



**REVISÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE UNIDADES DE
CONSERVAÇÃO - FAUC**

Brasília - Fevereiro de 2010

Lista de siglas

ARPA	Programa Áreas Protegidas da Amazônia
CMAP	Comissão Mundial de Áreas Protegidas
FAUC	Ferramenta de Avaliação de Unidades de Conservação
GESPUBLICA	Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
GEF	Fundo Global para o Meio Ambiente
GTZ	Cooperação Técnica Alemã
IAP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IUCN	União Mundial pela Natureza
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MMA	Ministério do Meio Ambiente
PEP	Planejamento Estratégico Plurianual
PGR	Programa de Gestão para Resultados
TT	Tracking Tool
UC	Unidade de conservação
UCP	Unidade de Coordenação do Programa ARPA
Unesco	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
WWF	Fundo Mundial para a Natureza

1 A AVALIAÇÃO DE EFETIVIDADE DE GESTÃO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO

A avaliação da efetividade de gestão de Unidades de conservação (UCs) é um tema que vem despertando grande interesse. Desde o III Congresso Mundial de Parques realizado em Bali na Indonésia, em outubro de 1982, a comunidade internacional vem se mobilizando para desenvolver metodologias para a avaliação e monitoramento da gestão das UCs. A Comissão Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) da União Mundial pela Natureza (IUCN) esboçou um primeiro questionário de avaliação da gestão de unidades de conservação em meados da década de 1980 (Mackinnon, et. al. 1990). A partir de então, um grande número de metodologias foi proposto como demonstrado por Araujo (2007).

Hockings et al. (2000; 2006), coordenando um grupo de trabalho da Comissão Mundial de Áreas Protegidas (CMAP/IUCN), propuseram um modelo de referência composto por 6 elementos que devem ser avaliados e dentro dos quais os países devem procurar estabelecer seus programas de monitoramento e avaliação da gestão de UCs (figura 1).

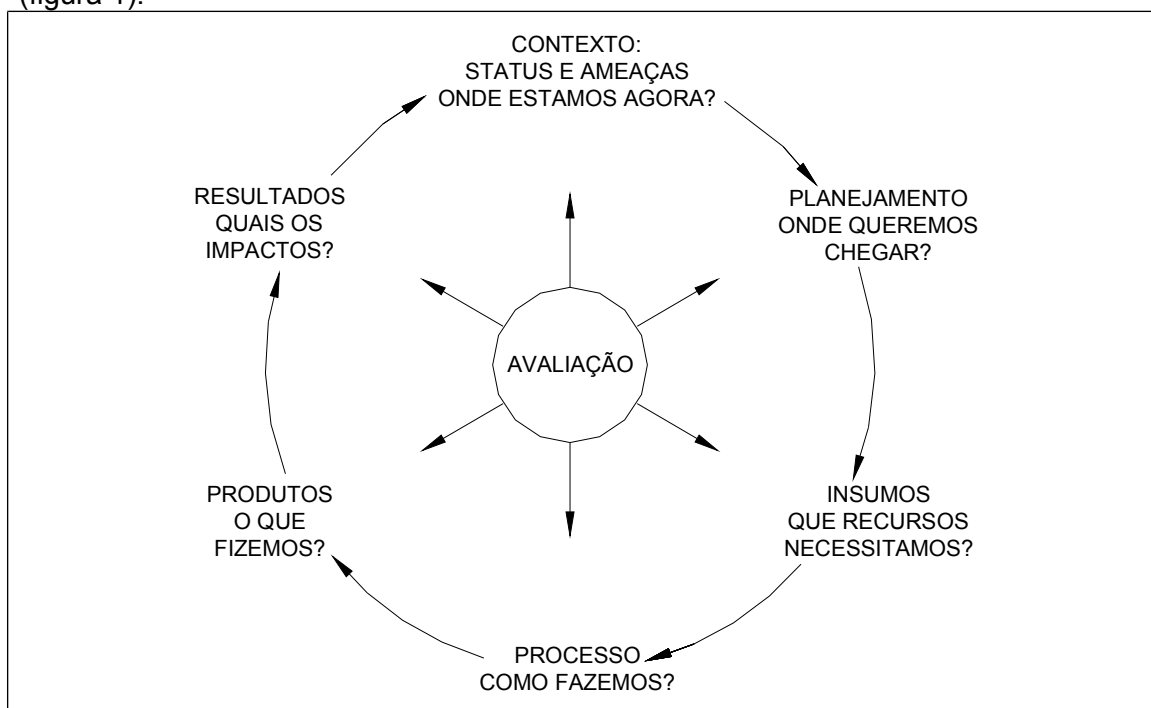


Figura 1: Modelo de referência proposto para embasar os programas de monitoramento da efetividade da gestão de UCs (Hockings et al. 2000)

O modelo referencial da CMAP se baseia na proposta de que a gestão de unidades de conservação segue um processo de seis diferentes fases ou elementos:

- Começa com um entendimento do **contexto** dos valores e ameaças existentes,
- avança por meio do **planejamento** e
- da alocação de recursos (**insumos**) e,
- como resultado das ações de gestão (**processos**),
- eventualmente se produzem produtos e serviços (**resultados**) que
- resultam em impactos ou **êxitos**.

A tabela abaixo apresenta um breve resumo dos elementos do quadro referencial da CMAP e dos critérios de avaliação. (Aliança, 2005).

Tabela 1: Resumo do quadro referencial da CMAP.

Elementos da avaliação	Explicação	Crêterios avaliados	Foco da avalia�o
Contexto	<i>Onde estamos agora?</i> Avalia�o da importância, das ameaças e do ambiente político	<ul style="list-style-type: none"> - Importância - Ameaças - Vulnerabilidade - Contexto Nacional - Parceiros 	Situa�o atual
Planejamento	<i>Aonde queremos chegar?</i> Avalia�o do modelo (desenho e categoria de manejo) e do planejamento da UC	<ul style="list-style-type: none"> - Legisla�o e a política da unidade de conserva�o - Modelo do sistema de unidades de conserva�o - Modelo da unidade - Planejamento da gestão 	Pertin�ncia
Insumos	<i>O que precisamos?</i> Uma avalia�o dos recursos necessários para realizar a gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos da �gencia - Recursos dos locais de gestão 	Recursos
Processos	<i>Como proceder?</i> Avalia�o da maneira em que a gestão � conduzida	<ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade dos processos de gestão 	Efici�ncia e adequa�o
Resultados	<i>Quais foram os resultados?</i> Avalia�o da implementa�o dos programas e a�o de gestão; produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados das a�o de gestão - Serviços e produtos 	Eficácia
�xitos (Impactos)	<i>O que cumprimos?</i> Avalia�o dos resultados e o nível em que eles alcançaram os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos: os efeitos da gestão em rela�o aos objetivos 	Eficácia e adequa�o

1.1 O Tracking Tool (TT) e a avaliação de efetividade nas UCs do Programa ARPA

O Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA) nasceu no âmbito da Aliança Pró Florestal Banco Mundial-WWF para a Conservação e o Uso Sustentável de Florestas (Aliança). Essa Aliança foi estabelecida em abril de 1998, como resposta à redução contínua da biodiversidade e dos bens e produtos florestais no mundo, essenciais ao desenvolvimento sustentável. Como parte de seu programa de trabalho, a 'Aliança' estabeleceu uma meta inicial voltada à efetividade de gestão das unidades de conservação: *50 milhões de hectares de florestas existentes e altamente ameaçadas a serem protegidas mediante a gestão efetiva até o ano 2005* (Dudley et al, 1999).

Com o objetivo de avaliar os avanços nessa direção, a 'Aliança' desenvolveu uma ferramenta de acompanhamento, muito simples, para facilitar a elaboração de relatórios sobre a efetividade de gestão das unidades de conservação apoiadas por projetos do Banco Mundial e do WWF com base no Quadro Referencial da CMAP. Ela foi denominada de *Tracking Tool* - Como Relatar Avanços nas Unidades de Conservação (TT). Essa metodologia passou a ser adotada em projetos apoiado pelo Fundo Global para o Meio Ambiente – GEF, daí a utilização obrigatória para a avaliação das UCs participantes do Programa ARPA (Aliança, 2005).

O *Tracking Tool* faz parte de uma série de métodos de monitoramento de efetividade de gestão (ou manejo): desde a *Metodologia do WWF para a Avaliação Rápida e a Priorização*, aplicada na identificação das unidades de conservação chaves sob ameaça no sistema de unidades de conservação, até os sistemas de monitoramento detalhados, como aqueles desenvolvidos pelo projeto 'Melhorar Nosso Patrimônio' (*Enhancing Our Heritage*), da Unesco, para sítios do Patrimônio Mundial natural (Aliança, 2005).

A Aliança (2005), identificou que a ferramenta de acompanhamento precisava ser:

- Capaz de prover um sistema compatível e comparável de relatórios para a avaliação de unidades de conservação apoiadas pelo Banco Mundial e pelo WWF.
- Adequada para replicação.
- Capaz de fornecer dados coerentes para permitir o monitoramento dos avanços ao longo do tempo.
- Relativamente rápida e de fácil preenchimento pelos funcionários das unidades de conservação, de modo que não sejam necessários altos níveis de financiamento ou de outros recursos.
- Capaz de fornecer uma pontuação, caso necessária.
- Baseada em um sistema que forneça quatro alternativas de respostas textuais para cada questão, fortalecendo, assim, o sistema de pontuação.
- Facilmente entendida por leigos; e
- Inserida nos sistemas de relatórios existentes para evitar a duplicação de esforços.

Segundo a 'Aliança' (2005), o *TT* foi concebido para facilitar o **relato dos avanços** na efetividade de gestão e não deve substituir os métodos mais completos de avaliação

para fins de gestão adaptativa. Esta ferramenta foi desenvolvida para construir uma rápida visão global dos avanços na melhoria da efetividade de gestão nas unidades de conservação. Nesse sentido, é evidente que há limitações em relação ao alcance da ferramenta e ela não deverá ser considerada como uma avaliação independente ou como a única base para a gestão adaptativa. Devido às grandes diferenças entre as expectativas, os recursos e as necessidades das unidades de conservação do mundo, esta ferramenta de acompanhamento possui também limitações **em relação à comparação entre as unidades**. O sistema de pontuação, se aplicado, será mais útil no monitoramento de avanços, no decorrer do tempo, de uma única unidade de conservação ou de um conjunto de unidades de conservação muito vinculadas (Aliança, 2005).

Finalmente, esta ferramenta de acompanhamento é bastante limitada para propiciar uma avaliação detalhada dos *êxitos* da gestão (impactos), pois procura, na realidade, fornecer uma rápida visão das etapas identificadas no Quadro Referencial da CMAP, até os *produtos*. Embora englobe algumas questões relacionadas aos *êxitos*, é necessário considerar suas limitações. Evidentemente, a gestão pode ser boa, mas se a biodiversidade continua diminuindo, os objetivos da unidade de conservação não estão sendo cumpridos. Desse modo, a questão sobre a avaliação da condição da gestão possui uma importância desproporcional na totalidade desta ferramenta de acompanhamento (Aliança, 2005).

A tradução do texto introdutório e metodológico do Tracking Tool para o português foi realizada, em 2004, pelo WWF-Brasil em conjunto com Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), a Cooperação Técnica Alemã (GTZ) e Ministério do Meio Ambiente (UCP/MMA). Em 2005 esse mesmo grupo realizou-se uma adaptação da ferramenta para sua aplicação no Programa Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA) (Aliança, 2005).

Em 2005 o TT foi aplicado nas unidades de conservação englobadas pelo Programa ARPA. Em 2006, a Unidade de Coordenação do Programa começou a discutir como incorporar os resultados para subsidiar o seu planejamento de atividades anuais. No entanto, encontrava grande dificuldade para isso. A Cooperação Técnica Alemã contratou uma consultoria para auxiliar nessa tarefa.

Após analisar todos os documentos disponibilizados pelo ARPA a consultoria concluiu que realmente eram necessários ajustes. O TT havia sido desenvolvido pela Aliança Pró Florestal Banco Mundial-WWF com o objetivo de monitorar a efetividade de gestão das unidades de conservação apoiadas por estes agentes. No Brasil, o ARPA representa o projeto apoiado por eles. Como a Aliança Banco Mundial-WWF, desenvolve grande número de projetos em todo o mundo, a ferramenta de avaliação proposta, teria de ter um caráter geral e as especificidades de cada projeto deveriam ser incorporadas nesta ferramenta. Daí decorria a dificuldade da coordenação do ARPA em utilizar os resultados advindos da aplicação do TT em 2005. A ferramenta foi traduzida, mas não incorporou os objetivos específicos do ARPA. Deste modo, seria difícil, através do TT, ter uma visualização clara de como o ARPA tem contribuído para melhoria da efetividade de gestão das UCs que apóia (Araujo, 2006).

Para contornar esta deficiência, foi proposto incorporar, no questionário do *Tracking Tool*, os objetivos pretendidos pelo ARPA, especialmente os que constavam nos marcos referenciais de consolidação de UCs de proteção integral (anexo 2.1 – Manual Operacional – Vol. 2). Era preciso mesclar o questionário de avaliação com as diretrizes do ARPA para que se obtivesse uma ferramenta de acompanhamento do

avanço do projeto e ao mesmo tempo de apoio ao planejamento das ações plurianuais. Além disso, foi criado o Planejamento Estratégico Plurianual (PEP) que planejava metas de avanço nos diversos marcos referenciais do ARPA a partir das questões avaliadas no TT. Esse sistema passou a embasar a elaboração do Planejamento Operacional Anual das UCs e o volume de recursos disponibilizados a elas (Araujo, 2006).

Em 2007, a Coordenação do ARPA realizou um novo ajuste no *Tracking Tool*, acabando com o sistema de planejamento de avanço através de cenários pontuados de 0 a 3 para cenários de avanço em percentual, sendo que poderia ser informado qualquer percentual de avanço por parte das UCs. O Instrumento de avaliação da gestão passou a ser denominado FAUC – Ferramenta de Avaliação de Unidades de Conservação. A FAUC foi aplicada nos anos de 2008 e 2009.

No final de 2009, foi realizada uma pesquisa para avaliar a percepção dos gestores de unidades de conservação sobre a Ferramenta de Avaliação de Unidades de Conservação. Os gestores apontaram as seguintes oportunidades de melhorias na ferramenta:

- O tamanho da janela para justificativa é muito pequeno e o gestor não consegue ler com rapidez o que foi descrito no ano anterior.
- **Os critérios com avaliação em porcentagem não dá indicação se a UC evoluiu ou não na sua implementação**, pois no ano anterior o gestor afirma que está em 42% no ano seguinte ele avalia que está em 45%, esta variação não indica se a UC evoluiu pois variação de 2% não indica evolução estatisticamente. **Os gestores acham que evolução em níveis a exemplo do nível I para II, do II para III, etc..dá uma melhor visualização da evolução e diminui a subjetividade.**
- **Os critérios deveriam ser mais explicativos, pois, dá margem a dupla interpretação.**
- **Muitos critérios de indicadores apresentam o item alto, médio e baixo, estes critérios não ajudam a adequar a UC em um nível de evolução e deixam o gestor recém chegado a unidade, confuso na alocação exata da situação da UC.**
- Existem muitos indicadores de ações e planejamento que a resposta é sim ou não. Caso o gestor responder não, o sistema deverá impedir a resolução do indicador automaticamente.
- Fazer um tutorial para cada indicador, ou abrir uma janela no critério do indicador explicando a situação para aquele critério.

Com base nessa pesquisa e na necessidade de adequar a FAUC aos marcos referenciais da segunda fase, a UCP contratou uma consultoria para realizar essa tarefa. Além de incorporar os marcos referenciais da segunda fase, a coordenação do programa entendeu que era o momento de adaptar a FAUC a nova estrutura organizacional estabelecida e de alinhar os seus indicadores aos de referenciais de excelência preconizados pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (GesPública, 2008) aplicados em 15 UCs do

programa que participaram ou participam do Programa de Gestão para Resultados (PGR).

Deste modo, estabeleceu os seguintes objetivos para o processo de revisão do FAUC:

- Adequar a Ferramenta de Avaliação de Unidades de Conservação – FAUC a nova estrutura proposta para a segunda fase do Programa ARPA.
- Verificar o grau de aderência da FAUC as práticas de gestão de excelência preconizada pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, adequando-o caso necessário.
- Propor estratégias para diminuir a subjetividade da ferramenta.
- Criar uma FAUC de Avanço com indicadores de resultados do Programa, ARPA onde a UC pudesse demonstrar os avanços da sua situação atual a cada 06 meses.
- Criar um FAUC de Efetividade anual onde será avaliada a efetividade de gestão da UC a nível sistêmico e local levando em consideração os preceitos da Comissão Mundial de Áreas Protegidas.
- Criação de um índice de efetividade de Gestão do Programa ARPA.
- Elaboração de Manual de Aplicação da Ferramenta de Avaliação das Unidades de Conservação, onde será especificado o padrão de resposta para cada pergunta aplicada.

2.0 METODOLOGIA

Para cumprir os objetivos acima, o trabalho foi desenvolvido em conjunto com um grupo de trabalho envolvendo técnicos da UCP e de parceiros do Programa em Brasília.

O primeiro passo foi analisar as sugestões dos gestores de UCs, as questões que compõem a atual Ferramenta de Avaliação de UCs, as questões do TT de 2007 que deram origem a FAUC e as questões que compõem o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública de 250 pontos de 2008 (GesPública, 2008). A nova FAUC deverá seguir o marco referencial da CMAP e incorporar questões relevantes do IAP de 250 pontos do GesPública. Os cenários para as questões do TT alinhadas ao GesPública foram adaptados de FNQ (2008).

2.1 O Modelo de Excelência em Gestão Pública

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) avalia e analisa os sistemas de gestão das organizações públicas com base em critérios de excelência. Estes critérios agrupam requisitos necessários para se construir um sistema de gestão orientado para a obtenção de resultados excepcionais. Como esperado, o MEGP e os critérios de excelência estão alicerçados em um conjunto de princípios e fundamentos organizacionais que combinam a legalidade e a importância social do serviço público com a ênfase no desempenho e nos resultados da iniciativa privada. Desse modo, a avaliação com o apoio do MEGP ao verificar o grau de desempenho da organização

com base nos critérios de excelência, tem como objetivo maior a promoção e disseminação de princípios e fundamentos da excelência que norteiam a formação de uma cultura organizacional orientada para a sociedade e para a busca de resultados.

O GesPública que possui o *status* de política pública para a gestão de órgãos e entidades públicas é coordenado atualmente pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Em decreto publicado em março de 2009, o Presidente Lula instituiu o ano de 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública, sinalizando sobre a importância estratégica das melhorias na administração pública brasileira.

Até o final de 2008, os critérios de excelência que compunham o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) eram: 1) liderança; 2) estratégias e planos; 3) cidadãos e sociedade; 4) informações e conhecimento; 5) gestão de pessoas; 6) gestão de processos; 7) resultados. No ciclo de 2009, o MEGP foi alterado, passando a contar com 8 critérios, com a separação do critério (3) em Cidadãos e Sociedade.

A figura 2 representa graficamente como os oito critérios interagem para formar o Modelo de Excelência em Gestão Pública, que constitui o mais reconhecido e utilizado instrumento para avaliação, diagnóstico e orientação para a melhoria das organizações públicas.

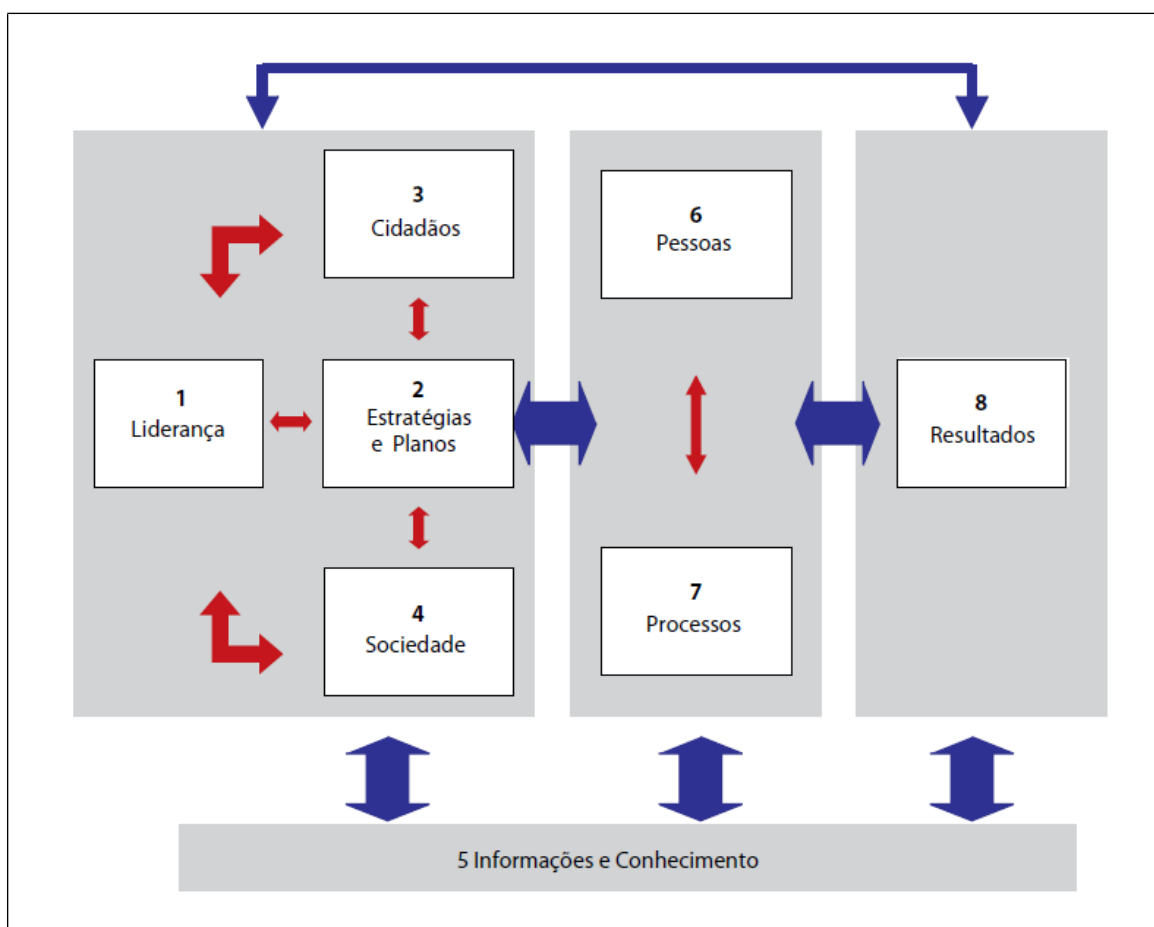


Figura 2: Modelo de Excelência em Gestão Pública.

No IAP de 250 pontos do GesPública, cada um dos critérios de excelência são desdobrados em requisitos, que solicitam que as organizações descrevam COMO são atendidos, exigindo desta forma a descrição das práticas de gestão utilizadas.

Tabela 2: Exemplo de requisitos para o critério Liderança no IAP de 250 pontos do GesPública.

Requisito		Explicação
a	Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	O exercício da liderança por parte da Direção tem a finalidade de promover o engajamento da força de trabalho na causa da organização, causa essa traduzida pela sua missão, visão, estratégias, objetivos, planos e metas. A interação da Direção com interlocutores das partes interessadas tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos. Também tem por objetivo informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.
b	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações, no âmbito dos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia-a-dia da organização e de deliberar sobre a melhor forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas. A comunicação das decisões tem o objetivo de comprometer os atores dos processos envolvidos com as ações decididas, em todos os níveis e áreas. A implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.
c	Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?	Os princípios e valores da Administração Pública e as Diretrizes de Governo devem nortear o planejamento e as diretrizes estratégicas da organização de maneira alinhada com as suas metas e ações. A comunicação dos valores e princípios organizacionais à força de trabalho tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um. A comunicação desses valores e princípios organizacionais a parceiros importantes (ex.: terceirizados, fornecedores, revendedores, representantes) também tem a mesma finalidade.
d	Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	A implementação do sistema de gestão implica no estabelecimento de padrões de trabalho para orientar a execução adequada das principais práticas de gestão e de métodos para verificar o seu cumprimento e estabelecer as ações corretivas adequadas quando os padrões não forem cumpridos. Devem ser garantidos os recursos necessários para a melhoria do sistema de gestão, da infra-estrutura de trabalho e da comunicação externa e interna. Quando pertinente, devem ser estabelecidos compromisso e padrões de atendimento.
e	Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?	A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, e de avaliar o seu desempenho à luz do cenário interno e externo. Deve ser conduzido pela Alta Administração. As decisões tomadas durante o processo de análise do desempenho da organização devem ser acompanhadas até a sua efetiva implementação.

Araujo (2004) e Araujo *et al*, (2009), propuseram utilizar esse modelo como uma nova ferramenta para avaliar a efetividade da gestão de unidades de conservação. Essa proposta veio de encontro à idéia da Unidade de Coordenação do ARPA de alinhar o marco referencial da CMAP com o MEGP.

A proposta para a adaptação da FAUC procurou utilizar o marco referencial da CMAP como a base para a ferramenta de avaliação de efetividade acrescida de elementos considerados essenciais e estruturais adotados pelo MEGP. As principais contribuições do MEGP ao marco referencial da CMAP constituem na inclusão dos fundamentos da gestão pública aprendizado organizacional e melhoria contínua na estrutura da ferramenta e na inclusão da avaliação da gestão dos ativos intangíveis eo seu impacto na efetividade da gestão das UCs, tais como: liderança, processo decisório e gestão do capital intelectual.

A importância do aprendizado organizacional e da melhoria contínua já é bem conhecida pelos estudiosos da administração, pois é certo que *“as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”* (Senge, 1990). Portanto, as UCs com melhores desempenho serão aquelas que aprenderem mais e melhor como cumprir a sua missão. Este aspecto foi estruturalmente considerado na FAUC através de dois mecanismos:

1. Inclusão na estrutura (marco referencial da CMAP) do elemento de Reflexão e Aprendizado, promovendo o “fechamento” do ciclo de gestão ao promover a ligação do elemento Resultados com o elemento inicial de Contexto (Ver Figura 3).
2. Inserção em todas as questões do critério de melhoria das práticas de gestão, através da cobrança de refinamentos ou melhoria na forma como as atividades são executadas na UC, sempre relacionadas à pontuação máxima do item em avaliação.

Figura 3: Modelo FAUC ARPA 2010.



A avaliação da gestão dos ativos intangíveis não pode ser desconsiderada por uma ferramenta que se propõe a avaliar a efetividade das UCs. A evolução da ciência da administração tem demonstrado que o grande diferencial das organizações consiste na sua capacidade de identificar e alinhar seus principais ativos intangíveis à sua proposta de criação de valor (Kaplan, 2006). Este aspecto foi inserido na FAUC através de questões específicas sobre a atuação da liderança, processo de tomada de decisão e a gestão do capital intelectual, envolvendo: informações, conhecimentos, competências e talentos relevantes para a gestão da UC.

Para isso, avaliou-se quais requisitos do IAP de 250 pontos eram de alguma forma contemplados por alguma questão do TT e em seguida foram incorporados, no questionário do TT, os requisitos mais importantes de cada critério do MEGP.

3.0 RESULTADOS

Após a análise das sugestões de melhoria da FAUC enviadas pelos gestores de unidades de conservação e das discussões com o grupo de técnicos da UCP, decidiu-se que as questões da FAUC deveria avaliar 5 cenários para cada questão. Um cenário ruim que receberia a pontuação 0, um cenário ótimo que receberia a pontuação 4 e três cenários intermediários que receberia as pontuações 1, 2 e 3. Essa seria uma forma de diminuir a subjetividade apontada pelos gestores das UCs e facilitaria enquadrar a UC em um dos cenários de cada questão.

3. Questionário FAUC 2010

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Definição da estratégia	Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 1	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC define suas estratégias/objetivos considerando as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas.	A UC não define suas estratégias/objetivos.	○	
	A UC define suas estratégias/objetivos.	○	
	As estratégias/objetivos são sistematizadas considerando as principais mudanças no ambiente externo e a análise do ambiente interno e há envolvimento da equipe nesse processo.	○	
	A definição das estratégias/objetivos inclui as diretrizes do governo e as necessidades das principais partes interessadas, envolvendo-as no processo.	○	
	O processo de definição das estratégias/objetivos passou por melhorias.	○	

Prática de Gestão	<i>Processo participativo (envolvendo equipe interna e representantes das partes interessadas – por exemplo Conselho Gestor) e periódico de análise do ambiente externo e interno (Matriz FOFA, Análise das Ameaças e Pressões, Análise das Partes Interessadas, etc.) para identificar e/ou escolher os resultados prioritários para a gestão da UC.</i>
--------------------------	---

- Partes interessadas – são as pessoas físicas ou jurídicas envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de serviços e produtos da UC, na qualidade de cidadãos, agentes, fornecedores ou parceiros. Podem ser servidores públicos, organizações públicas, instituições privadas, cidadãos, comunitários, grupos de interesse, associações e a sociedade como um todo.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Sistema de indicadores	Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 2	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC define e utiliza indicadores para avaliar a implementação das estratégias/objetivos e estabelece metas de curto e longo prazo.	Não há utilização de indicadores de desempenho.	○	
	A unidade de conservação utiliza indicadores de desempenho.	○	
	Os indicadores de desempenho utilizados são definidos com base nas estratégias/objetivos organizacionais.	○	
	Os indicadores de desempenho utilizados têm metas definidas para curto e longo prazo.	○	
	Os indicadores de desempenho utilizados estão balanceados para atender as necessidades das diversas partes interessadas (biodiversidade, usuários, sociedade, internos, etc.) sendo desdobrados em todos os níveis/áreas da UC.	○	

Prática de Gestão	<i>Conjunto (sistema) de indicadores de desempenho vinculados às prioridades estratégicas, que abrange o desempenho da UC em todas as dimensões relevantes, acompanhados de metas para o curto (01 ano) e longo prazo (03 a 05 anos).</i>
--------------------------	---

- Indicador – dado que representa ou quantifica um resultado ou o desempenho da organização como um todo (Exemplos: satisfação dos pesquisadores, % das pesquisas aplicadas à gestão da UC, área queimada, área desmatada, percepção da comunidade sobre a UC, % das comunidades atendidas por projetos de geração de renda, entre outros).
- Meta – resultado esperado para um determinado desempenho expresso na forma “quanto em quanto tempo”.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Plano de manejo ou de gestão atualizado	Marco Referencial + Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 3	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC dispõe de um Plano de Manejo ou de Gestão atualizado.	A UC não possui um plano de manejo/gestão.	○	
	A UC possui um plano de manejo/gestão desatualizado.	○	
	O plano de manejo/gestão está atualizado e é utilizado para embasar a gestão da UC.	○	

Prática de Gestão	<i>O Plano de Manejo/Gestão da UC encontra-se em implementação, sendo monitorado periodicamente (reuniões de avaliação, análise dos indicadores, acompanhamento da execução). Quando necessário são realizadas revisões e melhorias nas diretrizes e orientações estabelecidas pelo instrumento de gestão de forma a adequá-lo à realidade da unidade.</i>
--------------------------	--

Obs: Responde UCs com Plano de Manejo.

- Plano de manejo desatualizado – aprovado a mais de 05 anos e não é utilizado para embasar a gestão da UC.

Requisito Avaliado	FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Processo de elaboração/revisão do plano de manejo ou de gestão	Marco Referencial + Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 3	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC concluiu o processo de elaboração/revisão do seu Plano de Manejo ou de Gestão, com a aprovação formal pelo órgão gestor.	O processo de elaboração do plano de manejo não está organizado ou estruturado.	○	
	O processo de elaboração do plano de manejo está organizado e estruturado.	○	
	Todas as expedições de campo para a etapa de diagnóstico foram realizadas.	○	
	A etapa de diagnóstico está concluída e os relatórios técnicos redigidos.	○	
	A etapa de planejamento está concluída e o documento final redigido.	○	
	O plano de manejo está aprovado pelo órgão gestor e publicado.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui um Plano de Gestão ou Manejo aprovado pela instância autorizada (órgão gestor).</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Desdobramento da estratégia em ações	Marco Referencial + Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 4	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
As estratégias/objetivos estabelecidos no Plano de Manejo ou de Gestão são desdobradas em ações, por meio de um planejamento de atividades.	O planejamento de atividades não é definido com base no plano de manejo/gestão da UC.	○	
	O planejamento das atividades é orientado pelo plano de manejo/gestão.	○	
	O planejamento de atividades é apresentado e, quando pertinente, discutido no âmbito do Conselho Gestor	○	
	A execução do planejamento de atividades é monitorada.	○	
	O monitoramento da execução do planejamento é realizado de forma estruturada e sistemática, re-alimentando o processo de planejamento.	○	

Prática de Gestão	<i>O planejamento das atividades (POA) da UC é orientado pelas prioridades estratégicas estabelecidas, por exemplo, utilizando-se o Plano de Manejo ou Gestão ou Planejamento Estratégico da unidade. Possui ainda um método para acompanhar a implementação das ações planejadas (reuniões periódicas, planilhas de acompanhamento, etc.</i>
--------------------------	---

- Planejamento de atividades – descrição das ações a serem desenvolvidas pela UC em um horizonte de curto prazo (01 ano), incluindo atividades, responsáveis, prazos, recursos, etc. Em alguns sistemas de UCs é conhecido como Planejamento Operativo Anual ou POA.

'Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Comunicação dos planos de atividades	Efetividade	Planejamento	Estratégias e planos

Questão 5	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
O planejamento de atividades e sua execução (POA) são comunicados interna e externamente.	A UC não comunica o seu planejamento de atividades.	○	
	O planejamento de atividades é comunicado somente para a equipe gestora.	○	
	O planejamento de atividades é comunicado para toda a equipe da UC, inclusive funcionários terceirizados, bolsistas, estagiários, etc.	○	
	O planejamento de atividades é comunicado para as partes interessadas pertinentes.	○	
	A UC tem procedimentos de comunicação do planejamento de atividades estabelecidos e estes são utilizados regularmente.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC emprega mecanismos periódicos e integrados para comunicar as estratégias, os objetivos e os planejamentos de atividades, inclusive quando estes são alterados, para toda a equipe e para alguns representantes das partes interessadas. (reuniões, murais, informativos, quadros de gestão a vista, intranet, internet etc.)</i>
--------------------------	--

- Equipe gestora – conjunto de pessoas que têm responsabilidade sobre resultados da UC e autoridade sobre recursos da organização, normalmente exercendo atividades de gerenciamento/coordenação
- Partes interessadas pertinentes – representantes das partes interessadas (ver definição acima) para os quais a comunicação da estratégia, objetivos e planos poderá contribuir significativamente para o desempenho da UC (alguns membros do Conselho Gestor, instituições parceiras, etc.)

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Plano de negócios	Efetividade	Planejamento	Liderança

Questão 6	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC identifica seu potencial para gerar negócios associados as suas atividades e materializa este potencial em um plano de negócios que contribui para a sua sustentabilidade financeira.	A UC não visualiza a possibilidade de realização de negócios associados as suas atividades.	○	
	A UC identificou o seu potencial para a realização de negócios associados as suas atividades.	○	
	A UC elaborou um Plano de Negócios com base nos principais potenciais identificados.	○	
	O Plano de Negócios está em implementação.	○	
	A implementação do Plano de Negócios está gerando resultados mensuráveis, contribuindo para a sustentabilidade financeira.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe de um Plano de Negócios adequado à sua realidade que vem sendo implementado com o objetivo de contribuir para a sustentabilidade financeira da unidade.</i>
---------------------------	--

- Plano de negócio: estudo da viabilidade técnica e econômica das oportunidades de negócio com produtos e/ou serviços associados às atividades da UC ou das comunidades
- Nota: O atendimento aos requisitos legais é uma premissa para a realização de negócios nas unidades de conservação.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Relacionamento com a sociedade e os usuários	Efetividade	Planejamento	Sociedade + Cidadãos

Questão 7	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui mecanismos para identificação e análise das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e das partes interessadas, promovendo a utilização da informação para melhorias na gestão.	Não há mecanismos para identificação (escuta) das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e das partes interessadas.	○	
	Há mecanismos para identificação (escuta) das necessidades e expectativas de um dos grupos de cidadãos-usuários e partes interessadas.	○	
	As necessidades e expectativas identificadas são sistematizadas e analisadas.	○	
	A análise das necessidades e expectativas identificadas é utilizada para melhoria da gestão da UC.	○	
	O processo descrito acima já foi aplicado para mais de um grupo de cidadãos-usuários, para diversas partes interessadas e já passou por melhorias.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC possui mecanismos adequados (pesquisas, reuniões, caixas de sugestões, oficinas participativas, etc.) para a escuta dos segmentos de cidadãos-usuários (pesquisadores, visitantes, comunitários, população do entorno, etc.) e as informações obtidas são sistematicamente analisadas pela equipe de gestão para introduzir melhorias nos processos / atividades da UC.</i>
---------------------------	---

- Expectativa – necessidade ou desejo não explicitado dos cidadãos ou das demais partes interessadas, em relação à organização ou a algum de seus serviços ou produtos.
- Necessidades – conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas
- Cidadão-usuário – pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Requisito Avaliado	FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Tomada de decisão	Efetividade	Planejamento	Liderança

Questão 8	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A Equipe Gestora da UC possui um processo participativo e transparente de tomada de decisão que assegura o envolvimento e o comprometimento das pessoas.	Não existem mecanismos estabelecidos para envolver a equipe na tomada das principais decisões.	○	
	Existem mecanismos para ouvir a equipe antes da tomada das principais decisões.	○	
	A liderança possui mecanismos, utilizados rotineiramente, para envolver a equipe na tomada das principais decisões.	○	
	As decisões tomadas são acompanhadas pela liderança e pela equipe de forma a melhorar o processo decisório e a participação na UC.	○	
	As principais decisões são tomadas de forma descentralizada (coordenações temáticas) cabendo a chefia o acompanhamento da implementação das decisões e dos seus resultados.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC possui um processo de tomada de decisões (por exemplo: reuniões participativas) que assegura o envolvimento da equipe em todas as etapas (análise, decisão e acompanhamento), promovendo a participação e assegurando a transparência.</i>
---------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Qualidade de vida	Efetividade	Insumos	Pessoas

Questão 9	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC sistematicamente avalia os fatores que afetam a segurança, a satisfação e o bem-estar da equipe e atua de forma a melhorar as condições de trabalho e a satisfação das pessoas em atuar na UC.	Não há avaliação dos fatores que afetam a segurança, a satisfação e o bem-estar das pessoas no trabalho.	○	
	Existe uma avaliação dos fatores que afetam a segurança das pessoas no trabalho.	○	
	São implementadas ações para melhorar as condições de segurança das pessoas no trabalho.	○	
	Os fatores que afetam a satisfação e o bem-estar das pessoas no trabalho são avaliados.	○	
	São implementadas ações para melhorar a satisfação e o bem-estar das pessoas.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui processo sistemático de avaliar as condições de trabalho das pessoas (mapeamento dos riscos trabalhistas, auditorias, análise de risco, PPRA etc.) e os fatores que afetam a satisfação e o bem-estar (pesquisa de clima, entrevistas de desligamento, avaliações de desempenho, etc.) e utiliza as informações obtidas para implementar melhorias na qualidade de vida das pessoas.</i>
--------------------------	---

- Fatores que afetam a segurança – riscos ergonômicos, biológicos, químicos, físicos que afetam a saúde ocupacional e a integridade física das pessoas.
- Fatores que afetam a satisfação e o bem-estar – autonomia, reconhecimento, incentivos, clima organizacional, relacionamento com pares e superiores

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Alocação de equipe gestora	Marco referencial	Insumos	Não aplicável diretamente

Questão 10	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC dispõe de equipe gestora mínima para suas necessidades, localizada de forma a contribuir com o desempenho da unidade.	Não há pessoal lotado exclusivamente para gestão na unidade de conservação.	○	
	Existe um responsável designado exclusivamente para gerenciar a UC.	○	
	A equipe gestora conta com 02 ou mais funcionários, mas nenhum reside em municípios das sedes administrativas da unidade.	○	
	A equipe gestora conta com 02 ou mais funcionários, sendo que parte deles reside em municípios das sedes administrativas da unidade.	○	
	A equipe gestora conta com 05 ou mais funcionários, sendo que a maioria reside em municípios das sedes administrativas da unidade.	○	

Prática de Gestão	<i>A equipe da UC dimensionada de acordo com as suas necessidades de gestão e a alocação da equipe na sede administrativa ou na unidade contribui para a melhoria do desempenho da unidade.</i>
--------------------------	---

- Equipe gestora – conjunto de pessoas que têm responsabilidade sobre resultados da UC e autoridade sobre recursos da organização, normalmente exercendo atividades de gerenciamento/coordenação

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Organização do trabalho e capacitação das pessoas	Efetividade	Insumos	Pessoas

Questão 11	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui uma organização do trabalho e um programa de capacitações que contribuem para a melhoria do desempenho das pessoas e da organização.	A organização do trabalho na UC não estimula a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes. Não há investimento em capacitação da equipe.	○	
	A UC realiza capacitações eventuais a partir das ofertas de capacitações.	○	
	A UC viabiliza capacitações com base nas necessidades da equipe e da UC.	○	
	A organização do trabalho na UC estimula a melhoria do desempenho das pessoas e das equipes com base no mapeamento de competências e alocação estratégica da força de trabalho e implementação de um programa de capacitação adequado à sua realidade e às necessidades das pessoas.	○	
	As capacitações mais relevantes têm a sua eficácia avaliada pela UC. Foram introduzidas melhorias na organização do trabalho ou no processo de capacitação.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui uma divisão de responsabilidade e autoridade (organograma) que contribui para melhoria do desempenho das pessoas, promovendo autonomia e o envolvimento da equipe com os resultados. Um programa de capacitação é elaborado e executado com base nas necessidades da UC e das pessoas, sendo que as capacitações mais relevantes são criteriosamente avaliadas para monitorar sua eficácia.</i>
--------------------------	--

- *Organização do trabalho – maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.*

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Equipamentos	Marco referencial + Efetividade	Insumos	Processos

Questão 12	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC conta com os equipamentos necessários para a implementação dos programas de manejo. Os equipamentos recebem manutenção preventiva e corretiva adequada.	A unidade não conta com nenhum equipamento para sua gestão.	○	
	A unidade tem acesso aos equipamentos básicos que viabilizam as atividades administrativas de rotina.	○	
	A unidade conta com equipamentos básicos para as atividades de proteção e gestão participativa. É realizada a manutenção corretiva dos equipamentos.	○	
	A unidade conta com equipamentos básicos para a implementação dos programas de manejo relevantes. É realizada a manutenção preventiva dos equipamentos.	○	
	A unidade conta com os equipamentos para operacionalização adequada de todos os programas relevantes de manejo.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe dos equipamentos necessários para a implementação dos seus programas de manejo. Os equipamentos recebem manutenção corretiva (sempre que necessário) e manutenção preventiva (periódica).</i>
---------------------------	--

- Manutenção corretiva – intervenção realizada no equipamento visando recuperar sua condição operacional (quebra – conserta).
- Manutenção preventiva – intervenção periódica realizada no equipamento visando assegurar sua condição operacional (inspeções, ajustes e substituições de peças antes que aconteça a quebra).
- Equipamentos básicos – equipamentos mínimos necessários para a operacionalização de um programa pela UC
- Notas –O terceiro cenário equivale aos equipamentos do kit básico e o quarto cenário aos equipamentos do kit avançado.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Instalações	Marco referencial + Efetividade	Insumos	Processos

Questão 13	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC dispõe das instalações necessárias para a sua gestão e estas instalações são adequadamente mantidas.	Não há nenhuma instalação própria para a gestão da UC.	○	
	Existe uma instalação própria para a gestão da UC.	○	
	Existe uma base administrativa, posto de fiscalização ou centro de convivência na área da UC conforme previsto no plano de manejo/gestão.	○	
	Existem as principais instalações necessárias para a gestão da UC previstas no plano de manejo e são realizadas as manutenções necessárias destas instalações.	○	
	Existem todas as instalações necessárias para a gestão da UC previstas no plano de manejo e são realizadas as manutenções necessárias destas instalações.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe das instalações necessárias para a sua gestão e estas instalações são adequadamente mantidas.</i>
---------------------------	--

- Instalação Própria – que pertence, cedida ou alugada ao/para órgão gestor.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Sistemas de informação	Efetividade	Insumos	Informação e conhecimento

Questão 14	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui mecanismos para identificar e organizar as informações necessárias a tomada de decisão e à gestão da UC.	Não existem mecanismos estruturados para a disponibilização de informações necessárias à gestão da UC.	○	
	Existem mecanismos para disponibilização das informações necessárias para os principais níveis da UC (chefia e coordenações).	○	
	Os mecanismos para disponibilização das informações são acessíveis a todos os níveis da gestão da UC.	○	
	As informações relativas à gestão da UC são disponibilizadas para seus principais usuários.	○	
	São garantidas a atualização, confidencialidade e integridade de todas as informações disponibilizadas.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC utiliza sistemas de informação (software gerencial, bancos de dados, sistema de informações geográficas, etc.) para apoiar a sua gestão e garante que estes sistemas são permanentemente atualizados e protegidos (controle de usuários por senhas, etc.). A memória administrativa (arquivos de documentos em meio físico e digital) e o acervo bibliográfico (biblioteca, mapoteca, etc.) são organizados, atualizados e acessíveis para todos os interessados. Todas as informações em meio digital têm cópia de segurança (backup) periódica atualizada.</i>
--------------------------	--

- Mecanismos para identificação e organização das informações – sistemas de informações (softwares), bancos de dados, memória administrativa, acervo bibliográfico, mapoteca.

Requisito Avaliado	FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Alocação de recursos financeiros pelo órgão governamental	Marco Referencial + Efetividade	Insumos	Não aplicável diretamente

Questão 15	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC tem acesso a recursos financeiros necessários para sua adequada operacionalização, provenientes da alocação do órgão governamental e de outras fontes tais como: compensação, programas de apoio, editais, etc.	A alocação de recursos financeiros pelo órgão governamental resume-se à remuneração da equipe lotada na unidade.	○	
	A alocação de recursos financeiros pelo órgão governamental se dá através da manutenção de contratos básicos de telefonia, energia, vigilantes, entre outros.	○	
	O órgão governamental aloca recursos pontuais para a implementação de atividades de manejo da UC.	○	
	O órgão governamental aloca recursos sistematicamente para suprir as necessidades da UC, de acordo com o seu planejamento anual de atividades.	○	
	O órgão governamental busca de forma sistemática o acesso a outras fontes de recursos tais como: compensação ambiental, programas de apoio, editais, etc.	○	

Obs: No cenário três especificar que o ticket car está relacionado a uma linha de ação do planejamento da UC.

Práticas de Gestão	<i>A UC tem acesso a recursos financeiros necessários para sua operacionalização adequada, proveniente do orçamento governamental e de outras fontes tais como: compensação, programas de apoio, editais, etc.</i>
---------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Gestão dos processos	Efetividade	Processos	Processos

Questão 16	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Os principais processos finalísticos e de apoio, e seus requisitos, são identificados e monitorados por meio de indicadores de desempenho	A UC não tem identificados os seus principais processos finalísticos <u>ou</u> de apoio.	○	
	A UC já identificou os principais processos finalísticos <u>e</u> de apoio, porém ainda não os controla de forma sistemática através de indicadores de desempenho.	○	
	Pelo menos <u>um</u> processo finalístico ou de apoio é monitorado sistematicamente por indicadores de desempenho.	○	
	Os principais processos finalísticos e de apoio são monitorados sistematicamente por indicadores de desempenho.	○	
	São tomadas ações corretivas para tratamento das não-conformidades (problemas) identificadas durante o monitoramento.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui seus processos finalísticos e de apoio descritos (fluxogramas, padrões, procedimentos, rotinas) e controlados através de indicadores de desempenho que são acompanhados periodicamente. Quando os resultados do monitoramento não são satisfatórios, ações são tomadas nas causas dos processos para melhorar o seu desempenho.</i>
--------------------------	--

- Processo – conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos. Exemplos de processos: fiscalização, atendimento à denúncia, autorização de pesquisa, realização de reunião do conselho gestor, prestação de contas, compra de combustível, etc.
- Processos de apoio – processos que dão suporte a alguma atividade-fim da UC, tais como: a gestão de pessoas, a gestão dos materiais, manutenção de equipamentos, gerenciamento financeiro, etc.
- Processo finalístico – processo associado às atividades-fim da UC ou diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus cidadãos, tais como: proteção, manejo de recursos, apoio à pesquisa, uso público, geração de renda, integração com entorno, etc.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Captação de recursos financeiros	Efetividade	Processos	Processos

Questão 17	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui mecanismos adequados para captar e acessar recursos financeiros necessários para assegurar a sustentabilidade financeira.	Não existem mecanismos para captar ou acessar recursos financeiros para atender às necessidades operacionais.	○	
	Os mecanismos de captação ou acesso aos recursos financeiros só são estruturados esporadicamente a partir de uma oferta de recursos.	○	
	Existe um mecanismo estruturado para captação ou acesso aos recursos financeiros, porém o mesmo é iniciado de forma reativa – depende da oferta de recursos.	○	
	Existem mecanismos estruturados para captação e acesso a recursos financeiros de forma proativa, antecipando-se às necessidades de recursos da UC e prospectando fontes de recursos e potenciais parceiros.	○	
	Os mecanismos já passaram por um processo de melhoria pelo menos uma vez.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui competência e processos estruturados e sistemáticos para captação e acesso a recursos financeiros mediante, por exemplo, a elaboração de projetos, parcerias com organizações privadas e do terceiro setor, prestação de serviços ambientais, etc.</i>
--------------------------	---

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Proteção da UC	Marco Referencial + Efetividade	Processos	Informação e conhecimento

Questão 18	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC desenvolve as atividades de proteção a partir de uma estratégia coerente e de forma integrada com os demais programas. Busca-se a melhoria na eficiência e na eficácia da proteção na unidade.	Não são executadas atividades de proteção.	○	
	As atividades de proteção são realizadas de forma reativa, respondendo às denúncias, pressões ou ameaças.	○	
	As atividades de proteção são realizadas de forma proativa – a partir de uma estratégia coerente (Plano de Proteção).	○	
	A eficácia e a eficiência da proteção são monitoradas através de indicadores quantitativos.	○	
	A eficácia e a eficiência da proteção são monitoradas e avaliadas sistematicamente, sendo as informações utilizadas no aprimoramento dos ciclos de planejamento e execução.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui uma estratégia de proteção coerente (Plano de Proteção) e executa as ações previstas de forma integrada com os demais programas (Integração com entorno, Educação Ambiental, etc.). São utilizados indicadores para avaliar a eficiência e a eficácia da estratégia e para re-alimentar o seu planejamento.</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Gestão dos ativos intangíveis	Efetividade	Processos	Informação e conhecimento

Questão 19	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC identifica, protege, desenvolve e compartilha seus ativos intangíveis.	Os principais ativos intangíveis não estão identificados.	○	
	Os principais ativos intangíveis estão identificados.	○	
	Os principais ativos intangíveis são protegidos e adequadamente disponibilizados internamente.	○	
	Os conhecimentos relevantes para o desempenho da UC são compartilhados externamente.	○	
	Há mecanismos para retenção dos conhecimentos e habilidades necessários para a continuidade e melhoria dos processos da UC.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC identifica claramente quais são os principais ativos (conhecimentos, informações, competências e talentos) que fazem a diferença no seu desempenho e atua de forma sistemática para protegê-los (evitar a perda de talentos, resguardar contra acessos ou usos não autorizados) e compartilhá-los (disponibilizar as informações e conhecimentos, promover intercâmbios de funções, etc.)</i>
--------------------------	---

- Ativos Intangíveis – os ativos de uma empresa que não têm representação física imediata, representados pelo acervo de conhecimentos e benefícios utilizados e geradores do diferencial competitivo que agregam valor à organização. Esses ativos no caso das unidades de conservação podem incluir os seguintes componentes:
 - Humano: disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades da UC.
 - Informação: disponibilidade de informações científicas ou tradicionais, de sistemas e infra-estrutura de informação que são úteis à gestão da UC.
 - Organizacional: disponibilidade de uma cultura, um clima e de lideranças alinhadas a melhoria do desempenho
 - Imagem: disponibilidade de marcas ou símbolos (Corcovado, Pico da Bandeira, espécies de interesse, etc.) ou de um capital social positivo, fruto de relacionamentos equilibrados com as partes interessadas.

Requisito Avaliado	FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Formação do conselho gestor	Marco Referencial	Processos	Sociedade + Cidadãos

Questão 20	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui um Conselho Gestor oficialmente constituído.	A unidade não iniciou o processo de formação do Conselho Gestor.	○	
	A unidade identificou os potenciais atores para constituírem o Conselho Gestor.	○	
	A unidade já promoveu a sensibilização dos potenciais atores para constituírem o Conselho Gestor.	○	
	A unidade já promoveu as reuniões para formação do Conselho e as organizações envolvidas indicaram os seus representantes.	○	
	O Conselho foi formado e a sua existência formalmente reconhecida através da publicação de portaria pelo órgão gestor.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui um Conselho Gestor formado e oficialmente reconhecido (Portaria publicada).</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMPA FAUC	Critério GESPUBLICA
Funcionamento do Conselho Gestor	Marco Referencial + Efetividade	Processos	Sociedade + Cidadãos

Questão 21	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui um Conselho Gestor funcionando regularmente contribuindo para sua efetiva gestão.	O Conselho Gestor não possui regimento interno.	○	
	O Conselho Gestor possui regimento interno.	○	
	O Conselho Gestor passou por um processo de capacitação.	○	
	O Conselho Gestor da unidade se reúne regularmente de acordo com seu regimento interno.	○	
	O Conselho Gestor contribui de forma efetiva com a gestão da unidade.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC possui um Conselho Gestor formado e oficialmente reconhecido, que se reúne regularmente (atas das reuniões ordinárias e extraordinárias) e atua contribuindo com a melhoria do desempenho da unidade (participa da definição das estratégias, possui grupos de trabalho atuantes, toma conhecimento e/ou participa do planejamento (POA) da UC, etc.).</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Sinalização	Marco Referencial	Produtos	Não aplicável diretamente

Questão 22	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC possui sinalização nos principais pontos estratégicos e esta sinalização é adequadamente mantida.	A UC não possui sinalização.	○	
	Os principais pontos de acesso a UC que devem ser sinalizados já foram identificados.	○	
	Os principais pontos de acesso da UC estão sinalizados.	○	
	Os pontos estratégicos da UC estão sinalizados, conforme previsto no plano de manejo/gestão.	○	
	A sinalização recebe manutenção regular.	○	

Prática de Gestão	<i>A UC está sinalizada nos seus pontos estratégicos. Atividades de inspeção e manutenção periódicas são realizadas para assegurar a integridade da sinalização.</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Demarcação	Marco Referencial	Produtos	Não aplicável diretamente

Questão 23	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Os limites da UC são conhecidos pelos responsáveis pela gestão e pelos principais usuários e os pontos estratégicos são adequadamente demarcados.	O memorial descritivo da UC não representa adequadamente os seus limites.	○	
	O memorial descritivo da UC representa adequadamente os seus limites.	○	
	Os limites da UC são amplamente divulgados para os seus principais usuários.	○	
	A demanda estratégica de demarcação prevista no plano de manejo/gestão está atendida em pelo menos 50%.	○	
	A demanda estratégica de demarcação prevista no plano de manejo/gestão está integralmente atendida.	○	

Prática de Gestão	<i>Os limites da UC são conhecidos pelos responsáveis pela gestão (visitaram sobrevoaram ou visualizaram) e pelos principais usuários. Os pontos estratégicos, aqueles nos quais a demarcação é importante para integridade e operação da unidade, são adequadamente demarcados.</i>
--------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Situação fundiária	Marco Referencial	Produtos	Não aplicável diretamente

Questão 24	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Diagnóstico, encaminhamento e regularização da situação fundiária da UC.	O levantamento da cadeia de dominialidade não foi iniciado	○	
	O levantamento socioeconômico foi concluído.	○	
	O levantamento da cadeia de dominialidade foi concluído.	○	
	A negociação para a transferência de áreas públicas foi concluída e os processos administrativos indenizatórios para áreas particulares foram analisados tecnicamente.	○	
	A dominialidade de terras públicas na UC foi transferida para o órgão gestor e os processos administrativos indenizatórios para áreas particulares encontram-se com imóveis/benfeitorias avaliados.	○	
	A UC tem a situação fundiária regularizada.	○	

Práticas de Gestão	<i>A situação fundiária da UC foi diagnosticada (levantamento da cadeia de dominialidade), os encaminhamentos necessários foram dados e os imóveis já foram transferidos para o Órgão gestor ou a UC encontra-se com a situação fundiária regularizada.</i>
---------------------------	---

- Levantamento de cadeia de dominialidade – englobam as etapas de levantamento socioeconômico, levantamento cartorial, levantamento documental, coleta dados georreferenciados e análise conclusiva da cadeia dominial sucessória.
- ...

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Termos de compromisso	Marco Referencial	Produtos	Não aplicável diretamente

Questão 25	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC dispõe dos instrumentos legais necessários para promover o ordenamento de atividades e do uso dos recursos naturais pelas comunidades residentes/ usuários, tais como termos de compromisso, termos de ajustamento de conduta, etc.	Nenhuma atividade visando à assinatura dos instrumentos legais necessários foi realizada na UC.	○	
	A UC identificou e avaliou a utilização dos recursos naturais pelas populações residentes.	○	
	O processo de negociação dos instrumentos legais foi concluído e aprovado pelo órgão gestor.	○	
	Instrumentos legais necessários foram assinados com alguns residentes/ usuários.	○	
	Instrumentos legais necessários foram assinados com todos os residentes/usuários.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe dos instrumentos legais necessários para pactuar as condições de convivência com as comunidades (interior ou entorno), tais como termos de compromisso, termos de ajustamento de conduta, acordo de convivência, etc.</i>
---------------------------	--

- Nota – Para as UCs que não possuem populações residentes, considerar o último cenário.

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Concessão de Direito Real de Uso (CDRU)	Marco Referencial	Produtos	Não aplicável diretamente

Questão 26	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Existe reconhecimento formal da posse e do uso de áreas da UC sob dominialidade dos órgãos gestores pelas populações tradicionais ou suas associações.	Nenhuma atividade visando à entrega do CDRU para as populações residentes nas UCs foi iniciada.	○	
	Até 30% dos moradores já receberam o CDRU, individualmente ou através de suas associações.	○	
	Entre 30,1 e 60% dos moradores já receberam o CDRU, individualmente ou através de suas associações.	○	
	Entre 60,1 e 90% dos moradores já receberam o CDRU, individualmente ou através de suas associações.	○	
	100% dos moradores já receberam o CDRU, individualmente ou através das associações.	○	

Práticas de Gestão	<i>A posse agrária e o uso de terras públicas existentes no interior das unidades de conservação de uso sustentável por parte de populações tradicionais ou suas associações são formalmente reconhecidas pelo Órgão Gestor.</i>
---------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Pesquisa	Marco Referencial	Produto	Processos

Questão 27	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC viabiliza e apóia a realização de pesquisas necessárias para a sua gestão e para a conservação da biodiversidade.	Não existem trabalhos de pesquisa na UC.	○	
	Os trabalhos de pesquisas realizados na UC não são orientados pelas demandas do plano de manejo/gestão.	○	
	A UC promove expedições esporádicas para realização de pesquisas prioritárias para a gestão apontadas no plano de manejo.	○	
	A UC fomenta, de forma sistemática, um programa de pesquisas prioritárias apontadas no plano de manejo.	○	
	Os resultados das pesquisas são sistematicamente utilizados para melhoria da gestão da UC.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe de um programa integrado de pesquisa, implementado de forma contínua e que produz informações relevantes para a sua gestão.</i>
---------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Monitoramento	Marco Referencial	Produtos	Processos

Questão 28	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A UC desenvolve um programa contínuo de monitoramento que gera informações necessárias para a sua gestão e para os esforços de conservação da biodiversidade.	Não existe monitoramento na UC.	○	
	A UC utiliza informações provenientes de sistemas de monitoramento remoto para aprimorar a gestão da UC e identificou as prioridades para monitoramento <i>in situ</i> .	○	
	A UC está estruturada para monitorar, <i>in situ</i> , indicadores socioambientais ou da biodiversidade.	○	
	A UC monitora sistematicamente pelo menos um indicador socioambiental ou da biodiversidade.	○	
	Um programa de monitoramento de indicadores socioambientais e da biodiversidade é implementado de forma integrada e contínua, gerando informações relevantes para a gestão da UC.	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC dispõe de um programa integrado de monitoramento, implementado de forma contínua e que disponibiliza informações relevantes para a sua gestão.</i>
---------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Proteção da biodiversidade	Efetividade	Êxito	Resultados

Questão 29	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A biodiversidade está sendo adequadamente protegida e um programa de recuperação de áreas degradadas está em andamento.	Não existe conhecimento atualizado sobre as pressões e ameaças à conservação da biodiversidade na UC ou não existem resultados a serem apresentados.	○	
	As principais pressões e ameaças à biodiversidade e integridade dos ecossistemas são conhecidas e monitoradas pela UC.	○	
	As principais pressões e ameaças à biodiversidade e integridade dos ecossistemas estão sendo reduzidas em função de atividades desenvolvidas pela UC.	○	
	As principais pressões e ameaças à biodiversidade e integridade dos ecossistemas na UC estão controladas.	○	
	Existem programas para restaurar áreas degradadas na UC e/ou sua zona de amortecimento.	○	

Exemplos de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Área queimada (% ou Hectares) • Perda de cobertura vegetal (% ou Hectares) • Monitoramento de biomassa, da estrutura da vegetação • Monitoramento dos mamíferos de médio e grande porte • Inventário de espécies exóticas • Área degradada recuperada
--------------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Melhoria da qualidade de vida	Efetividade	Êxito	Resultados

Questão 30	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Melhoria da qualidade de vida dos comunitários e da população da área de influência da UC.	A UC não trouxe nenhum benefício à qualidade de vida dos comunitários ou população da sua área de influência ou não existem resultados a serem apresentados.	○	
	A UC contribui para o acesso dos comunitários ou população da sua área de influência aos serviços públicos essenciais (energia, educação, saúde e saneamento).	○	
	A UC proporciona benefícios indiretos à qualidade de vida dos comunitários ou população da sua área de influência.	○	
	A UC proporciona benefícios diretos à qualidade de vida dos comunitários ou população da sua área de influência.	○	
	Os indicadores sociais das comunidades residentes e/ou das populações das áreas de influência evoluíram favoravelmente a partir das ações da UC.	○	

Exemplos de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geração de renda</i> • <i>Acesso a saúde</i> • <i>Acesso a educação</i> • <i>Acesso a transporte</i> • <i>Valorização cultural</i> • <i>Qualidade do meio ambiente</i> • <i>Mortalidade infantil</i>
--------------------------------	---

- Benefícios indiretos: benefícios auferidos pelos comunitários ou população da área de influência em decorrência da existência da UC, tais como geração de emprego e renda com atividades turísticas, com atividades de pesquisa, acesso a programas de fomento, etc.
- Benefícios diretos: disponibilização de serviços (comunicação, transporte, etc.) e estruturas (instalações e equipamentos de apoio, instalações e equipamentos produtivos), diretamente pela UC, geração de emprego nas atividades da UC

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Imagem da UC	Efetividade	Êxito	Resultados

Questão 31	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
Visão ou posicionamento da população e suas organizações (incluindo representações comunitárias) em relação à UC	A percepção da população ou das suas representações sobre a UC é negativa, com a existência de conflitos graves e sistêmicos instalados ou não existem resultados a serem apresentados.	○	
	A percepção da população ou das suas representações sobre a UC é indiferente, com a existência de conflitos pontuais instalados.	○	
	A percepção da população ou das suas representações sobre a UC é positiva, apesar dos conflitos pontuais instalados.	○	
	Os conflitos existentes estão gerenciados/controlados.	○	
	O clima existente entre a população e suas representações com a UC é de cooperação mútua.	○	

Exemplos de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de imagem • Levantamento socioambiental • Avaliação do Conselho Gestor • Denúncias recebidas • Participação das comunidades nas atividades promovidas pela UC
--------------------------------	--

Requisito Avaliado	Elemento FAUC	Elemento CMAP FAUC	Critério GESPUBLICA
Análise crítica do desempenho	Efetividade	Reflexão e Melhoria	Liderança

Questão 32	Cenários	Pontuação	Evidências Objetivas
A equipe de gestão da UC analisa criticamente o seu desempenho global para melhorar o seu desempenho	Não há análise regular do desempenho da organização.	○	
	A UC analisa pontualmente o seu desempenho considerando indicadores operacionais e/ou o registro de sucessos e insucessos.	○	
	A UC analisa regularmente o seu desempenho considerando o registro de sucessos e insucessos.	○	
	A UC analisa regularmente o seu desempenho a partir de um conjunto equilibrado de indicadores estratégicos.	○	
	A UC melhora as suas práticas de gestão em decorrência das análises. Informações comparativas pertinentes são utilizadas na análise de alguns dos indicadores	○	

Práticas de Gestão	<i>A UC realiza análise crítica periódica do seu desempenho global (reuniões da equipe de gestão) a partir de um conjunto de indicadores estratégicos. Alguns indicadores possuem parâmetros adequadamente definidos para sua análise. O resultado destas análises são melhorias nas diversas práticas de gestão.</i>
---------------------------	---

- Indicadores estratégicos – medida de um desempenho considerado relevante para o sucesso da unidade, previstos na sua estratégia (Plano de Manejo ou Gestão) e acompanhados de metas.
- Informações comparativas pertinentes – São as informações quantitativas utilizadas na comparação com os resultados da UC, para possibilitar a avaliação do nível de desempenho alcançado. Tais informações servem como parâmetros quantitativos que, quando comparados com os principais resultados da unidade e de seus processos, habilitam a UC saber se o seu desempenho é satisfatório ou não.

