processos orçamentários 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Desenvolver mecanismos ágeis de comunicação interna ao PEI e entre o PEI e os órgãos centrais; 2- Participar da gestão (planejamento e gerenciamento) integrada do Contínuo Ecológico do Paranapiacaba. TCE 4- Integrar à estrutura regional da Fundação Florestal Assessoria Jurídica e Assessoria de Desenvolvimento de Relações Institucionais. (comunicação com as diversas instâncias governamentais regionais, debates na assembléia sobre temas que impactam diretamente a região, etc.).

da UC. TCE

6 - Organizar a alimentação e manutenção do SIGMA (Proteção)

Estratégia 1: Garantir, no planejamento operacional, a integração das metas e das ações propostas pelos diferentes programas de manejo.

Linhas de ação:

- Garantir o detalhamento, nos planos e projetos operacionais derivados das linhas de ação integrantes dos programas de manejo, das atividades, metas, indicadores de desempenho e realização, e seus respectivos meios de verificação.
- Operacionalizar as atividades do Conselho Técnico do PEI, estabelecendo sistemática de trabalho objetivando integrar as ações.

Normas e orientações gerais:

- O Conselho Técnico, interno ao PEI, conforme apresentado na proposta de Estrutura Organizacional, deverá ser composto pelos coordenadores dos Programas de Manejo, pelos responsáveis pelas Divisões de Administração, de Proteção e Divisão do Vale do Ribeira. Além disso, é importante, para garantir a organicidade deste processo, que todas as suas reuniões sejam conduzidas pelo Chefe da Unidade, tendo como secretário executivo o Assessor de Planejamento e Ação Estratégica do PEI.
- Deve-se considerar a possibilidade de apoiar (através de subsídios e outros) as pesquisas prioritárias de suporte à gestão.

Estratégia 2: Definir e racionalizar procedimentos internos voltados ao monitoramento, registro das informações e avaliação.

Linhas de Ação:

- Elaborar check-list, relatórios padronizados e outros documentos de apoio ao levantamento das informações.
- Implementar o centro de documentação, sistematizando as informações essenciais relacionadas ao PEI.

Normas e orientações gerais

É importante garantir a acessibilidade das informações ao público interessado.

Estratégia 3: Integrar as linhas de ação e normas estabelecidas nos diversos programas de manejo aos processos orçamentários da UC.

Linhas de Ação

- Estabelecer critérios para agregar itens de custo dos programas, além de indicadores de eficiência, adequados às especificidades de cada um.

Normas e orientações gerais

- Utilizar o POA - Plano Operativo Anual - como instrumento gerencial dos programas de manejo de possível implantação a curto prazo.
- Como objetivo em longo prazo idealiza-se a proposta orçamentária do PEI construída a partir dos programas de manejo. Esta meta auxiliaria a visualizar com clareza, o custo, e conseqüentemente, permitiria um melhor planejamento para cada programa.

Estratégia 4: Participar da gestão (planejamento e gerenciamento) integrada do Contínuo Ecológico do Paranapiacaba.

Linhas de Ação:

- Desenvolver programas conjuntos ao PECB e PETAR, principalmente em relação à Fiscalização e Uso Público.

Normas e orientações gerais

É importante apoiar a criação e implementação de instâncias regionais de planejamento e gestão, tais como a criação de um grupo gestor, com representantes dos Parques⁹, e/ou unidade regional vinculada à estrutura da Fundação Florestal. Questão abordada também em outros programas e no capítulo Bases Legais para Gestão - discussão do mosaico.

Estratégia 5: Elaborar regimento interno ou estatuto do Parque.

Linhas de ação

- Compatibilizar as normas e orientações gerais integrantes de todos os Programas de Manejo;

Normas e orientações gerais:

Identificar possíveis dificuldades presentes nas interfaces funcionais entre funcionários estatais, prestadores de serviço, parceiros, e entre estes e os usuários do Parque.

6.1.4.3.3 VIABILIZAÇÃO DE RECURSOS

As funções aqui desenvolvidas buscam o equacionamento dos recursos necessários às ações previstas. São aquelas envolvidas na elaboração de orçamentos, as que conferem clareza ao custo e sua tipologia, para cada atividade; aquelas relativas ao levantamento e identificação das fontes de recursos viáveis, de acordo com os grupos de despesas; e relativas aos trâmites e negociações que se referem mais diretamente ao PEI.

Conforme já destacado, considera-se importante conferir autonomia e “responsabilidade funcional” às atividades implementadas no PEI. Para tal temos no mínimo 2 requisitos fundamentais :- o primeiro, explicitado no item relativo à “Estrutura Organizacional”, é conferir competências à estrutura e atribuições e responsabilidades aos cargos ou funções; o segundo, é conferir, à direção

⁹ Proposta também no Plano de Manejo de Carlos Botelho

do Parque, autonomia para a gestão de recursos financeiros, na proporção de suas receitas próprias, advindas, por exemplo, da venda de ingressos e outros.

Aqui são consideradas desde as ações relacionadas à elaboração dos processos de planejamento orçamentário anuais destinados a garantir recursos do Tesouro do Estado; a viabilização da captação de receitas próprias, derivadas de diversas fontes, tais como filmagens, eventos, serviços de hotelaria, etc.; até o acompanhamento de processos envolvendo compensações ambientais derivadas de eventuais autorizações para a implantação de empreendimentos de elevado impacto ambiental; e outros.

Um aspecto essencial encontra-se aqui explicitado: a implementação de processos de suporte à manutenção e agregação de novas parcerias. Dentre as várias possibilidades, sugere-se avaliar com maior profundidade um mecanismo que pode ser muito favorável: a constituição de uma Associação de Amigos do PEI¹⁰, pessoa jurídica, com estatuto e registro em cartório, portadora de CGC, cujo Presidente poderia ser o Chefe do Parque¹¹, e o tesoureiro, um representante do Conselho Consultivo.

Essa Associação, cuja instauração requer norma legal que autorize a sua constituição e implantação, poderia ser a organização jurídica que viria apoiar e agilizar, de maneira legal e formal, a captação de recursos externos. Além disso, nada a impediria de promover ações que tivessem entre outros objetivos, novas receitas, organizar campanhas, buscar patrocínios. Ela seria uma ferramenta real de gestão participativa e/ou compartilhada.

Tabela 14. Análise SWOT dos aspectos relativos à viabilização dos recursos necessários

ASPECTOS SOB CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial para geração de receitas. 2. Articulação institucional geralmente visa captação de múltiplos tipos de recursos. 3. Capacidade da infra-estrutura disponível para uso público. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento das linhas de financiamento focadas na proteção da Mata Atlântica. 2. Investimentos do PPMA na infra-estrutura 3. Programa de Ecoturismo na Mata Atlântica financiado pelo BID. 4. Potencial para geração de recursos da compensação ambiental. 5. Articulação entre diversas organizações visando à proteção da Mata Atlântica 6 - Possibilidades derivadas do ICMS Ecológico - Iporanga e Eldorado maiores valores (em virtude do PEI) ; (INTERAÇÃO SÔCIO AMBIENTAL) 7- Boas perspectivas para o estabelecimento ou continuidade de parcerias <ul style="list-style-type: none"> - Definições claras acerca das ações passíveis de serem realizadas por terceiros (agentes estatais e não estatais.) decorrentes das definições e aprovação do Plano de Manejo.

¹⁰ Esta experiência tem sido desenvolvida com muito êxito no campo da educação. As APMs - Associações de Pais e Mestres, são valiosas parcerias na gestão e geração de receitas em prol da educação.

¹¹ A criação desta Associação, vinculada, desta forma ao Parque, não impede a existência de outras entidades, criadas com objetivos afins, e independentes da administração do PEI.

	<ul style="list-style-type: none"> (- Grau de articulação e interesse das ONGs que atuam na região. (IDEAS, ÁGUA.). - Disponibilidade de recursos humanos oriundos de faculdades (ex FAIT - Faculdades Integradas de Itapeva) (estágios, voluntários, etc.) da região. - Parcerias com comunidades para gestão compartilhada das bases do PEI (SWOT Seminário USP) - Comunidades interessadas em participar da gestão, principalmente no Ribeira; ONGs e OSCIPs regionais voltadas para o ecoturismo e EA; ;(USO PÚBLICO) - Há interesse dos órgãos públicos em estabelecer parcerias (divulgação cultural, - Empreendimento vizinho (Fazenda Paraíso) ;(USO PÚBLICO) - Estabelecimento de parcerias com comunidades, associações e Prefeituras (Proteção) - Envolvimento e organização crescente de associações comunitárias - parcerias e práticas sustentáveis (Proteção) - Integração com a Prefeitura de Guapiara em diversas atividades - projetos sociais e ambientais e parceira do PEI; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - ONG IDEAS ecoar e assoc mono carvoeiro - Capão Bonito e Ribeirão Grande e Guapiara - projetos socioambientais e parceira do PEI; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - Consórcio turismo existente face norte (atualmente pouco ativo, mas boa instância) ; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - Projeto Ecoturismo da Mata Atlântica - BID (elemento específico para Continuum) ; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - Iniciativa da AGUA de firmar parceria com a ff; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - Convênio com a UNESP Botucatu (Pesquisa) - Presença de universidades e faculdades na região (Pesquisa - Parceria Coopervales e capacitação pelos pesquisadores (informal) (Pesquisa -Realização de festas e encontros valorizando a cultura regional e gerando renda; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) - Termo de Cooperação com as Pref. de Ribeirão Grande e Guapiara, visando recuperação da estrada de acesso e curso de monitores ambientais para a pop dos municípios; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL)
<p>FRAQUEZAS</p>	<p>AMEAÇAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1.Desconhecimento das potencialidades relativas à comercialização de bens e serviços ambientais. 2. Ociosidade da infra-estrutura disponível para o uso público. 3. Não utilização dos instrumentos legais disponíveis nos licenciamentos (SWOT - Seminário USP) 4. Falta comprometimento com o planejamento e metas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Dificuldades para alocação de recursos como contrapartida ao Programa de Ecoturismo financiado pelo BID. 2.Faltam recursos financeiros (SWOT Seminário USP)

Tabela 15. Viabilização de Recursos: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas

Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas	
Estratégias defensivas	Estratégias ofensivas
<p>1. Elaboração de Plano de Negócios. (análise das possibilidades quanto aos recursos próprios, tais como a venda de serviços, licenças de uso, etc.) (linhas de ação: Considerar as estruturas e sistemas necessários de cobrança e controle) TCE</p> <p>2- Identificar o potencial de compensação financeira pela utilização dos recursos naturais protegidos pelo PEI, por órgãos públicos ou privados responsáveis pelo abastecimento de água ou pela geração e distribuição de energia elétrica. (LF 9985, arts 47 e 48) TCE</p> <p>3. Estabelecer regras e procedimentos relacionados aos processos de implementação das várias tipologias de parcerias. (Por exemplo, de acordo com os objetos, etapas de gestão- apoio ao planejamento, execução, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - perfis dos parceiros e instrumentos de parcerias. TCE - Buscar desenvolver instrumentos legais para gestão compartilhada (SWOT Seminário USP) - Fortalecer a co-gestão e a apropriação da gestão pela comunidade (SWOT Seminário USP) - Criar modelos de conservação compartilhada (SWOT Seminário USP) 	<p>1. Identificar programas de financiamento (públicos e privados) com linhas de apoio a projetos interinstitucionais.</p> <p>2. Ampliar possibilidades de parcerias, com os parceiros atuais, de acordo com o seu desempenho.</p> <p>3. Buscar estabelecer novas parcerias e novos campos de atuação. TCE</p>

Estratégia 1: Elaboração de Plano de Negócios.**Linhas de Ação:**

- Avaliar as possibilidades de obtenção de recursos próprios, tais como a venda de serviços, licenças de uso, etc.
- Avaliar as possibilidades legais e instrumentos disponíveis para a utilização direta dos recursos próprios do PEI conforme previsto no art. 35 do SNUC.

Normas e orientações gerais:

É importante considerar na análise de viabilidade o conjunto de ações envolvidas, inclusive aquelas necessárias à montagem ou aperfeiçoamento dos sistemas de cobrança e controle.

Estratégia 2: Identificar o potencial de compensação financeira pela utilização dos recursos naturais protegidos pelo PEI, por órgãos públicos ou privados responsáveis pelo abastecimento de água ou pela geração e distribuição de energia elétrica. (LF 9985, arts 47 e 48)

Linhas de Ação

- Aperfeiçoar os critérios técnicos relacionados ao cálculo dos benefícios advindos da proteção dos recursos naturais;
- Aperfeiçoar os critérios técnicos e identificar os órgãos públicos e privados envolvidos.

Normas e orientações gerais:

Sugere-se o estabelecimento de áreas de influência local, relacionadas mais diretamente à sua zona de amortecimento, e outras, de influência regional, até onde se estendem os benefícios advindos desta proteção.

Poder-se-ia considerar como parâmetro para a definição de índices, o gasto médio efetivado pelas ETAs - Estações de Tratamento de Água -, para despoluição da água, e, portanto, a economia derivada da oferta de água com excelente qualidade à população.

Estratégia 3: Estabelecer regras e procedimentos relacionados aos processos de implementação das várias tipologias de parcerias.

Linhas de Ação

- Instaurar comissão conjunta entre a assessoria jurídica e orçamentária, para desenvolver instrumentos e procedimentos objetivando a aplicação do DE 48.766, de 30/06/2004 (gestão compartilhada) às necessidades do PEI.
- Desenvolver, em conjunto com a assessoria jurídica, modelos de termos de cooperação e de contratos, que ofereçam sustentação para a realização das atividades estratégicas do PEI
- Detalhar os procedimentos necessários ao desenvolvimento de programas especiais de voluntariado, aprendiz, primeiro emprego, estágios, etc.
- Prever as necessidades de consultoria jurídica, por temas e áreas de atuação, potencializando sua contribuição ao desenvolvimento das alternativas de ação.

Normas e orientações gerais

- No detalhamento destas regras deve ser considerado o objeto, ou seja, o conjunto de ações envolvidas, e o tipo de atividade - se está mais voltada ao apoio ao planejamento ou implementação das atividades; perfis dos parceiros e instrumentos de parcerias

- Nos termos de referência que suportam as contratações e o desenho dos instrumentos de parcerias, explicitarem as informações a serem fornecidas pelo contratante e pelos parceiros, tais como o número, responsabilidades, perfil dos funcionários a serem alocados, etc.; fluxo das atividades internas relacionadas à implementação, ao acompanhamento e à avaliação das ações contratadas; e outros.

Estratégia 4: Buscar estabelecer novas parcerias e novos campos de atuação

Linhas de ação

- Apoiar e reforçar parcerias com ONGs, OSCIPs, prefeituras dos municípios do entorno, iniciativa privada, na busca de alternativas para provimento dos recursos necessários para o desenvolvimento de atividades e projetos
- Apoiar a capacitação de agentes externos à UC, face às diretrizes e prioridades dos programas de manejo.

Normas e orientações gerais

Conforme destacado anteriormente, enfatizar a possibilidade de apoiar a criação de Associação de Amigos do PEI.

6.1.4.3.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA

Embora função essencial da gestão, as atividades que caracterizam a comunicação interna e externa ao PEI, não são normalmente efetivadas a partir de uma visão de seu papel estratégico em relação aos objetivos principais do PEI e de seus programas de manejo. O que se observa é a sua realização de maneira pontual e esporádica.

Nesta análise, consideraram-se os aspectos relacionados à comunicação interna ao PEI, voltada aos funcionários estatais e terceirizados, bem como ao público usuário - visitantes e pesquisadores; e à comunicação externa, que visa divulgar a imagem da unidade junto à comunidade em geral.

Tabela 16. Análise SWOT da Comunicação

ASPECTOS SOB CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagem institucional positiva. 2. Grande potencial para divulgação 3. Reconhecimento e abordagem dos conflitos gerados pela implementação de uma UC na sua região, conferem legitimidade à gestão do PEI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento das ações de marketing realizadas por entidades vinculadas à Mata Atlântica. 2. Elevação da consciência e do interesse do público, de maneira geral, acerca do patrimônio cultural e ambiental representado pelo PEI.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades na implementação de rede de comunicação interna ao Parque. 2. Inexistência de centro de documentação e registro dos dados e informações relevantes. 3. Inexistência de política de comunicação considerando os diversos públicos interessados; 4. Site oficial pouco explorado como ferramenta de comunicação e marketing. 5. Ausência de informações sistematizadas / exposição permanente no PEI sobre existência e localização dos atrativos do Continuum, comunidades e artesãos, visando sua valorização e divulgação junto aos visitantes; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL) <p>(- Ausência de exposição e/ou ponto de venda de produtos regionais, com o mesmo objetivo; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abordagem restrita da mídia em geral quanto à importância sócio econômica cultural, e ambiental dos Parques Estaduais. 2. Grande dependência, nas atividades voltadas à comunicação, das unidades centralizadas da Fundação, responsáveis pelo conjunto de UCs estaduais.

Tabela 17. Comunicação: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas

Comunicação: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas	
Estratégias defensivas	Estratégias ofensivas
<p>1. Desenvolver Plano de Comunicação considerando os diversos públicos a que se destina: público interno; comunidades do entorno; empresários, usuários do parque, imprensa e demais segmentos da sociedade. TCE</p> <p>- Elaborar Projeto de Comunicação Visual (placas, painéis informativos e interpretativos, sinalização, folheteria, vídeos e etc.) ;(USO PÚBLICO)</p> <p>2. Desenvolver mecanismos de comunicação interna à instituição, que apoiem e agilizem a tomada de decisões e que confirmem transparência à gestão</p>	<p>1. Realizar ações conjuntas com os demais parques do Continuum.</p>

Estratégia 1: Desenvolver Plano de Comunicação considerando os diversos públicos a que se destina: público interno; comunidades do entorno; empresários, usuários do parque, imprensa e demais segmentos da sociedade.

Linhas de ação:

- Construção de identidade visual conjunta aos demais parques do SIEFLOR e do contínuo e identidade visual diferenciada para o PEI.
- Produzir e veicular mídias abordando o PEI.
- Produzir material diferenciado, de acordo com os seus vários públicos divulgando o PEI e suas potencialidades para o segmento em questão.
- Envolver o Conselho Consultivo no desenvolvimento de estratégias de comunicação e de marketing do PEI.
- Identificar categorias de informações de interesse para a veiculação interna e externa ao PEI, influenciando a organização da documentação dos Programas de Manejo.

Normas e orientações gerais

- Envolver o Conselho Consultivo no desenvolvimento de estratégias de comunicação e de marketing do PEI.
- Identificar categorias de informações de interesse para a veiculação interna e externa ao PEI, influenciando a organização da documentação dos Programas de Manejo.
- Privilegiar ações conjuntas aos demais parques, tais como a “criação de website para o Contínuo, divulgando os atributos das áreas envolvidas e as oportunidades de negócio para investimentos em equipamentos voltados para o ecoturismo, temas de interesse para pesquisa científica, hospedagem, vias de acesso etc.”¹²

¹² Proposta apresentada no Plano de Manejo de Carlos Botelho, vizinho ao PEI

6.1.4.4 ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (SUBPROGRAMA)

As funções aqui são inúmeras e referem-se mais diretamente àquelas de caráter mais contínuo, voltadas às execuções orçamentárias e financeiras; ao acompanhamento de contratos de compras e serviços; ao controle e garantia de benefícios aos funcionários do PEI; ao controle e manutenção de toda a sua infra-estrutura e equipamentos.

Neste sentido, é necessário buscar-se maior flexibilidade operacional na aplicação de recursos. Um grau maior de autonomia é requerido, baseado em planos operacionais pré aprovados.

Devido à sua especificidade trata-se de um SubPrograma dentro do Programa Gestão. Além disso, esta área configura-se no Organograma do PEI enquanto uma Divisão, condição necessária face às atribuições e responsabilidades que lhe foram conferidas.

OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Executar todas as ações necessárias para agilizar, otimizar e demonstrar, de maneira transparente, a aplicação dos recursos, efetivar a manutenção da infra-estrutura e dos recursos materiais e controlar e apoiar os recursos humanos

INDICADORES DE EFETIVIDADE

- Índice comparativo entre o planejado e o executado, baseado no controle mensal.
- Tempo para efetivação de compras e para instrução de processos.
- Índice de disponibilização dos recursos materiais existentes, para o uso.
- Índice de utilização dos recursos materiais
- Índice de execução orçamentária e financeira, baseado no controle mensal

ESTRATÉGIAS E LINHAS DE AÇÃO

Tabela 18. Análise SWOT do Sub-Programa Administração e Finanças

ASPECTOS SOB CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO	ASPECTOS FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
Capacidade de propor normas que padronizam e otimizam as ações, os recursos humanos, materiais e financeiros objetivando facilitar e criar condições para a continuidade da gestão da unidade .	1. Apoio de prefeituras para a manutenção da infra-estrutura.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
1. Carência de pessoal e adequação de perfil. 2. Reduzida capacidade de execução financeira, considerando as necessidades de aquisições e contratações. 3. Dificuldades para incorporar padrões no controle das informações e procedimentos de gestão financeira e orçamentária. (impede comparações entre os parques	1. Má utilização das bases por parte dos pesquisadores e também depredação e queima. (Pesquisa) 2. Faltam manutenção e regulamentação de uso das estradas vicinais de acesso ao PEI e às comunidades vizinhas; (INTERAÇÃO SÓCIO AMBIENTAL

estaduais).

4. Inexistência de normas apoiando a aplicação direta parcial dos recursos próprios no PEI.
5. Falta autonomia para a gestão dos recursos financeiros.
6. Inexistência de recursos de primeiro escalão (destinados a pronto pagamento) para utilização contínua, de maneira e sistemática e organizada.
7. Falta de Política Institucional de ocupação (demandas de públicos, acesso precário, abertura de outras áreas, pessoal, política de preços) ;(USO PÚBLICO)
8. Infra-estrutura e equipamentos deficientes e inadequados - comunicação visual, saneamento, hospedagem, atendimento, manutenção;(USO PÚBLICO)

Tabela 19. Administração e Finanças: Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas

Total de estratégias defensivas e ofensivas propostas	
Estratégias defensivas	Estratégias Ofensivas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver competências para a execução financeira. 2- Propor adequação dos procedimentos e instrumentos de execução financeira no âmbito da UC, junto às instâncias centralizadas e regionais. TCE 3. Implementar sistema de acompanhamento e controle orçamentário integrado ao monitoramento e avaliação do alcance das metas dos programas de gestão. (cronogramas físico-financeiros), apoiando as tomadas de decisão a respeito das prioridades. TCE 4. Elaborar, em conjunto com as instâncias regionais e centrais, modelos de TDRs e contratos de compras e serviços identificados nos programas de manejo. 5. Elaborar e implementar plano integrado de operação e manutenção dos núcleos operacionais. TCE (idem, citando bases de apoio (Proteção) - Contratar serviços de vigilância, com uso integrado das bases (Pesquisa) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver termos de cooperação com as prefeituras incluindo o apoio à manutenção da infra-estrutura

Estratégia 1: Propor adequação de instrumentos de execução financeira no âmbito da UC, junto às instâncias centralizadas e regionais

Linhas de Ação

- Transformar o PEI em uma Unidade de Despesa, com possibilidade de gerir diretamente suas receitas próprias e efetuar despesas (compras e contratos) até o limite da dispensa de licitação
- Avaliar a possibilidade de instituir-se o Adiantamento Bancário com frequência mensal, com valores previamente acordados, com um único responsável - preferencialmente o servidor detentor de cargo público permanente, que estará na função de Chefe da Divisão de Administração do PEI.
- Capacitar os responsáveis pelo uso de tal recurso.

- Elaborar normas e manual em apoio ao uso dos recursos próprios, de forma a padronizar e racionalizar o procedimento de uso e prestação de contas, possibilitando o planejamento e a definição de prioridades na aplicação dos recursos financeiros.
- Implementar instrumentos e sistemas informatizados para a gestão financeira. (manual de procedimentos para uso do adiantamento bancário, etc.)
- Estabelecer procedimentos de rotina visando agilizar a abertura de processos licitatórios e acompanhamento das ações contratadas.
- Constituir Atas de Registro de Preços para sustentação das atividades básicas de custeio, tais como: aquisição de material de limpeza, de combustível, manutenção de veículos, manutenção predial e até mesmo, de serviços de monitoria de turismo ou monitoria de pesquisa.
- Desenvolver sistema informatizado de operação e controle da receita e da prestação de contas referente à movimentação financeira gerada pela exploração de serviços no Parque, tais como o uso público.

Normas e orientações gerais

- Verificar as experiências constatadas, no Governo do Estado de São Paulo, em especial na área de educação (ex CEETEPS - Fundação Centro Paula Souza) que demonstram esta possibilidade, que poderia agilizar os procedimentos. Para isso é importante a participação da Assessoria Jurídica e da área financeira para que se somem os esforços na realização de estudos analisando esta alternativa.
- Avaliar as possibilidades de que os recursos originários da arrecadação do uso público do PEI sejam aplicados integralmente em investimento ou custeio direto na unidade.
- O chefe da unidade é o responsável pela execução financeira.
- Nas licitações para a constituição de Atas de Registro de Preços, avaliar os critérios necessários para buscar envolver empresas regionais de forma a viabilizar custos menores e arrecadação de impostos para os municípios vinculados ao Parque “detentores da Ata de RP” .
- Avaliar a possibilidade de reter integral ou parcialmente as receitas próprias do PEI (tais como ingressos/hospedagem), que pode ser a fonte de recurso “vinculado” do Adiantamento.

Estratégia 2: Implementar sistema de acompanhamento e controle orçamentário integrado ao monitoramento e avaliação do alcance das metas dos programas de gestão. (cronogramas físico-financeiros), apoiando as tomadas de decisão a respeito das prioridades.

Linhas de Ação:

- Instituir sistema de orçamento anual de custeio e investimento por programa;
- Instituir sistema de acompanhamento trimestral (custeio e investimento) por programa;
- Instituir banco de dados informatizado sobre valores propostos e realizados, por programa;
- Instituir sistema informatizado de controle de bens imobilizados, e informações a eles relacionadas, tais como gastos correntes de manutenção e consumo.

Normas e orientações gerais

- Organizar e disponibilizar as informações visando perseguir a meta futura de transparência orçamentária de cada programa de manejo.

Estratégia 3 - Elaborar e implementar plano integrado de operação e manutenção dos núcleos operacionais

Linhas de Ação

- Elaborar planos operacionais relativos à vigilância e uso integrado das bases, com o apoio de contratos de serviços.

Normas e orientações gerais

- Avaliar, em conjunto com a Assessoria Jurídica, a possibilidade de serem implementadas parcerias com entidades sociais - localizadas próximas aos núcleos operacionais, potencializando o seu papel em relação ao PEI e região - através de instrumentos que possibilitem a **concessão onerosa** de próprios estatais.