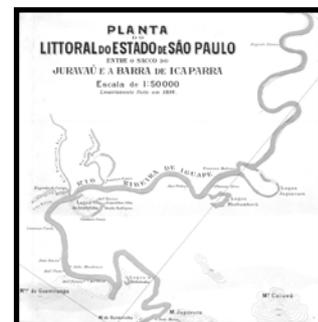


## 7. PROGRAMAS DE GESTÃO





## 7. Programas de Gestão

### 7.1. Introdução

Os Programas de Gestão apresentados neste capítulo buscam refletir todo o universo de ações necessárias para a implantação e consolidação do Parque Estadual da Campina do Encantado assim como da sua zona de amortecimento, num horizonte de cinco anos, prazo legalmente estabelecido pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação e pelo Regulamento dos Parques Estaduais Paulistas, para a realização da revisão do Plano de Manejo.

Uma vez que o processo de planejamento é dinâmico, algumas atividades poderão ser adaptadas ou suprimidas e outras poderão ser incluídas, tendo em vista novas demandas, sempre embasadas nos diagnósticos constantes neste Plano de Manejo e em outros estudos a serem realizados posteriormente, respeitando sempre o zoneamento estabelecido para o parque e tendo o Conselho Consultivo como principal foro de discussão dessas questões.

Este Plano de Manejo foi elaborado em dois momentos distintos: em 2005 como continuidade dos Planos de Gestão Ambiental, seguindo-se a tendência dominante nos anos 90, onde vários autores definiram a necessidade de Planos de Manejo mais exeqüíveis e próximos da realidade local, inseridos num processo dinâmico (Ibama & GTZ, 1996; Agra Filho & Viegas, 1995). Segundo os mesmos autores, tal dinamicidade pode ser alcançada através de fases ou ciclos do conhecimento técnico-científico e envolvimento da sociedade, onde cada uma dessas fases caracteriza-se pelo aumento do conhecimento da área de estudo ou aprofundamento de temas específicos.

O presente documento, agrega alguns estudos inéditos, sendo parte deles elaborada por consultores especializados contratados e outra parte elaborada por técnicos e pesquisadores do Instituto Florestal e do Instituto Geológico. Os Programas de Gestão, elaborados em 2005 consistiam numa matriz de atividades, tendo como base aquelas presentes nos Planos de Gestão Ambiental, incorporando-se as sugestões dos consultores. Esse material foi apresentado e discutido em reuniões do conselho consultivo realizadas especificamente para essa finalidade e em avaliações internas preenchendo as lacunas faltantes.

Dado que houve um lapso de tempo entre a conclusão do Plano de Manejo, em 2006, e o seu encaminhamento ao CONSEMA, foi solicitado ao Núcleo de Planos de Manejo da Fundação Florestal<sup>25</sup>, a adequação do presente documento. Havia necessidade de atualizar as informações institucionais, tendo em vista as mudanças advindas do Decreto do SIEFLOR, em dezembro de 2006. Julgou-se pertinente também, a adequação de parte dos textos produzidos, nos diagnósticos, além de um olhar especial à possibilidade de traçar um corredor ecológico entre o Parque Estadual da Campina do Encantado e a Estação Ecológica de Xitué. Os Programas de Gestão, foram totalmente reformulados, considerando-se as matrizes de

---

<sup>25</sup> O Núcleo de Planos de Manejo foi criado em maio de 2007 pela Diretoria Executiva da Fundação Florestal.

planejamento propostas anteriormente: foram elaborados diagnósticos, novas diretrizes com respectivos objetivos e indicadores, pela equipe técnica do Núcleo de Planos de Manejo da Fundação Florestal, a partir da vivência e da experiência acumulada em outros planos de manejo, consultando-se e submetendo-se as propostas aos gestores e num segundo momento, durante a realização de oficina de planejamento participativo. A ferramenta do planejamento estratégico utilizada foi a elaboração da matriz SWOT.

## **7.2. Análise Situacional Estratégica**

A Matriz SWOT de Planejamento para o Parque Estadual da Campina do Encantado foi elaborada com base nos diagnósticos produzidos para os meios físico, biótico e antrópico, nas matrizes de planejamento dos Programas de Gestão, nas contribuições da equipe técnica do vale do Ribeira e na oficina de planejamento participativo realizada em outubro de 2008. O objetivo em se construir esta matriz de planejamento estratégico foi alinhar os programas com as informações técnicas, a ansiedades da comunidade e a nova postura institucional estabelecida.

Dessa forma, foi desenvolvida uma análise sobre pontos fortes e pontos fracos, fraquezas e oportunidades do parque, com o gestor e funcionários do PECE, coordenador regional do Vale do Ribeira, Gerência do Vale do Ribeira e Núcleo de Planos de Manejo em 15/10/08. A abordagem voltou-se mais para os aspectos institucionais e da gestão do parque como um todo, do que para os Programas de Gestão propriamente ditos, embora tenham sido efetuados ajustes quanto a formação de banco de dados SIGMA e desenho para sistematização de dados gerenciais. O SIGMA não está em funcionamento e a gerência está construindo o banco de dados gerenciais padrão para as UCs.

Esta matriz foi posteriormente apresentada à comunidade na Oficina de Planejamento Participativo, realizada em 17/10/08 para que fosse avaliada, complementada e contextualizada ao momento atual (Tab. 20),

A VISÃO de futuro que permeia esta Matriz de Planejamento é: Parque Estadual da Campina do Encantado como referência regional para a conservação, pesquisa, educação ambiental e visitação.

Também as Linhas de Ação dos Programas de Gestão, estabelecidas no documento anterior, foram analisadas, discutidas e a maior parte delas reafirmadas, com algumas inclusões. Os resultados foram incorporados e adequados frente à realidade administrativa. Por exemplo, no que tange ao programa de proteção, foi sugerida a linha de Ação “Criar sistema único de infraestrutura e equipamentos para a proteção envolvendo Fundação Florestal e parceiros”. Contudo, legalmente, a gestão compartilhada somente é viável por meio de Co-gestão com OSCIP ou por Termo de Cooperação/ Convênio, de forma que esta linha de Ação não foi incorporada ao Plano.

**Tabela 20. Matriz da Situação Estratégica**

VISÃO de futuro: Parque Estadual da Campina do Encantado como referência regional para a conservação, pesquisa, educação ambiental e visitação.

<b>Pontos fracos</b>	<b>M A N U T E N Ç Ã O</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiência de quadros para atuação nos programas</li> <li>▪ Pendências fundiárias e de regularização dos limites do PECE</li> <li>▪ Funcionamento precário do conselho consultivo</li> <li>▪ Demora na oficialização de parcerias</li> <li>▪ Comunicação Vertical difícil</li> <li>▪ Necessidade de equalizar a disponibilidade de recursos</li> <li>▪ Dificuldade de implementação do programa de proteção, sendo que as ações de fiscalização são organizados com base em denúncias e observações de campo</li> <li>▪ Recursos financeiros atendendo apenas as ações de manutenção</li> <li>▪ Falta de sistematização dos dados gerenciais</li> <li>▪ Número de veículos insuficiente</li> <li>▪ Necessidade de estudos científicos</li> <li>▪ Falta de parcerias para monitoramento das vistas ao PECE</li> <li>▪ Desarticulação com setor público/privado para implementação de política de turismo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de atrativos singulares para uso público e pesquisa científica: turfeira, sítios arqueológicos, biodiversidade</li> <li>▪ Espécie bandeira identificada (pavó)</li> <li>▪ Existência de habitat preferencial de várias espécies da fauna</li> <li>▪ Proteção de ecossistema único (ambientes alagáveis) no estado de S.Paulo</li> <li>▪ Área prioritária para conservação de aves</li> <li>▪ Lacunas de conhecimento em muitas temáticas, demandando pesquisas</li> <li>▪ Interesse da comunidade científica em desenvolver pesquisas na UC</li> <li>▪ Potencial de relacionamento/cooperação com poder público local</li> <li>▪ Interesse da iniciativa privada no desenvolvimento de pesquisas</li> <li>▪ Ampliação de projetos de educação ambiental</li> <li>▪ Pariquera em busca de novas alternativas</li> <li>▪ Iniciativas da prefeitura para resolução da questão do lixo</li> <li>▪ Existência de muitas ONGs no Vale do Ribeira</li> <li>▪ Existência de Circuito Regional (Cananéia, Cavernas, etc)</li> <li>▪ Projeto Polo Ecoturismo do Lagamar</li> <li>▪ Criação de novas UCs no Vale do Ribeira</li> <li>▪ História de Pariquera a ser explorada</li> <li>▪ Ausência de pressão de ocupação humana</li> </ul>
<b>SOBREVIVÊNCIA</b>		<b>DESENVOLVIMENTO</b>
<b>Ameaças</b>		<b>Pontos fortes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixo índice de mobilização/ participação da Sociedade Local</li> <li>▪ Títulos minerários dentro do PECE e na sua Zona de Amortecimento</li> <li>▪ Uso de agrotóxico e pastoreio de búfalos no entorno imediato do parque</li> <li>▪ Pressão da caça</li> <li>▪ Pressão da extração de palmito</li> <li>▪ Existência de lixão a montante de curso d'gua que adentra a UC</li> <li>▪ Entrada de búfalos na UC</li> <li>▪ Desmatamento das matas ciliares no entorno</li> <li>▪ Infra-estrutura turística local é insuficiente</li> <li>▪ Número de visitantes vem diminuindo</li> <li>▪ Desconhecimento da legislação incidente na UC pelas comunidades do entorno</li> </ul>	<b>C R E S C I M E N T O</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de estrutura mínima para administração e visitação instalada</li> <li>▪ Sede administrativa localizada na cidade propiciando contatos</li> <li>▪ Sistema de comunicação existente atende satisfatoriamente às demandas da UC</li> <li>▪ Programa de educação ambiental atuando regionalmente</li> <li>▪ Responsabilidade pedagógica de coordenação do Jovem ECOnciente</li> <li>▪ Integração com UCs da região promovida pela coordenação</li> <li>▪ Articulação com proprietários do entorno</li> <li>▪ Articulação de sucesso com ONGS, Universidades e Polícia Ambiental</li> <li>▪ Realização de operação de fiscalização conjunta com Polícia ambiental na ZA</li> </ul>

## 7.3. Programa de Gestão Organizacional

### 7.1.1. Introdução

A história do sistema de unidades de conservação não é recente; cinco décadas se passaram desde o decreto de criação do primeiro parque estadual paulista. Em razão do surgimento das áreas protegidas ter-se dado em meio à ausência de um sistema desenhado para abrigá-las - tanto em nível nacional quanto estadual - muito ainda há que se fazer para que a gestão das UCs seja considerada satisfatória. Uma questão a ser destacada é a responsabilidade excessiva que recai sobre os gestores das unidades.

A complexidade nos processos de gestão das UCs é alta e, muitas vezes, torna-se difícil o ajuste entre os dispositivos legais estabelecidos e as resoluções das demandas que surgem. Denominados administrativamente de “responsáveis pelo expediente” e informalmente de “gestores”, estes são frequentemente impelidos a tomar decisões que deveriam ser alicerçadas pelas instâncias superiores, mas que, por fim, acabam sendo assumidas em nível local.

O resultado é que muitas das ações empreendidas, se por um lado, fundamentais para a manutenção da conservação do parque e absolutamente legitimadas junto aos diversos setores da sociedade local e regional, por outro, revestem-se de uma fragilidade jurídico-administrativa no âmbito das instâncias hierárquicas do estado.

Uma gestão efetiva das unidades traz implícito grande capacidade de articulação, criatividade e disponibilidade de tempo e recursos, principalmente humanos, que não são disponibilizados pelo estado.

Além de interagir com outras instituições públicas, privadas e do terceiro setor para viabilizar a gestão, compete ao gestor todo o suporte logístico para viabilizar os programas de gestão, considerando ações de planejamento, como a aplicação e controle de recursos financeiros; implantação e acompanhamento das rotinas de trabalho - administração de recursos humanos, controle da entrada e saída de processos administrativos, atendimento à demanda diária do escritório; acompanhamento das prestações de contas dos adiantamentos, orçamentos, aquisição e uso de materiais, equipamentos e combustível, controle de manutenção do patrimônio, frota e próprios do estado, limpeza e abertura de áreas, trilhas, rios, aviventação de divisas, manutenção de cercas, estradas e outras estruturas.

Ainda que nos últimos anos a situação tenha melhorado há muito que aprimorar em termos da composição e qualidade das equipes disponíveis para executar funções relativas à gestão da unidade.

Este capítulo apresenta o diagnóstico das condições para a gestão do PECE, e a partir disso, procura construir um conjunto de proposições e alternativas de avanço por meio de diretrizes e linhas de ação.

### **7.3.2. Estrutura Organizacional**

As unidades de conservação são legalmente instituídas pelo Poder Público, com objetivos de conservação da natureza, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção, podendo ser criadas nas três esferas de governo: federal, estadual e municipal. Os órgãos executores, nas respectivas esferas de atuação, têm a função de implementar o SNUC, de administrar as UC's, bem como subsidiar as propostas de criação de novas áreas protegidas.

O PE da Campina do Encantado foi instituído pelo poder público estadual e está subordinado à hierarquia político-administrativa do estado de São Paulo e, portanto, todos os dispositivos legais referentes ao regime especial de administração do estado recaem sobre o parque.

#### **Secretaria do Meio Ambiente**

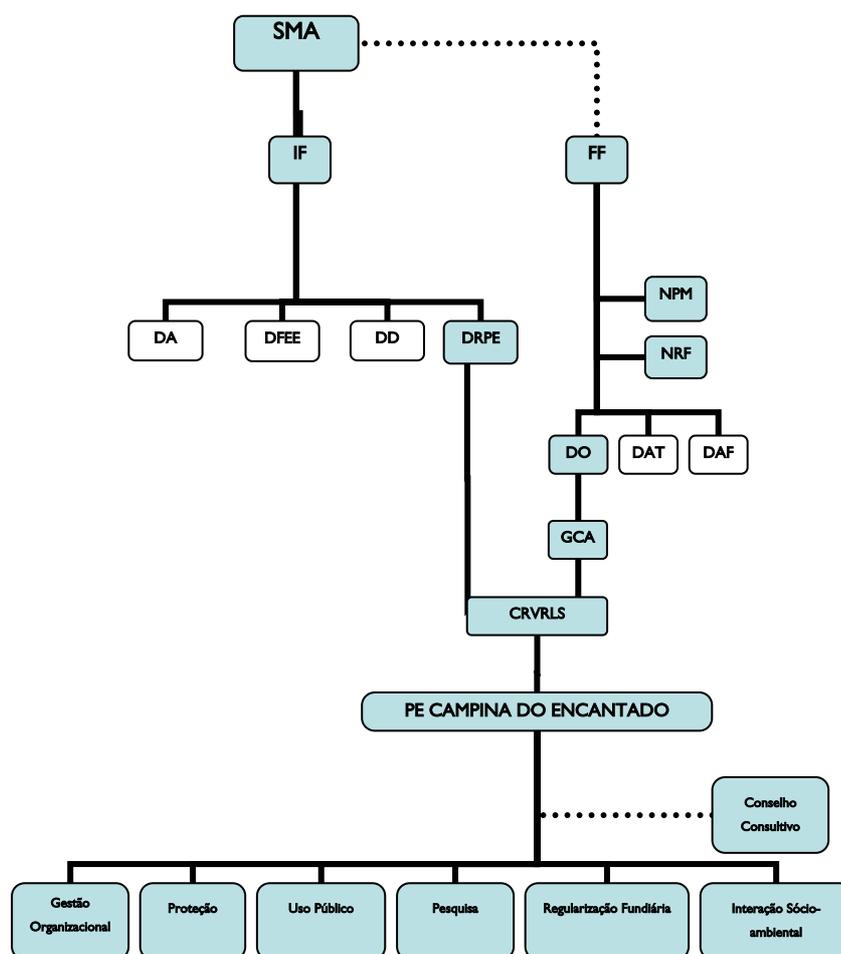
A Secretaria do Meio Ambiente é o órgão do Governo do estado de São Paulo responsável pela coordenação de todas as atividades relativas à gestão do meio ambiente. A SMA é o órgão seccional do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) e o órgão central do Sistema Estadual de Administração da Qualidade Ambiental - SEAQUA, com a finalidade de planejar, coordenar, supervisionar, controlar, como órgão estadual, a Política Estadual do Meio Ambiente, bem como as diretrizes governamentais fixadas para a administração da qualidade ambiental.

Desde sua criação, em 1994, o PECE esteve formalmente inserido na estrutura do Instituto Florestal. Em dezembro de 2006 foi criado o SIEFLOR, composto pela maior parte das áreas naturais protegidas, com objetivo de agilizar a gestão das unidades de conservação face aos desafios de sua modernização.

#### **SIEFLOR**

A implantação do Sistema Estadual de Florestas foi concretizada através do Decreto Estadual nº 51.453/06 e sua organização foi estabelecida na Resolução SMA 16, publicada em 03/04/2007 (Anexos 7 e 8). Este Sistema é composto pelas unidades de conservação de proteção integral, pelas florestas estaduais, estações experimentais, hortos e viveiros florestais e outras áreas protegidas.

Os órgãos executores do SIEFLOR são a Fundação Florestal e o Instituto Florestal. Compete à Fundação “o controle, administração e gestão financeira, operacional e técnica das unidades do SIEFLOR”. Já ao Instituto Florestal compete “o controle, a administração e o custeio das atividades relacionadas ao desenvolvimento de projetos de pesquisa desenvolvidos nas unidades”. O SIEFLOR conta com um Conselho Gestor, composto por membros da Fundação e do Instituto Florestal, além de um representante do gabinete da SMA. O objetivo maior desta reformulação institucional é conferir mais agilidade, flexibilidade e autonomia na gestão das unidades de conservação. A figura 71 apresenta o atual organograma de relações institucionais do Parque Estadual da Campina do Encantado.



**Figura 71. Organograma das relações institucionais do Parque Estadual da Campina do Encantado**

**Legenda:**

SMA – Secretaria do Meio Ambiente

IF – Instituto Florestal

DA – Diretoria Administrativa

DFEE – Divisão de Florestas e Estações Experimentais

DD – Divisão de Dasonomia

DRPE – Divisão de Reservas e Parques Estaduais

FF – Fundação Florestal

NPM – Núcleo Planos de Manejo

NRF – Núcleo de Regularização Fundiária

DO – Diretoria de Operações

DAT – Diretoria de Assistência Técnica

DAF – Diretoria Administrativa e Financeira

GCA – Gerência de Conservação Ambiental

CRVRLS – Coord. Reg. do Vale do Ribeira e Litoral Sul

Uma análise superficial do organograma acima demonstra, quão distante se encontra a unidade de conservação, em relação aos níveis superiores de decisão institucional, particularmente na Fundação Florestal, onde existem três níveis hierárquicos entre a Diretoria Executiva e a unidade. Além disso, com o Decreto do SIEFLOR, a UC deve se relacionar tanto com a Fundação na gestão propriamente dita, quanto com o Instituto Florestal, na gestão da pesquisa.

Uma visão moderna de administração pública deveria buscar caminhos mais curtos e mais eficientes. Segundo Oliveira (2001), existe uma tendência natural de reduzir o número de níveis hierárquicos, ou seja, aproximar os aspectos estratégicos dos aspectos operacionais para proporcionar maior qualidade e agilidade decisória, além de menor nível de despesas.

A decisão deve ocorrer sempre no nível que assegure a consideração plena de todos os objetivos e atividades afetadas (Oliveira, 2001). Dessa forma, a estrutura organizacional deve ser ágil e flexível, e permitir a existência de sistemas e/ou outras formas de organização regional entre as equipes.

### **Conselho Consultivo**

Além das instâncias institucionais, há um outro nível organizacional de apoio à gestão das unidades de conservação - os conselhos consultivos. Estabelecidos pelo artigo 29 do SNUC<sup>26</sup> e regulamentados pelo Decreto Estadual nº 49.672/05, os conselhos das UCs são órgãos colegiados voltados a consolidar e legitimar o processo de planejamento e gestão participativa. A filosofia da participação comunitária no equacionamento dos problemas é hoje amplamente aceita como uma das bases do desenvolvimento local.

Como instrumento de planejamento, os conselhos devem auxiliar na aplicação de mecanismos de consulta participativa que permitam harmonizar as diretrizes e metas estabelecidas a nível central com as necessidades e prioridades locais. Esta harmonização nem sempre é possível ou consensual o que leva a atribuir aos conselhos um papel também significativo como interlocutor entre o Governo e as comunidades.

O Conselho Consultivo do Parque Estadual da Campina do Encantado foi criado a partir da execução da Fase I do Plano de Gestão Ambiental, em 1998, com a indicação de titulares e suplentes, com posterior reformulação em 2000, 2002 e 2004 e 2006. A atual composição do Conselho Consultivo está apresentada na tabela 21.

As reuniões do Conselho ocorriam inicialmente bimestralmente; a partir de 2002 as reuniões passaram a se realizadas quadrimestralmente e atualmente as reuniões ocorrem semestralmente cujas pautas de trabalho envolvem a revisão da ata da reunião anterior, atualização de informações e andamento dos programas.

---

<sup>26</sup> Art. 29. Cada unidade de conservação do grupo de Proteção Integral disporá de um Conselho Consultivo, presidido pelo órgão responsável por sua administração e constituído por representantes de órgãos públicos, de organizações da sociedade civil, por proprietários de terras localizadas em Refúgio de Vida Silvestre ou Monumento Natural, quando for o caso, e, na hipótese prevista no § 2º do art. 42, das populações tradicionais residentes, conforme se dispuser em regulamento e no ato de criação da unidade (MMA, 2000).

**Tabela 21. Composição do Conselho Consultivo do PECE**

Nome	Organização
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Márcia Santana de Lima</li> <li>▪ Feliciano Siedlarczyk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PE da Campina do Encantado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maria Selma da Silva Gauglitz</li> <li>▪ Célio Antunes de Lima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Francisco Ângelo Alvarenga</li> <li>▪ Sonia Aparecida Teixeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educação</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nilo Cícero de Almeida</li> <li>▪ Sátiro Ribeiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Câmara Municipal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clóvis dos Santos</li> <li>▪ Aldo César Nogueira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prefeitura Municipal de Pariquera-Açu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Joelma Marinheiro</li> <li>▪ Sergio Ricardo Souza Ikeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria da Agricultura</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Silas Soares Canholi</li> <li>▪ José Renato Lisboa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ITESP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ José Carlos Chemite</li> <li>▪ Mariuza Figueiredo Lindenberg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NADAC Oscip</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carlos Alberto Domingues</li> <li>▪ Joaquim Roberto dos Santos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ONG Associação Vidas Verdes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rosemere Baptista</li> <li>▪ Silvana Aparecida Grote Baptista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comércio</li> </ul>

### 7.3. 3. Gestão Financeira

Todos os procedimentos administrativos são intermediados e/ou acompanhados pelas instâncias superiores e pela administração da Fundação Florestal. Atualmente o PECE tem como fonte de recursos o Tesouro do Estado e recursos próprios da Fundação Florestal, contudo foi contemplado com investimentos do PPMA no período de 1997 a 2005, o que permitiu a implantação da UC. Recursos de Compensação Ambiental poderão ser utilizados após a aprovação deste Plano de Manejo pelo CONSEMA.

**Tabela 22. Fontes de Recursos Financeiros do PE da Campina do Encantado**

Fontes de recursos financeiros do PE da Campina do Encantado
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos do Tesouro do Estado (RTE)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos próprios – advindos de receitas provenientes de venda de produtos e sub-produtos florestais das unidades de produção do SIEFLOR, ingressos em UC's e outros serviços.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compensações Ambientais<sup>27</sup>. são recursos alocados pela Câmara de Compensação Ambiental da SMA em UCs estaduais conforme as prioridades estabelecidas no SNUC: regularização fundiária; elaboração, implantação e revisão dos Planos de Manejo; desenvolvimento de estudos necessários à criação de novas UCs e desenvolvimento de pesquisas em UCs já existentes.</li> </ul>

<sup>27</sup> Veja cap. 9 – Bases Legais para a Gestão. Tabela 58 Instrumentos legais para apoio à gestão.

O PECE começou a contar com os recursos do PPMA a partir de 1997 e se estendeu até 2006, onde o KfW financiou os investimentos, enquanto o estado arcou com as despesas de custeio, como contrapartida prevista no contrato. Em geral, a porcentagem entre recursos do PPMA e contrapartidas do estado ficou em torno de 55% e 45% respectivamente. O planejamento orçamentário ocorreu por meio de um Plano Operativo Anual – POA.

A tabela 23 demonstra os custeios liberados pelo Tesouro do Estado, no âmbito do PPMA, para o PECE conforme os POA's dos anos de 1997 a 2005 nos diferentes tipos de rubricas. Estes pedidos foram efetuados mensalmente pelos gestores e enviados à Coordenação Regional, ao PPMA e ao Instituto Florestal.

O Parque Estadual da Campina do Encantado ainda não possui nenhum tipo de receita, embora algumas atividades desenvolvidas tenham essa potencialidade, principalmente àquelas relacionadas à visitação pública e ao viveiro de mudas.

**Tabela 23. Origem e alocação de investimentos e custeio entre o PPMA e Recursos do Tesouro do Estado**

Tipo de Despesa	Origem dos Recursos		Total (R\$)
	KfW	RTE	
▪ Custeio	43.169,42	645.060,58	688.230,00
▪ Obras	194.725,28	0	194.725,28
▪ Veículos e Embarcações	137.366,02	34.021,48	171.387,50
▪ Informática	16.119,54	2.253,74	18.373,28
▪ Máquinas e Motores	7.085,38	1.133,62	8.219,00
▪ Mobiliário	11.864,45	1.808,17	13.672,62
▪ Radiocomunicação	131.701,90	23.723,41	155.425,31
▪ Diversos	53.063,46	13.326,28	66.389,74
<b>Totais</b>	<b>595.095,45</b>	<b>721.327,28</b>	<b>1.316.422,73</b>

OBS: Os investimentos foram realizados no período de 1997 a 2005. O custeio se estendeu até 2007.

Foram também quantificadas todas as despesas do parque entre os meses de janeiro a setembro de 2008, conforme discriminado na tabela 24. Os elementos de despesa analisados foram: serviços de terceiros, manutenção de veículos, energia elétrica, telefone e adiantamentos, este último subdividido em gêneros alimentícios, combustíveis, material de escritório, material de informática, material de consumo, material de construção, manutenção de próprios do estado e outros serviços. Não foram considerados nesta análise salários e encargos, tendo em vista que todos os funcionários do parque encontram-se vinculados ao Instituto Florestal ou ao Departamento de Obras e Energia Elétrica – DAEE; a apropriação da mão de obra, no caso da administração direta, não é efetuada por centro de custo, tornando-se inviável a apropriação destes valores. Também não foram considerados, recursos relativos a investimentos como equipamentos, obras e veículos; estas despesas são ocasionais e

podem variar enormemente, dependendo do projeto apresentado e só ocorrem mediante aprovação pela Fundação Florestal.

**Tabela 24. Despesas efetuadas pelo Parque Estadual da Campina do Encantado entre janeiro a setembro de 2008**

Elemento de despesa	jan a set/2008	estimado 1 ano
<b>Serviços de terceiros</b>		
▪ Vigilância		84.853,16
▪ Monitoria		14.591,01
<b>Manutenção veículos e embarcações</b>		
	22.238,88	29.651,39
<b>Adiantamento</b>		
▪ Gêneros alimentícios	5.100,00	6.799,00
▪ Combustíveis	11.960,00	15.946,66
▪ Material de escritório	100,00	133,33
▪ Material de informática	500,00	666,66
▪ Material de consumo	2.860,00	3.813,33
▪ Material de construção	572,00	762,66
▪ Manutenção de próprios	2.200,00	2.933,33
▪ Outros serviços	2.400,00	3.199,99
<b>Energia elétrica</b>		
	1.217,79	1.623,72
<b>Telefone</b>		
	5.566,06	7.421,41
<b>Total</b>		<b>172.395,65</b>

A estimativa de despesas operacionais anuais do Parque Estadual da Campina do Encantado, soma, R\$172.395,65 perfazendo médias mensais de R\$ 14.366,30. Este montante é considerado como o necessário para o funcionamento atual do parque.

#### **7.3.4. Gestão de Pessoal**

O PECE apresenta insuficiência de quadros para atuação nos programas de administração, proteção, uso público, regularização fundiária, pesquisa e interação sócioambiental. O gestor do PE da Campina do Encantado arca com as seguintes funções e responsabilidades voltadas ao gerenciamento dos Programas de Gestão:

- Solicitação orçamentária;
- Coordenação de planejamento e de atividades dos Programas de Gestão;
- Monitoramento e avaliação de execução de atividades;
- Gestão de pessoal e alocação das equipes disponíveis;
- Articulações institucionais;
- Autorização e efetivação de pagamentos.

**Tabela 25. Organograma de cargos e funções do Parque Estadual da Campina do Encantado por Programa de Gestão**

Funções	Cargos						
Direção	Gestor do Parque Estadual da Campina do Encantado						
Programas de Gestão	Gestão Organizacional		Proteção	Uso Público	Pesquisa	Regul. Fundiária	Interação Sócio-ambiental
	Adm/Financ.	Man/Ser. Gerais					
Coordenação	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor	Gestor
Apoio à Gestão		Encarregado de turma	Guarda-parque				
Outras Funções	Trabalhadores Braçais						
Prestadores de Serviço	Estagiário FUNDAP		Vigilante patrimoniais	Monitor ambiental			

Há alguns pontos a serem observados na tabela 25. O principal deles é que a coordenação de todos os programas de gestão é exercida pelo Gestor do parque. Mesmo os quadros de apoio à gestão encontram-se, em sua maioria vagos, à exceção do Programa de Proteção e sub-programa de manutenção e serviços gerais.

O programa de proteção é, sem dúvida nenhuma, a atividade mais deficitária do parque, por falta de funcionários capazes de exercer essa função. A fiscalização é realizada pelos funcionários, quando articulado com a Polícia Ambiental e na área de entorno são realizadas pela PAmb em operações mensais.

Além da necessidade de contratação de pessoal na administração e fiscalização há necessidades de qualificação técnica. Em relação ao Programa de Proteção, há dois vigias já selecionados, via concurso do Instituto Florestal realizado em 2005, aguardando chamada para compor o quadro de funcionários nessa área.

Para o suporte técnico à gestão dos programas, é necessária uma equipe multidisciplinar capacitada para as necessidades específicas.

Por fim, o PECE apresenta algumas funções que têm sido preenchidas através de diversas alternativas, desde as formais e institucionalizadas, como a contratação de serviços terceirizados, pela Fundação Florestal, de quatro vigilantes armados para a guarda patrimonial do núcleo de visitação do parque, e a contratação de estagiários, até as informais como a monitoria ambiental, que operou por alguns anos por meio de voluntários – a Associação Vidas Verdes.

O programa de Uso Público iniciou-se em 2001 após a inauguração do núcleo de visitação e desde então têm recebido expressivo número de visitantes.

O atendimento ao visitante se dá de diversas formas: estudantes são recebidos no núcleo de visitação e são acompanhados nas trilhas por funcionários do parque, mediante agendamento prévio. Os demais visitantes, ou público em geral, podem percorrer a trilha da Brejaúva auto guiada. As informações são reforçadas em folhetos explicativos, com descrições das trilhas e demais atrativos. Todos são convidados a assinar o livro de visitantes contendo nome e procedência.

### Quadro de ativos

O número de funcionários passou de dois em 1997 para 29 em 1998 devido à transferência de funcionários do DAEE e a extinta Sudelpa, atualmente absorvidos pelo Instituto Florestal, tendo decrescido desde então, contando atualmente com uma equipe de 10 funcionários; destes, quatro funcionários já entraram com solicitação de aposentadoria. A tabela 26 apresenta o quadro atual de funcionários e a figura 72 demonstra a evolução do número de funcionários de 1997 a 2008. A maior parte dos cargos no PECE são relativas a trabalhadores braçais. Apesar da importante contribuição que os funcionários têm dado principalmente nas atividades relacionadas à manutenção da infra-estrutura existente, cabe salientar a necessidade de ampliação e qualificação do quadro, para que o PECE possa cumprir seu objetivo.

Tabela 26. Quadro de funcionários do PE da Campina do Encantado

Funcionário	Cargo	Admissão	Vínculo Funcional
Márcia Santanna de Lima	Gestor	24/06/1994	Instituto Florestal
Cláudio Sales	Trabalhador Braçal	24/06/1994	Instituto Florestal
Sebastião Benedito Orbelli	Of. Serviços de Manutenção	19/11/1973	Instituto Florestal
Antonio Manoel Costa	Encarregado de Turma	09/11/1978	Instituto Florestal
Antonio Roberto Patekoski	Trabalhador Braçal	14/06/1976	Instituto Florestal
Roziel Jeremias da Silva	Trabalhador Braçal	21/05/1976	Instituto Florestal
Paulo Roberto de Oliveira	Trabalhador Braçal	09/10/1978	Instituto Florestal
Agenor Hatzmann	Of. Serviços de Manutenção	19/11/1973	DAEE
Orlando Xavier	Encarregado de Turma	19/11/1973	DAEE
Oswaldo Pinto	Trabalhador Braçal	28/05/1976	DAEE

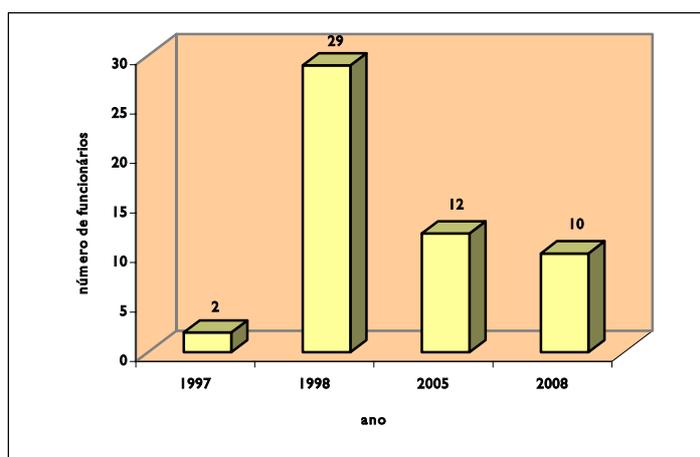


Figura 72. Evolução do quadro funcional do PECE no período de 1997 a 2008

### 7.3.5. Caracterização da Infra-Estrutura

A infra-estrutura do Parque Estadual da Campina do Encantado se concentra em duas regiões: setor oeste onde se localiza o núcleo de visitação do parque, a 16 km de Pariquera, e conta com um centro de visitantes com auditório, quartos, laboratório para educação ambiental, banheiros e cozinha; um viveiro; um quiosque com churrasqueira e conjunto de sanitários e setor leste situado às margens do rio Pariquera –Açu com um píer e uma base de fiscalização.

O escritório administrativo localiza-se no centro da cidade de Pariquera e é compartilhado com o ITESP. O espaço destinado ao PECE é composto de três salas e um banheiro utilizados para os serviços administrativos e dois quartos com banheiros; utilizados como alojamento para técnicos ou pesquisadores quando em viagens. Mesmo após a cooperação financeira entre a SMA e o PPMA, a sede administrativa do parque permaneceu na cidade, o que se configurou como decisão acertada tendo em vista que facilita contatos, bem como os procedimentos administrativos.

De maneira geral, a infra-estrutura e os equipamentos do PE da Campina do Encantado encontram-se em estado satisfatório de conservação, o que se deve, principalmente, à recente construção e aquisições, devido ao aporte de recursos do PPMA.

**Tabela 27. Edificações existentes na Sede Administrativa e no Parque Estadual da Campina do Encantado**

Sede Administrativa - Pariquera-Açu			
Uso	Descrição	Área (m²)	Conservação
▪ Sede Administrativa	▪ 1 edifício em alvenaria	▪ 160	▪ bom
Núcleo de Visitação - Parque Estadual da Campina do Encantado			
Uso	Descrição	Área (m²)	Conservação
▪ Centro de Visitantes	▪ 1 edifício em alvenaria	▪ 150	▪ bom
▪ Quiosque/ churrasqueira	▪ 1 construção em alvenaria	▪ 32	▪ bom
▪ Sanitários (mas/fem)	▪ 1 construção em alvenaria	▪ 10	▪ bom
▪ Base de fiscalização	▪ 1 construção em alvenaria	▪ 30	▪ regular
▪ Pier	▪ 1 construção em madeira	▪ 8	▪ ruim
▪ Viveiro de mudas	▪ 1 estrutura	▪ 200	▪ bom

A frota automobilística e náutica mostra-se adequada e atende a demanda atual. A automobilística apresenta-se em estado razoável de conservação, dado que apresenta-se com mais de 10 anos; já os motores de popa, assim como as baterias de alumínio, necessitam periodicamente de serviços de manutenção e reparos.

**Tabela 28. Frota automobilística e náutica**

Marca	Tipo	Combustível	Ano
▪ Land Rover	▪ automóvel	▪ Diesel	▪ 1996
▪ Gol	▪ automóvel	▪ Flex	▪ 2006
▪ Toyota	▪ jeep	▪ Diesel	▪ 1995
▪ Toyota	▪ camionete	▪ Diesel	▪ 1996
▪ Valmet	▪ trator	▪ Diesel	▪ 2000
▪ Honda	▪ motocicleta XR 200	▪ Gasolina	▪ 1995
▪ Honda	▪ motocicleta XR 200	▪ Gasolina	▪ 1995
	▪ barco de alumínio		
	▪ barco de alumínio		
	▪ motor de Popa 15 HP		
	▪ motor de Popa 25 HP		

Os equipamentos eletro-eletrônicos mostram-se adequados e atendem à demanda atual. São utilizados fundamentalmente nas atividades rotineiras do escritório e intensamente na programação de uso público, que via de regra assistem um vídeo no Centro de Visitantes, antes da saída a campo. Os demais equipamentos, como retroprojeto e projetor de slides, são obsoletos e raramente são utilizados, mesmo em se tratando de encontros e atividades técnicas.

**Tabela 29 . Equipamento de escritório e vídeo/foto/som**

Quantidade	Descrição
▪ 01	▪ Máquina de escrever manual
▪ 04	▪ Microcomputadores com monitores
▪ 02	▪ Impressoras
▪ 03	▪ Nobreak
▪ 01	▪ Fotocopiadora
▪ 05	▪ Estabilizadores de voltagem
▪ 07	▪ Aparelhos telefônicos
▪ 01	▪ Aparelho de fax
▪ 01	▪ Televisor 29"
▪ 01	▪ Aparelhos de video VHS
▪ 01	▪ Aparelhos de DVD
▪ 01	▪ Retroprojeto
▪ 01	▪ Projetor de slides e tela para projeção
▪ 01	▪ Equipamento de som micro system

O sistema de comunicação existente no PECE atende satisfatoriamente tanto as demandas administrativas, como às atividades de campo. As atividades relacionadas à fiscalização e monitoria ambiental nas trilhas são atendidas por rádios portáteis.

**Tabela 30. Equipamentos de radiocomunicação**

Quantidade	Discriminação	Local
▪ 2	▪ Linhas telefônicas	▪ Sede administrativa
▪ 1	▪ Pabx para 12 ramais	▪ Sede administrativa
▪ 1	▪ Aparelho de fax	▪ Sede administrativa
▪ 2	▪ Rádios fixos	▪ Sede administrativa e PECE
▪ 2	▪ Rádios portáteis UHF (ht) motorola pro 5150	▪ Sede administrativa e PECE
▪ 1	▪ Sistema monocanal	▪ Sede administrativa e PECE

O PECE não conta com funcionários responsáveis por acompanhar o estado de conservação e propor medidas de manutenção de próprios do Estado, equipamentos e veículos. As decisões sobre a alocação dos recursos disponíveis ou a solicitação para as necessidades detectadas são tomadas pelo gestor.

### 7.3.6. Parcerias em desenvolvimento no Parque Estadual da Campina do Encantado

As interações externas que o parque desenvolve podem ser agrupadas em dois conjuntos: as relações institucionais com outras organizações como órgãos do governo, associações ou empresas e as relações com a sociedade civil não organizada.

O grande número de organismos, públicos ou privados, envolvidos na questão ambiental sugere que o trabalho conjunto das organizações é mais uma imposição do que uma possibilidade. A sintonia de interesses e a convergência de atribuições destes organismos são fatores altamente facilitadores para o estabelecimento de parcerias. Entende-se por parceria a atuação conjunta de dois ou mais organismos em torno de objetivos comuns ou complementares. As parcerias podem ser formais, quando existe um instrumento legal que estabelece as obrigações e responsabilidades recíprocas entre as partes, ou informais, quando, em comum acordo, as partes definem formas conjuntas de atuação.

No contexto genérico das parcerias, pode-se dizer que ao longo dos últimos anos, o PECE estabeleceu parcerias com os Pelotões da Polícia Ambiental e com as UCs da região, visando aumentar a efetividade da proteção destas áreas e de seus entornos.

Uma parceria formalizada de grande importância para o PE da Campina do Encantado encontra-se atualmente em análise pela Assessoria Jurídica da Fundação Florestal. Trata-se do projeto Jovens ECOncientes, com objetivo de capacitação de jovens como agentes multiplicadores de Educação Ambiental. O projeto tem duração de 2 anos e envolve 5 instituições: o PECE com a responsabilidade pedagógica; a PM de Pariquera viabiliza o transporte para os jovens até o parque; o Instituto Elektro financia o projeto através de bolsa de estudos aos alunos e a contratação de 3

monitores, cujo repasse de recursos e administração do projeto é efetuado pela ONG IDESC e por fim a Polícia Ambiental que participa da monitoria.

### **7.3.7. Sistema de Documentação e Monitoramento**

Os instrumentos de documentação, que forneçam elementos para monitoramento e tomada de decisão no PECE, ainda estão longe de atingir um patamar, no nível do razoável. As equipes são insuficientes e carecem de maior preparo. A maioria dos programas de manejo não conta com formas aprimoradas de registros. Abaixo, uma breve caracterização de alguns destes instrumentos.

#### **Relatórios de Fiscalização**

Os relatórios de fiscalização do PECE são relativos às informações repassadas pela Polícia Ambiental. Há um acordo entre o Gestor do PECE e o Batalhão da PAm de Registro de efetuar o patrulhamento uma vez por mês no entorno do parque, contudo, esta parceria, ainda não se configura como rotina de trabalho, dado o alto número de imprevistos e deslocamento da equipe de policiais para outras operações, além das questões operacionais da própria Polícia Ambiental. O Gestor do PECE e os funcionários atuam mediante denúncias ou evidências de infrações cometidas dentro da UC, através de relatórios fotográficos. Os relatórios disponíveis, portanto são pouco significativos numericamente, não são sistematizados e não se configuram em estatísticas que possam subsidiar qualquer tipo de ação coordenada.

#### **Informações Financeiras**

As informações sobre a gestão financeira do PECE estão agrupadas em dois tipos de documentos. Um é o POA – Plano Operativo Anual, disponível a partir de 1998 para o PECE, criado no âmbito do PPMA. O outro instrumento é o conjunto de orçamentos, sistematizados nos pedidos de adiantamentos, elaborados mensalmente pelo gestor do parque e enviados à Fundação Florestal para liberação dos recursos.

#### **Registros sobre Pesquisa Científica**

Todas as informações relativas às atividades científicas no PECE são produzidas na COTEC, no IF. O parque realiza registros dos projetos científicos e os envia anualmente à COTEC. O PE da Campina do Encantado não possui qualquer sistema de acompanhamento ou monitoramento referentes aos projetos de pesquisa realizadas na unidade. Por um lado o parque não tem tradição na recepção de pesquisadores, por outro carece de pessoal de nível técnico que tenha habilidade para realizar esta função.

#### **Registros sobre Uso Público**

O único registro relativo aos freqüentadores e visitantes do PECE é a assinatura do Livro de Visitação. O planejamento do agendamento é efetuado para grupos organizados e estudantes e contempla dados de identificação do grupo ou escola, município de origem, faixa etária e responsável pelo grupo. Também não são sistematizados.

### **7.3.8. O Parque Estadual da Campina do Encantado e a avaliação da gestão das unidades de conservação do estado de São Paulo**

A avaliação da gestão das unidades de conservação administradas pelo Instituto Florestal foi realizada em dois momentos, utilizando-se diferentes técnicas. O pesquisador Helder Henrique de Faria em sua tese de doutorado "Eficácia de gestão de unidades de conservação gerenciadas pelo Instituto Florestal de São Paulo, Brasil" analisou 22 UCs de proteção integral classificando-as quanto a eficiência de gestão. Por essa metodologia, o Parque Estadual da Campina do Encantado apresentou padrão inferior de gestão (Faria, 2004). O estudo foi realizado antes da construção do Núcleo de Visitação e implantação do programa de uso público.

O segundo método foi desenvolvido pela Comissão Mundial de Áreas Protegidas da IUCN e aplicado em 25 unidades de conservação de proteção integral do estado de São Paulo, através de uma parceria entre WWF-Brasil, Instituto Florestal e Fundação Florestal.

O Parque Estadual da Campina do Encantado apresentou pouco mais que 70% da pontuação máxima quanto à importância biológica, 40% quanto à importância sócio-econômica e cerca de 45% quanto à vulnerabilidade. A média das 25 unidades estudadas para o módulo de importância biológica foi igual a 80%; para a importância socioeconômica foi 65% e vulnerabilidade igual a 67%. Observa-se que os valores obtidos para o PECE foram inferiores a média das 25 unidades avaliadas (Simões et al., 2004)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> A importância biológica é avaliada por meio de questões relacionadas à presença de espécies raras, ameaçadas ou em perigo de extinção; nível de biodiversidade; grau de endemismo; função crítica a processos ecológicos da paisagem; variação de diversidade do ecossistema; representatividade dentro do sistema de UCs; sustentabilidade de espécies-chave; diversidade estrutural consistente com o histórico de interferência na área; representatividade de ecossistemas que sofreram grande diminuição e manutenção de toda variação de processos e fenômenos naturais. A importância socioeconômica apresenta questões relativas à UC como fonte de empregos para comunidade local; dependência da comunidade pelos recursos naturais da unidade para subsistência; oportunidade de desenvolvimento da comunidade com base no uso sustentável de recursos naturais; significado espiritual e religioso; existência de características cênicas singulares; presença de plantas e animais de importância social, cultural ou econômica; valor recreativo; serviços e benefícios proporcionados pelo ecossistema à comunidade; valor educacional ou científico e presença de sítios arqueológicos e patrimônio histórico e cultural. A vulnerabilidade é composta por questões que avaliam a dificuldade de monitoramento das atividades ilegais; aplicabilidade da legislação; ocorrência de omissão, suborno e corrupção; agitação civil ou instabilidade política; práticas culturais, crenças e usos tradicionais conflitantes com a preservação; existência de recursos com alto valor de mercado; acesso fácil para atividades ilegais; alta demanda para recursos vulneráveis; pressão sobre o gerente para exploração indevida de recursos; dificuldade de recrutamento de funcionários; dificuldade de manutenção de funcionários; dificuldade de obtenção de outros recursos; falta de monitoramento sobre a eficácia de manejo; estrutura de fiscalização deficiente e ausência de limites claramente demarcados (Simões et al., 2004).

### **7.3.9. Objetivos do Programa de Gestão Organizacional**

- 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.

### **7.3.10. 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;
- 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;
- 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 Gestão;
- Índice de elaboração dos Termos de Referência e especificações técnicas necessários;

### **7.3.11. Diretrizes**

As Diretrizes foram formuladas procurando promover uma varredura das necessidades do PECE e devem representar todos os grandes temas do Programa de Gestão Organizacional. São estrategicamente estruturadas, e promovem o agrupamento de temas afins através das Linhas de Ação. Como as ações são correlacionadas o avanço de uma diretriz impulsiona outras. A implementação das Diretrizes permite que os objetivos do Programa sejam alcançados.

### **7.3.12. Diretrizes e Indicadores**

Os objetivos do Programa de Gestão Organizacional estão organizados em diretrizes que por sua vez têm objetivos e indicadores, elencados na tabela 31.

Tabela 31. Diretrizes e indicadores

Programa de Gestão Organizacional	Objetivos específicos	Indicadores
<p><b>Diretriz 1</b> Potencializar o papel articulador do Conselho Consultivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprimorar as relações do PECE com a sociedade regional, sendo o Conselho o fórum desta articulação</li> <li>▪ Tornar o PECE mais conhecido pela sociedade regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior participação e representatividade setorial nas atividades do Conselho</li> </ul>
<p><b>Diretriz 2</b> Recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complementar o quadro de funcionários às funções e capacidades demandadas pelos Programas de Gestão</li> <li>▪ Capacitar o quadro de funcionários para exercer as funções necessárias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Novos cargos preenchidos e readequação de funções frente às necessidades dos Programas</li> <li>▪ Cursos de capacitação implementados</li> </ul>
<p><b>Diretriz 3</b> Parcerias e relações institucionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilitar que organizações e atores parceiros do PECE contribuam para aumentar a qualidade de oferta de bens e serviços associados aos Programas de Gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bens e serviços oferecidos por atores do entorno em parceria com o PECE</li> <li>▪ Envolvimento do PECE em articulações e iniciativas de desenvolvimento regional</li> </ul>
<p><b>Diretriz 4</b> Implantação de sistemas de monitoramento e avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propiciar instrumentos de apoio à tomada de decisão e planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos de apoio à tomada de decisão consolidados</li> </ul>
<p><b>Diretriz 5</b> Planejamento e operacionalização da gestão e execução financeira e administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprimorar as relações administrativas com a Fundação Florestal</li> <li>▪ Consolidar instrumentos de gestão que facilitem a organização do trabalho do setor administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de normas e procedimentos administrativos adequados às necessidades de gestão</li> </ul>
<p><b>Diretriz 6</b> Construção de alternativas de financiamento para a implementação e gestão do PECE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obter recursos financeiros orçamentários e extra-orçamentários para a implementação dos programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos financeiros para os programas de gestão</li> </ul>

### **7.3.13. Formulação das Linhas de Ação**

As Linhas de Ação são a materialização das diretrizes em temáticas específicas e não se constituem ainda nas atividades, mais sim, num conjunto de atividades, em um contexto ou ainda em uma intenção, ainda que em alguns momentos as atividades se façam explícitas e bem pontuadas, a medida que se encontram amadurecidas pelas equipes. A implementação das Linhas de Ação permite que o objetivo de uma determinada Diretriz seja alcançado. As Linhas de Ação apresentadas a seguir levaram em conta as necessidades de execução e não a capacidades atual de execução.

#### **Diretriz I. Potencializar o poder articulador do Conselho Consultivo**

O SNUC, atendeu aos anseios da sociedade, com a proposição de Conselhos Consultivos para as UCs, reconhecendo que é natural e prioritário discutir a gestão destas áreas com a sociedade. O diagnóstico efetuado demonstra que o Conselho Consultivo do PECE poderia ser mais atuante, tanto nas questões diretamente vinculadas ao parque como nas articulações com a sociedade local. Esta diretriz visa aprimorar esta relação, fortalecendo a participação da sociedade no destino do parque, sem perder de vista o arcabouço legal que o rege.

A metodologia da oficina participativa, realizada em outubro de 2008, dividiu os participantes para discutirem cada um dos Programas de Gestão. Em todos os grupos foi ressaltada a necessidade de um Conselho Consultivo mais atuante e fortalecido, configurando-se como uma diretriz prioritária. É do entendimento dos participantes da oficina que a estratégia encontrada para a implementação do Plano é o fortalecimento do Conselho Consultivo.

#### **LA1. Elaborar Plano Estratégico para formalização, fortalecimento e consolidação do Conselho Consultivo.**

Aproveitar a participação e a geração de insumos e propostas provenientes da realização da última oficina participativa e efetuar a reestruturação do Conselho Consultivo, incluindo novos atores, como as universidades do Vale do Ribeira, e priorizando as atividades de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Foram estabelecidas na oficina, ações específicas:

- Reformulação imediata do Conselho Consultivo. Neste caso sugere-se não aguardar janeiro para a reformulação, mas fazê-la imediatamente.
- Fixar um calendário anual das reuniões ordinárias.

#### **LA2. Criar Câmaras Técnicas no Conselho Consultivo para apoio à gestão em cada programa**

Ampliar a participação de atores, tanto institucionais quanto privados, que tenham interesse no apoio à realização e implantação dos programas de gestão. Uma forma possível é apresentar, em todos os fóruns possíveis, o Plano de Manejo do PECE e os Programas de Gestão sobre várias óticas de interesse, tendo como finalidade principal a formação de parcerias visando a proteção e conservação do Parque Estadual da Campina do Encantado e o desenvolvimento sustentável da região.

- Identificar as necessidades de parcerias e patrocínios importantes para a gestão do Parque Estadual da Campina do Encantado (prefeituras, órgãos públicos, entidades privadas, ONGs etc)
- Formalizar parcerias e patrocínios com os parceiros identificados
- Articular e integrar o PE da Campina do Encantado com Planos de Manejo de outras unidades de conservação, gerenciamento costeiro, APA de Cananéia-Iguape-Peruibe e outros

## **Diretriz 2 . Recursos Humanos**

A ampliação do quadro de pessoal é um dos maiores desafios a ser enfrentado atualmente pelo parque, particularmente a formação de equipe de fiscalização e ampliação da equipe técnica, para que possam assumir funções de responsabilidades na coordenação dos Programas de Gestão e na equipe de fiscalização. Quanto às equipes operacionais, o quadro atual é insuficiente; dos 10 funcionários na ativa, 3 deles já entraram com pedidos de aposentadoria e outros encontram-se em período de pré-aposentadoria.

Não existe um sistema integrado de perfis profissionais que defina os objetivos dos cargos, as funções e responsabilidades e os respectivos indicadores de desempenho que permitam um monitoramento contínuo. No campo da qualificação e capacitação, os funcionários atuais possuem um baixo nível de qualificação e não há um sistema de capacitação e treinamento permanente e orientado para as necessidades práticas das funções exercidas. Em suma, não há uma política integrada de gestão de pessoal.

### **LA I. Viabilizar a implantação do quadro funcional adequado para o Parque Estadual da Campina do Encantado**

A viabilização do quadro funcional, a longo prazo, deve se dar por meio de concurso. No entanto, esta ação está fora da governabilidade da Fundação Florestal, de forma que o desafio aqui colocado é possibilitar um quadro mínimo necessário para o funcionamento da UC.

Uma alternativa apresentada na oficina é promover um programa de estágios, com vistas à preparação de quadros para o desenvolvimento de atividades voltadas ao ecoturismo, à educação ambiental e ao manejo.

A necessidade mais premente detectada na oficina de planejamento participativo recai sobre as atividades voltadas à fiscalização, atendimento ao público e administração (laudos, folha de pagamento, etc).

A tabela abaixo apresenta a comparação entre o quadro atual de funcionários do Parque Estadual da Campina do Encantado e as necessidades de funções complementares.

**Tabela 32. Quadro atual e necessidades de pessoal do Parque Estadual da Campina do Encantado**

Função	Quadro Atual	Necessidades Adicionais	Total
Gestor	01		01
Equipe Técnica – Programas de Gestão	00	01	01
Oficial Administrativo	00	01	01
Auxiliar de Serviços Gerais	00	01	01
Trabalhador Braçal	07	00	07
Encarregado de equipes de vigilância	01	00	01
Guarda-parque	00	08	08
Técnico de Apoio (PCT)	00	01	01
<b>Sub-total Funcionários PECE</b>			<b>21</b>
Vigia Patrimonial	04	04	08
Monitor ambiental	01	01	02
Estagiário	01	01	02
<b>Sub-total Prestadores de serviço</b>			<b>12</b>
<b>Total Geral</b>			<b>33</b>

**LA2. Criar carreira de gestor de unidades de conservação**

**LA3. Criar programa de capacitação interna**

Incluir cursos de capacitação com abordagem multidisciplinar e períodos de estágios em unidades de conservação com características de conflitos e gestão similares e diferenciados, a fim de permitir que o servidor estabeleça parâmetros de comparação, com prioridade às localizadas numa mesma região.

**LA 4. Intensificar intercâmbio entre os funcionários com outras unidades de conservação**

O intercâmbio entre os funcionários com outras unidades de conservação vai além da simples troca de experiência; o intercâmbio configura-se como oportunidade de aproveitamento dos conhecimentos na cooperação na execução das ações.

**Diretriz 3. Parcerias e Relações Interinstitucionais**

A política de gestão organizacional do estado tende cada vez mais para a redução de quadros de pessoal e estímulo ao trabalho em conjunto com outras organizações governamentais, privadas e da sociedade civil. Entretanto ainda há muitos problemas para a operacionalização dessa política, a falta de capacitação jurídica dos gestores das unidades de conservação e a inadequação dos atuais instrumentos de parcerias. A morosidade do processo jurídico atual também é um forte impedimento, pois muitas vezes as oportunidades se perdem devido à demora na formalização dos acordos ou

parcerias. Esta diretriz visa sugerir ações e atividades que possam fortalecer o atual desenvolvimento de uma rede de parcerias e relações interinstitucionais visando a melhoria da gestão do parque.

#### **LA1. Regularizar e formalizar as parcerias já existentes**

Estabelecer a regularização dos convênios e parcerias existentes no Parque Estadual da Campina do Encantado de forma direta com a Fundação Florestal.

As parcerias que de alguma maneira já se encontram delineadas e mesmo em desenvolvimento e podem ser formalizadas em curto espaço de tempo são:

- Prefeitura Municipal de Pariqueira-Açu;
- UNESP;
- Elektro;

A UNISEPE, UNISA, e Paula Souza ainda necessitam de melhores definições.

#### **LA2. Viabilizar as parcerias recomendadas nos demais programas**

Ampliar a relação de parcerias existentes visando uma expansão junto a todos os programas de gestão em desenvolvimento. A parceria com a Prefeitura de Pariqueira para construção/manutenção de vias de acesso ao parque encontra-se em trâmite há anos e deve ser viabilizada com urgência.

### **Diretriz 4. Implantação de sistemas de monitoramento e avaliação**

Este é um tema crítico em qualquer sistema de gestão organizacional, mas muitas vezes é deixado em segundo plano por não se tratar de uma questão prioritária para o funcionamento operacional das atividades, por uma série de demandas urgentes que o gestor enfrenta no dia-a-dia, mas também por falta do hábito de coletar e utilizar estas informações.

#### **LA1. Implementar sistema de coleta de dados, sistematização, monitoramento e avaliação da eficiência da gestão por programas, processos e resultados**

O Parque Estadual da Campina do Encantado possui formas de registro bastante incipientes e ainda assim não sistematizadas, tornando-se necessário inicialmente aprimorar a forma de registros e em seguida criar uma rotina de sistematização das informações, preferencialmente em sistemas informatizados e georreferenciados para que se possa avaliar a implementação dos programas de gestão e o monitoramento dos resultados esperados em cada atividade.

### **Diretriz 5. Planejamento e Operacionalização da Gestão e Execução Financeira e Administrativa**

A análise deste tema demonstra a necessidade de compatibilização entre o sistema atual de execução administrativa e financeira e o dia-a-dia do parque. Entretanto, os avanços trazidos pelo Projeto de Preservação da Mata Atlântica (PPMA) na área de planejamento, especialmente o Plano Operativo Anual (POA) foram incorporados à rotina do parque contribuindo muito para o uso mais eficiente dos recursos e

consequentemente para melhores resultados nos Programas de Gestão. Esta diretriz aponta necessidades e possíveis soluções para uma gestão administrativa e financeira mais adequada do parque.

**LA1. Prover e manter instalações físicas voltadas à administração/ gestão e demais programas**

Buscar o aperfeiçoamento contínuo da “Organização e Métodos” aplicados às rotinas da administração como manutenção de próprios, controle de atividades operacionais e administrativas, entre outros itens, com a elaboração de previsões orçamentárias.

- Manter as estruturas físicas existentes;
- Realizar a melhoria das estruturas físicas existentes;
- Realizar estudos sobre a viabilização de construção de novas estruturas físicas, priorizando-se a trilha da campina.

**LA2. Garantir a continuidade dos processos de planejamento implantados pelo PPMA, em especial o POA – Plano Operativo Anual**

A Fundação Florestal deverá promover continuidade dos processos de planejamento, visando a elaboração dos POA's e também efetuando o acompanhamento de seu andamento.

**Diretriz 6. Construção de alternativas de financiamento para a implementação e gestão do Parque Estadual da Campina do Encantado**

A implementação e gestão do Parque Estadual da Campina do Encantado, além da necessidade de adequação do quadro pessoal, perpassa também pela questão de recursos financeiros.

A Fundação Florestal atualmente não apresenta sérios problemas na questão financeira, no entanto, sob sua administração encontram-se mais de uma centena de unidades de conservação, de forma que torna-se imprescindível que cada unidade apresente alternativas de financiamento para sua gestão.

**LA1. Definir alternativas de recursos orçamentários e extra-orçamentários para a implementação dos programas**

As ações específicas são:

- Obtenção de recursos orçamentários por meio dos POAs
- Captação de recursos através da Câmara de Compensação Ambiental da SMA para implementação do Plano de Manejo, por meio de apresentação de projetos executivos.

### 7.3.14. Síntese das Diretrizes e Linhas de Ação

Tabela 33. Síntese das linhas de ação segundo as diretrizes

Programa Gestão Organizacional	
<p><b>Diretriz 1</b> Potencializar o papel articulador do Conselho Consultivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar Plano Estratégico para formalização, fortalecimento e consolidação do Conselho Consultivo</li> <li>▪ Criar Câmaras Técnicas no Conselho Consultivo para apoio à gestão em cada programa</li> </ul>
<p><b>Diretriz 2</b> Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viabilizar a implantação do quadro funcional adequado para o PECE</li> <li>▪ Criar carreira de gestor de unidades de conservação</li> <li>▪ Criar programa de capacitação interna</li> <li>▪ Intensificar intercâmbio entre os funcionários com outras unidades de conservação</li> </ul>
<p><b>Diretriz 3</b> Parcerias e relações interinstitucionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regularizar e formalizar as parcerias já existentes</li> <li>▪ Viabilizar as parcerias recomendadas nos demais programas</li> </ul>
<p><b>Diretriz 4</b> Implantação de sistemas de monitoramento e avaliação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar sistema de coleta de dados, sistematização, monitoramento e avaliação da eficiência da gestão por programas, processos e resultados</li> </ul>
<p><b>Diretriz 5</b> Planejamento e operacionalização da gestão e execução financeira e administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prover e manter instalações físicas voltadas à administração/gestão e demais programas</li> <li>▪ Garantir a continuidade dos processos de planejamento implantados pelo PPM, em especial o POA</li> </ul>
<p><b>Diretriz 6</b> Construção de alternativas de financiamento para a implementação e gestão do PECE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir alternativas de recursos orçamentários e extra-orçamentários para a implementação dos programas</li> </ul>

