

5.1. Programa de Gestão Organizacional

5.1.1. Introdução

As bases para criação da Estação Ecológica de Xitue (EEcX) foram lançadas nos anos de 1956, 1957 e 1958, a partir da criação de três Reservas Florestais em terras devolutas, e que em 1987 foram reunidas, integrando a Estação Ecológica (Ferraz e Varjabedian, 1999). Sua criação, por meio do Decreto Estadual Nº 26.890/87¹, aconteceu um mês após a Fundação Florestal (FF) adquirir a Fazenda Intervalles (declarada Parque Estadual Intervalles somente em 1995). Naquela época, todas as unidades de conservação (UC) eram administradas pelo Instituto Florestal (IF), porém em função da localização da EEcX (contígua a Intervalles), inexistência de infraestrutura na área e proximidade com a base Barra Grande em Intervalles, foi estabelecido um acordo informal para que a FF realizasse atividades de fiscalização em Xitué.

O fato da sua gestão efetiva não ter sido assumida institucionalmente, contribuiu para que Xitué não alcançasse plenamente seus objetivos e não desenvolvesse ações programáticas da sua natureza conceitual e, também, ações que articulassem relações institucionais com os poderes públicos locais e com a sociedade organizada (São Paulo, 2007). A partir de fins de 2006, com a criação do Sistema Estadual de Florestas (Siefloor), a administração da maioria das UC foi transferida do IF para a FF, quando a EEcX e o PEI passaram a integrar não só a mesma instituição, mas também a mesma Diretoria, sendo então possível a formalização da gestão integrada e a adoção das medidas necessárias para isso. O Plano de Manejo do PEI, que se encontrava em elaboração nessa época, apontou essa necessidade, porém a primeira medida com esse foco somente ocorreu quando da designação de um novo gestor do PEI, em cuja Portaria constou expresso que este acumularia a gestão da EEcX. Desde então, a gestão das duas Unidades é realizada de maneira integrada pela Fundação Florestal. Mais recentemente, o Conselho Gestor do PEI também incorporou oficialmente a EEcX, na sua Gestão 2013-2015.

Providências que efetivem a gestão integrada, tais como a definição de recursos materiais, financeiros e humanos vem sendo adotadas paulatinamente, e efetivando a gestão integrada através do PEI. Mesmo com a decretação do Mosaico de Paranapiacaba, em 2013, há ainda a necessidade de levar a termo a discussão já iniciada entre técnicos sobre a conveniência de incorporar a EEcX ao PEI, dado que a Estação Ecológica, de pequena dimensão, está praticamente envolvida pelo PEI, que por sua vez apresenta estreitamento nesse trecho. Esta medida também foi recomendada nos estudos de sistematização para elaboração do presente Plano de Manejo (São Paulo, 2007).

¹ Cria as Estações Ecológicas de Bananal, Bauru, Ibicatu, Itaberá, Itapeti, São Carlos, Valinhos e Xitué e dá providências correlatas

Fato é que a junção das duas unidades pela efetiva gestão integrada, defendida neste Plano de Manejo contribui para garantir um melhor desenho de conservação.

As propostas apresentadas neste Plano buscam garantir maior integridade ecológica de Xitué, por meio de ações diretas de manejo voltado à recuperação florestal e monitoramento de fauna e flora (a exemplo da dinâmica de ocupação dos bambus), desenvolvimento de atividades de estudo do meio em trilhas (acesso em antigas áreas de garimpo de ouro - os “Encanados”), e implantação de uma base permanente de fiscalização no setor nordeste de Xitué (acesso por estrada e trilha que se situam na bacia do rio das Almas).

Por esses motivos, os programas de gestão propostos para a EEcX serão os mesmos do PEI com as devidas adequações, visando facilitar a implementação da gestão integrada.

Em 2011, com base nos Planos de Manejo elaborados para as UC do contínuo ecológico de Paranapiacaba², o projeto Protegendo Nascentes, Cavernas e Ecótonos: Criação e Ampliação de UCs no Corredor Ecológico de Paranapiacaba, SP”, coordenado pela Reserva da Biosfera da Mata Atlântica, foi financiado por edital do Funbio e deu origem ao Projeto Mosaico de Paranapiacaba, iniciado em 2012, sob a mesma coordenação, mas realizado com recursos de compensação ambiental (TCCA), sob gestão da Fundação Florestal.

O Projeto Mosaico consiste no estudo de onze glebas, com vistas à criação do Mosaico de Paranapiacaba e ampliação de áreas protegidas, contíguas às UC. Das onze glebas, seis foram estudadas: a Gleba I, que a partir de 2012 passou a abrigar o Parque Estadual Nascentes do Paranapanema (ver mapa de Unidades de Conservação); as Glebas contíguas ao PETAR – IV (São José do Guapiara), V (Banhado Grande), VI (Lageado e Jeremias), VII (Sem Fim) e a Gleba VII, denominada Nova Trieste, conforme demonstra a Figura 18.

A criação do Parque Estadual Nascentes do Paranapanema e do Mosaico de Paranapiacaba consolidaram muitos dos esforços de conservação realizados nos últimos anos. Outras iniciativas continuam em andamento e trazem novas perspectivas, necessidade de novos investimentos, reforçando o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão integrada do conjunto de unidades de conservação regional:

- a) A transformação de glebas da antiga fazenda Santa Rita, situadas entre a sede do PEI e o setor oeste de Xitué em reservas legais compensatórias e, inclusive, com processo de licenciamento ambiental para a exploração controlada de eucalipto plantado e efetivação de medidas de recuperação

² Planos de Manejo do contínuo Ecológico de Paranapiacaba: PE Carlos Botelho, aprovado em 2008; PE Intervalles, aprovado em 2009; Estação Ecológica de Xitué, concluído em 2011, atualizado em 2013 e ainda não aprovado no CONSEMA; PETAR, concluído em 2010 e atualizado em 2015.

b) A valorização de áreas adjacentes ao rio das Almas para o aproveitamento turístico, a exemplo do empreendimento “Paraíso Ecolodge” (projeto de turismo na natureza e com preceitos de mínimo impacto e responsabilidade ambiental, dirigido para público de alta renda); o projeto “Roteiro Turístico dos Encanados” (projeto ambiental concluído que integra o licenciamento ambiental do EIA/RIMA Ampliação da Mina Limeira, da CCRG – Votorantim Cimentos); o potencial dos roteiros de turismo rural nos bairros Cristal (grupo de coletores de sementes nativas) e Maciel (fabricação de pinga e rapadura artesanal); o potencial para turismo de aventura ao longo do rio das Almas (descida de bóia cross ou dukies e caminhadas de média e longa duração).

PROJETO: MOSAICO DE PARANAPIACABA

O mapa ilustra a distribuição geográfica das Unidades de Conservação (UCs) no Estado de São Paulo, sob o Projeto Mosaico de Paranapiacaba. As UCs são numeradas de I a XI e coloridas para representar diferentes níveis de proteção ambiental:

- Verde:** Unidades de Conservação de Proteção Ambiental (UCPA).
- Amarelo:** Unidades de Conservação de Proteção Especial (UCPE).
- Laranja:** Unidades de Conservação de Proteção Especial (UCPE).
- Vermelho:** Unidades de Conservação de Proteção Especial (UCPE).

As UCs são:

- I - P.E. Xina
- II - P.E. Intervala
- III - Leste
- III - Sul
- IV - P.E. Alto do Ribeira
- V - P.E. Alto do Ribeira
- VI - P.E. Alto do Ribeira
- VII - P.E. Alto do Ribeira
- VIII - P.E. Alto do Ribeira
- IX - P.E. Alto do Ribeira
- X - P.E. Alto do Ribeira
- XI - P.E. Alto do Ribeira

O mapa também mostra as fronteiras com outros municípios e estados, como Itaipava, Nova Campina, Ribeirão Branco, Guapiara, Ribeirão Grande, Capão Bonito, São Miguel Arcanjo, Piraí, Juquiá, Registro, Jacu Piranga, Parique Raçu, Iguaçu, Eldorado, Itaóca, Barra do Turvo, Cajati e Itaipava.

5.1.2. Desenvolvimento do Programa de Gestão Organizacional

170

da área – 3.095 hectares reunidos ao PEI, totalizando mais de 44.800 hectares de UC de proteção integral.

O programa de gestão organizacional deve ser entendido como um todo indivisível, ao contrario dos demais programas que contemplam linhas de ação e medidas específicas para Xitué. Desta forma as estratégias e linhas de ação equacionadas para o PEI são aqui reiteradas, com complementos relativos a Xitué e ajustes considerando a atual estrutura administrativa da FF.

Objetivos do Programa

Neste Programa distingue-se 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.

Os objetivos abaixo elencados são relativos à postura da Fundação Florestal enquanto órgão gestor responsável pelas unidades de conservação do Estado de São Paulo. São objetivos institucionais, que deverão ser almejados e incorporados pelas unidades, pois foram delineados para melhoria da gestão das UC do Sieflor. Por serem objetivos institucionais, é fundamental que sejam contextualizados e adequados à realidade e à especificidade da UC.

Para a EEcX, os objetivos são:

- Realizar o planejamento e o desenvolvimento organizacional integrado ao PEI, adotando-se e reforçando-se a estrutura existente naquela UC;
- Realizar a administração conjunta com o PEI e garantir que sejam viabilizados, gerenciados e otimizados os recursos (humanos, financeiros, materiais, de informação) necessários;

Objetivos dos Subprogramas

- As atividades desse Subprograma serão realizadas pela equipe e estrutura operacional do PEI que, a partir deste Plano, deverão ser consideradas integradas.

Administração e Finanças:

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

Desenvolvimento da Infraestrutura

- Garantir a implantação e manutenção de infraestrutura, respeitadas as premissas estabelecidas.

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;
- 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 comparativo entre o planejado e o executado, baseado no controle mensal.
- Tempo para efetivação de compras e para instrução de processos.

Estratégias e Linhas de Ação

O Programa de Gestão Organizacional está organizado em áreas essenciais, com estratégias e linhas de ação específicas dimensionadas para a EEcX e complementares ao Plano de Manejo do PEI, conforme apresentado a seguir:

Tabela 25. Estratégias para Estruturas Organizacionais e Recursos Humanos

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E RECURSOS HUMANOS	
Estratégias	Linhas de Ação
Estratégia 1: Readequar a estrutura organizacional do PEI, explicitando as funções e as respectivas competências dos setores e núcleos operacionais que atuarão na EEcX	1. Definir a estrutura organizacional para integrar a gestão da EEcX (núcleos, responsáveis, equipes, atribuições, recursos)
Estratégia 2: Prover os quadros técnicos, administrativos e operacionais para a gestão .	1. Prover quadro de guarda-parques e monitores ambientais; 2. Prover quadro de técnicos nas divisões administrativas e de proteção; 3. Prover quadro de técnicos para assessorar o gestor e coordenar os Programas.
Estratégia 3: Elaborar Plano de Desenvolvimento de Pessoal integrado	1. Considerar a EEcX na proposta de elaboração do Plano de Capacitação continuada 2. Considerar a EEcX na proposta de elaboração do Plano de Benefícios e outros aspectos motivacionais.

Tabela 26. Estratégias para Sistemas e Processos Organizacionais

SISTEMAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	
Estratégias	Linhas de Ação
Estratégia 1: Garantir, no planejamento operacional, a integração das metas e das ações das duas UC propostas pelos diferentes programas de manejo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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. 2. Estabelecer sistemática de trabalho objetivando integrar as ações e monitorar sua efetividade
Estratégia 2: Integrar procedimentos internos voltados ao monitoramento, registro das informações e avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar a EEcX em check-list, relatórios padronizados e outros documentos de apoio ao levantamento das informações 2. Implantar o centro de documentação, sistematizando as informações essenciais relacionadas ao PEI, Xitué e o Mosaico de Paranapiacaba
Estratégia 3: Integrar a EEcX nas linhas de ação e normas estabelecidas nos diversos programas de manejo aos processos orçamentários das UC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer critérios para agregar itens de custo dos programas, além de indicadores de eficiência, adequados às especificidades de cada um.
Estratégia 4: Participar da gestão (planejamento e gerenciamento) integrada do Mosaico de Paranapiacaba.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Desenvolver programas conjuntos no âmbito do Mosaico de Paranapiacaba, principalmente em relação à Fiscalização e Uso Público.
Estratégia 5: Adequar o regimento interno ou estatuto do PEI, considerando a gestão integrada com a EEcX.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Adequar e compatibilizar as normas e orientações gerais integrantes de todos os Programas de Manejo, no que diz respeito às questões específicas para a gestão da EEcX;

Tabela 27. Estratégias para Viabilização de Recursos

VIABILIZAÇÃO DE RECURSOS	
Estratégias	Linhas de Ação
Estratégia 1: Identificar o potencial de compensação financeira pela utilização dos recursos naturais protegidos pela EECX, por órgãos públicos ou privados responsáveis pelo abastecimento de água ou pela geração e distribuição de energia elétrica. (LF 9985, arts 47 e 48)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aperfeiçoar os critérios técnicos relacionados ao cálculo dos benefícios advindos da proteção dos recursos naturais; 2. Aperfeiçoar os critérios técnicos e identificar os órgãos públicos e privados envolvidos.
Estratégia 2: Incorporar a EECX nas regras e procedimentos relacionados aos processos de implementação das várias tipologias de parcerias propostos para o PEI.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar a EECX nas discussões para o desenvolvimento de modelos de termos de cooperação e de contratos, que ofereçam sustentação para a realização das atividades estratégicas em Xitué; 2. Incorporar a EECX nos programas especiais de voluntariado, aprendiz, primeiro emprego, estágios, etc.; 3. Prever as necessidades de consultoria jurídica, por temas e áreas de atuação, potencializando sua contribuição ao desenvolvimento das alternativas de ação.
Estratégia 4: Buscar estabelecer novas parcerias e novos campos de atuação	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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 2. Apoiar a capacitação de agentes externos às UC, face às diretrizes e prioridades dos programas de manejo.

Tabela 28. Estratégias para Comunicação Interna e Externa

COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	
Estratégias	Linhas de Ação
Estratégia 1: Incorporar a EECX no Plano de Comunicação considerando os diversos públicos a que se destina: público interno; comunidades do entorno; empresários, usuários, imprensa e demais segmentos da sociedade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de identidade visual e do contínuo e identidade visual diferenciada para o PEI e Xitué 2. Produzir e veicular mídias abordando o PEI e Xitué 3. Produzir material diferenciado, de acordo com os seus vários públicos divulgando o PEI e Xitué e suas potencialidades para o segmento em questão 4. Envolver o Conselho Consultivo no desenvolvimento de estratégias de comunicação do PEI e Xitué, por meio de grupos ou Câmaras Técnicas 5. Identificar categorias de informações de interesse para a veiculação interna e externa ao PEI e Xitué, influenciando a organização da documentação dos Programas de Manejo

Tabela 29. Estratégias para Subprograma Administração e Finanças

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	
Estratégias	Linhas de Ação
Estratégia 1: Incorporar a EEcX nas propostas de adequação de instrumentos de execução financeira, junto às instâncias centralizadas e regionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar a EEcX na discussão de 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 2. Considerar a EEcX em normas, manual e sistemas em apoio ao uso dos recursos, de forma a padronizar e racionalizar o procedimento de uso e prestação de contas, possibilitando o planejamento integrado e a definição de prioridades na aplicação dos recursos financeiros.
Estratégia 2: Incorporar a EEcX em sistema de acompanhamento e controle orçamentário integrado ao monitoramento e avaliação do alcance das metas dos programas de gestão.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerar a EEcX no sistema de orçamento anual de custeio e investimento por programa com acompanhamento trimestral; 2. Incorporar a EEcX em banco de dados informatizado sobre valores propostos e realizados, por programa; 3. Incorporar a EEcX em sistema informatizado de controle de bens imobilizados, e informações a eles relacionadas, tais como gastos correntes de manutenção e consumo.
Estratégia 3: Elaborar e implementar plano integrado de operação e manutenção dos núcleos operacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar planos operacionais relativos à vigilância e uso integrado das bases, com o apoio de contratos de serviços.

Tabela 30. Estratégias para Subprograma Desenvolvimento da Infra-Estrutura

SUBPROGRAMA DESENVOLVIMENTO DA INFRAESTRUTURA	
PREMISSAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar a infraestrutura e as edificações existentes, implantadas a partir da década de 1960, na área central da Sede do PEI, para as atividades de administração, bem como suas estruturas de hospedagem para atender às atividades da Estação (como recepção de alunos e pesquisadores); • Promover, gradativamente, à implantação de infra-estrutura mínima para as atividades de proteção e atendimento de visitantes para educação ambiental na Estação; • A construção de novas edificações respeitará os princípios de mínimo impacto, arquitetura sustentável e acessibilidade física;
PROPOSTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de bases de apoio à fiscalização, pesquisa e educação ambiental conforme sugeridas nos programas de proteção, pesquisa e uso público/educação ambiental, respectivamente: <ul style="list-style-type: none"> – Implantação de bases de apoio à fiscalização, pesquisa e educação ambiental nos setores nordeste e noroeste da EEcX – Reforma e consolidação da base Barra Grande, em área interna ao PEI e limítrofe a EEcX como base de apoio à fiscalização, pesquisa e apoio à visitação/educação ambiental – Implantação de base de apoio à fiscalização e pesquisa no setor sudeste da EEcX, nas proximidades da nascente do rio das Almas.