



Estudo sobre a Sustentabilidade Financeira dos Planos de Ação Territoriais

Por Simone Crisley¹

De EcoSustentare, Consultoria e Assessoria Organizacional



Ribeirão Preto, 01 de julho de 2020

Versão Interna

Produto elaborado no âmbito do Projeto Pró-Espécies: Todos contra a extinção

¹ Especialista em Sustentabilidade Financeira, Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo, Campus - Ribeirão Preto – SP. E-mail: simonecrisley@hotmail.com



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



APRESENTAÇÃO

O Projeto Pró-Espécies: Todos contra a extinção nasce como uma das formas de viabilizar a implementação do Programa Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção – Pró-Espécies², que tem por objetivo a redução de ameaças às espécies brasileiras e consequentes riscos de extinção, por meio da adoção de ações de prevenção, conservação, manejo e gestão. O projeto prevê o desenvolvimento de estratégias de conservação, com o apoio de 13 estados (AM, BA, ES, GO, MA, MG, PA, PR, RJ, RS, SC, SP e TO), em 24 territórios nacionais. A expectativa é abranger, pelo menos, 290 espécies categorizadas como Criticamente em Perigo (CR) até 2022.

A experiência na implementação de Planos de Ação Nacional para a Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção (PAN) permitiu constatar que abordagens territoriais são instrumentos de conservação que podem ser mais eficientes. Com recortes menores, mas abrangendo grande número de espécies ameaçadas da fauna e da flora num mesmo território, os Planos de Ação Territoriais para a Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção (PAT) possibilitam grande eficiência na otimização de recursos.

Com ciclos de vigência de até cinco anos e possibilidade de renovação, os PATs iniciam suas ações este ano. Embora tenham apoio técnico e financeiro do Projeto Pró-Espécies, vão além do horizonte temporal do projeto, este com previsão de encerramento em dois anos. Evidencia-se, assim, que os PATs necessitarão de outras fontes de recursos para a sustentabilidade ao longo do seu ciclo de duração.

² Instituído pelo MMA por meio da Portaria n° 43, de 31 de janeiro de 2014



Neste contexto, este estudo visa contribuir com o grande desafio da sustentabilidade financeira dos PATs, fornecendo orientações técnicas e recomendações, apresentando estimativas de recursos necessários, potenciais fontes de financiamento, além de mecanismos que possam auxiliar na captação e gestão de recursos.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista de PANs de Recorte Territorial Analisados	23
Tabela 2: Leis Federais, Estaduais e Complementares	24
Tabela 3: Decretos Federais e Estaduais	26
Tabela 4: Portarias, Instruções Normativas e Resoluções	27
Tabela 5: Dados Analisados - PANs.....	39
Tabela 6: Custo Total por Espécie - PANs	41
Tabela 7: Custo por Linhas Temáticas - PANs	46
Tabela 8: Comparação Custo por Espécie: PANs e PAT Planalto Sul	53
Tabela 9: Custo por Linhas Temáticas - PAT Planalto Sul	54
Tabela 10: Fontes de Recursos dos PANs	61
Tabela 11: Fundos Públicos - Âmbito Federal	74
Tabela 12: Fundos Estaduais de Meio Ambiente	84
Tabela 13: Bancos Públicos que Financiam Ações Ambientais	87
Tabela 14: Agências Internacionais.....	95
Tabela 15: Empresas Privadas que Apoiam Projetos Ambientais	100
Tabela 16: Organizações Não Governamentais - ONGs.....	110
Tabela 17: Ferramentas Tecnológicas de Suporte à Gestão	141

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custo por Espécie (R\$ mil).....	43
Gráfico 2: Qtd. de Espécies Abrangidas	43
Gráfico 3: Custo Unitário x Qtd. de Espécie.....	44
Gráfico 4: Custo por Linhas Temáticas de Ação (%)	47
Gráfico 5: Custo Médio da Amostra por Linhas Temáticas (R\$ mil).....	48
Gráfico 6: Taxa de Retorno - Pontos Focais PATs	51
Gráfico 7: Custo por Linhas Temáticas - PAT Planalto Sul (%)	54
Gráfico 8: Custo por Espécie: PANs x PAT Planalto Sul (R\$ mil).....	55
Gráfico 9: Custo por Linhas Temáticas: PANs x PAT Planalto Sul (R\$ mil).....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de Elaboração de um Plano de Ação	117
Figura 2. Princípios Básicos da Governança.....	118
Figura 3. Governança x Gestão.....	120
Figura 4. Processo de Elaboração de PANs - ICMBio	122
Figura 5. Estrutura de Rede do Processo de PANs - ICMBio.....	125
Figura 6. Fases do Projeto Pró-Espécies – etapas administrativas.....	126
Figura 7. Estrutura de Governança do Projeto Pró-Espécies	129
Figura 8. Ciclo PDCA	138

LISTA DE SIGLAS

ABC	American Bird Conservancy
AID	Associação Internacional de Desenvolvimento
ANA	Agência Nacional das Águas
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BI	Business Intelligence
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAV	Comissão Técnica de Avaliação de Planos Programas e Projetos
CDB	Convenção sobre Diversidade Biológica
CEF	Caixa Econômica Federal
CEMAAM	Conselho Estadual de Meio Ambiente do Estado do Amazonas
CEMAM	Conselho Estadual de Meio Ambiente do Estado de Goiás
CEMAVE	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres
CEPTA	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
CFEM	Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
CFURH	Compensação Financeira para Utilização de Recursos Hídricos
CGC	Coordenação de Gestão dos Colegiados
CGCON	Coordenação Geral de Estratégias para Conservação



CI	Conservation International
CLP	Conservation Leadership Programme
CNCFLORA	Centro Nacional de Conservação da Flora
CNPC	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação
CONABIO	Comissão Nacional de Biodiversidade
CONSEMA	Conselho Estadual de Meio Ambiente
COPAN	Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para
CR	Criticamente em Perigo
CRHI	Coordenadoria de Recursos Hídricos do Estado de São Paulo
DGS	Direções Gerais
DIBIO	Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
ERP	Enterprise Resource Planning
EUA	Estados Unidos da América
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FDD	Fundo de Direitos Difusos
FECAM	Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano
FEHIDRO	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
FEMA/AM	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Amazonas
FEMA/GO	Fundo Estadual de Meio Ambiente do Estado de Goiás
FEMA/MA	Fundo Estadual de Meio Ambiente do Estado do Maranhão
FEMA/PR	Fundo Estadual de Meio Ambiente do Estado do Paraná



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE





FEMA/RS	Fundo Estadual de Meio Ambiente/RS
FEMA/SP	Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
FEPEMA	Fundo Especial de Proteção ao Meio Ambiente/SC
FERFA/BA	Fundo de Recursos para o Meio Ambiente do Estado da Bahia
FERHBA	Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia
FHIDRO	Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas/MG
FID	Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos
FIDA	Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola
FNCA	Fundo Nacional de Compensação Ambiental
FNDF	Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal
FNMA	Fundo Nacional do Meio Ambiente
FSA	Fundo Socioambiental
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
FUNBIO	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
FUNDÁGUA	Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestas/ES
FUNDEFLO	Fundo Estadual de Desenvolvimento Florestal
FUNDEMA	Fundo Estadual de Meio Ambiente do Estado do Espírito Santo
FUNDIF	Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos
FUNDRHI	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
GAT	Grupo de Assessoramento Técnico
GEF	Global Environment Facility



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Paraná, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE





GIZ	Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
ICSID	Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos
IDEFLOR-BIO	Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade/PA
IFC	Corporação Financeira Internacional
IMA/SC	Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina
INDEC	Instituto de Cidadania dos Empregados do BDMG
INEA	Instituto Estadual de Ambiente
ISBN	International Standard Book Number
ISSG	Grupo Especialista em Espécies Invasoras
JBRJ	Jardim Botânico do Rio de Janeiro
JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
KPI	Key Performance Indicator
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MIGA	Agência Multilateral de Garantias de Investimentos
MMA	Ministério do Meio Ambiente



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE





MOP	Manual Operacional do Projeto
MPOG	Ministério do Planejamento e Orçamento
NFWF	National Fish and Wildlife Foundation
OBZ	Orçamento Base Zero
OEMAS	Órgãos Estaduais de Meio Ambiente
ONGS	Organizações Não Governamentais
OSCIP	Associação da Sociedade Civil de Interesse Público
PAN	Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
PAT	Plano de Ação Territorial para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
PBA	Projeto Básico Ambiental
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PEP	Portal do Escritório de Projetos
PNMC	Política Nacional sobre Mudança do Clima
PNRH	Política Nacional de Recursos Hídricos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPA	Plano Plurianual
REDD+	Redução de Emissões Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal
SDS	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável do Estado de Santa Catarina
SEAMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Espírito Santo



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Paraná, Paraíba, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE





SEAPI	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação do Estado do Rio Grande do Sul
SECIMA	Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos do Estado de
SEMA/AM	Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Estado do Amazonas
SEMA/RS	Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura do Rio Grande do Sul
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
SINGREH	Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
SMART	Específica, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal
SRQA	Secretaria de Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental
SVMA	Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termos de Execução Descentralizada de Recursos
UC	Unidade de Conservação
UICN	União Internacional para Conservação da Natureza
USAID	Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
WWF	World Wildlife Fund



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
SUMÁRIO EXECUTIVO	15
PARTE I – CONCEITOS, MARCOS LEGAIS E METODOLOGIA	17
1. Contextualização	17
2. Objetivos	21
3. Metodologia	21
4. Marcos Legais	23
5. Sustentabilidade Financeira: fundamentação conceitual e teórica	27
PARTE II – DEMANDA POR RECURSOS	31
6. Panorama Geral	31
7. Premissas para o Cálculo de Custo Médio dos PANs Analisados	33
7.1. Análise do Custo Unitário por Espécies	40
7.2. Análise do Custo Unitário por Linhas Temáticas	44
7.3. Tabulação do Questionário Aplicado aos Coordenadores dos PANs	48
8. Como Calcular o Custo dos PATs	50
8.1. Análise do PAT Planalto Sul	51
8.2. Comparando o Custo Médio dos PANs com o PAT Planalto Sul	54
8.3. Principais Desafios para o Cálculo de Custo dos PATs	56
PARTE III – IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS	59
9. Fontes de Recursos: contextualização	59
10. Fontes de Recursos: dados da entrevista com PANs e PATs	60
10.1. Origem dos Recursos Utilizados nos PANs da Amostragem	60
10.2. Origem das Fontes de Recursos: expectativas PATs	61
10.3. Desafios da Captação de Recursos para os PANs	62



11. Fontes de Recursos para Ações Socioambientais	62
11.1. Recursos Públicos.....	64
11.2. Agências Internacionais	87
11.3. Recursos da Iniciativa Privada – empresas.....	95
11.4. Iniciativa Privada – ONGs	101
12. Instrumentos Legais Comumente Celebrados na Obtenção de Recursos.....	111
PARTE IV – MECANISMOS DE GESTÃO E MONITORAMENTO	114
13. Mecanismos de Gestão e Governança	114
13.1. Referencial Teórico	114
13.2. Gestão e Governança dos PANs: Modelo ICMBio	120
13.3. Gestão e Governança: Projeto Pró-Espécies.....	125
13.4. Gestão na Prática: desafios para a gestão de recursos dos PANs e PATs analisados	129
14. Recomendações de Melhoria para os Processos de Gestão e Governança dos PATs	131
15. Considerações Finais.....	142
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



SUMÁRIO EXECUTIVO

Sabendo-se que os PATs podem ser eficientes instrumentos de intervenção contra a extinção de espécies ameaçadas, este estudo buscou contribuir com desafio de sua sustentabilidade financeira, fornecendo informações e recomendações pertinentes. Por meio de uma análise detalhada de nove PANs de recortes territoriais e um PAT, foram coletados dados sobre as principais linhas temáticas e quantidades de ações de intervenção, quantidade das espécies-alvo abrangidas, valores estimados para cada ação, dificuldades em estimar os recursos necessários, bem como em obtê-los e geri-los. A análise destes dados permitiu constatar que, de fato, os Planos de Ação de recortes territoriais e que abrangem, simultaneamente, espécies de fauna e flora, são financeiramente mais vantajosos.

A amostragem de PANs apresentou um custo total estimado de R\$ 68,3 milhões, para um ciclo de cinco anos, para abranger 1.208 espécies, entre fauna e flora. Isso resulta em um custo médio de aproximadamente R\$ 11,5 milhões por espécie-alvo, ou ainda próximo de R\$ 2,2 milhões por espécie/ano. Foi possível observar que os PANs voltados a espécies de fauna apresentaram custo mais elevado que os voltados a espécies de flora, variando entre R\$ 6 milhões e R\$ 1 milhão, respectivamente. O PAN com abrangência de ambos os grupos/reinos, embora tenha apresentado o maior custo total da amostra, ocupa a quarta posição em custo por espécie.

Quanto às linhas temáticas, as dez mais abordadas foram: Conservação, Pesquisa, Manejo Populacional, Instrumentos Legais, Educação Ambiental e Comunicação, Uso Sustentável dos Recursos Naturais, Fiscalização Ambiental, Controle de Espécies Invasoras, Licenciamento e Compensação Ambiental e Regularização Fundiária. As ações de Conservação concentram 38% dos recursos totais da amostra, seguidas por ações de Pesquisa com 13%. Enquanto ações de Controle de Espécies Invasoras, Licenciamento e Regularização Fundiária não representam, juntas, nem 2% dos recursos totais investidos na amostragem.



Identificou-se que estimar custos para um Plano de Ação foi um ponto de dificuldade apresentado por todos os coordenadores entrevistados. Outro desafio observado foi a dificuldade de monitorar os recursos realizados, portanto, este estudo pautou-se

apenas em valores estimados nas Matrizes de Planejamento dos Planos. Essa dificuldade é resultante, em parte, da característica multilateral de organizações envolvidas na execução dos Planos.

O estudo também identificou a dificuldade em captar recursos, de modo que foi comum constatar ações previstas deixando de ser executadas por essa razão. Para contribuir com este aspecto, a Parte III deste estudo aborda uma série de possíveis fontes de recursos, oriundas de setores públicos, privados, agências internacionais e ONGs, que fomentam, por meio de projetos, programas e editais de chamamento, ações de meio ambiente, em especial, aquelas relacionadas às principais linhas temáticas aqui elencadas.

Considerando que gestão e governança são importantes partes relacionadas à sustentabilidade financeira, este estudo analisou alguns mecanismos de gestão e governança adotados para a elaboração e monitoramento dos PANs do ICMBio e para a utilização de recursos advindos do Projeto Pró-Espécies, ambos bastante alinhados aos referenciais teóricos também abordados neste estudo.

Por fim, foram feitas algumas recomendações de melhorias relacionadas à gestão, em especial, financeira, abordando a importância de haver ferramentas de controle e monitoramento dos gastos, o que permitirá, entre outras coisas, analisar os custos efetivamente realizados pelos Planos de Ação. E, ainda, a importância de considerar, nos arranjos de governança, estrutura voltada ao controle e gestão dos recursos financeiros, o que além de facilitar o processo de captação de recursos, colaborará com melhores possibilidades de alocação de recursos em atividades prioritárias e que gerem maior impacto na luta contra a extinção.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



PARTE I – CONCEITOS, MARCOS LEGAIS E METODOLOGIA

Por meio do levantamento e análise de dados de PANs de abrangência territorial, este estudo pretendeu gerar informações pertinentes à sustentabilidade financeira e continuidade dos Planos de Ação até sua efetiva finalização.

O resultado deste estudo foi a composição de uma série de orientações técnicas em prol da sustentabilidade dos Planos de Ação, incluindo a composição dos recursos necessários e disponíveis, recomendação de melhores práticas para captação e gestão de recursos, otimização de custos e orçamentos e sugestões de arranjos de governança, de modo a assegurar maior efetividade no atingimento dos objetivos propostos para a reversão positiva do atual cenário de espécies ameaçadas de extinção.

1. Contextualização

Um dos fatores considerados mais importantes para a saúde e preservação da vida no planeta Terra é a conservação da biodiversidade que foi definida pela Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB) durante a Rio 92 como "a variabilidade de organismos vivos de todas as origens; compreendendo, dentre outros, os ecossistemas terrestres, marinhos e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos de que fazem parte; compreendendo ainda a diversidade dentro de espécies, entre espécies e de ecossistemas"(CDB, 2000).

A crescente ameaça à diversidade biológica ou, em outras palavras, o risco de desaparecimento de espécies da fauna e da flora e o substancial aumento da perda de processos ecológicos resultam no desequilíbrio dos ecossistemas, afetando diretamente a qualidade da vida humana na Terra. Os principais fatores dessa ameaça estão relacionados à própria ação humana, tais como a destruição de habitats resultantes do desmatamento ou substituição de florestas por monoculturas, áreas de pastagem e urbanização, além da poluição e mudanças climáticas (MMA, 2019).



No Brasil, que concentra a maior riqueza de biodiversidade do mundo, há 3.286 espécies, oficialmente avaliadas como ameaçadas de extinção, conforme as Listas

Nacionais Oficiais de Espécies Ameaçadas de Extinção, publicadas pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA)³. Os dados sobre a fauna são resultantes de um trabalho de avaliação realizado pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) que avaliou, entre 2010 e 2014, 12.256 espécies. Já os dados sobre a flora resultam de avaliação, realizada em 2013, pelo Centro Nacional de Conservação da Flora do Jardim Botânico do Rio de Janeiro - CNCFlora/JBRJ de 4.617 espécies (ICMBio/MMA, 2018; CNCFlora/JBRJ, 2013).

Visando reduzir os impactos que levam à extinção de espécies no território nacional, os Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção (PAN) têm sido importantes e eficientes instrumentos de conservação, com a priorização de ações de curto e médio prazo, podendo abranger atividades de pesquisa, educação ambiental, propostas de regulamentação, entre outras. Os PANs elaborados pelo ICMBio seguem a Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018. Já os elaborados pelo JBRJ não seguem normativas específicas além das Portarias do MMA.

Desde 2004, diferentes abordagens para elaboração e implementação de PANs vêm sendo realizadas, no entanto, a partir de 2009 institui-se a abordagem territorial. Este modelo tem se mostrado bastante eficiente, pois os recortes territoriais permitem maior otimização de recursos, além de facilitar a elaboração de ações mais compatíveis à realidade local, considerando seus aspectos socioeconômicos.

Há 812 espécies de fauna (69% das espécies ameaçadas) contempladas em PANs, com mais de 2 mil ações voltadas à proteção das espécies e minimização de ameaças. Entre 2004 e 2019, foram publicados 69 PANs. Entre 2010 e 2014, a quantidade de espécies contempladas em PANs praticamente dobrou, passando de

³ Portarias MMA nº 443, 444 e 445, 17 de dezembro de 2014





151 para 319 espécies e, de 2014 a 2019, mais 493 espécies foram contempladas em PANs.

Das 2.113 espécies da flora ameaçadas de extinção⁴, 845 (40%) estão contempladas em quatro PANs com mais de 100 ações de proteção. Destaca-se que três dos quatro PANs apresentam abordagem territorial.

Outro grande avanço na luta contra a extinção é o Projeto Pró-Espécies: Todos Contra a Extinção, lançado em 2017 pelo MMA, prioriza a integração entre União e estados na implementação de políticas públicas com características territoriais de atuação. Parte das ações deverão ser implementadas por meio de PATs a serem coordenados pelos órgãos estaduais de meio ambiente, apoiados pelo Projeto, e construídos com a participação de diferentes agentes da sociedade civil.

A caminho do terceiro ano de realização, o Projeto conta, até o momento, com apenas um Plano de

Ação

publicado - o

PAT Planalto

Sul, aprovado

pelo Instituto

do Meio

Ambiente de

Santa Catarina

(IMA/SC)⁵ e

estabelece

ações

PATs EM FASE DE ELABORAÇÃO

PAT Cerrado Tocantins (TO)

PAT Espinhaço Mineiro (MG)

PAT São Paulo/Paraná (SP/PR)

PAT Pampa Bagé (RS)

PAT Meio Norte (PA, MA, TO)

PAT Vitória do Xingu (PA)

PAT Mata Atlântica São Paulo (SP)

PAT Mata Atlântica Espírito Santo (ES)

PAT Chapada Diamantina – Serra da Jiboia (BA)

⁴ Portaria MMA nº 443, 17 de dezembro de 2014

⁵ Publicado, até o momento, apenas pelo estado de Santa Catarina, pela Portaria nº 260 de 10 de dezembro de 2019. Aguardando publicação pelo Estado do Rio Grande do Sul



prioritárias para 20 espécies ameaçadas (fauna e flora). Sua coordenação ocorrerá pela Gerência de Biodiversidade e Florestas do IMA/SC, em conjunto com o Departamento de Biodiversidade da Secretaria de Meio Ambiente e Infraestrutura do Rio Grande do Sul (SEMA/RS).

Até o fim deste ano espera-se a elaboração de mais 9 PATs.

Cabe destacar que, como o PAN Flora Endêmica do Rio de Janeiro já apresenta recorte territorial, este estado não elaborará outro Plano de Ação, sendo que o próprio PAN representa sua participação no projeto.

Apesar de receber apoio técnico e financeiro do Projeto Pró-Espécies, os PATs enfrentam o desafio da sustentabilidade financeira, uma vez que os recursos disponibilizados pelo Projeto cobrem apenas parte das ações a serem implementadas. Além disso, o Projeto tem a previsão de apenas mais dois anos de duração, enquanto os PATs, em fase inicial de elaboração, apresentam ciclo de vigência de até cinco anos, podendo ser renovados para novos ciclos de acordo com a avaliação do sucesso de implementação das ações.

Considerando que a manutenção e perpetuação de qualquer Plano de Ação depende fortemente de sua sustentabilidade financeira e que planejamento e boas ferramentas de gestão são a base para a sustentabilidade, algumas perguntas surgem como prioritárias para o sucesso na implementação efetiva dos PATs.

Qual montante total, em média, é necessário para implementar ações efetivas que gerem os resultados esperados? Quais ações devem ser priorizadas e como o orçamento de cada PAT pode ser otimizado? Quais são ou poderiam ser as outras fontes de recursos disponíveis, além do Projeto Pró-Espécies? Quais são os meios de acesso para os possíveis recursos disponíveis? Como os recursos financeiros, administrativos e técnicos são geridos? Quais controles são mandatórios para uma gestão eficaz dos Planos de Ação? Os colaboradores dos órgãos estaduais terão



condições suficientes para realizar a coordenação e monitoria, conciliando-as com suas outras demandas de trabalho? Quais arranjos de governança poderiam ser mais eficazes?

2. Objetivos

O objetivo deste estudo é atender às principais questões relacionadas à sustentabilidade financeira dos PATs, abordando, em especial, os seguintes temas:

- Identificar fontes de recursos potenciais, em nível nacional ou internacional, preferencialmente, alinhadas às principais linhas temáticas dos Planos, bem como apresentar seus meios de acessibilidade;
- Evidenciar como os recursos do Projeto Pró-Espécies poderão ser mais bem utilizados pelos PATs;
- Realizar levantamento do custo médio de PANs, com características de abrangência regional ou com menores recortes de atuação, de modo a servir de parâmetro para a composição de custo dos PATs em elaboração;
- Identificar ações temáticas inseridas nos PANs, evidenciando as que demandam maior volume de recursos ou que apresentam maior dificuldade de captação;
- Avaliar os atuais mecanismos de governança e gestão dos PANs e propor recomendações de melhorias, quando cabível.

3. Metodologia

Para estimar a demanda de recursos para a implementação dos PATs, foram analisados alguns PANs de abrangência territorial (Tabela 1), pois os PATs, em fase inicial, ainda não apresentam dados históricos para análise. A lista de PANs para análise foi sugerida por equipes do MMA, ICMBio e JBRJ. Para fins de comparabilidade, o PAT Planalto Sul também foi analisado.

A relação de PATs em fase de elaboração foi obtida junto ao WWF-Brasil com o objetivo de coletar, junto aos seus organizadores, informações que permitissem analisar as expectativas de abrangência do Plano de Ação, estimativa e dificuldade





em estimar a demanda por recursos, expectativas quanto à sustentabilidade financeira, necessidade de captação de recursos e expectativas quanto a gestão e governança. Essa análise permitiu o melhor direcionamento das recomendações previstas por este estudo.

A coleta de dados para análise deu-se por meio de consultas aos sítios eletrônicos do ICMBio e JBRJ e entrevistas realizadas junto aos coordenadores dos PANs e do PATs, por meio de questionário e troca de mensagens eletrônicas.

Com base nos dados coletados foram realizadas análises quantitativas e qualitativas para identificar as principais linhas temáticas de ação dos Planos e calcular o custo médio por espécies e por linhas temáticas. O ciclo de vigência dos Planos também foi considerado para permear a análise de recursos total investido em relação ao tempo de realização. Outro dado analisado foi a quantidade de ações realizadas por cada Plano, a fim de mensurar o esforço de realização com vistas ao atingimento dos objetivos previstos.

Complementando as análises qualitativas, os questionários aplicados foram tabulados e os resultados analisados com vistas a identificar possíveis lacunas e pontos de melhoria referente à gestão e governança dos Planos.

Por fim, o levantamento de fontes de recursos disponíveis foi realizado por meio de pesquisas na internet junto a sítios eletrônicos de organizações públicas e privadas, além de orientações da equipe de coordenação do estudo. Com o objetivo de elaborar um rol de possibilidades para captação de recursos, buscou-se identificar programas governamentais, emendas parlamentares, fundos públicos federais e estaduais, fundações privadas, empresas privadas e agências internacionais.



Tabela 1: Lista de PANs de Recorte Territorial Analisados

PAN	Coordenado por	Instituído pela Portaria n°
Plano de Ação Nacional para a Conservação do Soldadinho-do-Araripe - PAN Soldadinho-do-Araripe (1° Ciclo)	ICMBio	95/2010
Plano de Ação Nacional para a Conservação dos Passeriformes Ameaçados dos Campos Sulinos e Espinilho - PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho (1° Ciclo)	ICMBio	21/2012
Plano de Ação Nacional para a Conservação da Ararinha-azul - PAN Ararinha-azul (1° Ciclo)	ICMBio	80/2016
Plano de Ação Nacional para a Conservação dos Sistemas Lacustres e Lagunares do Sul do Brasil - PAN Lagoas do Sul	ICMBio	751/2018
Plano de Ação Nacional para a Conservação das Aves da Mata Atlântica - PAN Aves da Mata Atlântica	ICMBio	208/2018
Plano de Ação Nacional para a Conservação de Espécies de Peixes Ameaçados de Extinção da Amazônia - PAN Peixes Amazônicos	ICMBio	374/2019
Plano de Ação Nacional para a Conservação da Flora Ameaçada de Extinção da Região de Grão Mogol Francisco de Sá - PAN Grão Mogol Francisco de Sá	JBRJ	90/2018
Plano de Ação Nacional para a Conservação da Flora Ameaçada de Extinção da Serra do Espinhaço Meridional - PAN Serra do Espinhaço Meridional	JBRJ	92/2018
Plano de Ação Nacional para a Conservação da Flora Endêmica Ameaçada de Extinção do Estado do Rio de Janeiro - PAN Endêmicos do Rio de Janeiro	JBRJ	Resolução SEAS n° 21/2019

Fonte: (ICMBIO e JBRJ)

4. Marcos Legais

Muitos temas pertinentes a este estudo são orientados por regulamentação específica, definida em leis, decretos, portarias, instruções normativas etc. Breve resumo de todo este marco legal está apresentado nas Tabelas 2, 3 e 4 a seguir.

Tabela 2: Leis Federais, Estaduais e Complementares

Lei	Descrição
Lei Federal nº 9.985/2000	Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências
Lei Federal nº 9.605/1998	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências
Lei Federal nº 7.347/1985	Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências
Lei Federal nº 13.540/2017	Altera as Leis nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989, e 8.001, de 13 de março de 1990, para dispor sobre a Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM)
Lei Federal nº 7.990/1989	Institui, para os Estados, Distrito Federal e Municípios, compensação financeira pelo resultado da exploração de petróleo ou gás natural, de recursos hídricos para fins de geração de energia elétrica, de recursos minerais em seus respectivos territórios, plataformas continentais, mar territorial ou zona econômica exclusiva, e dá outras providências. (Art. 21, XIX da CF)
Lei Federal nº 12.734/2012	Modifica as Leis nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e nº 12.351, de 22 de dezembro de 2010, para determinar novas regras de distribuição entre os entes da Federação dos royalties e da participação especial devidos em função da exploração de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos, e para aprimorar o marco regulatório sobre a exploração destes recursos no regime de partilha.
Lei Federal nº 6.938/1981	Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências
Lei Federal nº 9.985/2000	Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências
Lei Federal nº 9.984/2000	Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas - ANA, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências
Lei Federal nº 9.433/1997	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989
Lei Federal nº 12.114/2009	Cria o Fundo Nacional sobre Mudança do Clima, altera os arts. 6o e 50 da Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e dá outras providências
Lei Federal nº 13.668/2018	Altera as Leis nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, 7.957, de 20 de dezembro de 1989, e 9.985, de 18 de julho de 2000, para dispor sobre a destinação e a aplicação dos recursos de compensação ambiental e sobre a contratação de pessoal por tempo determinado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes).
Lei Federal nº 11.284/2006	Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF; altera as Leis nºs 10.683, de 28 de maio de 2003, 5.868, de 12 de dezembro de 1972, 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, 4.771, de 15 de setembro de 1965, 6.938, de 31 de agosto de 1981, e 6.015, de 31 de dezembro de 1973; e dá outras providências
Lei Federal nº 7.797/1989	Cria o Fundo Nacional de Meio Ambiente e dá outras providências
Lei Federal nº 9.790/1999	Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências
Lei Federal nº 9.637/1998	Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências

Lei	Descrição
Lei Federal nº 13.019/2014	Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em Planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999
Lei Federal nº 13.204/2015	Altera a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014; altera as Leis nº 8.429, de 2 de junho de 1992, 9.790, de 23 de março de 1999, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 12.101, de 27 de novembro de 2009, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e revoga a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935
Lei Estadual nº 10.431/2006	Dispõe sobre a Política de Meio Ambiente e de Proteção à Biodiversidade do Estado da Bahia e dá outras providências
Lei Estadual nº 12.377/2011	Altera a Lei nº 10.431, de 20 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a Política Estadual de Meio Ambiente e de Proteção à Biodiversidade, a Lei nº 11.612, de 08 de outubro de 2009, que dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos e a Lei nº 11.051, de 06 de junho de 2008, que Reestrutura o Grupo Ocupacional Fiscalização e Regulação
Lei Estadual nº 8.194/2002	Dispõe sobre a criação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia - FERHBA e a reorganização da Superintendência de Recursos Hídricos - SRH e do Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CONERH, e dá outras providências
Lei Estadual nº 11.612/2009	Dispõe sobre a Política Estadual de Recursos Hídricos, o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências
Lei Estadual nº 8.960/2008	Dispõe sobre a criação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos do Espírito Santo -FUNDÁGUA
Lei Estadual nº 9.866/2012	Dispõe sobre a reformulação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos do Espírito Santo – FUNDÁGUA, instituído pela Lei nº 8.960, de 18.7.2008, e dá outras providências
Lei Estadual nº 10.557/2016	Altera a Lei nº 9.866, de 26 de junho de 2012, que dispõe sobre a reformulação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos do Espírito Santo – FUNDÁGUA, instituído pela Lei nº 8.960, de 18 de julho de 2008, e dá outras providências
Lei Estadual nº 12.603/1995	Introduz alterações na estrutura organizacional básica da administração direta Do Poder Executivo e dá outras providências
Lei Estadual nº 5.405/1992	Institui o Código de Proteção de Meio Ambiente e dispõe sobre o Sistema Estadual de Meio Ambiente e o uso adequado dos recursos naturais do Estado do Maranhão
Lei Estadual nº 14.086/2001	Cria o fundo estadual de defesa de direitos difusos e o conselho estadual de direitos difusos do Estado de Minas Gerais e dá outras providências
Lei Estadual nº 12.945/2000	Institui o FEMA - Fundo Estadual do Meio Ambiente, define finalidades, origens dos recursos, sua administração, aplicações dos recursos, e adota outras providências
Lei Estadual nº 10.330/1994	Dispõe sobre a organização do Sistema Estadual de Proteção Ambiental, a elaboração, implementação e controle da política ambiental do Estado e dá outras providências
Lei Estadual nº 13.155/2001	Cria, na Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente - SVMA, o Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - FEMA, e dá outras providências
Lei Estadual nº 6.536/1989	Autoriza o Poder Executivo a criar o Fundo Especial de Despesa de Reparação de Interesses Difusos Lesados, no Ministério Público do Estado de São Paulo
Lei Complementar nº 20/1996	Estabelece diretrizes para controle, gestão e fiscalização do Fundo Estadual do Meio ambiente e dá outras providências
Lei Complementar nº 513/2009	Altera o Fundo de Defesa e Desenvolvimento do Meio Ambiente - FUNDE- MA, criado pela Lei Complementar nº 152, de 16.6.1999, estabelece sua forma de gestão, e dá outras providências

Tabela 3: Decretos Federais e Estaduais

Decreto	Descrição
Decreto Federal nº 4.340/2002	Regulamenta artigos da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, e dá outras providências
Decreto Federal nº 6.170/2007	Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências
Decreto Federal nº 8.726/2016	Regulamenta a Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre regras e procedimentos do regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública federal e as organizações da sociedade civil
Decreto Federal nº 9.759/2019	Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal
Decreto Federal nº 10.235/2020	Altera o Decreto nº 4.703, de 21 de maio de 2003, que dispõe sobre o Programa Nacional da Diversidade Biológica - PRONABIO e a Comissão Nacional da Biodiversidade
Decreto Federal nº 3.520/2000	Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do conselho nacional de política energética - CNPE e da outras providências
Decreto Estadual nº 38.543/1998	Regulamenta o Fundo Estadual do Meio Ambiente – FEMA/RS
Decreto Estadual nº 22.383/2006	Regulamenta o Fundo Especial do Meio Ambiente - FEMA, instituído pela Lei nº 5.405, de 08 de abril de 1992, e dá outras providências
Decreto Estadual nº 11.235/2008	Aprova o Regulamento da Lei nº 10.431, de 20 de dezembro de 2006, que institui a Política de Meio Ambiente e de Proteção à Biodiversidade do Estado da Bahia, e da Lei nº 11.050, de 6 de junho de 2008, que altera a denominação, a finalidade, a estrutura organizacional e de cargos em comissão da
Decreto Estadual nº 12.353/2010	Altera o Decreto nº 11.235, de 10 de outubro de 2008, que regulamenta a Lei nº 10.431, de 20 de dezembro de 2006, e dá outras providências
Decreto Estadual nº 54.186/2018	Aprova o Regimento Interno do Fundo de Desenvolvimento Florestal (FUNDEFLO)
Decreto Estadual nº 35.724/2004	Dispõe sobre a regulamentação do art. 47 da lei nº 3.239, de 02 de agosto de 1999, que autoriza o poder executivo a instituir o fundo estadual de recursos hídricos - FUNDRHI, e dá outras providências
Decreto Estadual nº 52.153/2011	Regulamenta disposições da Lei nº 14.887, de 15 de janeiro de 2009, referentes ao Departamento de Participação e Fomento a Políticas Públicas - DPP, ao Conselho Municipal do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - CADES, ao Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento
Decreto Estadual nº 4.470/1995	Aprova o Regulamento do Fundo Estadual do Meio Ambiente e dá outras providências

Tabela 4: Portarias, Instruções Normativas e Resoluções

Portaria/Instrução Normativa/Resolução	Descrição
Portaria MMA n° 43, 31 de janeiro de 2014	Institui o programa Nacional de Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - Pró-espécies.
Portaria MMA n° 443, 26 de novembro de 2018	Reconhece como espécies da flora brasileira ameaçadas de extinção aquelas constantes da "Lista Nacional Oficial de Espécies da Flora Ameaçadas de Extinção"
Portaria MMA n° 444, 26 de novembro de 2018	Reconhece como espécies da fauna brasileira ameaçadas de extinção aquelas constantes da "Lista Nacional Oficial de Espécies da Fauna Ameaçadas de Extinção"
Portaria MMA n° 445, 26 de novembro de 2018	Reconhece como espécies de peixes e invertebrados aquáticos da fauna brasileira ameaçadas de extinção aquelas constantes da "Lista Nacional Oficial de Espécies da Fauna Ameaçadas de Extinção - Peixes e Invertebrados Aquáticos"
Portaria n° 260 de 10 de dezembro de 2019 (IMA/SC)	Aprova o Plano de Ação Territorial para conservação de espécies ameaçadas de extinção do Planalto Sul – PAT Planalto Sul, estabelecendo seu objetivo geral, objetivos específicos, prazo de execução, formas de implementação, supervisão, revisão e institui o Grupo de Assessoramento Técnico
Portaria n° 1039/2018	Define os critérios, as políticas e as diretrizes do Fundo de Compensação Ambiental - FCA.
IN ICMBio n° 21/2018	Disciplina os procedimentos para a elaboração, aprovação, publicação, implementação, monitoria, avaliação e revisão de Planos de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
Portaria Interministerial n°43 de 04/02/2020	Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, bem como sobre procedimentos e prazos para a superação de impedimentos de ordem técnica, em atendimento ao disposto no art. 166, §§ 9o a 19, e 166-A, da Constituição

5. Sustentabilidade Financeira: fundamentação conceitual e teórica

Sustentabilidade financeira, de modo bastante sucinto, significa usar recursos de forma racional, otimizando gastos, a fim de obter resultado positivo entre entradas e saídas de recursos, mantendo um equilíbrio ao longo do tempo que permita a perpetuação do negócio, seja ele qual for.

Nos negócios corporativos, o principal objetivo da sustentabilidade financeira é a geração de lucro, que nada mais é que o resultado superavitário entre as despesas/custos (saídas de recursos) e as receitas (entradas de recursos). Mesmo sendo o lucro o objetivo principal, não é o único objetivo da sustentabilidade financeira para este tipo de negócio, destacando-se a elevação da competitividade, a melhoria da imagem, a valorização de ações, o potencial de crescimento, entre outros.

Nas finanças pessoais, o termo é mais conhecido como independência ou saúde financeira, também visa ao equilíbrio entre saídas e entradas de recursos de modo a



permitir boa qualidade de vida, livre de endividamentos e com possibilidade de crescimento pessoal, que não necessariamente implica apenas em acúmulo de recursos monetários.

Em negócios sem fins lucrativos, tais como Organizações Não Governamentais (ONGS), a sustentabilidade financeira também é fator crucial para a perenidade do negócio, de modo saudável, para que as ações propostas sejam realizadas e efetivas, atingindo os objetivos a que se propuseram atingir.

Em se tratando de projetos públicos, muito embora, conceitualmente, a sustentabilidade financeira continue significando a manutenção do equilíbrio entre receitas (entradas) e despesas (saídas) de modo a permitir a perpetuação ao longo do tempo, cabe destacar algumas características peculiares das finanças públicas.

Nas finanças públicas, cabe ao governo gerir as entradas e saídas de recursos para equilibrar receitas e gastos, por meio de uma política orçamentária, garantindo a implementação de políticas públicas que, de modo geral, visem ao bem-estar da população. Destaca-se que as receitas públicas, em geral, são provenientes de arrecadações fiscais e os gastos públicos resultam do conjunto de ações feitas por órgãos públicos para custear serviços de utilidade pública.

A cada quatro anos é definida uma proposta orçamentária denominada Plano Plurianual (PPA) que estipula metas e objetivos para a distribuição de recursos financeiros. Com base no PPA a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) cria, anualmente, o Orçamento Geral da União. Cabe ao Poder Executivo e ao Tribunal de Contas da União (TCU) a fiscalização do PPA e ao Ministério da Economia sua avaliação.

Deste modo, para que qualquer política pública seja implementada a contento é importante que os gastos públicos estejam de acordo com as regras fiscais e que sigam os procedimentos regidos pelo PPA e LDO (prazos, condições e restrições). Importante ressaltar que o fato de os gastos públicos estarem contemplados nestes instrumentos reguladores não significa necessariamente que serão realizados, pois a execução não depende apenas de aprovação, mas, sim, da real disponibilidade dos



recursos financeiros necessários, ou seja, deve haver dinheiro em caixa. (TCU. Disponível em: <https://www.portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 07 jan. 2020).

Sustentabilidade financeira visa manter a longevidade em qualquer tipo de negócio, utilizando os recursos disponíveis de modo a atender as necessidades presentes sem, contudo, comprometer as necessidades futuras.

Parece óbvio, no entanto, nem sempre a prática torna o resultado tão óbvio assim. No dia a dia de qualquer negócio, há sempre uma relação bastante vasta de imprevistos que surgem e que sequer poderiam ter sido pensados, quanto mais dimensionados, comprometendo assim a sustentabilidade.

Como fazer então para ter um negócio ou projeto financeiramente sustentável? Para responder essa questão cabe destacar alguns fatores cruciais:

- Conhecer e ter clareza sobre o montante de recursos disponíveis e suas fontes;
- Ter conhecimento sobre oportunidades de obtenção de novas fontes de recursos;
- Elaborar um abrangente planejamento (incluindo todas as ações necessárias ao atingimento do que se propõe o projeto/negócio);
- Realizar levantamento detalhado dos custos necessários para a execução de cada ação;
- Elaborar um bom orçamento que servirá de parâmetro para o controle da realização dos recursos;
- Desenvolver bons e eficientes controles de gastos. A falta de registro e controle dos gastos dificulta a aplicação de metas de redução em caso de ocorrências imprevistas;
- Ter conhecimento de medidas para otimização de recursos, como por exemplo cotar alguns fornecedores antes de efetuar uma compra ou negociar melhores formas de pagamento com descontos ou ainda substituir recursos por outros com a mesma qualidade e menor custo;

- Definir indicadores de viabilidade que permitam medir os resultados esperados e implementar ajustes necessários;
- Realizar a gestão e o monitoramento constante das ações realizadas e de recursos utilizados, de modo que ações mitigantes possam ser tomadas em tempo hábil, sem o comprometimento do resultado esperado.

Todos estes fatores são prioritários para que qualquer negócio, público ou privado, tenha sustentabilidade financeira, no entanto, se for preciso destacar dentre eles os mais prioritários, certamente pode-se elencar o planejamento, boas ferramentas de controle e boas práticas de gestão. O planejamento dará a visão panorâmica do projeto em números, demandas e desafios e apenas por meio de controle e gestão que medidas e ações podem ser tomadas, permitindo rever e ajustar o planejamento e manter a direção dos objetivos propostos, garantindo, assim, que o produto do projeto/negócio gere valor para seu público alvo.

**Planejamento, boas
ferramentas de controle e
boas práticas de gestão são
importantes pilares da
sustentabilidade financeira.**

PARTE II – DEMANDA POR RECURSOS

6. Panorama Geral

Já sabemos que os Planos de Ação de abrangência territorial tendem a minimizar esforços e recursos, considerando aspectos socioeconômicos da região-alvo, possibilitando a realização de ações mais compatíveis aos aspectos regionais e, conseqüentemente, ampliando o grau de realização.

Apresentando-se como um novo modelo de intervenção, no âmbito do Projeto Pró-Espécies, os PATs estão em fase inicial de elaboração. Nessa etapa, além do levantamento das espécies-alvo e delineamento dos limites territoriais, são definidos objetivos (geral e específicos), atores chave, ações de intervenção, prazos para a realização de cada ação e as estimativas de custo para implementação. Contudo, quanto custa, em média, a implementação de um PAT? Essa é uma das perguntas mais desafiadoras que este estudo pretende responder.

A melhor forma de responder essa pergunta seria por meio do levantamento do custo médio com base em dados históricos, porém, como os PATs estão em elaboração, não há registros anteriores. No entanto, como visto, há PANs executados e em execução que apresentam recortes territoriais, podendo servir de parâmetro para essa análise.

Uma vez definida a base de dados para análise, conforme Tabela 1, o levantamento dos custos foi feito por meio da análise de documentos elaborados e publicados pelo ICMBio e JBRJ e entrevistas realizadas com os coordenadores de cada PAN. Os PANs implementados pelo ICMBio e pelo JBRJ são muito bem estruturados e os registros, de exímia organização, são publicados em seus sítios eletrônicos podendo ser facilmente acessados. As buscas puderam ser feitas pela nomenclatura de cada PAN ou ainda pelo ano, bioma, grupo taxonômico ou autor.

Os documentos do ICMBio e do JBRJ, disponíveis para *download* são, respectivamente: Sumário Executivo, Livro, Portaria do PAN, Portaria do GAT (Grupo de Assessoramento Técnico), Matriz de Planejamento, Matriz de Monitoria, Matriz de

Avaliação; e Plano de Ação em formato PDF, Anexos do Plano e Matriz de Planejamento. Repletos de informações detalhadas sobre cada PAN, estes documentos estão estruturados da seguinte forma:

Documentos dos PANs elaborados pelo ICMBio⁶:

- Sumário Executivo => “publicação obrigatória com o objetivo de divulgação que contém entre oito e dez páginas com as principais informações sobre o PAN”⁶. Dentre as principais informações, destacam-se: taxonomia, aspectos biológicos, área de ocorrência, ameaças, históricos de conservação e estratégias do Plano para a conservação da espécie. De acordo com Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018, este documento deverá ser publicado em até 180 dias após a publicação da Portaria.
- Livro => “publicação opcional de caráter científico sobre as espécies e ambientes contemplados pelo PAN, ameaças que as põem em risco, histórico das oficinas, planejamento completo do PAN, entre outros. Os livros poderão ser feitos no início ou ao final de um ciclo de vigência e possuem ISBN (*International Standard Book Number*)”⁶. O livro não possui limite de páginas e deve seguir roteiro determinado.
- Portaria PAN => publicação da portaria do Plano de Ação
- Portaria GAT => publicação da portaria de constituição do Grupo de Assessoramento Técnico (GAT) que acompanha a implementação do PAN
- Matriz de Planejamento => “quadro que organiza as ações a serem realizadas para o alcance dos objetivos do PAN. Ela é construída de forma participativa e é o principal produto da Oficina de Planejamento. As Matrizes de Planejamento devem conter os seguintes campos: Visão de Futuro, Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Ação, Produto, Resultado Esperado, Período, Articulador, Colaborador, Custo Estimado, Localidade, Área de Relevância e Observações”⁶
- Matriz de Monitoria => “instrumento de acompanhamento anual do desempenho das ações do PAN. Nessa matriz é possível verificar o que foi planejado, a

⁶ Os PANs elaborados pelo ICMBio são orientados pelo Guia para Gestão de Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção – PAN – Elabore – Monitore – Avalie

situação atual do andamento das ações, os problemas encontrados durante a implementação e as reprogramações realizadas no planejamento”⁶

- Matriz de Avaliação => “instrumento de acompanhamento do alcance das metas estabelecidas para o PAN. Essa matriz é dividida em três partes: Matriz de Indicadores e Metas, Matriz de Avaliação e Meio Termo e Matriz de Avaliação Final”⁶

Documentos elaborados pelo JBRJ⁷:

- Plano de Ação (formato PDF) => não apresentam limite de páginas e contém as principais informações sobre o PAN: dados sobre as espécies, caracterização da área, ações de conservação, estratégias para implementação das ações, custos estimados, entre outras
- Matriz de Planejamento => tal como a Matriz utilizada pelo ICMBio, o JBRJ elabora uma tabela contendo: visão, objetivo, metas, ação, produtos, data, articulador, colaborador, prioridades, ações relacionadas e custo estimado

Para complementar a análise documental, foi necessário entrevistar os coordenadores dos PANs a fim de obter maiores informações e esclarecimentos. As informações foram obtidas por meio de questionário (elaborado em Google Forms) e troca de e-mails. Dentre as principais questões, destacam-se: custo realizado até o atual momento do PAN, principais fontes de obtenção dos recursos, maiores dificuldades encontradas na obtenção de recursos e atuais instrumentos de gestão financeira. A taxa de retorno do questionário foi de 100% e os resultados estão abordados no item 7.3.

7. Premissas para o Cálculo de Custo Médio dos PANs Analisados

O cálculo do custo médio de PANs existentes foi realizado por meio da análise de nove Planos de abordagem territoriais implementados pelo ICMBio e JBRJ entre 2010

⁷ Apresentam processo de elaboração similar ao ICMBio, contudo o único documento de publicação obrigatória é a Portaria do PAN, embora todos os documentos produzidos sejam disponibilizados publicamente no sítio eletrônico da instituição

e 2019, sendo seis do ICMBio e três do JBRJ (Tabela 5). Dos PANs implementados pelo ICMBio três já finalizaram o primeiro ciclo de vigência e continuam em andamento em ciclos subsequentes. Ressalta-se que, nestes casos, para obter melhor mediana, optou-se por analisar apenas os ciclos finalizados.

Os principais documentos utilizados para essa análise foram o Sumário Executivo, Livro (quando existente), PAN (formato PDF – JBRJ), Matriz de Planejamento e Matriz de Monitoria (quando disponibilizada). Em cada documento, foram observados os seguintes dados: ciclo de vigência, quantidade de espécies abrangidas pelo PAN, quantidade de objetivos específicos, quantidade de ações, custo total estimado por ação, principais linhas temáticas e custo total estimado por linha temática.

Essas análises foram realizadas com o objetivo de traçar pontos de congruência e parâmetros de comparabilidade entre os Planos de Ação para se chegar ao custo médio equivalente para cada linha temática, proporcionalmente à quantidade de espécie abrangida.

Para facilitar a compreensão das análises de custo apresenta-se, a seguir, um breve resumo de cada PAN estudado, destacando o principal objetivo, as quantidades de espécies, bioma, grupo taxonômico e atual ciclo de vigência.

➤ PAN Soldadinho-do-Araripe

- ✓ Ciclo de vigência: 2010 a 2015
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: Chapada do Araripe, localizado na divisa dos estados do Ceará, Pernambuco e Piauí, bioma Caatinga
- ✓ Objetivo: evitar a extinção da espécie no curto prazo e promover ações que assegurem a conservação e recuperação da qualidade ambiental de seu habitat a médio e longo prazos, visando a ampliação de sua distribuição e incremento populacional
- ✓ Grupo taxonômico: aves de uma única espécie
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, licenciamento e compensação ambiental, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo, fiscalização ambiental e instrumentos legais
- ✓ Estrutura: quatro objetivos específicos e 42 ações



- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): R\$ 4,7 milhões

PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho

- ✓ Ciclo de vigência: 2011 a 2017
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: extremo oeste do Rio Grande do Sul, biomas Pampa e Mata Atlântica
- ✓ Objetivo: “melhorar o estado de conservação das espécies-alvo, o qual inclui ações para a redução da perda, degradação e fragmentação do seu hábitat, assim como medidas para impedir a captura ilegal das aves de interesse para manutenção em cativeiro”⁸
- ✓ Grupo taxonômico: 15 espécies de aves
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, regularização fundiária, pesquisa, educação ambiental e comunicação, fiscalização ambiental, uso sustentável de recursos naturais, instrumentos legais e controle de espécies invasoras
- ✓ Estrutura: 11 objetivos e 62 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 4,3 milhões

➤ PAN Ararinha Azul

- ✓ Ciclo de vigência: 2012 a 2017
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado na Caatinga do nordeste brasileiro
- ✓ Objetivo: “o aumento da população manejada em cativeiro e a recuperação e conservação do habitat de ocorrência histórica da espécie, até 2017, visando início de reintroduções até 2021”⁹
- ✓ Grupo taxonômico: 15 espécies de aves
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação e manejo

⁸ ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho**, 2011. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Plano-de-acao-nacional-lista/869-pan-passeriformes-dos-campos-sulinos> >. Acesso em: 01 fev.2020.

⁹ ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Ararinha-Azul**, 2011. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Plano-de-acao-nacional-lista/2752-Plano-de-acao-nacional-para-conservacao-da-ararinha-azul> >. Acesso em 01 fev.2020





- ✓ Estrutura: seis objetivos específicos e 41 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): R\$ 6 milhões

PAN Serra do Espinhaço Meridional

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2016
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado no estado de Minas Gerais
- ✓ Objetivo: “reduzir o risco de extinção das espécies da flora ameaçada que ocorrem na Serra do Espinhaço Meridional, aprofundando os estudos sobre elas e seu habitat, e mitigando as ameaças que incidem até o ano de 2026”¹⁰
- ✓ Grupo taxonômico: 256 espécies da flora ameaçadas de extinção
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação e manejo
- ✓ Estrutura: quatro objetivos específicos e 38 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 4,9 milhões

➤ PAN Aves da Mata Atlântica

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2017, encontra-se no quarto ano de vigência
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado na região da Mata Atlântica
- ✓ Objetivo: “estabelecer e implementar medidas para manutenção e recuperação das populações de espécies do PAN em cinco anos”¹¹
- ✓ Grupo taxonômico: 142 espécies de aves
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo, fiscalização ambiental e controle de espécies invasoras
- ✓ Estrutura: sete objetivos específicos e 50 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 12 milhões

¹⁰ JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Serra do Espinhaço Meridional**, 2015. Disponível em: <<http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>>. Acesso em 01 fev.2020

¹¹ ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Aves da Mata Atlântica**, 2017. Disponível em: <<https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/2865-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-das-aves-da-mata-atlantica>>. Acesso em: 01 fev.2020

➤ PAN Lagoas do Sul

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2018
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: biomas Mata Atlântica, Marinho e Pampa
- ✓ Objetivo: “melhorar o estado de conservação das espécies ameaçadas e dos ecossistemas das lagoas da planície costeira do sul do Brasil, promovendo os modos de vida sustentáveis e/ou tradicionais associados ao território”¹²
- ✓ Grupo taxonômico: aves, flora, invertebrados, mamíferos, peixes e répteis abrangendo um total de 162 espécies ameaçadas (29 de fauna e 133 da flora de acordo com Boletim Informativo 1/2018 publicado no site do ICMBio)
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo, fiscalização ambiental, uso sustentável dos recursos naturais e instrumentos legais
- ✓ Estrutura: quatro objetivos específicos e 156 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 29,5 milhões

➤ PAN Grão Mogol Francisco de Sá

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2018
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado no norte do estado de Minas Gerais, região do Grão Mogol Francisco de Sá. Bioma Cerrado
- ✓ Objetivo: “reduzir o risco de extinção das espécies da flora ameaçadas de extinção da região de Grão Mogol-Francisco Sá, envolvendo a comunidade local, aprofundando os estudos sobre as espécies e seus habitats e mitigando e/ ou erradicando as ameaças incidentes até o ano de 2026”¹³
- ✓ Grupo taxonômico: 74 espécies da flora ameaçadas
- ✓ Principais linhas temáticas: pesquisa, educação ambiental e comunicação e manejo

¹² ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Lagoas do Sul**, 2018. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/9935-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-pan-lagoas> >. Acesso em: 01 fev.2020

¹³ JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Grão Mogol Francisco de Sá**, 2015. Disponível em: <<http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/41> >. Acesso em 01 fev.2020



- ✓ Estrutura: quatro objetivos específicos e 28 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2,7 milhões

➤ PAN Endêmicos do Rio de Janeiro

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2018
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado na região da Mata Atlântica do estado do Rio de Janeiro
- ✓ Objetivo: “mitigar os impactos diretos e indiretos sobre as espécies endêmicas ameaçadas do rio de janeiro, aumentar o conhecimento sobre essa flora e melhorar seu estado de conservação”¹⁴
- ✓ Grupo taxonômico: abrange 513 espécies da flora ameaçadas de extinção
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação e manejo
- ✓ Estrutura: 16 ações transversais distribuídas em quatro objetivos específicos e 30 ações específicas direcionadas a nove regiões hidrográficas do estado do Rio de Janeiro
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2 milhões

➤ PAN Peixes da Amazônia

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2019
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: Amazônia
- ✓ Objetivo: “fortalecer estratégias de gestão, proteção e conservação, e ampliar o conhecimento sobre as espécies-alvo do PAN e suas ameaças em cinco anos”¹⁵
- ✓ Grupo taxonômico: dois grupos taxonômicos (peixes e répteis), abrangendo 39 espécies ameaçadas

¹⁴ JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Endêmicos do Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: < <http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42> >. Acesso em 01 fev.2020

¹⁵ ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Peixes da Amazônia**, 2019. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/10470-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-dos-peixes-da-amazonia> >. Acesso em: 01 fev.2020

- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, licenciamento e conservação ambiental, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo e fiscalização ambiental
- ✓ Estrutura: cinco objetivos específicos e 32 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2,4 milhões

Na Tabela 5 abaixo estão resumidos os principais dados dos PANs: ano de início, quantidade de espécies, quantidade de objetivos, quantidade de ações e custo total estimado em milhões de reais.

Tabela 5: Dados Analisados - PANs

PAN	Ano de Início	Qtd. Espécies	Qtd. Objetivos	Qtd. Ações	Custo Total Estimado - 1º Ciclo (R\$)
PAN Soldadinho-do-Araripe (1º Ciclo)	2010	1	5	42	R\$ 4,70 milhões
PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho (1º Ciclo)	2011	15	11	62	R\$ 4,30 milhões
PAN Ararinha-azul (1º Ciclo)	2012	1	6	41	R\$ 6,09 milhões
PAN Serra do Espinhaço Meridional	2016	256	4	38	R\$ 4,92 milhões
PAN Aves da Mata Atlântica	2017	142	7	50	R\$ 12,05 milhões
PAN Lagoas do Sul	2018	167	4	154	R\$ 29,43 milhões
PAN Grão Mogol Francisco de Sá	2018	74	4	28	R\$ 2,65 milhões
PAN Endêmicos do Rio de Janeiro	2018	513	4	46	R\$ 1,87 milhões
PAN Peixes Amazônicos	2019	39	5	32	R\$ 2,36 milhões
		1.208			R\$ 68,37 milhões

Fonte: (ICMBIO e JBRJ)

Por fim, embora os documentos analisados contenham bastante informação sobre os PANs, no que se refere a custos, os documentos contemplam apenas valores globais estimados para cada ação. Deste modo, não foi possível analisar os custos efetivamente investidos em cada ação (custos realizados), o que seria mais apropriado para este estudo, então, as análises se basearam apenas em custos estimados. A falta de importantes instrumentos financeiros, como orçamento

detalhado, memória de cálculos e cronograma físico-financeiros, dificultam uma boa gestão financeira. Estes instrumentos permitem avaliar desvios entre custos estimados e realizados para redimensionar o orçamento total e revisar ações prioritárias. No item 8, será feita uma abordagem mais ampla sobre este tema.

7.1. Análise do Custo Unitário por Espécies

Considerando-se que o Projeto Pró-Espécies usa o parâmetro 'valor por espécie' para definir o recurso financeiro direcionado aos Planos de Ação apoiados, o custo total de cada PAN analisado neste estudo foi ponderado pela quantidade de espécies abrangidas por cada um. Essa análise tem o objetivo de traçar uma linha de razoabilidade entre a disponibilidade de recursos do Projeto com os custos totais estimados para os Planos de Ação, visando identificar o montante de recursos que necessitará de outras fontes de financiamentos.

Os nove PANs analisados totalizam 1.208 espécies (flora e fauna) abrangidas e um custo de R\$ 68,3 milhões, estimado para o ciclo de cinco anos (tabela 5), o que globalmente resulta num custo total médio de aproximadamente R\$ 56,6 mil por espécie-alvo por ciclo, ou um custo médio ponderado próximo de R\$ 11,4 mil por ano para cada espécie.

Ao ponderar os custos totais estimados pela quantidade de espécies abrangidas por cada PAN, observa-se que os Planos direcionados a uma única espécie apresentam o maior custo unitário: R\$ 6,09 milhões PAN Ararinha Azul e R\$ 4,70 milhões PAN Soldadinho do Araripe. Em contrapartida, o PAN que abrange a maior quantidade de espécies, PAN Endêmicos do Rio de Janeiro, apresenta o menor custo unitário, representando cerca de R\$ 4 mil por espécie para os cinco anos.

Dos PANs direcionados exclusivamente a espécies de fauna, o PAN Peixes Amazônicos apresenta o menor custo unitário, cerca de R\$ 61 mil por espécie, enquanto o PAN Ararinha-Azul apresenta o maior custo unitário por espécie, conforme descrito acima.

Os PANs voltados exclusivamente a espécies de flora apresentam o menor custo unitário: R\$ 4 mil para o PAN Endêmicos do Rio de Janeiro, R\$ 19 mil para o PAN Serra do Espinhaço Meridional e R\$ 36 mil para o PAN Grão Mogol Francisco de Sá.

Cabe salientar que o PAN Lagoas do Sul, embora apresente o quarto maior custo unitário da amostra analisada, R\$ 176 mil por espécie, foi o único PAN analisado que abrange espécies de fauna e flora, atuando com seis diferentes grupos taxonômicos (Aves, Flora, Invertebrados, Mamíferos, Peixes e Répteis), enquanto os demais, em sua maioria, atuam com apenas um grupo taxonômico, com exceção do PAN Peixes Amazônicos, que atua com peixes e répteis.

Os dados acima descritos estão representados na Tabela 6 e nos Gráficos 1, 2 e 3 abaixo.

Tabela 6: Custo Total por Espécie - PANs

PAN	Qtd. Espécies	Custo Total Estimado (R\$ mil)	Custo / Espécie (R\$ mil)	Grupo Taxonômico	Bioma
PAN Ararinha-azul (1º Ciclo)	1	6.090	6.090	1	1
PAN Soldadinho-do-Araripe (1º Ciclo)	1	4.700	4.700	1	1
PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho (1º Ciclo)	15	4.290	286	1	2
PAN Lagoas do Sul	167	29.436	176	6	3
PAN Aves da Mata Atlântica	142	12.005	85	1	1
PAN Peixes Amazônicos	39	2.360	61	2	1
PAN Grão Mogol Francisco de Sá	74	2.648	36	1	1
PAN Serra do Espinhaço Meridional	256	4.920	19	1	1
PAN Endêmicos do Rio de Janeiro	513	1.870	4	1	1
TOTAIS	1.208	68.319	11.456		

Fonte: (ICMBIO e JBRJ)



É notório observar algumas distorções nas curvas entre quantidade de espécies e custo unitário, como pode ser observado nos gráficos a seguir. Os PANs Ararinha-Azul, Soldadinho do Araripe e Passeriformes dos Campos Sulinos apresentam, respectivamente, os maiores custos e menores quantidades de espécies, enquanto os PANs Endêmicos do Rio de Janeiro e Serra do Espinhaço apresentam, respectivamente, os menores custos e as maiores quantidades de espécies. Essa análise permite concluir que, quanto mais abrangente, em número de espécies for o Plano de Ação, maiores são as possibilidades de otimização de recursos. Cabe ressaltar que, ter maior quantidade de espécies não implica, necessariamente, em ter melhores resultados, implica apenas na possibilidade de otimizar recursos.

Salienta-se que espécies com maior grau de criticidade de extinção ou de endemismo, como é o caso da Ararinha-Azul (CR e considerada extinta na natureza) e do Soldadinho do Araripe (CR e com ocorrência somente na Chapada do Araripe), apresentam maiores desafios de conservação, requerendo, portanto, maior demanda de recursos. Isso explica o custo médio unitário de ambos os PANs ser consideravelmente maior que o dos demais.

Por fim, analisar os PANs por quantidade de espécies mostra que, de modo geral, abordagens territoriais permitem melhor planejamento quanto a alocação de recursos, sendo assim financeiramente mais viáveis.

Gráfico 1: Custo por Espécie (R\$ mil)

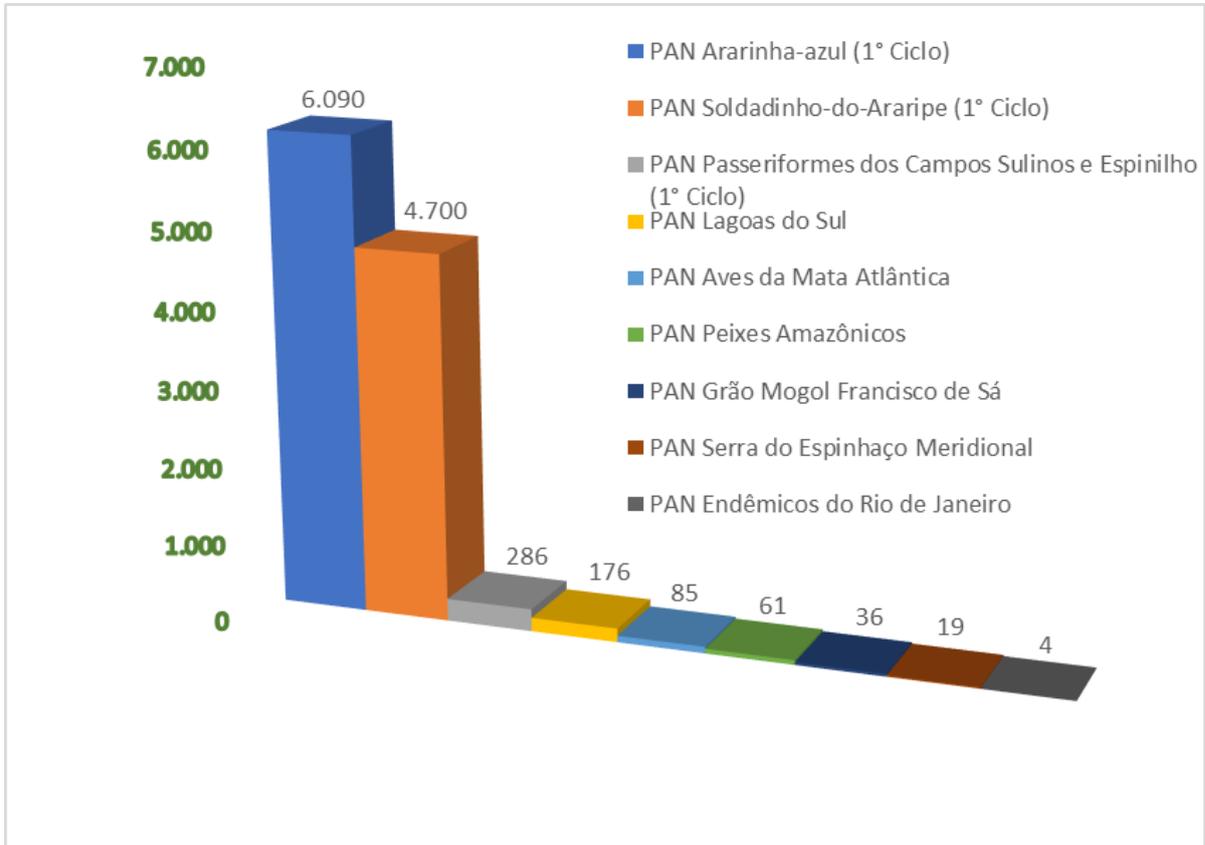


Gráfico 2: Qtd.de Espécies Abrangidas

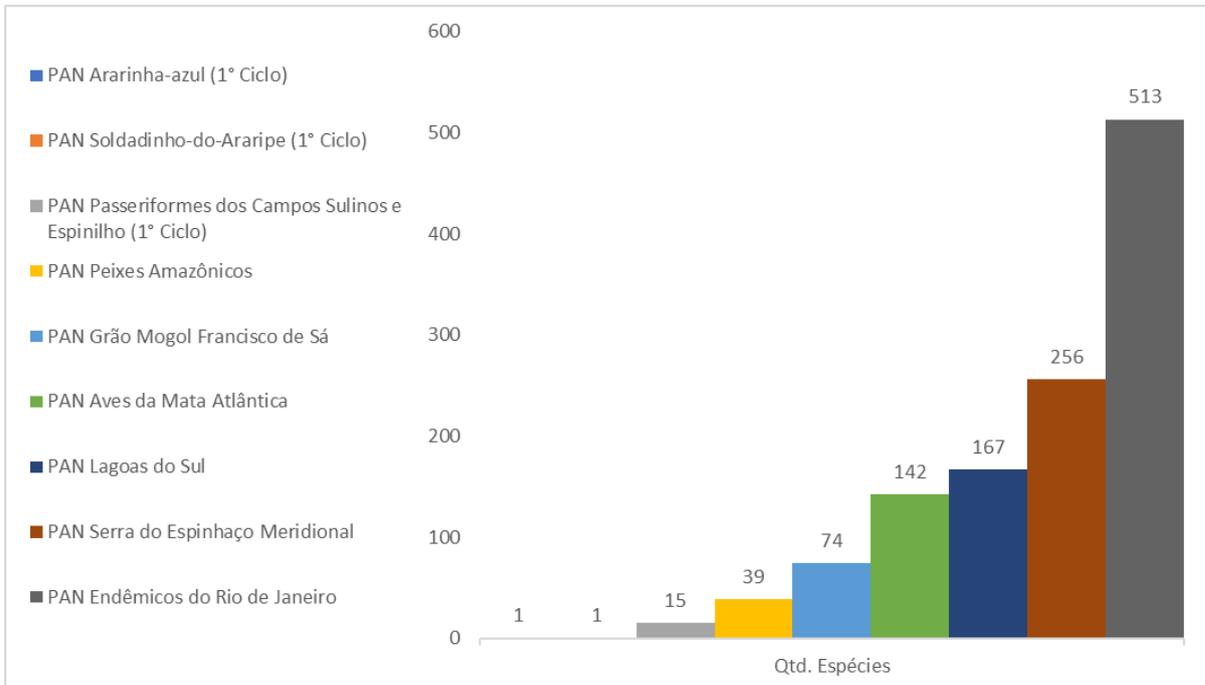
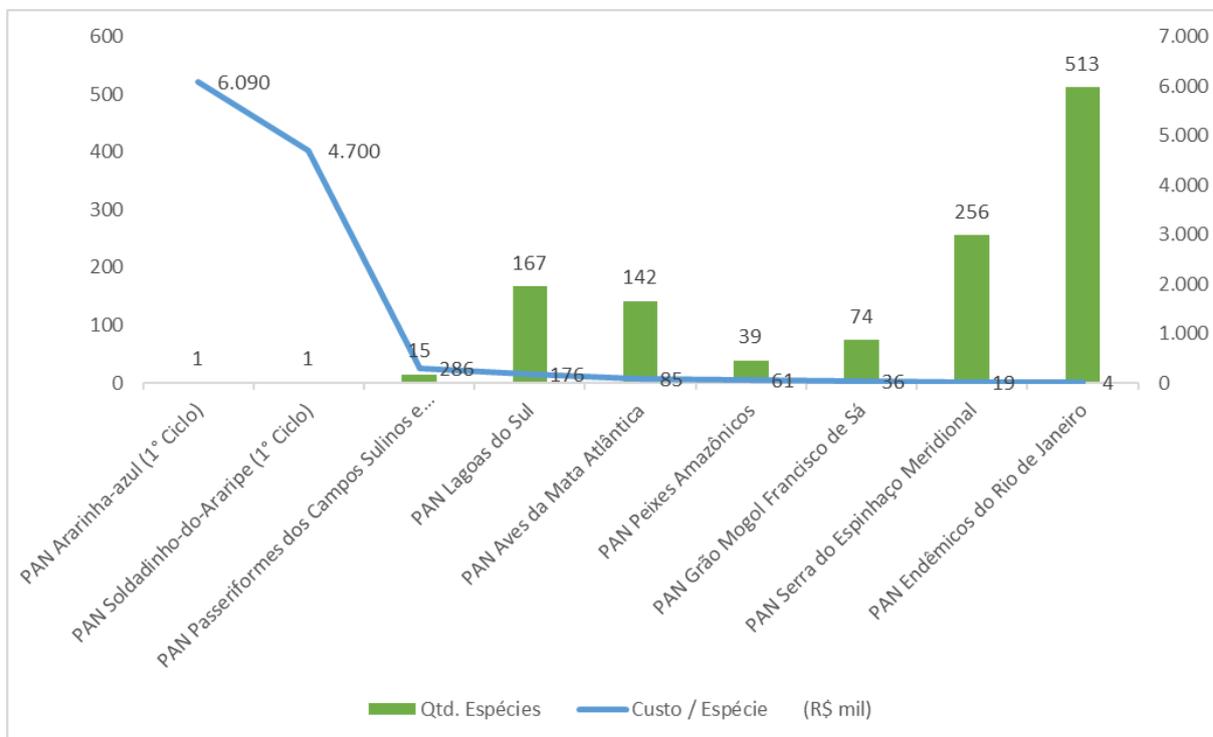


Gráfico 3: Custo Unitário x Qtd.de Espécie



7.2. Análise do Custo Unitário por Linhas Temáticas

A base de dados para realizar essa análise foi a Matriz de Planejamento, tabela que organiza as ações a serem realizadas pelo PAN. Em sua estrutura, para cada objetivo específico, são listadas ações de intervenção, e para cada ação é estimado o custo necessário de implementação pelo período total de vigência do PAN.

A Matriz de Planejamento não é estruturada por linha temática de ação, as linhas podem se repetir em todos os objetivos específicos de cada PAN. Assim sendo, foram analisadas 493 ações para identificar as principais linhas temáticas.

Ações de Conservação estiveram presentes em praticamente todos os PANs, exceto no Grão Mogol, e apresentaram o maior investimento, representando 38% do custo total da amostragem estudada.

Pesquisa, Manejo e Educação Ambiental e Comunicação também aparecem em praticamente todos os PANs e juntas representam 36% do custo total da amostra. As linhas menos frequentes e de menor investimento estimado foram, respectivamente, Regularização Fundiária, Licenciamento e Compensação Ambiental, Controle de Espécies Invasoras e Fiscalização Ambiental, que juntas representam 3% do custo total da amostra, conforme demonstrado na Tabela 7 e no Gráfico 4.

O PAN que apresenta o maior investimento estimado em Conservação é o Lagoas do Sul, cerca de R\$ 10 milhões, e o que apresenta o menor é o Peixes Amazônicos, com cerca de R\$ 630 mil.

10 linhas temáticas mais abordadas

- ✓ **Conservação** (ações comumente relacionadas à UCs)
- ✓ **Pesquisa** (estudo ou análise sobre espécies e seus habitats)
- ✓ **Manejo Populacional** (ações de manejo para a conservação da biodiversidade)
- ✓ **Instrumentos Legais** (ações relacionadas à elaboração de documentos de valor legal)
- ✓ **Educação Ambiental e Comunicação** (capacitação ou sensibilização de pessoas sobre o meio ambiente)
- ✓ **Uso Sustentável dos Recursos Naturais** (ações voltadas à prática de produção ou exploração sustentável dos recursos naturais)
- ✓ **Fiscalização Ambiental** (ações relacionadas a qualquer tipo de fiscalização ambiental)
- ✓ **Controle de Espécies Invasoras** (ações voltadas à prevenção de impactos negativos ocasionados por espécies exóticas ou invasoras)
- ✓ **Licenciamento e Compensação Ambiental** (ações relacionadas ao licenciamento e compensação ambiental)
- ✓ **Regularização Fundiária** (ações voltadas à regularização da ocupação e uso irregular de regiões de abrangência dos PANs)

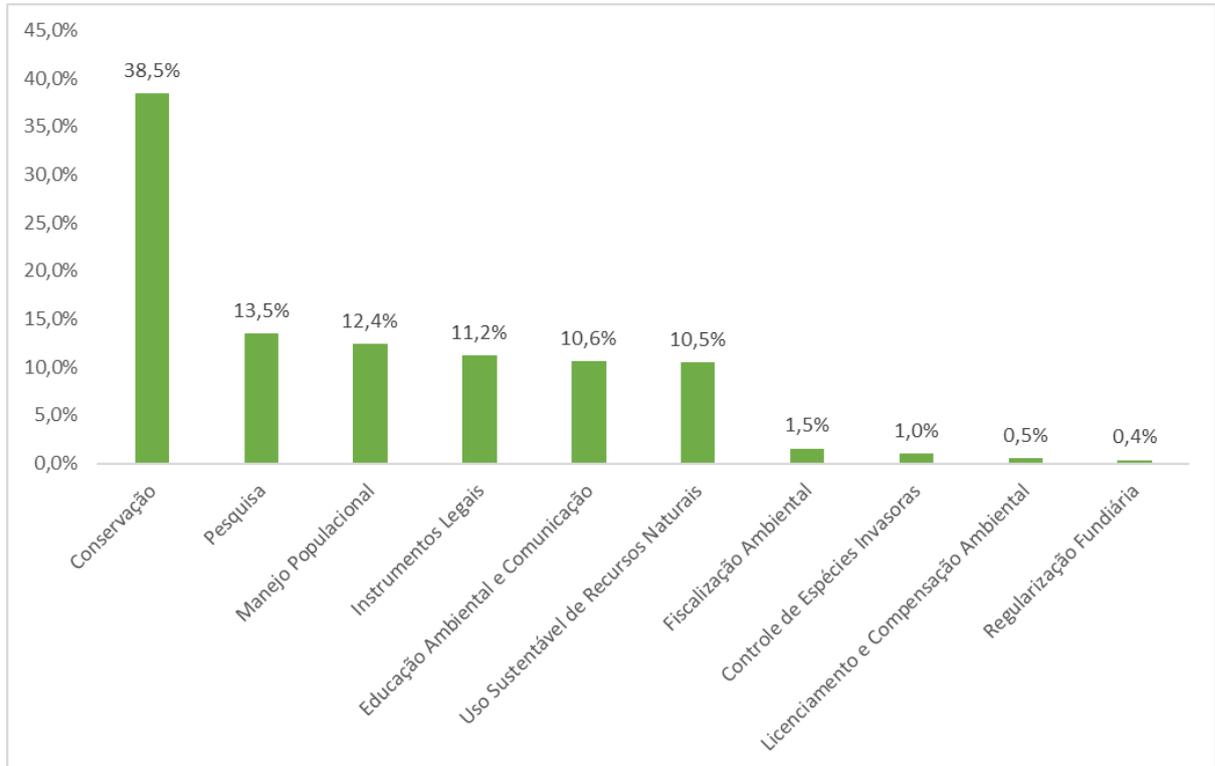
Vale salientar que o PAN Lagoas do Sul é o que apresentou o maior investimento estimado em ações de Uso Sustentável e Instrumentos Legais, representando mais de 90% do recurso total investido nessas linhas.

Tabela 7: Custo por Linhas Temáticas - PANs

Linhas Temáticas de Ações	Valor (R\$ mil)	%
Conservação	26.280	38,5%
Pesquisa	9.190	13,5%
Manejo Populacional	8.460	12,4%
Instrumentos Legais	7.665	11,2%
Educação Ambiental e Comunicação	7.233	10,6%
Uso Sustentável de Recursos Naturais	7.170	10,5%
Fiscalização Ambiental	1.056	1,5%
Controle de Espécies Invasoras	685	1,0%
Licenciamento e Compensação Ambiental	340	0,5%
Regularização Fundiária	240	0,4%
	68.319	100%

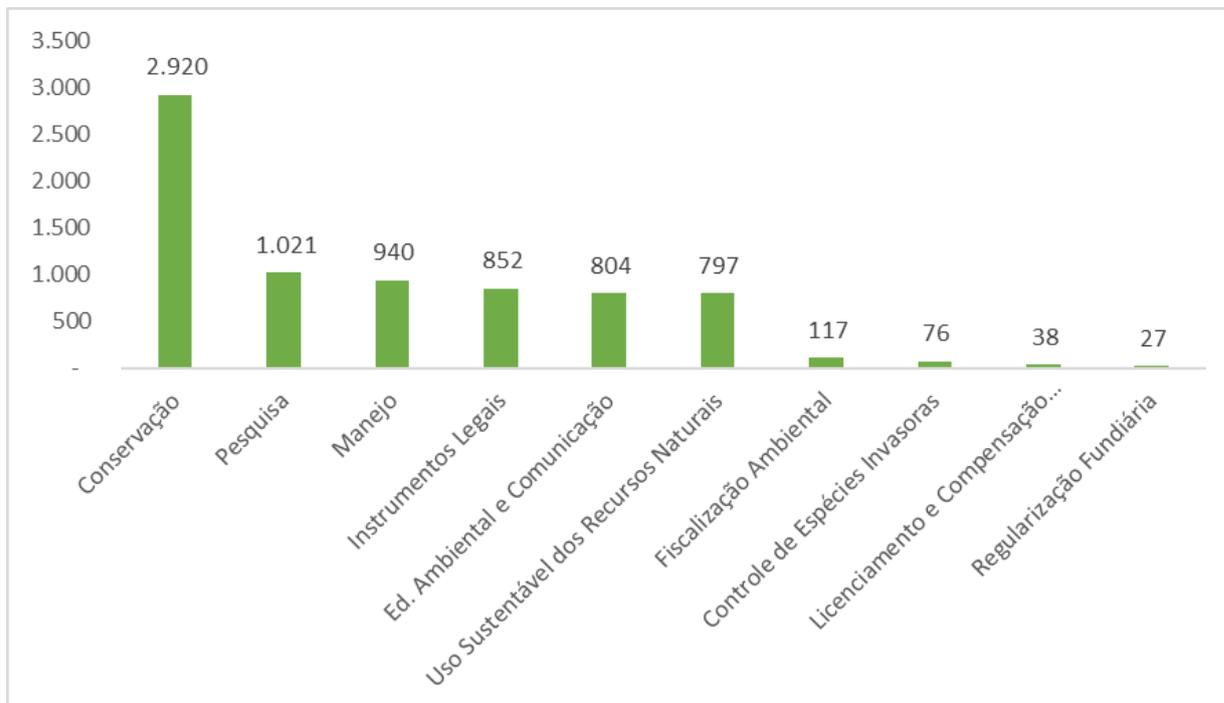
Fonte: (ICMBIO e JBRJ)

Gráfico 4: Custo por Linhas Temáticas de Ação (%)



Considerando que o custo total da amostra é de aproximadamente R\$ 68 milhões, o custo médio por PAN analisado é de aproximadamente R\$ 7,6 milhões. Ao analisar o investimento médio da amostragem por linhas temáticas, observa-se que o maior investimento é em ações de Conservação, cerca de R\$ 3 milhões, enquanto o menor é em ações de Regularização Fundiária, com aproximadamente R\$ 27 mil, conforme demonstrado no gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5: Custo Médio da Amostra por Linhas Temáticas (R\$ mil)



7.3. Tabulação do Questionário Aplicado aos Coordenadores dos PANs

O questionário foi aplicado aos coordenadores dos nove PANs e conteve questões sobre custos, captação de recursos e gestão financeira. Neste item, foram abordados apenas os dados relacionados aos custos, os demais serão abordados posteriormente. A taxa de retorno do questionário foi de 100%.

As principais perguntas a respeito dos custos foram:

- ✓ Custo realizado pelo PAN até o atual momento;
- ✓ Não implementação de alguma ação por falta de recursos financeiros; e
- ✓ Principais dificuldades para estimar os custos

Quanto aos custos realizados, apenas duas respostas informaram valores parciais, um deles referente aos custos realizados pelo próprio ICMBio em oficinas de elaboração e monitoria, e o outro referente aos custos de algumas ações realizadas diretamente pelo CNCFlora, representando, respectivamente, 0,45% e 0,97% dos custos totais dos respectivos PANs.

Em função das ações serem articuladas, geridas e implementadas por diversos agentes sociais, a coordenação dos PANs relatou dificuldades em monitorar estes dados. Sendo necessário solicitá-los a diversos agentes para posterior compilação, foi relatada a dificuldade em se obter uma visão global, de forma ágil, dos investimentos efetivamente realizados (reforça-se aqui a fundamental importância desses dados para uma análise mais efetiva sobre custos e demanda de recursos, bem como para a gestão financeira dos PANs, conforme será abordado mais adiante quanto aos arranjos de governança). Deste modo, este estudo mostrou apenas o custo médio estimado para a implementação dos PANs e não o custo médio efetivamente realizado. Considerando que variações são bastante comuns entre custo estimado e custo realizado, os custos aqui apresentados podem não refletir o real investimento necessário para a implementação de um PAN, podendo apresentar variações tanto superiores quanto inferiores.

A falta de monitoramento de custos também dificulta o gerenciamento de recursos e a priorização de ações, podendo comprometer o atingimento do objetivo geral dos Planos.

Com relação a não implementação de alguma ação por falta de recursos, 89% das respostas obtidas foram positivas e 11% não foram respondidas, pois os coordenadores não souberam informar em função de não ter havido a primeira monitoria anual do Plano. Dentre as principais linhas temáticas destacadas como não implementadas por falta de recursos, destacam-se: Pesquisa, Fiscalização, Educação Ambiental. Também foi relatada a dificuldade em obter recursos para realização de oficinas e reuniões, incluindo reuniões do GAT, como registrado pelo PAN Aves dos Campos Sulinos e pelos Planos coordenados pelo JBRJ.

Quando questionados se houve dificuldades para estimar os custos dos PANs a resposta “sim” foi unânime. Dentre as principais dificuldades, destacam-se: estimar custos para cinco anos, tempo para elaboração dos custos, grande variedade de atividades em etapas diferentes, natureza de algumas ações de difícil mensuração, governança multi-institucional, além de dúvidas sobre incluir ou não custo de mão-de-obra.



Contudo, as dificuldades apontadas para estimativa de custos é um significativo indicativo para a possível imprecisão dos custos estimados, reforçando ainda mais a fragilidade de analisar custos médios previstos ao invés de realizados.

8. Como Calcular o Custo dos PATs

Como mencionado anteriormente, apenas o PAT Planalto Sul, publicado em dezembro de 2019 pelo IMA/SC, encontra-se atualmente em andamento, havendo outros nove em fase de elaboração.

A fim de ampliar a abrangência deste estudo, um dos coordenadores do PAT Planalto Sul e os pontos focais dos demais PATs também foram entrevistados com a pretensão de identificar:

- ✓ Quais são as principais linhas temáticas que estão sendo consideradas na elaboração?
- ✓ Qual a quantidade de espécies-alvo e se são da fauna, da flora ou de ambos os grupos?
- ✓ Se o PAT tem previsão de utilizar recursos públicos em âmbito estadual ou municipal? e
- ✓ Quais são as maiores dificuldades quanto ao levantamento de custos para fins de elaboração dos PATs, bem como para a captação e gestão de seus recursos financeiros?

O questionário foi remetido para pontos focais dos 12 estados apoiados pelo Projeto Pró-Espécies e teve uma taxa de retorno de resposta de 67% (Gráfico 6), com a participação dos estados: BA, MG, PA, PR, RS, SC, SP e TO. Ressalta-se que a participação do estado do Rio de Janeiro se deu por meio do PAN Endêmicos do Rio de Janeiro, de recorte territorial, como dito anteriormente.



Gráfico 6: Taxa de Retorno - Pontos Focais PATs



Quanto à fase de elaboração, 50% estão em elaboração, 25% tem a elaboração prevista para o segundo semestre de 2020, 12,5% tem a elaboração prevista para o primeiro semestre de 2020 e 12,5% estão em execução.

A respeito da estimativa de quantidade de espécies a serem abrangidas, a variação apresentada entre quantidade mínima e máxima, foi de 5 a 224 espécies respectivamente, sendo que 87,5% desses PATs abrangem espécies de fauna e flora no mesmo Plano de Ação e 12,5% abrangem apenas espécies da flora.

As principais linhas temáticas que provavelmente serão abrangidas, conforme estimativa dos pontos focais dos PATs a serem elaborados, são: Conservação, Educação Ambiental e Comunicação, Pesquisa, Uso Sustentável de Recursos Naturais, Controle de Espécies Invasoras, Licenciamento e Compensação Ambiental, Manejo Populacional e Instrumentos Legais.

8.1. Análise do PAT Planalto Sul

Para analisar os custos do PAT Planalto Sul, foram usados os mesmos parâmetros utilizados na análise de custos dos PANs, ponderando-se o custo unitário por espécies-alvo e os custos por linhas temáticas de ações. A seguir, serão abordadas as principais características desse PAT.

➤ PAT Planalto Sul

- ✓ Ciclo de vigência: iniciado em 2019
- ✓ Área de ocorrência/território/bioma: localizado na região de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, território do Planalto Sul
- ✓ Objetivo: “a conservação da Biodiversidade do Território Planalto Sul, considerando aspectos biológicos, sociais, culturais e econômicos, com ênfase nas espécies focais”¹⁶
- ✓ Grupo taxonômico: 20 espécies ameaçadas de extinção, sendo nove da fauna e 11 da flora
- ✓ Principais linhas temáticas: conservação, educação ambiental e comunicação, pesquisa, uso sustentável dos recursos naturais, fiscalização ambiental e controle de espécies invasoras
- ✓ Estrutura: seis objetivos específicos e 41 ações
- ✓ Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2,7 milhões

O custo médio por espécies girou em torno de R\$ 136 mil. Comparativamente aos PANs ora analisados, observa-se que este custo médio se aproxima do custo médio unitário do PAN Lagoas do Sul, no entanto, o PAN abrange 162 espécies, enquanto o PAT abrange 20, ambos de fauna e flora, conforme demonstrado na Tabela 8 a seguir.

¹⁶ Portaria nº 260/19 – IMA/SC em 10/12/2019

Tabela 8: Comparação Custo por Espécie: PANs e PAT Planalto Sul

PAN	Qtd. Espécies	Custo Total Estimado 1º Ciclo (R\$ mil)	Custo / Espécie (R\$ mil)
PAN Ararinha-azul (1º Ciclo)	1	6.090	6.090
PAN Soldadinho-do-Araripe (1º Ciclo)	1	4.700	4.700
PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho (1º Ciclo)	15	4.290	286
PAN Lagoas do Sul	167	29.436	176
PAT Planalto Sul	20	2.710	136
PAN Aves da Mata Atlântica	142	12.005	85
PAN Peixes Amazônicos	39	2.360	61
PAN Grão Mogol Francisco de Sá	74	2.648	36
PAN Serra do Espinhaço Meridional	256	4.920	19
PAN Endêmicos do Rio de Janeiro	513	1.870	4
TOTAIS	1.228	71.029	11.591

Fonte: (ICMBIO e JBRJ)

Com relação às linhas temáticas, notou-se que, similarmente aos PANs, as ações de Conservação representaram 34% dos custos totais (nos PANs representaram 38%). As ações de Uso Sustentável representaram 25%, as ações de Educação Ambiental e Comunicação 19% e as ações de Pesquisa 11%.

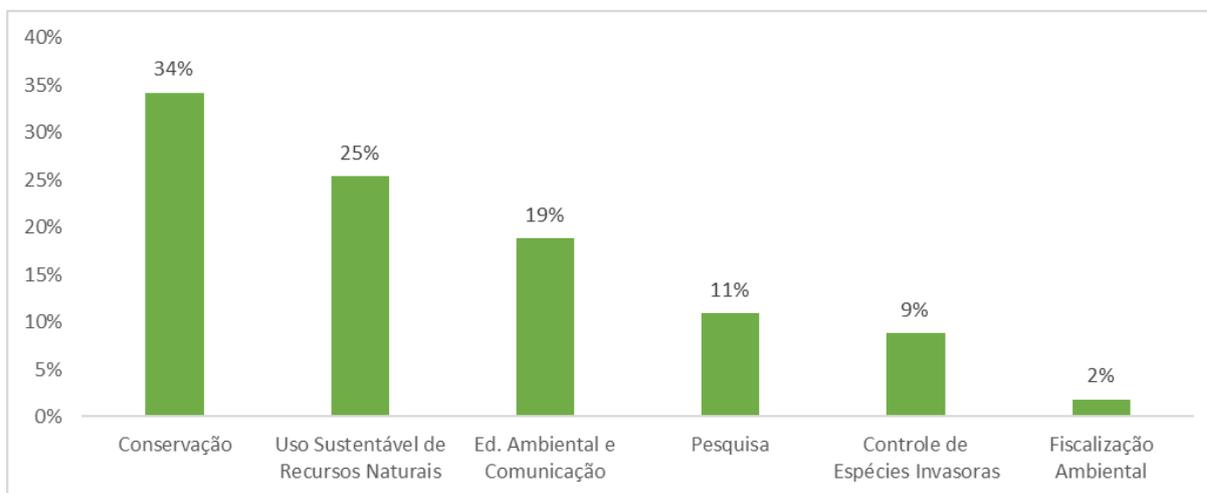
Com menor representatividade sobre os custos estimados totais, as ações de Controle de Espécies Invasoras e Fiscalização Ambiental representaram juntas 11%. Esses valores estão demonstrados na Tabela 9 e no Gráfico 7, abaixo.

Tabela 9: Custo por Linhas Temáticas - PAT Planalto Sul

Linhas Temáticas de Ações	Valor (R\$ mil)	%
Conservação	927	34%
Uso Sustentável de Recursos Naturais	688	25%
Ed. Ambiental e Comunicação	510	19%
Pesquisa	295	11%
Controle de Espécies Invasoras	240	9%
Fiscalização Ambiental	50	2%
	2.710	100%

Fonte: IMA/SC

Gráfico 7: Custo por Linhas Temáticas - PAT Planalto Sul (%)



8.2. Comparando o Custo Médio dos PANs com o PAT Planalto Sul

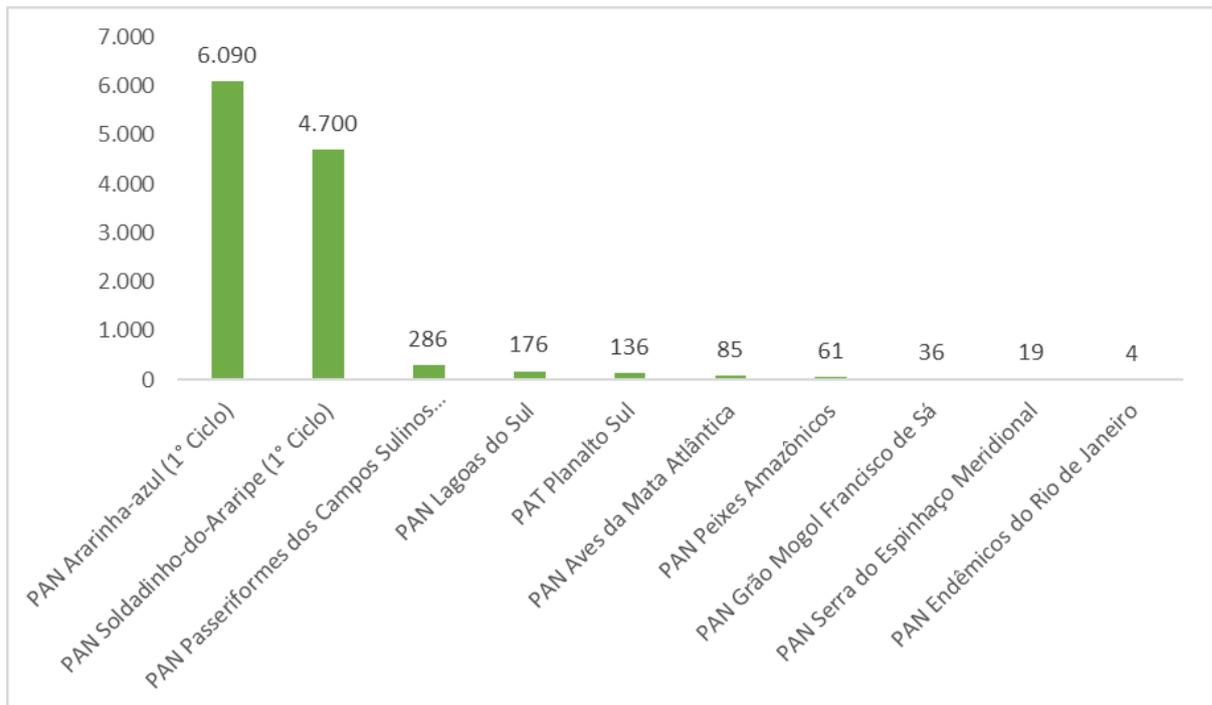
O custo médio por espécies e o custo total por linhas temáticas do PAT analisado foram comparados à amostragem dos PANs, a fim de se traçar pontos de similaridade,

uma vez que os PANs, com recortes territoriais, foram estudados justamente para servirem de parâmetro para o cálculo de custo dos PATs.

Foi possível observar que, ao adicionar o custo médio unitário por espécies do PAT Planalto Sul à curva de custos médios unitários dos PANs, o PAT ocupa a quinta posição de maior custo unitário da amostragem, ficando entre o PAN Lagoas do Sul, que abrange 167 espécies de fauna e flora, e o PAN Aves da Mata Atlântica com 142 espécies de flora, conforme demonstrado no Gráfico 8 abaixo.

Assim, nota-se a similaridade de custo unitário entre o PAN Lagoas do Sul, que abrange espécies de fauna e flora, com o PAT, que tem justamente como objetivo a abrangência territorial, evidenciando novamente a maior viabilidade financeira deste tipo de abordagem.

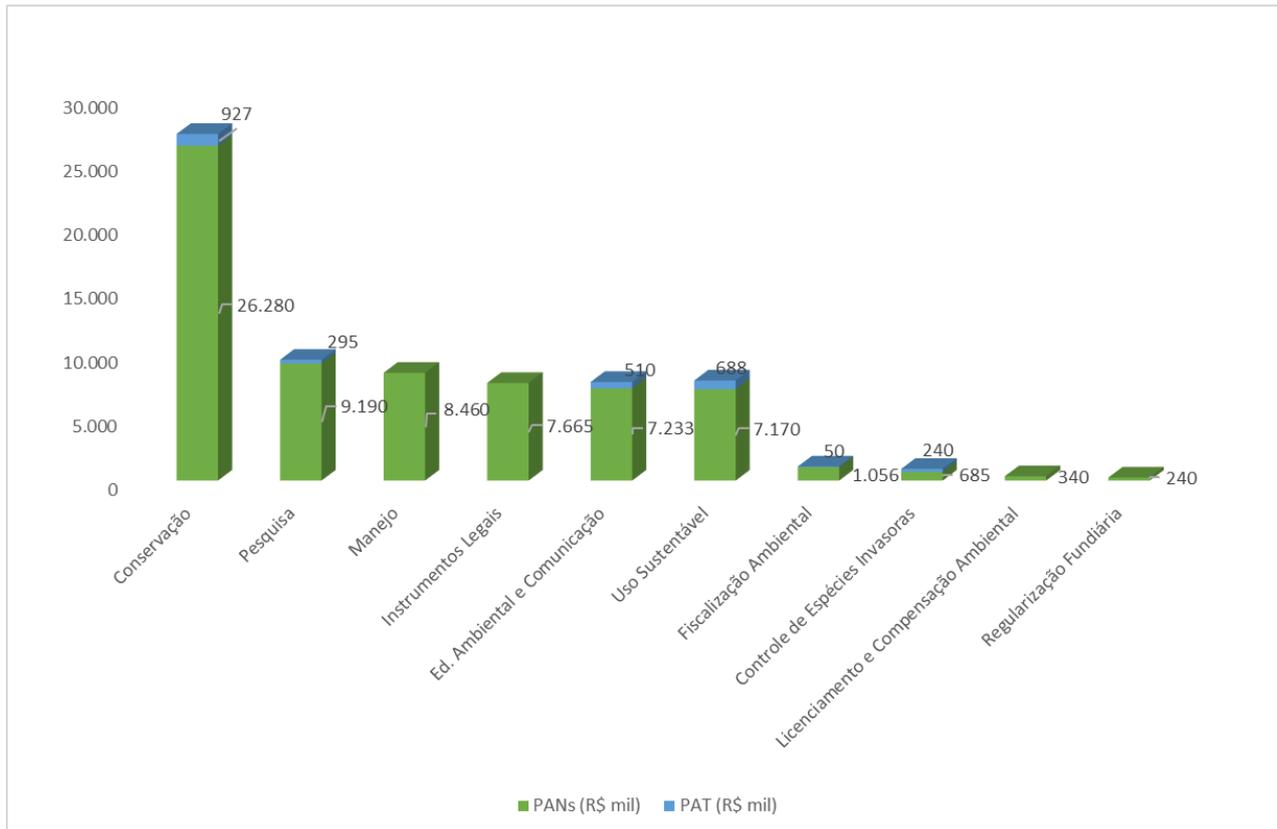
Gráfico 8: Custo por Espécie: PANs x PAT Planalto Sul (R\$ mil)



Quando adicionado à curva de custos por linhas temáticas dos PANs, nota-se que a única congruência entre eles são as ações de Conservação que, como anteriormente

mencionado, assumem o topo da lista de recursos estimados. As demais linhas de ações não seguem nenhum tipo de similaridade proporcional às linhas apresentadas na curva de análise dos PANs, como pode ser observado no Gráfico 9 abaixo.

Gráfico 9: Custo por Linhas Temáticas: PANs x PAT Planalto Sul (R\$ mil)



8.3. Principais Desafios para o Cálculo de Custo dos PATs

As entrevistas realizadas com os coordenadores dos PANs mostraram que, unanimemente, mensurar custo para um Plano de Ação é uma tarefa bastante desafiadora, seja em função do tempo disponível para a elaboração, pela dificuldade em estimar custo para ações de longo prazo, pela natureza das ações e suas multilateralidades ou ainda pelas complexidades de atuar em um contexto multi-institucional. As mesmas dificuldades foram apontadas pelos pontos focais do PAT.

Tais dificuldades podem implicar em uma provável imprecisão nos custos estimados, o que pode gerar uma série de consequências para a exequibilidade das ações, tanto pela dificuldade na obtenção de recursos quanto pela dificuldade em priorizar ações fundamentais com os recursos ora disponíveis.

Cabe salientar que a falta de instrumentos de gestão financeira, tais como orçamento e cronograma físico-financeiros, também foram desafiadores para a realização deste estudo que, como já mencionado, baseou-se apenas em custos estimados, tornando o cálculo do custo efetivo dos Planos de Ação imprecisos.

O ideal para mitigar essas dificuldades é elaborar um orçamento para cada Plano de Ação, preferencialmente, no processo de elaboração do próprio Plano, tão logo as ações sejam definidas.

O orçamento é um resumo financeiro do Plano e indica quando e em que os recursos serão gastos, pode indicar também de que fonte virão (KISIL, 2001). É também uma importante ferramenta de gestão de custos, o que será mais amplamente abordado na Parte IV deste estudo. No entanto, antes de iniciar a elaboração do orçamento é fundamental classificar e, se possível, agrupar os gastos, como por exemplo: despesas de viagem, custos de oficinas, material de consumo, gastos com recursos humanos etc. Outro eficaz instrumento de suporte ao levantamento de custos é a memória de cálculo, a qual deve conter a descrição detalhada e individual de cada gasto. Por exemplo, na memória de cálculo, os gastos com viagens devem estar individualmente detalhados, incluindo quantidade de trechos, meio de transporte, quantidade de pessoas, verba para alimentação, custo de hospedagem etc.

Um Plano orçamentário bem elaborado, além de facilitar a captação de recursos e sua prestação de contas, permite a realização de análises que servem como processos de avaliação para fins de tomada de decisões, focalização dos esforços de melhoria e mensuração de resultados (PEREZ JR.et al., 2003). Em outras palavras, pode ser usado como importante ferramenta de priorização de ações para uma maior exequibilidade dos Planos de Ação, evitando que ações importantes deixem de ser implementadas por falta de recursos.



Conclusivamente, por meio da entrevista com os coordenadores, foi possível compreender que os custos são controlados e que, provavelmente, haja diferentes instrumentos de levantamento e monitoramento, no entanto, em função da multi-institucionalidade dos Planos de Ação essas informações acabam não sendo compiladas em um único documento, dificultando a visão global dos custos realizados. Para tanto, na Parte IV deste estudo serão apresentadas algumas sugestões de melhoria para este ponto, que é de crucial importância para a sustentabilidade financeira.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



PARTE III – IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS

9. Fontes de Recursos: contextualização

Na Parte II deste estudo, foi possível concluir que os Planos de Ação de abordagem territorial, em especial, os que abrangem conjuntamente espécies de fauna e flora, são financeiramente mais viáveis que aqueles voltados a apenas uma espécie. Deste modo, observou-se que, da amostra de PANs analisados, o PAN Lagoas do Sul, que abrange 167 espécies de fauna e flora, atuando com seis grupos taxonômicos e em três biomas, apresentou um custo unitário por espécie bastante próximo ao custo por espécie do PAT Planalto Sul, nos valores de R\$ 176 mil e R\$ 136 mil, respectivamente.

No âmbito do Projeto Pró-Espécies, sabe-se que a estimativa de apoio financeiro para PANs e PATs é de cerca de R\$ 40 mil por espécie-alvo, ou seja, aquela classificada como Criticamente em Perigo (CR) por uma lista oficial nacional e que não está contemplada por nenhum instrumento de conservação, sendo considerada lacuna. Considerando o PAT Planalto Sul como estudo de caso, o qual contém 11 espécies classificadas como alvo para o Projeto Pró-Espécies, calcula-se que o apoio do Projeto corresponde a cerca de R\$ 440 mil. Porém, ressalta-se que, além das espécies-alvo, o PAT prevê beneficiar diretamente outras espécies ameaçadas por meio de suas ações, totalizando 20 espécies. Considerando ainda que o custo médio por espécie desse PAT é de R\$ 136 mil, sabe-se que seu custo total para abranger as 20 espécies pretendidas é de R\$ 2,72 milhões. Isso evidencia a necessidade de captação de outras fontes de recursos, além do Projeto Pró-Espécies, para sua implementação.

Eis aqui outro grande desafio da sustentabilidade financeira dos PATs: como e onde buscar o recurso necessário para implementá-los? Com o objetivo de contribuir para essa resposta, este estudo pesquisou diversas fontes de financiamento a projetos socioambientais, em especial, as que apresentam maior alinhamento com as estratégias de conservação comumente abordadas nos Planos de Ação. O referencial

direcionador dessa pesquisa foi a relação das linhas temáticas mais abordadas nos PANs estudados, tal como elencadas na Parte II deste estudo.

A busca por fontes de recursos também levou em consideração alguns dados obtidos junto aos coordenadores dos PANs e pontos focais dos PATs a respeito das atuais fontes financiadoras dos PANs e expectativas de fontes de recursos, bem como os maiores desafios encontrados na captação, conforme descritos a seguir.

10. Fontes de Recursos: dados da entrevista com PANs e PATs

Nas entrevistas realizadas com os coordenadores dos PANs e os pontos focais dos PATs em processo de elaboração, buscou-se informações sobre:

- ✓ A origem dos recursos utilizados na implementação dos PANs;
- ✓ Previsão de orçamentos públicos ou outras fontes de recursos para a implementação dos PATs;
- ✓ Principais desafios encontrados para captação de recursos dos PANs analisados.

Este levantamento foi importante para orientar a pesquisa sobre fontes de recursos, principalmente, para identificar aquelas relacionadas às linhas temáticas que apresentaram maior grau de dificuldade de captação. As respostas obtidas estão apresentadas a seguir.

10.1. Origem dos Recursos Utilizados nos PANs da Amostragem

Os PANs analisados foram e estão sendo implementados com recursos de diversas origens, incluindo organismos públicos e iniciativa privada com e sem fins lucrativos. Por meio da pesquisa não foi possível identificar, na íntegra, todas as fontes de recursos, no entanto, das respostas obtidas, 56% souberam informar, ao menos parcialmente, as fontes utilizadas na implementação. Os outros 44% não tinham informações suficientes a respeito ou por não ter havido a primeira monitoria ou pela falta de obtenção de dados com os parceiros.

Das fontes informadas dez são organismos públicos, três são empresas privadas, um organismo internacional e cinco são ONGs (Tabela 10). Ressalta-se que por não haver dados sobre valores aportados por cada instituição, não foi possível calcular o percentual de representatividade de cada fonte.

Tabela 10: Fontes de Recursos dos PANs

Fontes	Instituições
Recursos Públicos	ICMBio, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, Polícia Rodoviária Federal - PRF, Ministério Público do Estado de Alagoas, Polícia Federal - PF, Sistema Fecomércio Ceará, Ministério Público do Estado do Ceará, PUC - Rio Grande do Sul (bolsa pesquisa), Compensação Ambiental do Estado do Rio de Janeiro - FMA/CCA e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ
Empresas Privadas	Veracel Celulose, Parque das Aves e Programa Empreendedores da Conservação (SPVS e HSBC)
Organismos Internacionais	GEF Pró Espécies
ONGs	SAVE Brasil, Instituto para Preservação da Mata Atlântica, Fundação Grupo Boticário de Proteção a Natureza, Conservation Leadership Programme e American Bird Conservancy

Fonte: (ICMBIO e JBRJ)

10.2. Origem das Fontes de Recursos: expectativas PATs

Na entrevista com os pontos focais dos PATs foi evidente notar que, dos 67% que retornaram a pesquisa, 80% disse não haver previsão de recursos públicos, no âmbito estadual ou municipal, enquanto 20% afirmou haver recursos disponíveis no PPA 2020-2023 para a implementação, embora o montante ainda não seja definido.

Quanto à previsão de outras fontes de recursos para implementação, foram apontadas: Projeto Pró-Espécies, órgãos de fomento à pesquisa, licenças ambientais, compensação ambiental, TACs por meio do Ministério Público e verbas previstas pelo MMA.

10.3. Desafios da Captação de Recursos para os PANs

Com relação aos maiores desafios quanto à captação de recursos, buscou-se identificar:

- ✓ As maiores dificuldades encontradas na obtenção de recursos financeiros para a realização dos PANs;
- ✓ As linhas temáticas com maior grau de dificuldade para obter financiamento.

A respeito da primeira pergunta, as respostas foram bastante diversificadas, variando desde quem tenha a visão de que há muitas possibilidades de recursos disponíveis e a captação depende mais do interesse dos articuladores, a quem sinta a falta de uma plataforma que disponibilize relação de editais abertos com calendários. Também foram citadas: falta de tempo dos colaboradores para escrever projetos, dificuldade para identificar fontes direcionadas à conservação de ecossistemas e espécies ameaçadas, falta de profissionais especializados em captação de recursos e até a falta de consonância dos objetivos dos PANs com os interesses das fontes financiadoras.

Com relação às linhas temáticas de maior dificuldade para captação, pode-se destacar aquelas relacionadas a instrumentos legais e comunicação. Ações como realização de oficinas de monitoria (administração) e contratação de consultores para o desenvolvimento de diagnóstico específico ou para implementação de ações também foram listadas pelos coordenadores.

11. Fontes de Recursos para Ações Socioambientais

Conforme demonstrado anteriormente, o apoio do Projeto Pró-Espécies, embora significativo, não será suficiente para a sustentabilidade dos PATs, logo, será necessário um esforço adicional dos agentes envolvidos para buscar recursos complementares.

Buscar recursos ou, tecnicamente, captar recursos, implica em um processo estruturado para solicitar contribuições, financeiras ou não, necessárias ao atingimento dos objetivos de uma organização ou de um projeto, solicitação essa que pode ser feita junto a diferentes fontes, tais como indivíduos, empresas, governos ou outras organizações (VERGUEIRO, 2016).

Para tanto, é fundamental haver pessoas engajadas com os objetivos que se pretendem atingir. Além disso, é importante que tenham consciência da importância de seu trabalho neste processo de captação, que envolve certa habilidade para apresentar, aos financiadores, os impactos e as transformações que serão geradas pelas ações propostas pelo Plano de Ação.

Captar recursos implica em convencer pessoas de que os resultados alcançados são dignos de apoio

Uma das formas mais comuns de captar recursos é por meio da elaboração de projetos, sejam para apresentação direta a prováveis financiadores ou para atendimento a editais. No caso dos Planos de Ação, com multilateralidade dos agentes envolvidos, certamente, a elaboração de projetos menores que contemplem poucas ações podem ser uma boa ferramenta de captação.

De acordo com Cruz e Estraviz (2000), vale destacar alguns importantes requisitos que devem ser considerados na hora de captar:

- Missão e causa => a causa a que o Plano de Ação se propõe deve estar alinhada à missão dos financiadores prospectados, devendo, portanto, ser clara e objetiva;
- Boa gestão do projeto e dos recursos captados => o financiador precisa ter clareza e segurança sobre como os recursos investidos serão geridos e, principalmente, aplicados de modo que as ações propostas gerem os resultados esperados;

- Responsável pela captação => todos podem estar envolvidos e engajados na busca por recursos, no entanto, é desejável haver um ponto focal para o relacionamento com os financiadores;
- Sustentabilidade => pulverizar as fontes de recursos é, na maioria das vezes, uma boa forma de manter a sustentabilidade de um projeto ou organização, pois depender exclusivamente de uma única fonte aumenta relativamente o risco da sustentabilidade, pois se essa fonte se esgota, por qualquer que seja o motivo, o projeto ou organização, tende a ter sua perenidade comprometida;
- Transparência => prestação de contas que demonstrem claramente a origem e aplicação dos recursos é, inevitavelmente, fundamental para transmitir credibilidade ao projeto, favorecendo a busca por recursos;
- Comunicação => informar o que está sendo feito e como está sendo feito é outro importante fator de credibilidade para o projeto. Neste ponto específico, vale destacar que os PANs fazem isso com muita maestria, publicando as monitorias e avaliações em seus portais eletrônicos;
- Compatibilidade de interesses => outro ponto importante é a compatibilidade de interesses entre os parceiros financiadores e o projeto em si.

Destacados alguns pontos importantes para a captação de recursos, apresentam-se, a seguir, algumas fontes de financiamento por origem dos recursos, divididos entre: públicos, agências internacionais e iniciativas privadas com e sem fins lucrativos.

Vale lembrar que o universo de fontes de recursos para projetos socioambientais é vasto, no entanto, estão sendo apresentadas aqui apenas as fontes que apresentam afinidade com as linhas temáticas mais abordadas pelos Planos de Ação.

11.1. Recursos Públicos

Os órgãos públicos municipais, estaduais e federais destinam recursos do orçamento público para o cumprimento de metas de políticas públicas. Os recursos públicos são, de modo geral, provenientes de arrecadações fiscais e sua distribuição é definida pelo



PPA, podendo ser voluntários quando fazem parte do orçamento público, ou compulsórios quando captados e destinados a determinados fins.

Os recursos públicos nas esferas federal, estadual e municipal, direcionados ao meio ambiente, podem ser obtidos por diversos meios, a saber:

Programas Governamentais

Previstos no PPA, os programas governamentais estão alinhados com as propostas do governo sendo, portanto, considerados prioritários. O orçamento público federal apresenta uma cesta de programas voltados ao meio ambiente, no entanto, conforme dados do Portal da Transparência, em 2020, o orçamento previsto para o Programa Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade e dos Recursos Naturais é de R\$ 305 milhões.

Dentre as principais ações deste Programa, destacam-se: Formulação e Implementação de Estratégias para Promover a Proteção, a Conservação e o Uso Sustentável da Biodiversidade, da Vegetação Nativa e do Patrimônio Genético; Execução de Pesquisa e Conservação de Espécies e do Patrimônio Espeleológico; Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Flora Brasileira; Fomento a Projetos de Desenvolvimento Sustentável e Conservação do Meio Ambiente; e Controle e Fiscalização Ambiental.

Os recursos oriundos de Programas Governamentais podem ser acessados por órgãos públicos ou privados sem fins lucrativos por meio de chamamento de editais e seleção de projetos.

Emendas Parlamentares

Instrumento utilizado pelo Poder Legislativo, previsto no orçamento anual que permite direcionamento dos recursos públicos por meio de emendas. As emendas podem ser apresentadas no âmbito federal, estadual e municipal, cada qual com diretrizes específicas.

De acordo com a Portaria Interministerial nº43 de 04/02/2020, que dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, os recursos poderão ser executados por





transferência especial (“repassados diretamente ao beneficiado independente de celebração de convênio ou instrumento congênere”) ou por transferência com finalidade definida (“vinculados à programação estabelecida na emenda parlamentar e aplicados nas áreas de competência constitucional da União”).

Em 2019, de acordo com dados do painel do Siga Brasil, foram executadas mais de 17 mil emendas parlamentares, totalizando R\$ 10 bilhões. Deste total, 0,02% (R\$ 2,3 milhões) foram para o Ministério do Meio Ambiente, sendo R\$ 405 milhões para apoiar projetos de desenvolvimento sustentável e R\$ 460 mil para gestão de uso sustentável da biodiversidade.

Compensação Ambiental

Potencial fonte de recursos para ações ambientais, a compensação ambiental, foi instituída pela Lei Federal 9.985/2000, que determina diretrizes de compensação que empresas devem considerar para minimizarem e restituírem os impactos gerados por seus empreendimentos ao meio ambiente, identificados em processos de licenciamento ambiental.

Os recursos oriundos da compensação ambiental devem ser direcionados às UCs existentes ou à criação de novas. O Decreto Federal nº 4.340/2002 regulamenta a priorização para a aplicação dos recursos na seguinte ordem: regularização fundiária e demarcação de terras; elaboração, revisão ou implantação de Plano de manejo; aquisição de bens e serviços necessários à implantação, gestão, monitoramento e proteção da unidade de conservação; desenvolvimento de estudos necessários à criação de novas unidades de conservação; e desenvolvimento de pesquisas necessárias para o manejo da unidade de conservação.

Cabe às câmaras de compensação ambiental federal ou estaduais, a definição das UCs que receberão o recurso. A compensação ambiental também ocorre em Termos de Ajustamento de Conduta (TAC) sob interveniência do Ministério Público.

Multas Administrativas e Sansões Judiciais





Outra fonte de recursos públicos é proveniente de autuações contra crimes ambientais e infrações administrativas. Regulamentada pelas Leis nº 9.605/1998 e nº 7.347/1998, os recursos provenientes de multas por infrações ambientais deverão ser destinados ao Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA) ou outros fundos estaduais e municipais de meio ambiente. No decorrer deste estudo serão abordados alguns fundos e os meios de acesso a seus recursos.

Cobrança de Tributos

De acordo com a Constituição Federal, União, estados e municípios podem cobrar tributos pela utilização de serviços públicos. Um exemplo de instrumentos tributários para políticas ambientais é o ICMS Ecológico, taxas de licenciamento para empreendimentos, taxas de turismo, entre outras. A destinação precisa ser definida na LOA.

Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM

Instituída pela Lei nº 7.990/1989, a CFEM é mais uma fonte de recursos para os órgãos públicos originários na industrialização ou comercialização de mineral. Assegurados pela Constituição Federal, os municípios, estados e União podem receber participação nos resultados obtidos com exploração de recursos minerais em seus territórios, tais como recursos hídricos para fins de geração de energia, gás, petróleo e outros.

Os recursos assim originários são investidos em projetos voltados, entre outros, à melhoria da qualidade ambiental. A Lei nº 13.540/2017, que altera a Lei nº 7.990/1989, orienta que pelo menos 20% dos recursos que cabem aos estados e municípios sejam destinados a atividades relativas ao desenvolvimento mineral sustentável e ao desenvolvimento científico e tecnológico e impede a destinação para pagamento de dívidas e despesas com pessoal. Tal como outros recursos públicos, seu direcionamento é definido na LOA.

Royalties de Petróleo e Gás Natural

Também instituído por lei federal, os estados e municípios produtores de petróleo e gás natural recebem royalties, que são o valor pago a um proprietário pelo direito de





uso, exploração ou comercialização de um bem. A Lei nº 12.734/2012, em seu art. 50, determina que os recursos sejam destinados, entre outros, para área de meio ambiente, por meio da LOA.

Licenciamento Ambiental

Instituído pela Lei Federal nº 6.938/1981, o licenciamento ambiental é um mecanismo de gestão pública regulador de impactos ambientais causados por empreendimentos e outra importante fonte de recursos públicos destinados à melhoria do meio ambiente.

Doações

As doações também têm sido importantes fontes de recursos para os órgãos públicos. A Lei nº 9.985/2000 estabelece que os órgãos responsáveis por unidades de conservação podem receber doações de qualquer natureza, provenientes de organizações públicas, privadas ou pessoas físicas.

Patrocínios

Os órgãos públicos podem realizar parcerias com o setor privado, nas quais as empresas patrocinem ações ambientais em prol da veiculação de suas marcas. Como exemplo, pode-se citar uma parceria do JBRJ com empresas locais no orquidário e roseiral.

Estes são alguns exemplos de fontes de recursos públicos que podem ser destinados para ações de meio ambiente, tanto no âmbito municipal, estadual e federal, conforme previsões legais. No entanto, é fundamental que os gestores públicos tenham atitudes proativas na articulação de recursos, sempre norteados pelos princípios constitucionais da Administração Pública.

Grande parte destes recursos é destinada via orçamento público e comumente transitam por fundos para então serem destinados às ações voltadas às políticas públicas. Neste sentido, os fundos se tornam importantes instrumentos de gestão para a aplicação dos recursos, promovendo maior transparência e controle. A seguir estão descritos alguns importantes fundos de financiamento ambiental.



Fundos Públicos – Âmbito Federal

Agência Nacional das Águas – ANA

Criada pela Lei nº9.984/2000, é uma autarquia sob regime especial que tem a função de disciplinar a implementação, operacionalização, controle e avaliação dos instrumentos de gestão da Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), instituída pela Lei nº 9.433/1997.

Também conhecida como Lei das Águas, a PNRH criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SINGREH), de caráter descentralizador e participativo, integra União e estados e constitui comitês com a participação de instâncias públicas, usuários e sociedade civil para a gestão dos recursos hídricos.

O SINGREH é composto pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), Secretaria de Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental (SRQA), Agência Nacional das Águas, Conselhos Estaduais de Recursos Hídricos (CERH), entidades estaduais, Comitê de Bacia Hidrográfica e Agências de Água.

Apoia financeiramente projetos voltados ao uso sustentável de recursos hídricos, selecionados por meio de chamadas públicas e firmados por meio de convênios. Maiores informações podem ser acessadas no site da agência em www.ana.gov.br/programas-e-projetos

Fundo Amazônia

Estabelecido em 2008 e gerido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é considerado como fundo de Redução de Emissões Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal (REDD+).

Realiza investimentos não reembolsáveis em ações de prevenção e combate ao desmatamento e promoção da conservação e uso sustentável das florestas do bioma Amazônia, mas pode utilizar até 20% de seus recursos para outros biomas. A captação de recursos para o fundo cabe ao BNDES, que também se incumbem pela contratação e monitoramento de projetos apoiados.



Dentre as principais linhas temáticas de apoio, destacam-se: fiscalização ambiental, manejo florestal, regularização fundiária e conservação e uso sustentável da biodiversidade. Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos federais, estaduais e municipais, ONGs, universidades e internacionalmente por países amazônicos por meio de chamadas públicas ou entidades aglutinadoras, que são entidades proponentes que coordenam um arranjo de subprojetos de outras entidades (aglutinadas), sendo responsáveis pela gestão física e financeira do projeto.

Maiores informações podem ser acessadas pelo site do fundo em <http://www.fundoamazonia.gov.br/pt/como-apresentar-projetos/>

Fundo de Direitos Difusos – FDD

Criado pela Lei 7.347/85 e vinculado ao Ministério da Justiça, o FDD apoia projetos para manutenção dos direitos e interesses difusos e coletivos, tais como bens e direitos de valor artístico, turístico; consumidor e meio ambiente.

Com recursos provenientes de ações públicas de direitos difusos e coletivos, multas e indenizações dos interesses dos portadores de deficiência, doações e outros, financia ações relacionadas à conservação do meio ambiente, proteção e defesa do consumidor, dentre outras de direitos difusos.

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos federais, estaduais ou municipais e ONGs por meio da abertura de processo seletivo para projetos. Maiores informações podem ser obtidas no site do fundo em <https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos/selecao-em-andamento>

Fundo de Mudanças Climáticas – Fundo Clima

Instituído pela Lei nº 12.114/2009 o Fundo Clima é um instrumento da Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC. Vinculado ao MMA, o fundo financia projetos e pesquisas voltados à redução de impactos causados por mudanças climáticas.

Seus recursos provêm do orçamento do MMA e é destinado a projetos reembolsáveis (pelo BNDES) e não reembolsáveis (pelo ministério), dentre as áreas temáticas de





aplicação destaca-se adaptação da sociedade e ecossistemas, com ações voltadas ao manejo florestal, recuperação de áreas de preservação permanente, entre outras.

O apoio é realizado por meio da seleção de projetos de modo dirigido (o proponente é designado para executar o projeto) ou, como a maioria dos casos, por livre concorrência (edital de chamamento). Maiores informações nos sites do MMA <https://www.mma.gov.br/clima/fundo-nacional-sobre-mudanca-do-clima.html> ou do BNDES <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/fundo-clima/fundo-clima>

Fundo Nacional de Compensação Ambiental – FNCA

Regido pela Lei nº 13.668/2018 o FNCA foi criado, em 2005 pelo MMA e Ibama em cooperação com a Caixa Econômica Federal (CEF), com o objetivo de garantir adequada aplicação dos recursos oriundos de compensação ambiental nos processos de licenciamento federal.

As linhas temáticas de ações destinam, exclusivamente, às áreas protegidas municipais, estaduais e federais. Os critérios e diretrizes para gestão e execução do fundo compete ao ICMBio e são regulamentadas pela Portaria nº 1039/2018. O fundo está em fase inicial de estruturação e não há dados para acesso.

Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal – FNDF

Criado pela Lei nº 11.284/2006 e gerido pelo Serviço Florestal Brasileiro (SFB), o fundo tem o objetivo de fomentar o desenvolvimento de atividades florestais sustentáveis. Os recursos do fundo são provenientes de arrecadações com concessões florestas, doações de entidades públicas ou privadas e verbas parlamentares.

Podem ser acessados por órgãos públicos municipais, estaduais e federais e ONGs para ações voltadas à recuperação de áreas degradadas com espécies nativas e aproveitamento sustentável de recursos florestais. O acesso é feito pela seleção de projetos por meio de chamadas públicas ou editais.

Um diferencial deste fundo é que após a seleção os projetos são contratados por meio de licitação pública, via pregão, um meio que tem se mostrado bastante ágil. De modo





geral, a duração dos projetos pode ser mensal ou anual e, em caso de convênios, podem chegar a cinco anos. Maiores informações podem ser acessadas no site do SFB em www.florestal.gov.br/desenvolvimento-florestal

Fundo Nacional do Meio Ambiente – FNMA

Criado pela Lei nº 7.797/1989, o fundo é uma unidade do MMA e tem a missão de apoiar projetos alinhados à Política Nacional de Meio Ambiente, destacando-se dentre as principais linhas temáticas a conservação e o manejo da biodiversidade e o uso sustentável dos recursos.

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos municipais, estaduais ou federais e por ONGs por meio da apresentação de projetos por demanda espontânea ou demanda induzida (abertura de editais ou termos de referência). Maiores informações podem ser obtidas no site do MMA em www.mma.gov.br/fundo-nacional-do-meio-ambiente

Fundo Social do BNDES

Constituído pelo próprio BNDES com parte de seus lucros anuais e tem o objetivo de apoiar projetos de caráter social. Dentre as diversas linhas temáticas de atuação estão ações de meio ambiente.

Os recursos podem ser acessados por pessoas jurídicas de direito público ou privado, com ou sem fins lucrativos para investimentos fixos em máquinas e equipamentos, capacitação, capital de giro e despesas pré-operacionais, tais como: despesas com elaboração de projetos, estudos, licenciamento ambiental, serviços cartorários e outras.

Maiores informações em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-social>

Fundo Socioambiental da Caixa Econômica Federal – FSA Caixa

Criado pela CEF, em 2010, com recursos próprios, o fundo está direcionado a apoiar projetos e investimentos socioambientais voltados à população de baixa renda em todo território nacional onde há empreendimentos voltados ao Programa Minha Casa





Minha Vida. Operado por unidades regionais da CEF que analisam e acompanham os projetos e suas prestações de contas.

O acesso aos recursos pode ser feito por instituições públicas ou privadas por meio da seleção pública de projetos, apoio às políticas internas (projetos estratégicos propostos por entidades externas doadoras ou repassadoras de recursos ao fundo), ou incentivo a negócios sustentáveis.

Dentre as linhas temáticas de apoio destaca-se a gestão ambiental. Considerando que um dos grandes fatores de riscos das espécies em extinção é a perda de habitat natural pelo crescimento e desenvolvimento urbano e destacando-se as ações direcionadas ao desenvolvimento territorial sustentável, ações dos PATs podem ser facilmente alinhadas aos temas de apoio deste fundo. Maiores informações podem ser obtidas no Guia de Orientações – Fundo Socioambiental Caixa que pode ser baixado em <http://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx> (letra F)

Informações resumidas sobre destinação e meios de acesso de cada um dos fundos acima descritos, incluindo link de acesso aos seus sítios eletrônicos, encontram-se na Tabela 11 a seguir.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



Tabela 11: Fundos Públicos - Âmbito Federal

Fundo	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
Agência Nacional das Águas - ANA	Uso sustentável dos recursos hídrico	Órgãos públicos	Editais de chamamento	www.ana.gov.br/programas-e-projetos
Fundo Amazônia	fiscalização ambiental, manejo florestal, regularização fundiária e conservação e uso sustentável da biodiversidade	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais, Ongs, universidades e internacionalmente por países amazônicos	Chamadas públicas ou entidades aglutinadoras	https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos/selecao-em-andamento
Fundo de Direitos Difusos - FDD	Conservação do meio ambiente (entre outros)	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais e Ongs	Processo seletivo de projetos	www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos
Fundo Clima	Pesquisas voltadas à redução de impactos causados por mudanças climáticas	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais, organizações civis	Projeto dirigido ou edital de chamamento	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/fundo-clima/fundo-clima
Fundo Nacional de Compensação Ambiental - FNCA	Áreas protegidas municipais, estaduais e federais	em definição	em definição	em definição
Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF	Desenvolvimento de atividades florestais sustentáveis	Órgãos públicos municipais, estaduais e federais e Ongs	Chamadas públicas	www.florestal.gov.br/desenvolvimento-florestal
Fundo Nacional do Meio Ambiente - FNMA	Conservação e o manejo da biodiversidade e o uso sustentável dos recursos	Órgãos públicos municipais, estaduais e federais e Ongs	Apresentação de projetos por demanda espontânea ou induzida (editais)	www.mma.gov.br/fundo-nacional-do-meio-ambiente
Fundo Social do BNDES	Projetos de caráter social - meio ambiente é uma das linhas temáticas	Pessoas jurídicas de direito público ou privado, com ou sem fins lucrativos	sem informação	https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-fundo-social
Fundo Social da Caixa Econômica Federal - FSA Caixa	Projetos e investimentos socioambientais voltados à população de baixa renda	Instituições públicas ou privadas	Seleção pública de projetos, apoio às políticas internas ou incentivo a negócios sustentáveis	http://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx

Fundos Públicos Estaduais

Sabe-se que as unidades estaduais e municipais podem constituir fundos associados às suas políticas públicas. Em 2005 o MMA realizou, por meio do FNMA, uma



pesquisa para ter um panorama dos fundos socioambientais estaduais, na qual foram identificados 26 fundos de meio ambiente legalmente constituídos. Em 2014 o MMA, em parceria com o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) realizou nova pesquisa para atualizar o panorama dos fundos socioambientais estaduais. Desta vez, foram identificados 25 fundos ambientais dos quais apenas 2/3 encontraram-se ativos na época da pesquisa, findada em janeiro de 2015.

De um modo geral, é comum que os fundos municipais e estaduais apresentem fragilidades de gestão, uma delas é a falta de diretrizes claras para a distribuição dos recursos, dificultando o processo de apresentação de projetos.

Para o presente estudo foram analisados apenas os fundos estaduais de meio ambiente, em operação, dos 13 estados envolvidos no Projeto Pró-Espécies, que apresentam relação com as linhas temáticas mais abordadas nos PANs analisados. Ressalta-se que pode haver outros fundos estaduais destes e de outros estados, ativos e inativos, que não foram contemplados por este estudo por não apresentarem diretrizes de apoio a temas relacionados aos Planos de Ação em questão.

Estado do Amazonas

Fundo Estadual do Meio Ambiente – FEMA/AM

Criado em 2005 pela Lei Estadual nº2.985 e alterado pela Lei Complementar nº 187/2018, a qual prevê que os recursos do Fundo sejam destinados à realização de atividades conservação, recuperação, melhoria, educação, monitoramento e fiscalização ambiental.

O fundo é vinculado à Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA/AM e gerido pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente do Estado do Amazonas (CEMAAM), conforme regimento interno aprovado pela Resolução/CEMAAM nº31/2019.

Os recursos do FEMA poderão ser repassados aos órgãos municipais e estaduais, consórcios de municípios, comitês de bacias hidrográficas, entidades da sociedade civil sem fins lucrativos, todos atuantes na temática ambiental. A solicitação será realizada por meio de projetos, por demanda espontânea ou edital e serão apreciados





pelo CEMAAM. Em janeiro de 2020 o saldo disponível do fundo somava R\$ 13 milhões. Informações em <http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-do-meio-ambiente-cemaam/>

Fundo Estadual de Recursos Hídricos

A Portaria SEMA nº120/2019 aprova o Regimento Interno do Fundo, instituindo a Comissão Gestora do Fundo Estadual de Recursos Hídricos responsável pela coordenação do fundo. O fundo tem o objetivo de promover a melhoria e proteção dos corpos d'água e suas bacias hidrográficas.

Os recursos serão aplicados por meio de acordos, convênios, contratos administrativos, termos de cooperação técnica e financeira pelos órgãos públicos estaduais e municipais, bem como pelas organizações da sociedade civil sem fins lucrativos.

Dentre as linhas temáticas destacam-se: educação ambiental, recuperação ambiental, conservação da biodiversidade, unidades de conservação e desenvolvimento institucional. Os recursos serão repassados por meio de projetos, por demanda espontânea ou editais. Os projetos de demanda espontânea deverão ser endereçados ao Presidente do Conselho Estadual de Recursos Hídricos (CERH). Informações em <http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/>

Estado da Bahia

Fundo de Recursos para o Meio Ambiente – FERFA

Vinculado à Secretaria do Meio Ambiente do Estado da Bahia, criado pela Lei nº10.431/2006, alterado pela Lei nº12.377/2011 e regulamentado pelos Decretos nº 11.235/2008 e nº 12.353/2010, o fundo tem o objetivo de financiar a execução da Política Estadual de Meio Ambiente e de Proteção da Biodiversidade. Sua gestão é feita pelo Conselho Deliberativo.

Dentre as linhas temáticas de destinação destacam-se: estudos e pesquisas, recuperação ambiental, medidas compensatórias, projetos de desenvolvimento





sustentável e educação ambiental. Apoia projetos por meio de demanda espontânea ou editais. Informações em <http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208>

Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia – FERHBA

Vinculado à Secretaria do Meio Ambiente, criado pela Lei nº 8.194/2002, alterado pelas Leis nº 11.612/2009 e nº 12.377/2011, tem o objetivo de prover suporte financeiro à Política Estadual de Recursos Hídricos. Sua gestão é feita pelo Conselho Deliberativo.

Dentre as linhas temáticas de destinação destacam-se: estudos, programas, projetos, pesquisa e obras no setor de recursos hídricos; educação ambiental para uso sustentável das águas; comunicação, mobilização, participação e controle social para o uso sustentável das águas. Informações em <http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208>

Estado do Espírito Santo

Fundo Estadual de Meio Ambiente – FUNDEMA

Reformulado pela Lei Complementar nº 513/2009 o fundo tem o objetivo de dar sustentação à Política Estadual de Meio Ambiente apoiando Planos, programas e projetos voltados à educação ambiental, recuperação ambiental e preservação de áreas de interesse ecológico.

Dentre as linhas temáticas destacam-se: proteção e conservação de espécies ameaçadas de extinção, recuperação de áreas degradadas, unidades de conservação e áreas protegidas. A gestão do fundo é deliberada pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente – CONSEMA. Informações em <https://seama.es.gov.br/fundema>

Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestas do Espírito Santo – FUNDÁGUA

Administrado pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEAMA, o fundo foi criado pela Lei Estadual nº 8.960/2008, reformulado pela Lei Estadual nº 9.866/2012 e alterado pela Lei Estadual nº 10.557/2016 e tem por objetivo





promover suporte financeiro à implementação da Política Estadual de Recursos Hídricos.

Fornece apoio a ações, programas e projetos, destacando-se os direcionados à manutenção, recuperação e ampliação da cobertura florestal. Informações em <https://seama.es.gov.br/fundagua>

Estado de Goiás

Fundo Estadual de Meio Ambiente – FEMA/GO

Vinculado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos – SECIMA, o fundo foi criado pela Lei Estadual nº 12.603/1995 e regulamentado pela Lei Complementar nº 20/1996 e pelo Decreto nº 4.470/1995 e tem o objetivo de apoiar projetos voltados ao uso sustentável dos recursos naturais e manutenção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental.

Projetos são avaliados pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente, cabendo ao Secretário de Estado do Meio Ambiente o repasse dos recursos. De 2018 a 2019 transitou pelo fundo o montante de R\$ 43,6 milhões. Em dezembro de 2019 foi aprovada pelo Conselho Estadual de Meio Ambiente (CEMAM) moção solicitando que os recursos do fundo sejam destinados a ações ambientais. Informações em <http://www.meioambiente.go.gov.br/meio-ambiente-e-recursos-h%C3%ADricos/financiamento-%C3%A0-projetos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel.html>

Estado do Maranhão

Fundo Especial de Meio Ambiente – FEMA/MA

Instituído pela Lei Estadual nº 5.405/1992 e regulamentado pelo Decreto nº 22.383/2006, o fundo tem a finalidade de apoiar planos, programas e projetos que





visem o uso racional e sustentável dos recursos naturais e é administrado por um Conselho Gestor.

Projetos do setor público e de organizações sem fins lucrativos poderão ser apoiados por recursos do fundo, devendo ser submetidos à apreciação do Conselho Gestor.

Informações em <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=2039>

Estado de Minas Gerais

Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais – FHIDRO

O fundo tem o objetivo de dar suporte financeiro a programas, projetos e ações que promovam a racionalização do uso e a melhoria dos recursos hídricos. Realiza financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis, sendo que neste caso o mínimo de 10% do valor do projeto deverá ser em contrapartida do proponente.

Podem pleitear recursos do fundo órgãos públicos estaduais e municipais, ONGs, organizações técnicas de pesquisa e ensino e associação de usuários hídricos.

Informações em <http://www.igam.mg.gov.br/fhidro>

Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos – FUNDIF

Criado pela Lei nº 14.086/2001, o fundo “tem por objetivos promover a reparação de danos causados ao meio ambiente, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico e a outros bens ou interesses difusos e coletivos”.

Os recursos são aplicados na recuperação do bem, na promoção de eventos educativos e científicos, entre outros. Podem requerer o recurso órgãos públicos estaduais e municipais e ONGs.

Informações em <http://direitoshumanos.social.mg.gov.br/pagina/fundos/fundif>

Estado do Paraná

Fundo Estadual do Meio Ambiente – FEMA/PR





Instituído pela Lei nº 12.945/2000 e alterado pela Lei nº 20.087/2019, o FEMA/PR tem a finalidade de financiar Planos, programas ou projetos que objetivem o controle, a preservação, a conservação e/ou a recuperação do meio ambiente.

O fundo é administrado pelo Instituto Ambiental do Paraná – IAP e de acordo com o artigo 5º da Lei nº 20.087/2019, educação ambiental, controle e monitoramento ambiental, recuperação e restauração ambiental, proteção dos recursos hídricos, conservação da biodiversidade, Unidades de Conservação, desenvolvimento florestal e pesquisa são algumas das ações consideradas prioritárias para utilização dos recursos do fundo, os quais poderão ser acessados por órgãos públicos estaduais e municipais e entidades privadas sem fins lucrativos, cujos objetivos estejam em consonância com os objetivos do FEMA. Informações em <http://www.iap.pr.gov.br/pagina-1491.html>

Estado do Rio Grande do Sul

Fundo Estadual do Meio Ambiente – FEMA/RS

Criado pela Lei nº 10.330/1994 e regulamentado pelos Decretos nº 38.543/1998, nº 39.935/2000 e nº 53.507/2017 tem a finalidade de financiar projetos que visem o uso sustentável do meio ambiente, melhoria, manutenção e recuperação ambiental.

Os recursos destinam-se aos órgãos ambientais estaduais, podendo ser repassados aos municípios e ONGs mediante projetos aprovados pelo Conselho Gestor. Informações em <https://www.sema.rs.gov.br/conselho-gestor-do-fema>

Fundo Estadual de Desenvolvimento Florestal – FUNDEFLOR

Regulamentado pelo Decreto nº 54.186/2018 e vinculado à Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação – SEAPI, o FUNDEFLOR tem o objetivo de arrecadar recursos para executar a Política Agrícola Estadual para Florestas Plantadas. Os recursos poderão ser destinados, mediante convênio, a órgão públicos federais, estaduais e municipais, organizações nacionais e internacionais, públicas ou privadas, cujos objetivos sejam relacionados à política agrícola estadual para florestas plantadas e seus produtos. Informações em <https://www.agricultura.rs.gov.br/fundos-de>



Estado do Rio de Janeiro

Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano – FECAM

Criado pela Lei nº 1.060/1986 e alterado pelas Leis nº 2.575/1996, nº 3,520/2000 e nº 4.143/2003 tem o objetivo de financiar projetos e programas ambientais e de desenvolvimento urbano. Gerido por um Conselho Superior, os recursos são aplicados nas linhas temáticas: gestão ambiental e biodiversidade, infraestrutura verde, saúde e educação ambiental. Informações em http://www.fecam.rj.gov.br/sfon_consultas.php

Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FUNDRHI

Regulamentado pelo Decreto nº 35.724/2004 o fundo é gerido pelo Instituto Estadual de Ambiente (INEA) e tem o objetivo de financiar a implementação de instrumentos de gestão, o desenvolvimento das ações, programas e projetos do Plano Estadual de Recursos Hídricos e dos Planos de Bacia Hidrográfica.

90% dos recursos devem ser aplicados na Região Hidrográfica que os gerou, em ações e projetos constantes do Plano de Investimentos aprovado pelo respectivo Comitê de Bacia, e os outros 10%, no órgão gestor de recursos hídricos do Estado. Informações em <http://www.inea.rj.gov.br/ar-agua-e-solo/sobre-o-fundrhi/>

Estado de Santa Catarina

Fundo Especial de Proteção ao Meio Ambiente – FEPEMA

Instituído em 1981 e vinculado à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável - SDS, o fundo tem o objetivo de apoiar o estudo, desenvolvimento e execução de programas e projetos que visem a conservação, a recuperação e a melhoria da qualidade ambiental.

Apoia projetos por demanda induzida (editais) ou espontânea que podem ser acessados por órgãos municipais, associações de municípios e consórcios



intermunicipais, instituições de ensino e pesquisa, instituições sem fins lucrativos com mais de 12 meses de constituição, entre outros.

Dentre as linhas temáticas de apoio destacam-se: utilização sustentável da fauna e flora, áreas legalmente protegidas, conservação e monitoramento ambiental, educação ambiental e fiscalização ambiental. Informações em http://www.fepema.sc.gov.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

Fundo Estadual de Recursos Hídricos - FEHIDRO

Regulamentado pelo Decreto nº 2.648/1998 o fundo tem o objetivo de apoiar estudos, implementação e manutenção de projetos de aproveitamento e gestão dos recursos hídricos do Estado.

Dentre as linhas temáticas de apoio destacam-se: estudos, pesquisas e levantamentos hídricos e fomento a projetos de aproveitamento de recursos hídricos. O recurso poderá ser acessado por órgãos municipais em conjunto ou não com o Estado, em programas de estudos e pesquisas, entre outros. Informações em <http://www.aguas.sc.gov.br/fehidro/o-fehidro>

Estado de São Paulo

Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – FEMA/SP

Vinculado à Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), criado pela Lei nº 13.155/2001 e regulamentado pelos Decretos nº 52.153/2011 e nº 52.388/2011, o fundo tem o objetivo de apoiar projetos voltados ao uso sustentável dos recursos naturais, manutenção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, pesquisa e atividades ambientais de controle, fiscalização e defesa do meio ambiente. Sua gestão é realizada pela Coordenação de Gestão dos Colegiados (CGC).

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos e ONGs por meio de editais ou demanda espontânea, apresentando propostas à Comissão Técnica de Avaliação de Planos Programas e Projetos (CAV). Informações em





https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/confema/index.php?p=3299

Fundo Estadual de Recursos Hídricos – FEHIDRO

Vinculado à Coordenadoria de Recursos Hídricos (CRHi) da Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos é a instância econômico-financeira do Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos (SIGRH) e é operado pelo Departamento de Operacionalização do Fundo. Seu objetivo é dar suporte à Política Estadual de Recursos Hídricos, por meio do financiamento de programas e ações na área de recursos hídricos.

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos do Estado e municípios, concessionárias de serviços públicos, consórcios intermunicipais, ONGs e empresas do setor privado. Os proponentes devem procurar as Secretarias Executivas dos Comitês de Bacia e elaborar documentação necessária. Informações em <http://fehidro.sp.gov.br/portal/sobre>

Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos – FID

Criado pela Lei nº 6.536/1989 e vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania o fundo tem o objetivo de gerir recursos voltados à reparação dos danos ao meio ambiente, aos bens de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, ao consumidor, ao contribuinte, às pessoas com deficiência, ao idoso, à saúde pública, à habitação e urbanismo e à cidadania, bem como a qualquer outro interesse difuso ou coletivo no território do Estado.

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos estaduais e municipais e ONGs por meio de editais de chamamento. Informações em <http://justica.sp.gov.br/index.php/coordenacoes-e-programas/fundo-estadual-de-defesa-dos-interesses-difusos/>

Principais informações sobre os fundos estaduais estão resumidas na Tabela 12 a seguir.



Tabela 12: Fundos Estaduais de Meio Ambiente

Estado	Fundo	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
AM	Fundo Estadual de Meio Ambiente - FEMA/AM	atividades conservação, recuperação, melhoria, educação, monitoramento e fiscalização ambiental	órgãos municipais e estaduais, consórcios de municípios, comitês de bacias hidrográficas, ONGs	projetos, por demanda espontânea ou edital	http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-do-meio-ambiente-cemaam/
	Fundo Estadual de Recursos Hídricos	educação ambiental, recuperação ambiental, conservação da biodiversidade, unidades de conservação e desenvolvimento institucional	órgãos públicos e ONGs	acordos, convênios, contratos administrativos, termos de cooperação técnica	http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/
BA	Fundo de Recursos para o Meio Ambiente - FERFA/BA	estudos e pesquisas, recuperação ambiental, medidas compensatórias, projetos de desenvolvimento sustentável e educação ambiental	órgãos públicos e ONGs	demanda espontânea ou editais	http://www.meioambiente.ba.gov.br/modulos/conteudo/conteudo.php?conteudo=208
	Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia - FERHBA	estudos, programas, projetos, pesquisa e obras no setor de recursos hídricos; educação ambiental para uso sustentável das águas; comunicação, mobilização, participação e controle social para o uso sustentável das águas	órgãos públicos e ONGs	demanda espontânea ou editais	http://www.meioambiente.ba.gov.br/modulos/conteudo/conteudo.php?conteudo=208
ES	Fundo Estadual do Meio Ambiente - FUNDEMA	proteção e conservação de espécies ameaçadas de extinção, recuperação de áreas degradadas, unidades de conservação e áreas protegidas	não informado	não informado	https://seama.es.gov.br/fundema
	Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestas do Espírito Santo - FUNDÁGUA	manutenção, recuperação e ampliação da cobertura florestal	não informado	não informado	https://seama.es.gov.br/fundagua
GO	Fundo Estadual do Meio Ambiente - FEMA/GO	uso sustentável dos recursos naturais e manutenção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental	não informado	projetos	http://www.meioambiente.go.gov.br/meio-ambiente-e-recursos-h%C3%ADricos/financiamento-%C3%A0-projetos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel.html
MA	Fundo Especial de Meio Ambiente - FEMA/MA	uso racional e sustentável dos recursos naturais	órgãos públicos e ONGs	planos, programas e projetos	http://stc.ma.gov.br/legislacao/documento/?id=2039
MG	Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais - FHDRO	racionalização do uso e a melhoria dos recursos hídricos	órgãos públicos, ONGs, organizações de pesquisa e ensino e associação de usuários hídricos	programas, projetos e ações	http://www.igam.mg.gov.br/thidro
	Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos - FUNDIF	recuperação do bem, na promoção de eventos educativos e científicos	órgãos públicos e ONGs	projetos	http://direitoshumanos.social.mg.gov.br/pagina/fundos/fundif
PR	Fundo Estadual do Meio Ambiente - FEMA	educação ambiental, controle e monitoramento ambiental, recuperação e restauração ambiental, proteção dos recursos hídricos, conservação da biodiversidade, Unidades de Conservação, desenvolvimento florestal e pesquisa	órgãos públicos e ONGs	planos, programas ou projetos	http://www.iap.pr.gov.br/pagina-1491.html
RS	Fundo Estadual do Meio Ambiente - FEMA	uso sustentável do meio ambiente, melhoria, manutenção e recuperação ambiental	órgãos ambientais estaduais e ONGs	projetos	https://www.sema.rs.gov.br/conselho-gestor-do-fema
	Fundo de Desenvolvimento Florestal - FUNDEFLO	política agrícola estadual para florestas plantadas e seus produtos	órgãos públicos e ONGs	convênio	https://www.agricultura.rs.gov.br/fundos-de
RJ	Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano - FECAM	gestão ambiental e biodiversidade, infraestrutura verde, saúde e educação ambiental	não informado	projetos e programas	http://www.fecam.rj.gov.br/sfon_consultas.php
	Fundo Estadual de Recursos Hídrico - FUNDRIH	implementação de instrumentos de gestão, o desenvolvimento das ações do Plano Estadual de Recursos Hídricos e dos Planos de Bacia Hidrográfica	não informado	ações, programas e projetos	http://www.inea.rj.gov.br/ar-agua-e-solo/sobre-o-fundrih/

Estado	Fundo	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
SC	Fundo Especial de Proteção Ambiental - FEPEMA	utilização sustentável da fauna e flora, áreas legalmente protegidas, conservação e monitoramento ambiental, educação ambiental e fiscalização ambiental	órgãos municipais, associações de municípios e consórcios intermunicipais, instituições de ensino e pesquisa e ONGs	projetos por demanda induzida (editais) ou espontânea	http://www.fepema.sc.gov.br/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1
	Fundo Estadual de Recursos Hídricos - FEHIDRO	estudos, pesquisas e levantamentos hídricos e fomento a projetos de aproveitamento de recursos hídricos	órgãos municipais em conjunto ou não com o Estado, programas de estudos e pesquisas, entre outros	projetos	http://www.aguas.sc.gov.br/fehidro/o-fehidro
SP	Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - FEMA	uso sustentável dos recursos naturais, manutenção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, pesquisa e atividades ambientais de controle, fiscalização e defesa do meio ambiente	órgãos públicos e ONGs	meio de editais ou demanda espontânea	https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/confema/index.php?p=3299
	Fundo Estadual de Recursos Hídricos - FEHIDRO/SP	programas e ações na área de recursos hídricos	órgãos públicos, concessionárias de serviços públicos, consórcios intermunicipais, ONGs e empresas do setor privado	Os proponentes devem procurar as Secretarias Executivas dos Comitês de Bacia e elaborar documentação necessária	http://fehidro.sp.gov.br/portal/sobre
	Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos - FID	reparação dos danos ao meio ambiente	órgãos públicos e ONGs	editais de chamamento	http://justica.sp.gov.br/index.php/coordenacao-es-programas/fundo-estadual-de-defesa-dos-interesses-difusos/

Bancos Públicos

Além dos recursos públicos ora relacionados, há alguns bancos estatais que também apresentam programas de investimento reembolsáveis e não reembolsáveis voltados a ações ambientais.

Banco do Nordeste

Maior banco de desenvolvimento regional atua como agente catalisador do desenvolvimento sustentável no Nordeste. Apresenta algumas linhas de financiamento com foco em sustentabilidade, tais como: FNE Água; FNE Verde; Pronaf Eco; Pronaf Floresta; Financiamento ao Manejo Florestal Sustentável da Caatinga; Programas de crédito para o setor público voltados ao desenvolvimento; Programa Fundeci - projetos de estudos e pesquisas; Apoio a projetos sociais para entidades sem fins lucrativos.

Os recursos são acessíveis a organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Informações em <https://www.bnb.gov.br/investimentos-sociais-e-esportivos> <https://www.bnb.gov.br/responsabilidade-socioambiental/linhas-de-credito>



<https://www.bnb.gov.br/governo/credito> ; <https://www.bnb.gov.br/agronegocio/credito-de-longo-prazo>

Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG

Por meio do Instituto de Cidadania dos Empregados do BDMG – Indec, apoia técnica ou financeiramente ações de responsabilidade social nos setores de educação, meio ambiente por meio de seleção de projetos ou apoio a entidades parceiras do estado de Minas Gerais. Detalhes em <https://indec.org.br/indec-apoia/>

Caixa Econômica Federal – CEF

A CEF também apresenta algumas linhas como o Programa Meio Ambiente e Saneamento, direcionado ao setor público e entidades da sociedade civil, com o objetivo de melhoria da qualidade de vida, por meio das seguintes modalidades: Abastecimento de Água e Esgoto Sanitário, Brasil Joga Limpo, Saneamento Ambiental e Urbano, Gestão de Recursos Hídricos, Bacia do Rio Paraíba do Sul, Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá, Sistema de Drenagem Urbana Sustentável, entre outros.

Para fins deste estudo, cabe destacar a modalidade Brasil Joga Limpo que visa viabilizar projetos no âmbito da Política Nacional de Meio Ambiente por meio do repasse de recursos do Orçamento Geral da União (OGU) à municípios e concessionárias estaduais e municipais conforme diretrizes do FNMA. Maiores informações podem ser acessadas em: <http://www.caixa.gov.br/poder-publico/programas-uniao/meio-ambiente-saneamento/Paginas/default.aspx>

As principais informações encontram-se resumidas na Tabela 13 abaixo.



Tabela 13: Bancos Públicos que Financiam Ações Ambientais

Banco	Destinação	Quem Pode Acessar	Link
Banco do Nordeste	FNE Água; FNE Verde; Pronaf Eco; Pronaf Floresta; Financiamento ao Manejo Florestal Sustentável da Caatinga; Programas de crédito para o setor público voltados ao desenvolvimento; Programa Fundeci - projetos de estudos e pesquisas; Apoio a projetos sociais para entidades sem fins lucrativos	Organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos	https://www.bnb.gov.br/investimentos-sociais-e-esportivos
			https://www.bnb.gov.br/responsabilidade-socioambiental/linhas-de-credito
			https://www.bnb.gov.br/governo/credito
			https://www.bnb.gov.br/agronegocio/credito-de-longo-prazo
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG	Apoia técnica ou financeiramente ações de responsabilidade socioambiental	Entidades parceiras do estado de Minas Gerais.	https://indec.org.br/indec-apoia/
Caixa Econômica Federal - CEF	Programa Meio Ambiente e Saneamento - Brasil Joga Limpo	Municípios e concessionárias estaduais e municipais	http://www.caixa.gov.br/poder-publico/programas-uniao/meio-ambiente-saneamento/Paginas/default.aspx

11.2. Agências Internacionais

Amparadas em acordo básico de cooperação firmadas pelo governo, as agências internacionais atuam em atividades de cooperação bilateral e multilateral. As atividades são estabelecidas por meio de convênios bilaterais com instituições congêneres de outros países e objetivam a transferência de conhecimentos e experiências em campos estratégicos.

Agência de Cooperação Internacional do Japão – JICA

Fornecer cooperação técnica a países em desenvolvimento, dentre as diversificadas linhas de apoio estão atividades voltadas ao meio ambiente, tais como: recursos hídricos, recursos e energia, desenvolvimento agrícola e rural, pesca, gestão ambiental, medidas de mudança climática e, principalmente, conservação do meio ambiente natural (manejo florestal sustentável e contramedidas às mudanças climáticas por meio dele, resiliência sustentável e melhoria dos meios de subsistência por meio do uso de recursos naturais e conservação da biodiversidade por meio do manejo de áreas protegidas e zonas-tampão).

Com escritório no Brasil, localizado na cidade de São Paulo, uma das formas de cooperação da JICA é com ONGs e Governos locais por meio do “Projeto de



Cooperação Técnica de Base”. Para ONGs há dois tipos de apoio: parceiro de base limitado a \$ 100 milhões de ienes por cinco anos e cooperação de base limitado a \$ 10 milhões de ienes por três anos. Para Governos locais o apoio é por meio de proposta regional, limitando-se a \$ 30 milhões de ienes por três anos. Maiores detalhes no site da agência: <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html>.

Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional – USAID

Voltada para o desenvolvimento internacional com foco em “salvar vidas, reduzir a pobreza, fortalecer a governabilidade democrática e ajudar as pessoas a progredir além da assistência”.

Dentre as linhas de atuação está o meio ambiente com destaque para ações voltadas à conservação da biodiversidade e florestas, estrutura e gerenciamento de recursos ambientais e naturais, gestão de conhecimento em Meio Ambiente e Recursos Naturais, entre outros.

A USAID trabalha em parcerias com governos locais, ONGs, empresas privadas com fins lucrativos, universidades, cooperativas, entre outros, por meio de doações, contratos ou acordos de cooperação. As estratégias e políticas próprias para parceria podem ser encontradas no site da agência: <https://www.usaid.gov/work-usaid/how-to-work-with-usaid>

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID

Importante fonte de financiamento para a América Latina e Caribe, por meio de doações, assistência técnica ou empréstimos, o BID apoia diversas linhas de atuação, dentre elas projetos direcionados ao meio ambiente, destacando-se como temas transversais mudança climática e sustentabilidade ambiental. Atuando em 587 projetos em mais de 20 países, no Brasil o BID apoia atualmente 79 projetos.

Nos últimos cinco anos investiu mais de USD 297 milhões em projetos voltados ao meio ambiente. Entre seus os principais parceiros estão governos e ONGs. O acesso pode ser por meio de chamadas de projetos ou parceria direta. As diretrizes para colaboração estão no site da agência:

<https://www.iadb.org/en/partnership/partnerships-idb>





Banco Mundial

É uma agência das Nações Unidas, está presente em mais de 170 países e tem seu foco voltado à redução da pobreza, aumento da prosperidade compartilhada e promoção do desenvolvimento sustentável em países em desenvolvimento.

O Grupo Banco Mundial engloba 05 instituições:

- ✓ Associação Internacional de Desenvolvimento – AID (fornece empréstimos e doações);
- ✓ Corporação Financeira Internacional – IFC (investimentos no setor privado e serviços de consultoria);
- ✓ Agência Multilateral de Garantias de Investimentos – MIGA (seguro contra riscos políticos);
- ✓ Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos – ICSID (resolve disputas de investimentos); e
- ✓ Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento- BIRD (desenvolvimento financeiro e financiamento de políticas).

Oferecendo diversificada gama de produtos financeiros, o banco já financiou mais de 12 mil projetos de desenvolvimento, desde sua constituição, por meio de empréstimos reembolsáveis e não reembolsáveis e doações.

Em 2016 o banco redefiniu sua lista de linhas temáticas, destacando-se entre elas a Gestão de Recursos Ambientais e Naturais. Todos os países-membro podem apresentar propostas de projetos por meio de acordo de empréstimo/doação que é um instrumento bilateral, ratificado pelo Senado Federal, que estabelece procedimentos de utilização dos recursos. Informações em <https://www.worldbank.org/en/work-with-us>

Comissão Europeia

Composta por 27 comissários que juntos decidem estratégias e prioridades da Comissão. Organizada por Direções-Gerais (DGs) que geram os programas instituídos pela Comissão, os quais estão distribuídos em 54 serviços/agências de execução.





Dentre eles está a DG/ENV voltada a políticas de proteção ambiental, com destaque a estratégia de biodiversidade voltada a ações de proteção de espécies e habitats, restauração de ecossistemas, agricultura e silvicultura sustentáveis, pesca sustentável, combate a espécies exóticas invasoras e redução da perda da biodiversidade global.

Financia projetos dentro e fora da União Europeia por meio de subvenção (apresentação de propostas), contrato de aquisição (por concursos) ou financiamentos por meio de empréstimos. Detalhes sobre convite para apresentação de propostas no site da Comissão: https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights_pt

Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido – DFID

Departamento do governo britânico que atua em parceria com outros governos, tem por objetivo promover o desenvolvimento sustentável e a eliminação da pobreza.

No Brasil, apoia programas de cooperação técnica para promover o desenvolvimento sustentável do meio ambiente natural, principalmente na Amazônia. Informações em: <https://www.gov.uk/guidance/darwin-initiative-applying-for-main-project-funding>

Global Environment Facility (GEF)

Criado em 1992 com o objetivo de contribuir com a resolução dos problemas ambientais do planeta, o GEF forneceu quase US\$ 20 bilhões em doações e mobilizou US\$ 107 bilhões adicionais em cofinanciamento para mais de 4.700 projetos em 170 países.

Por meio de seu Programa de Pequenas Doações, o GEF apoiou quase 24.000 iniciativas da sociedade civil e da comunidade em 128 países. Podem requerer apoio órgãos governamentais, ONGs, empresas do setor privado, instituições de pesquisa, entre outros.

Dentre as linhas de atuação destacam-se: Biodiversidade, Produtos Químicos e Resíduos, Alterações Climáticas, Florestas, Águas Internacionais, Degradação do Solo, Comércio Ilegal de Animais Selvagens, entre outras. Para a biodiversidade o





foco de atuação é: proteção de habitats e espécies, integração da biodiversidade entre setores e desenvolvimento de políticas de biodiversidade e estruturas institucionais.

O GEF atua por meio de colaboração com agências que criam propostas de projetos e os gerenciam, apoiando governos elegíveis e ONGs no desenvolvimento, implementação e execução de seus projetos. São 18 as instituições que atuam como agências do GEF, dentre elas:

- ✓ Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO (com experiência no uso sustentável da biodiversidade agrícola, bioenergia, biossegurança e desenvolvimento sustentável em paisagens);
- ✓ Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID (financia operações relacionadas a áreas protegidas, recursos marinhos, biotecnologia florestal, entre outros);
- ✓ Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola – FIDA (ações voltadas à degradação da terra, desenvolvimento rural sustentável, ecossistemas, entre outros);
- ✓ Conservation International - CI (áreas focais da biodiversidade, adaptação e mitigação das mudanças climáticas, degradação da terra e águas internacionais);
- ✓ Fundo Brasileiro de Biodiversidade – FUNBIO (fornece recursos estratégicos para a conservação da biodiversidade);
- ✓ União Internacional para Conservação da Natureza – IUCN (autoridade global sobre o status do mundo natural e as medidas necessárias para salvaguardá-lo);
- e
- ✓ World Wildlife Fund - WWF-US (líder em conservação participa do desenho ou execução de mais de 100 programas e projetos do GEF). Informações sobre financiamento em <https://www.thegef.org/about/funding>

Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit – GIZ

Agência de origem alemã, com mais de 50 anos de atuação, a GIZ é voltada ao desenvolvimento sustentável, incluindo a área de energia e meio ambiente. No Brasil o foco da agência é voltado para energias renováveis, eficiência energética e o uso sustentável da floresta tropical.





Uma das formas de cooperação é a parceria com setores privados, universidades e a sociedade civil. A implementação de projetos acordados entre os governos brasileiro e alemão é realizada por meio da cooperação entre as organizações executoras do governo Alemão e diversos parceiros brasileiros dos setores público, privado e terceiro setor.

Dentre as áreas de atuação destacam-se clima, meio ambiente e gestão de recursos naturais. A GIZ possui três tipos diferentes de contratos de financiamento: contratos de subsídios, contratos de subvenção e contratos de financiamento. Maiores informações em <https://www.giz.de/en/workingwithgiz/34529.html>

KfW Bankengruppe

Fundado em 1948 pertence à República Federal da Alemanha (80%) e aos estados federados (20%). É um banco de fomento comprometido com a melhoria sustentável das condições de vida, focando nos âmbitos econômico, social e ambiental, atuando em três pilares da sustentabilidade: a atividade econômica, o meio ambiente e a coesão social.

A cooperação com o Brasil é voltada para a proteção do clima e à conservação da biodiversidade, tendo como foco principal a proteção e o manejo sustentável das florestas tropicais. Promove financiamento por meio de doações ou empréstimos para instituição pública no país parceiro. Mais informações em <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Publications-Videos/Publication-series/Guidelines-and-contracts/>

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD

Principal agência de desenvolvimento da Organização das Nações Unidas – ONU apoia a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS em mais de 170 países, por meio de parcerias com governos, setor privado e sociedade civil. Maiores detalhes podem ser encontrados no site da agência em <https://www.undp.org/content/undp/en/home/funding/funding-windows.html>

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA





Agência ambiental de relevante importância para a agenda ambiental global que incentiva a parceria no cuidado com o meio ambiente. Atuando em sete linhas temáticas, destacam-se aqui as ações voltadas à proteção e restauração de ecossistemas, da biodiversidade e das florestas. Maiores informações podem ser encontradas no site <https://www.unenvironment.org/about-un-environment/funding-and-partnerships>

Smithsonian Global

É uma organização global atuante em mais de 140 países oferecendo serviços de consultoria, coleções, pesquisas de longo prazo, treinamento profissional e tecnologia de ponta.

Os principais nichos de atuação são Ciência e Conservação (desde salvar espécies ameaçadas de extinção até monitorar ambientes marinhos), Cultura e Artes (promove a diversidade artística e cultural com olhar para as gerações futuras) e Engajamento Público (desenvolve programas educacionais por meio de museus, centros de pesquisa, oficinas, salas de aula virtuais e laboratórios educacionais). No Brasil tem atuado em Engajamento Público com programas de colaboração e inovação. Mais informações em <https://global.si.edu/partner-with-us>

The Lion's Share Fund

Cofundado e apoiado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, que gerenciará o impacto do fundo e da conservação por meio de sua vasta rede de ONGs, The Lion's Share Fund tem o objetivo de melhorar, de forma sustentável, a biodiversidade do planeta e o bem-estar de todos os animais, contribuir para o bem-estar humano e apoiar comunidades locais, pesquisadores, conservacionistas e outros parceiros da vida selvagem.

O recurso do fundo é investido em soluções criativas e inovadoras, com foco na obtenção de impacto real para animais e habitats, implementadas pelas Nações Unidas e por organizações da sociedade civil. Sediado pelo PNUD, o fundo busca arrecadar US\$ 100 milhões por ano em três anos. Para saber mais acesse





<https://www.thelionssharefund.com/content/thelionssharefund/en/home.html#involved>

[d](#)

União Internacional para Conservação da Natureza - IUCN

Sediada na Suíça e composta por membros de organizações governamentais e da sociedade civil apoia ações de preservação da natureza e para o desenvolvimento sustentável. Atua em diversas linhas temáticas, incluindo negócios e biodiversidade, florestas e espécies, apoiando pesquisas e gerenciando projetos. Detalhes sobre parceria podem ser encontrados no site <https://www.iucn.org/make-difference>

As informações principais sobre as agências encontram-se resumidas na Tabela 14 a seguir.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



Tabela 14: Agências Internacionais

Agência	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
Agência de Cooperação Internacional do Japão - JICA	Recursos hídricos, recursos e energia, desenvolvimento agrícola e rural, pesca, gestão ambiental, medidas de mudança climática e, principalmente, conservação do meio ambiente natural	Ongs e Governos Locais	Projeto de Cooperação Técnica de Base	https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html
Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional - USAID	Conservação da biodiversidade e florestas, estrutura e gerenciamento de recursos ambientais e naturais, gestão de conhecimento em Meio Ambiente e Recursos Naturais	Governos locais, Ongs, empresas privadas com fins lucrativos, universidades, cooperativas	Doações, contratos ou acordos de cooperação	https://www.usaid.gov/work-usaid/how-to-work-with-usaid
Banco Interamericano do Desenvolvimento - BID	Mudança climática e sustentabilidade ambiental	Governos e Ongs	Doações, assistência técnica ou empréstimos	https://www.iadb.org/en/partnership/partnerships-idb
Banco Mundial	Gestão de Recursos Ambientais e Naturais	Países-membro	Empréstimos reembolsáveis e não reembolsáveis e doações	https://www.worldbank.org/en/work-with-us
Comissão Europeia	Proteção de espécies e habitats, restauração de ecossistemas, agricultura e silvicultura sustentáveis, pesca sustentável, combate a espécies exóticas invasoras e redução da perda da biodiversidade global	Organizações dentro e fora da União Europeia	Subvenção (apresentação de propostas), contrato de aquisição (por concursos) ou financiamentos por meio de empréstimos	https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights_pt
Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido - DFID	promover o desenvolvimento sustentável do meio ambiente natural, principalmente na Amazônia	órgãos públicos	Parceria	https://www.gov.uk/guidance/darwin-initiative-applying-for-main-project-funding
Global Environment Facility (GEF)	Biodiversidade, Produtos Químicos e Resíduos, Alterações Climáticas, Florestas, Águas Internacionais, Degradação do Solo, Comércio Ilegal de Animais Selvagens	Órgãos governamentais, Ongs, empresas do setor privado, instituições de pesquisa, entre outros	Colaboração com agências que criam propostas de projetos e os gerenciam, apoiando governos elegíveis e Ongs no desenvolvimento, implementação e execução de seus projetos	https://www.thegef.org/about/funding
Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit - GIZ	Energias renováveis, eficiência energética e o uso sustentável da floresta tropical	Setores privados, universidades e a sociedade civil	Cooperação entre as organizações executoras do governo Alemão e diversos parceiros brasileiros dos setores público, privado e terceiro setor.	https://www.giz.de/en/workingwithgiz/34529.html
KfW Bankengruppe	Proteção do clima e à conservação da biodiversidade, tendo como foco principal a proteção e o manejo sustentável das florestas tropicais	Instituição pública em países parceiros	Doações ou empréstimos	https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Publications-Videos/Publication-series/Guidelines-and-contracts/
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD	Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS	Governos, setor privado e sociedade civil	Parceria	https://www.undp.org/content/undp/en/home/funding/funding-windows.html
Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA	Proteção e restauração de ecossistemas, da biodiversidade e das florestas	Governos, setor privado e sociedade civil	Parceria	https://www.unenvironment.org/about-un-environment/funding-and-partnerships
Smithsonian Global	Conservação (desde salvar espécies ameaçadas de extinção até monitorar ambientes marinhos)	Governos, setor privado e sociedade civil	Programas de colaboração e inovação	https://global.si.edu/partner-with-us
The Lion's Share Fund	Melhorar, de forma sustentável, a biodiversidade do planeta e o bem-estar de todos os animais	Comunidades locais, pesquisadores, conservacionistas e outros parceiros da vida selvagem	Implementadas pelas Nações Unidas e por organizações da sociedade civil	https://www.thelionssharefund.com/content/thelionssharefund/en/home.html#involved
União Internacional para Conservação da Natureza - IUCN	Ações de preservação da natureza e para o desenvolvimento sustentável (negócios e biodiversidade, florestas e espécies)	Organizações governamentais e da sociedade civil	Apoio a pesquisas e projetos	https://www.iucn.org/make-difference

11.3. Recursos da Iniciativa Privada – empresas

Recursos oriundos de empresas privadas de origem nacional ou internacional que são destinados a projetos socioambientais, comumente alinhados aos seus programas internos. Os critérios e diretrizes para o acesso são definidos por cada empresa



podendo ser por meio de apresentação de propostas, projetos ou editais. Essas empresas costumam apresentar certo rigor quanto à seleção de projetos, pois seguem os princípios corporativos de planejamento, monitoramento e avaliação de resultados e, portanto, não realizam aportes de modo assistencialista.

É bastante comum algumas empresas causadoras de grandes impactos ambientais decorrentes de seus processos produtivos constituírem fundos especiais destinados a programas ambientais de reparação de danos. Os recursos são obtidos por meio de parcerias que podem ser realizadas com instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos.

É importante destacar que a parceria público-privada apresenta forte potencial de efetividade para ações de conservação do meio ambiente, no entanto é necessário que as empresas estejam atentas para a avaliação e identificação de questões relacionadas à sua inserção local, em especial, à luz das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável (DEBONI, 2013).

A seguir estão listadas algumas empresas privadas que apresentam programas de financiamento a ações socioambientais.

Anglo American

Empresa líder em mineração global, produz diamante, cobre, metais do grupo platina, carvão, minério de ferro, níquel, manganês e polialita. Apoia projetos alinhados aos seus valores: segurança, cuidado e respeito, integridade, responsabilidade, colaboração e inovação. As diretrizes para solicitar patrocínio podem ser encontradas no site da empresa: <https://www.angloamerican.com/about-us/sponsorship>, <https://www.angloamerican.com/species-conservation>

Braskem

Criada em 2002 é a maior produtora de resinas termoplásticas das Américas, líder mundial de produção de biopolímeros e maior produtora de polipropileno nos EUA. Apoia projetos, por meio de patrocínio, nas áreas socioambiental, cultural, esportiva, técnica, inovação e design.





Na área ambiental, destacam-se os programas: Programa de Educação Ambiental Lagoa Viva, Cinturão Verde, Estação Ambiental Braskem, Edukatu, Fábrica de Florestas e Ser+realizador. Maiores informações podem ser acessadas pelo site da empresa: <http://www.braskem.com.br/patrocínios>

BRK Ambiental

Empresa privada de saneamento, atua, principalmente, na gestão de serviços de água e esgoto em mais de 100 municípios dos estados da BA, ES, GO, MA, MG, PA, PE, RJ, RS, SC, SP e TO. Seus esforços em sustentabilidade acontecem por meio de 03 programas: Coletivo BRK (mobilizar a sociedade com o intuito de valorizar os serviços de saneamento e desenvolver as pessoas e as localidades), Geração BRK (planejamento de ações transformadoras para uso consciente e inteligente dos recursos naturais) e Futuro BRK (promoção do futuro com articulação e empoderamento de lideranças jovens e novas tecnologias). Maiores informações no site da companhia em www.brktransforma.com.br

Eletrobras

Sociedade de capital misto, constituída em 1962, a empresa controla grande parte dos sistemas de geração de energia elétrica do Brasil. Administra o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (“Procel”), o Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso da Energia Elétrica (“Luz para Todos”) e o Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica (“Proinfa”), todos do governo federal.

Apoia unidades de conservação para a proteção da biodiversidade nos principais biomas, tais como Zonas de Preservação de Vida Silvestre, Corredor da Biodiversidade Santa Maria, o Refúgio Biológico Maracaju e o Refúgio Biológico Santa Helena, entre outros. Dentro os programas de apoio à sustentabilidade estão: projeto Soltura de Quelônios do Uatumã, Programa de Reprodução da Harpia (*Harpia harpyja*), Trilha Porã, Projeto de Repovoamento Marinho da Baía da Ilha Grande (Pomar), Cultivando Ideias, a Sustentabilidade Gota a Gota e Programa Cultivando Água Boa. Maiores informações podem ser obtidas junto ao site da empresa: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Patrocínios.aspx>





Fibria Celulose

Produtora de papel e celulose a empresa possui fábricas e plantações em 252 municípios em todo o Brasil. Atua no entorno de seus empreendimentos com o objetivo de estabelecer aproximação e diálogo com as comunidades.

Por meio de Green Bond pretende investir em projetos voltados ao manejo florestal, restauração de florestas nativas e conservação da biodiversidade, gestão de resíduos, gestão sustentável da água e geração de energia a partir de fontes renováveis.

Maiores informações podem ser acessadas em <https://ri.fibria.com.br/sustentabilidade/green-bond-2027>

Itaú – Ecomudança

O Banco Itaú, por meio de fundos socioambientais investe em ações de empresas com boas práticas ambientais, sociais de governança. Os fundos Ecomudança e Excelência Social, repassam parte da receita com as taxas de administração da Itaú Asset Management para projetos voltados a educação e meio ambiente.

A seleção dos projetos é realizada pela Fundação Itaú Social. A partir de 2018 iniciou o incentivo ao desenvolvimento de negócios de impacto por meio da linha de apoio a organizações que contemplem impacto socioambiental e econômico na sua região.

Mais informações no site <https://ecomudanca.ekos.social/>

Klabin

Fundada em 1899 a empresa é líder na produção de papéis e cartões para embalagens, sacos industriais e embalagens de papelão ondulado, com 19 unidades industriais das quais 18 no Brasil.

Promove ações de sustentabilidade socioambiental nas comunidades onde atua com foco em quatro pilares: educação, desenvolvimento local, ambiental e cultural. Dentre os programas ambientais destacam-se: Matas Legais, Matas Sociais – Planejando Propriedades Sustentáveis, Certificação de Pequenos Produtores e Planos Plurianuais. Mais informações no site da companhia: <https://klabin.com.br/fale-conosco/#@solicitacao-de-patrocinio>





Norte Energia

Empresa responsável pela construção e operação da Usina Hidrelétrica Belo Monte, tem a missão de gerar energia e desenvolvimento sustentável para o crescimento do país. Atendendo à legislação de compensação ambiental, está investindo R\$ 135 milhões para a viabilização de novas Unidades de Conservação (UCs) e outras já existentes na região amazônica.

Disponibiliza recursos ao ICMBio e ao Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (Ideflor-bio), vinculado à Secretaria de Estado e Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (SEMAS), para a regularização fundiária e investimentos na infraestrutura dessas UCs.

Cumprindo os regulamentos de licença ambiental, a empresa elaborou um Projeto Básico Ambiental (PBA), que envolve as condicionantes relacionadas às comunidades locais, atendendo aos direitos e demandas de toda a população afetada pelo empreendimento. Elaborou também um Plano específico, direcionado ao Componente Indígena (PBA-CI), aprovado em 2012 pela Fundação Nacional do Índio (Funai). Informações em <https://www.norteenergiasa.com.br/pt-br/sustentabilidade>

Petrobras

Sociedade anônima de capital aberto, a empresa atua na indústria de óleo, gás natural e energia. Apoiar ações socioambientais por meio de seu Programa Petrobras Socioambiental, investindo em projetos voltados à conservação do meio ambiente e qualidade de vida, por meio de parcerias com ONGs.

As principais linhas de ação são: biodiversidade, florestas e clima, água, entre outras. Os projetos são apoiados por meio de seleção pública. Mais informações no site <https://petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/selecoes-publicas/>

Vale

Fundada em 1942, é uma empresa privada do ramo de mineração, presente em 30 países. Também atua no ramo de logística com ferrovias, portos, terminais e infraestrutura, energia e siderurgia. Tem a sustentabilidade como um de seus pilares



estratégicos. Para mitigar os impactos de suas operações realiza parcerias para implementar projetos voltados a biodiversidade e desenvolvimento sustentável.

Dentre as iniciativas destacam-se: pesquisas sobre território e espécies ameaçadas, recuperação de áreas degradadas, inovação, desenvolvimento de tecnologias e manutenção de áreas protegidas nos biomas de sua atuação. Mais informações em <http://www.vale.com/brasil/PT/sustainability/patrocínios/Paginas/default.aspx>

As informações sobre as empresas encontram-se resumidas na Tabela 15 a seguir.

Tabela 15: Empresas Privadas que Apoiam Projetos Ambientais

Empresa	Linhas Temáticas	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
Anglo American	Segurança, cuidado e respeito, integridade, responsabilidade, colaboração e inovação	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	https://www.angloamerican.com/about-us/sponsorship
Braskem	Áreas socioambiental, cultural, esportiva, técnica, inovação e design	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	http://www.braskem.com.br/patrocínios
BRK Ambiental	Planejamento de ações transformadoras para uso consciente e inteligente dos recursos naturais, entre outros	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	www.brktransforma.com.br
Eletrobrás	Apoia unidades de conservação para a proteção da biodiversidade nos principais biomas	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	https://eletrobras.com/pt/Paginas/Patrocínios.aspx
Fibria Celulose	Manejo florestal, restauração de florestas nativas e conservação da biodiversidade, gestão de resíduos, gestão sustentável da água e geração de energia a partir de fontes renováveis	Projetos alinhados aos temas	Green Bond	https://ri.fibria.com.br/sustentabilidade/green-bond-2027

Empresa	Linhas Temáticas	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
Itaú - Ecomudança	Educação e meio ambiente	Projetos alinhados aos temas	Editais	https://ecomudanca.ekos.social/
Klabin	Educação, desenvolvimento local, ambiental e cultural	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	https://klabin.com.br/fale-conosco/#@solicitacao-de-patrocínio
Norte Energia	Regularização fundiária e investimentos na infraestrutura em UCs	Disponibilizando recursos ICMBio e ao Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (Ideflor-bio), vinculado à Secretaria de Estado e Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (SEMAS)	Compensação Ambiental	https://www.norteenergiasa.com.br/pt-br/sustentabilidade
Petrobras	Biodiversidade, florestas e clima, água,	Ongs	Parceria	https://petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/selecoes-publicas/
Vale	Pesquisas sobre território e espécies ameaçadas, recuperação de áreas degradadas, inovação, desenvolvimento de tecnologias e manutenção de áreas protegidas nos biomas de sua atuação	Ongs	Parceria	http://www.vale.com/brasil/PT/sustainability/patrocínios/Paginas/default.aspx

11.4. Iniciativa Privada – ONGs

Organizações privadas de interesse público, sem fins lucrativos, de origem nacional ou internacional, também são outra fonte de destinação de recursos para projetos socioambientais. O acesso costuma ser por meio da chamada de editais e cada organização cria suas próprias diretrizes para a seleção de projetos.

American Bird Conservancy - ABC

Fundada em 1994, a ABC é uma organização sem fins lucrativos especialista na conservação de aves nativas e seus habitats nas Américas. Atua em parcerias com o objetivo de interromper a extinção, proteger habitats, eliminar ameaças e desenvolver capacidade para a conservação de aves. Apoiar organizações parceiras com ferramentas e treinamentos. Para maiores informações <https://abcbirds.org/get-involved/>



Charles Stewart Mott Foundation

Fundada há 90 anos nos Estados Unidos, a fundação tem mais de USD 3 bilhões em ativos, está em três países atuando com organizações locais em diversas linhas incluindo ações ambientais que promovam sustentabilidade. A fundação já doou mais de USD 3 bilhões para organizações de 62 países. Diretrizes para solicitação de recursos estão detalhadas no site da fundação: <https://www.mott.org/grantee-resources/>

Conservation Leadership Programme - CLP

Iniciado em 1985, o CLP é um programa internacional de capacitação que apoia jovens em projetos de biodiversidade aplicados em países em desenvolvimento. O apoio é realizado por meio de prêmios anuais de conservação em três níveis: Prêmio Conservacionista do Futuro – projetos de pesquisa e conscientização em pequena escala; Prêmio de Acompanhamento de Conservação e o Prêmio Liderança em Conservação – implementação de projetos maiores de conservação por longo período de tempo. Informações em <http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/grant-overview/>

A página do programa ainda reúne uma relação interessante de fontes de financiamentos para conservação <http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/other-funding-sources/>

Fauna & Flora International

Com mais de 100 anos é uma organização internacional de conservação da vida selvagem voltada à proteção da biodiversidade. Atuando em modelo de parceria, dentre as abordagens destaca-se a conservação de espécies e habitats. Possui mais de 150 projetos espalhados em mais de 40 países. Detalhes sobre parceria podem ser encontrados no site da organização: <https://www.fauna-flora.org/support/trusts-foundations/>





Foundation for Deep Ecology

Sediada nos Estados Unidos, a fundação apoia a educação e *advocacy* direcionados à natureza selvagem, com foco em três principais áreas: biodiversidade e natureza, agricultura ecológica e globalização e megatecnologia.

Apoia projetos de infraestrutura intelectual, publicações, além de realizar doações para entidades sem fins lucrativos que atuam em prol da conservação da natureza e da vida selvagem. Maiores informações podem ser obtidas no site da fundação:

www.deepecology.org

Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - Funbio

Em atividade há mais de 20 anos tem a missão de aportar recursos para projetos estratégicos de conservação da biodiversidade, atuando em parceria com o setor privado, público e entidades do terceiro setor.

As principais linhas temáticas de atuação são: unidade de doações nacionais e internacionais (Programa Arpa, GEFMar, TFCA, entre outros); unidade de obrigações legais (Fundo da Mata Atlântica do Rio de Janeiro, carteira Fauna-Brasil); e unidade de projetos especiais (diagnóstico de ambientes e mecanismos financeiros). Recebe recursos de empresas nacionais e internacionais, acordos bilaterais, de compensação ambiental e de Termos de Ajustamento de Conduta.

A partir de 2014, tornou-se agência nacional implementadora do GEF. O acesso aos recursos é feito por meio de editais ou chamadas temáticas. Mais informações no site

<https://www.funbio.org.br/programas-e-projetos/?t=1>

Fundação Banco do Brasil

Em atividade há 34 anos, a fundação está voltada para iniciativas de geração de trabalho e renda, educação e preservação do meio ambiente, realizando programas e projetos em todo território nacional.

Realiza investimentos não reembolsáveis por meio de parcerias com organizações sem fins lucrativos. Os projetos são selecionados por meio de editais ou chamadas públicas. Mais informações no site da fundação: www.fbb.org.br





Fundação Engie

Há 25 anos a fundação, comprometida com o meio ambiente, tem a missão de apoiar projetos que promovam transformação social e contribuam para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua. Atuando em diversos países, a proteção da biodiversidade é um de seus focos de direcionamento.

Apoia projetos fornecendo assistência financeira, capacitação e experiência, por meio de parcerias com ONGs nacionais e internacionais. Para receber apoio é necessário que o projeto esteja situado em região de atuação da ENGIE e servir ao bem comum; tenha valor filantrópico e sustentabilidade econômica e socioambiental; e apresente impacto social ou ambiental positivo de longo prazo.

Além do apoio a ONGs, a fundação repassa mensalmente recursos de Compensação Financeira para Utilização de Recursos Hídricos (CFURH) aos estados e municípios inseridos nas áreas de abrangência de suas Usinas Hidrelétricas. Para mais informações para apoio a projetos acesse <https://www.fondation-engie.com/en/soumettre-un-projet/> e para informações sobre CFURH acesse <https://www.engie.com.br/sustentabilidade/recursos-e-investimentos/royalties/>

Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza

Criada em 1990 pela mantenedora Grupo Boticário, a fundação está focada em três pilares de atuação: conhecer e manter áreas naturais em equilíbrio, buscar soluções inovadoras e o engajamento da sociedade sobre a importância da natureza e preservar a qualidade de vida de todos.

Apoia ações práticas para a conservação de espécies e ecossistemas e viabiliza ações que implementem políticas públicas eficazes para a proteção da biodiversidade por meio de editais. Ao todo a fundação já apoiou mais de 1.500 iniciativas, com investimento de R\$ 80 milhões, descoberta de 176 espécies e apoio a 545 unidades de conservação.

A partir de 2020, a fundação apresenta um novo modelo de apoio a projetos denominado “Teia: soluções para a proteção da natureza”, atuando em modelo de colaboração e trabalho em rede visa proteger espécies e seus habitats. O tema inicial





dessa nova proposta de apoio é turismo em áreas naturais, mas novos temas surgirão no decorrer do ano. Maiores informações no site <http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/conservacao-biodiversidade/Paginas/Apoio-a-projetos.aspx>

Fundação Bunge

Criada em 1955 a fundação investe em projetos sociais que contribuem para melhorar a educação e a qualidade de vida das comunidades onde atua, voltados a programas socioambientais, preservação da memória e incentivo à excelência e ao conhecimento sustentável.

Dentre as ações socioambientais destaca-se o Programa Comunidade Integrada direcionado ao desenvolvimento territorial sustentável desenvolvido nos estados do Tocantins e Pará. Mais informações no site da fundação: <http://www.fundacaobunge.org.br/contato/>

Fundação SOS Mata Atlântica

Fundada em 1986, a fundação promove políticas públicas para a conservação da Mata Atlântica realizando ações de monitoramento, realização de estudos, aprimoramento da legislação ambiental, entre outras.

Atuando em parceria com outras entidades do terceiro setor, destina recursos, por meio de editais, para unidades de conservação. Chamamento de editais, quando há, costuma ser divulgado em: <https://www.sosma.org.br/noticias/>

Fundação VF (Kipling)

A Fundação VF, mantida pela VF Corporation, empresa da moda que detém marcas como Kipling, Vans e Timberland, apoia organizações não governamentais, sediadas ou que atuem em locais onde suas operações estão inseridas. Com foco na melhoria das pessoas e do planeta, e no fortalecimento da diversidade, da equidade e da inclusão financia projetos por meio de subvenções que acontecem duas vezes ao ano. Diretrizes e procedimentos para solicitar subvenção em <https://www.vfc.com/our-company/the-vf-foundation/guidelines-procedures>





Instituto Alcoa

Fundado em 1990, o instituto tem o propósito de promover a inclusão e redução das desigualdades, para tanto desenvolve ações voltadas à educação, engajamento social e geração de trabalho e renda.

Entre seus programas, destaca-se o ECOA voltado à educação ambiental. Apostando na efetividade de ações conjuntas entre os setores público, privado e terceiro setor, apoia financeiramente projetos locais desenvolvidos pelo terceiro setor ou setor público. Os projetos são selecionados por meio de edital. Informações no site <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/local-project-support-program.asp>

Instituto Ekos Brasil

Fundado em 2001 pelo geólogo suíço Ernesto Moeri, com o objetivo de promover a sustentabilidade e preservação da biodiversidade brasileira. Atua nas áreas de investimento de impacto, conservação da biodiversidade e remediação ambiental.

Em atuação com o ICMBio foi constituído o Fundo Peruaçu que capta recursos de entidades públicas e privadas para assegurar a gestão e manutenção do Parque Nacional Cavernas do Peruaçu. Mais informações em <https://ekosbrasil.org/contatos/>

Instituto Horus

Organização da sociedade civil sem fins lucrativos cujo objetivo é pautado na conservação ambiental integrada aos processos de desenvolvimento econômico e social, aos sistemas de produção e à rotina da sociedade.

Atua por meio de apoio ao desenvolvimento de programas de gestão e manejo de espécies exóticas invasoras; capacitação técnica para prevenção, detecção precoce e resposta rápida e manejo de espécies exóticas invasoras, implementação de Planos e projetos de prevenção, detecção precoce e controle de espécies exóticas invasoras, manutenção da Base de Dados Nacional de Espécies Exóticas Invasoras, análises de risco para invasão biológica, programa de voluntariado para controle de espécies exóticas invasoras, participação no Grupo Especialista em Espécies Invasoras (ISSG – UICN) e Fellow da Ashoka Empreendedores Sociais. Para conhecer acesse <https://institutohorus.org.br/>



Instituto Ipê

Fundado em 1992, é uma Associação da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, sediada em Nazaré Paulista (SP), tem o objetivo de pesquisar espécies raras e/ou ameaçadas e implementar Planos de manejo conservacionistas, desenvolver programas de educação ambiental, promover capacitação profissional em várias áreas de conservação, influenciar políticas públicas que beneficiam a conservação da biodiversidade, entre outros.

Tem mais de 30 projetos por ano, em locais como o Pontal do Paranapanema e Nazaré Paulista (SP), Baixo Rio Negro (AM), Pantanal e Cerrado (MS). Atua por meio de parcerias com outras organizações e setor privado. Para saber mais acesse <https://www.ipe.org.br/ipe/seja-nosso-parceiro>

Instituto Pró-Carnívoros

Fundada em 1996, o instituto é uma associação civil, de direito privado, não governamental e sem fins lucrativos, está sediada em Atibaia – SP. Desenvolvendo projetos em diversas regiões do país tem o objetivo de promover a conservação dos mamíferos carnívoros neotropicais e de seus habitats.

Dentre as principais atuações destacam-se: desenvolvimento de pesquisas científicas, estratégias e ações de manejo, proteção de áreas prioritárias para a conservação dos carnívoros, educação ambiental e apoio e desenvolvimento de políticas públicas para conservação de espécies e seus habitats. Para saber mais acesse <http://procarnivoros.org.br/oportunidades/>

Instituto Votorantim

Criado em 2002, o instituto é o núcleo de inteligência social das empresas investidas da Votorantim, tem o objetivo de promover benefícios sociais em locais de atuação das empresas do grupo, favorecendo a operação sustentável dos negócios. Após traçar diagnóstico das necessidades das regiões de atuação, elabora estratégias e projetos de intervenção.





Entre os programas e projetos, destacam-se: Apoio à Gestão Pública, Programa ReDes, Qualificação de Organizações, entre outros. Mais informações em <http://www.institutovotorantim.org.br/fale-conosco/>

Liz Claiborne & Art Ortenberg Foundation

Fundada em 1987, e sediada nos Estados Unidos, a fundação apoia projetos ao redor do mundo, voltados à conservação da natureza, em especial à sobrevivência da vida selvagem.

Por meio de doações a fundação procura oportunidades catalizadoras de curto prazo que gerem resultados tangíveis. Bastante criteriosos quanto a habilitação de donatários que precisam cumprir alguns requisitos condicionantes, os quais estão disponíveis no site da fundação: <https://www.lcaof.org/new-page>

Moore Foundation

Fundada em 2015 por Gordon e Betty Moore, com a missão de criar resultados positivos para as gerações futuras por meio da promoção de descobertas científicas inovadoras, conservação ambiental e preservação do caráter especial da área da baía de São Francisco. O Programa de Conservação Ambiental visa o equilíbrio da conservação a longo prazo com uso sustentável protegendo ecossistemas críticos.

Em parceria com comunidades, empresas, governos, ONGs realiza iniciativas por meio de apoio a projetos como: Iniciativa Andes Amazônia, Iniciativa Conservação e Mercados Financeiros, Iniciativa Florestas e Mercados Agrícolas, Iniciativa Conservação Marinha, Iniciativas para Mercados Oceanos e Frutos do Mar, Projetos Especiais, Iniciativa Ecossistemas de Salmão Selvagens. Mais informações em <https://www.moore.org/grants/grantee-resources>

National Fish and Wildlife Foundation – NFWF

Fundada em 1984 e sediada nos Estados Unidos (EUA), a NFWF é uma fundação que atua em parceria com organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de proteger e restaurar fauna e flora, em especial animais selvagens e seus habitats. Apoiando projetos dentro e fora dos EUA já investiu mais





de USD 6 bilhões em ações de conservação. Informações sobre parceria:

<https://www.nfwf.org/apply-grant>

National Geographic Society

Organização sem fins lucrativos com mais de 100 anos, a National Geographic Society financia projetos de pesquisa e conservação ao redor do mundo. Os subsídios são feitos para início de carreira, bolsa de exploração e projetos de conservação, educação e pesquisa. Detalhes sobre como solicitar subsídios podem ser encontrados no site da organização: <https://www.nationalgeographic.org/funding-opportunities/grants/what-we-fund/>

Oceânica – Pesquisa, Educação e Conservação

Fundada em 2002, é uma Organização da Sociedade Civil, voltada à conservação dos ambientes costeiro-marinhos, integrando pesquisa científica, educação ambiental e propostas de conservação.

Atua, principalmente, no litoral potiguar, desenvolvendo ações de pesquisa, educação ambiental, políticas públicas de caráter socioambiental. Busca realizar parcerias com as esferas pública, privada, sociedade e universidades. Para conhecer acesse <https://oceanica.org.br/parcerias/>

Sociedade para a Conservação de Aves do Brasil - Save Brasil

Organização da sociedade civil sem fins lucrativos, tem foco especial na conservação das aves brasileiras, fazendo parte da aliança global da BirdLife International, presente em mais de 120 países.

Atua de maneira participativa, elaborando e implementando estratégias e ações de conservação em conjunto com organizações locais e nacionais, órgãos governamentais, empresas, líderes comunitários, pesquisadores e membros da sociedade civil. Para conhecer acesse <http://savebrasil.org.br/>

As principais informações sobre as ONGs encontram-se resumidas na Tabela 16 a seguir.



Tabela 16: Organizações Não Governamentais - ONGs

ONGs	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
American Bird Conservancy - ABC	Conservação de aves nativas e seus habitats nas Américas	Organizações alinhadas com o tema	Parceria	https://abcbirds.org/get-involved/
Charles Stewart Mott Foundation	Ações ambientais que promovam sustentabilidade	Organizações locais	Doação	https://www.mott.org/grantee-resources/
Conservation Leadership Programme - CLP	Projetos de biodiversidade aplicados em países em desenvolvimento	Quem tiver projeto alinhado com os temas	Prêmios anuais de conservação	http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/grant-overview/
Fauna & Flora International	Proteção da biodiversidade - conservação de espécies e habitats	Organizações locais	Parceria	https://www.fauna-flora.org/support/trusts-foundations/
Foundation for Deep Ecology	Biodiversidade e natureza, agricultura ecológica e globalização e megatecnologia	Organizações voltadas a conservação da natureza	Apoia projetos de infraestrutura intelectual, publicações, além de realizar doações para entidades sem fins lucrativos	www.deepecology.org
Fundo Brasileiro para a Biodiversidade - Funbio	Projetos estratégicos de conservação da biodiversidade	Setor privado, público e entidades do terceiro setor	Editais ou chamadas temáticas	https://www.funbio.org.br/programas-e-projetos/?t=1
Fundação Banco do Brasil	Educação e preservação do meio ambiente	Organizações sem fins lucrativos	Editais ou chamadas públicas	www.fbb.org.br
Fundação Engie	Proteção da biodiversidade	Ongs nacionais e internacionais (parceria) e repasse mensal de recursos de Compensação Financeira para Utilização de Recursos Hídricos (CFURH) aos estados e municípios inseridos nas áreas de abrangência de suas Usinas Hidrelétricas	Editais ou chamadas públicas	https://www.fondation-engie.com/en/soumettre-un-projet/ https://www.engie.com.br/sustentabilidade/recursos-e-investimentos/royalties/
Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza	Ações práticas para a conservação de espécies e ecossistemas e viabiliza ações que implementem políticas públicas eficazes para a proteção da biodiversidade	Órgãos públicos e Ongs	Editais	http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/conservacao-biodiversidade/Paginas/Apoio-a-projetos.aspx
Fundação Bunge	Programas socioambientais	Projetos que contribuem para melhorar a educação e a qualidade de vida das comunidades onde atua	Parceria	http://www.fundacaobunge.org.br/contato/
Fundação SOS Mata Atlântica	Ações de monitoramento, realização de estudos, aprimoramento da legislação ambiental, entre outras	Entidades do terceiro setor	Editais	https://www.sosma.org.br/noticias/
Fundação VF (Kipling)	Melhoria das pessoas e do planeta e no fortalecimento da diversidade, da equidade e da inclusão	Organizações não governamentais	Subvenções de projetos que acontecem 02 vezes ao ano	https://www.vfc.com/our-company/the-vf-foundation/guidelines-procedures
Instituto Alcoa	Educação (ambiental), engajamento social e geração de trabalho e renda	Apoia financeiramente projetos locais desenvolvidos pelo terceiro setor ou setor público	Edital	https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/local-project-support-program.asp
Instituto Ekos Brasil	Investimento de impacto, conservação da biodiversidade e remediação ambiental	Projetos alinhados ao foco de atuação	Parceria	https://ekosbrasil.org/contatos/
Instituto Horus	Gestão e manejo de espécies exóticas invasoras; capacitação técnica para prevenção, detecção precoce e resposta rápida e manejo de espécies exóticas invasoras, implementação de planos e projetos de prevenção, detecção precoce e controle de espécies exóticas invasoras	Projetos alinhados ao foco de atuação	Parceria	https://institutohorus.org.br/
Instituto Ipe	Pesquisar espécies raras e/ou ameaçadas e implementar planos de manejo conservacionistas, desenvolver programas de educação ambiental, promover capacitação profissional em várias áreas de conservação, influenciar políticas públicas	Organizações e setor privado	Parceria	https://www.ipe.org.br/ipe/seja-nosso-parceiro

ONGs	Destinação	Quem Pode Acessar	Meio de Acesso	Link
Instituto Pró-Carnívoros	Promover a conservação dos mamíferos carnívoros neotropicais e de seus habitats	Organizações e setor privado	Parceria	http://procarnivoros.org.br/opportunidades/
Instituto Votorantim	Promover benefícios sociais em locais de atuação das empresas do grupo, favorecendo a operação sustentável dos negócios	Órgãos públicos e Ongs	Parceria	http://www.institutovotorantim.org.br/fale-conosco/
Liz Claiborne & Art Ortenberg Foundation	Sobrevivência da vida selvagem	Projetos ao redor do mundo	Doações	https://www.lcaof.org/new-page
Moore Foundation	Promoção de descobertas científicas inovadoras, conservação ambiental e preservação do caráter especial da área da baía de São Francisco.	Comunidades, empresas, governos, ONGs	Parceria	https://www.moore.org/grants/grantee-resources
National Fish and Wildlife Foundation - NFWF	Proteger e restaurar fauna e flora, em especial animais selvagens e seus habitats	Organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos	Projetos dentro e fora dos EUA	https://www.nfwf.org/apply-grant
National Geographic Society	Pesquisa e conservação	Projetos ao redor do mundo	Subsídios	https://www.nationalgeographic.org/funding-opportunities/grants/what-we-fund/
Oceânica - Pesquisa, Educação e Conservação	Conservação dos ambientes costeiro-marinhos, integrando pesquisa científica, educação ambiental e propostas de conservação	Esferas pública, privada, sociedade e universidades	Parceria	https://oceanica.org.br/parcerias/
Sociedade para a Conservação de Aves do Brasil - Save Brasil	Conservação das aves brasileiras	Organizações locais e nacionais, órgãos governamentais, empresas, líderes comunitários, pesquisadores e membros da sociedade civil	Parceria	http://savebrasil.org.br/

12. Instrumentos Legais Comumente Celebrados na Obtenção de Recursos

Instrumentos legais são documentos com efeitos jurídicos utilizados para registrar uma ação. Como demonstrado, há diversos arranjos de parceria para a aplicação de recursos em conservação socioambiental, ora realizadas entre o setor público e o terceiro setor, ora entre o setor público e o privado, ora entre o setor privado e o terceiro setor e por vezes entres setores públicos, setores privados e entidades sem fins lucrativos.

Cada tipo de parceria costuma ter um tipo diferente de formalização para suas relações, de modo a respaldar juridicamente as partes envolvidas. A seguir estão descritas algumas formas mais comuns de celebração de parcerias relatadas por este estudo.

➤ Convênio

Regulamentado pelo Decreto nº 6.170/2007, é o instrumento utilizado para a execução descentralizada de qualquer programa de trabalho, projeto/atividade ou

evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação, por meio de transferência voluntária de orçamento da União para estados, DF e municípios.

➤ Termo de Parceria

Regido pela Lei nº 9.790/1999, é utilizado para a execução das atividades definidas como de interesse público pelo artigo, podendo ser realizado apenas com organizações que cumprirem os requisitos legais, sejam qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) pelo Ministério da Justiça.

➤ Contrato de Gestão

➤ Regulado pela Lei nº 9.637/1998, tem por objetivo a formação de parceria para o fomento de organizações que prestam serviços públicos não-exclusivos do Estado, tais como ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde. Para ser firmado a organização deve ser qualificada como Organização Social (OS).

➤ Termo de Colaboração e Termo de Fomento

Instituídos pela Lei nº 13.019/2014, alterados pelas Leis nº 13.204/2015 e nº 13.098/2019 e regulamentado pelo Decreto nº 8.726/2016, determina que as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, denominadas por esta lei de Organizações da Sociedade Civil, podem firmar parcerias com o poder público envolvendo transferência de recursos. O Termo de Colaboração é usado quando a proposta parte do poder público e o Termo de Fomento quando a proposta parte da OSC.

➤ Acordo de Cooperação

Também instituído pela Lei nº 13.019/2014, é firmado entre órgão público e organização do terceiro setor quando não incluir repasses de verbas, pretendendo a efetivação de projetos e atividades com objetos de interesse público.

➤ Acordo de Cooperação (Sem Recursos)



Utilizado por entes públicos para estabelecer um vínculo cooperativo ou de parceria entre si, de interesses e condições recíprocas ou equivalentes, de modo a realizar um propósito comum, voltado ao interesse público. Sem repasse financeiro este tipo de acordo é comum para atividades técnicas e científicas.

➤ Termos de Execução Descentralizada de Recursos – TED

Instrumento por meio do qual é ajustada a descentralização de crédito entre órgãos e/ou entidades integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, para execução de ações de interesse da unidade orçamentária descentralizadora e consecução do objeto previsto no programa de trabalho, respeitada fielmente a classificação funcional programática.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



PARTE IV – MECANISMOS DE GESTÃO E MONITORAMENTO

13. Mecanismos de Gestão e Governança

13.1. Referencial Teórico

Mecanismos de Gestão

Os mecanismos de gestão são componentes da dinâmica organizacional de qualquer instituição de natureza pública ou privada. No campo das organizações públicas, os mecanismos de gestão contribuem para alavancar a execução de competências estabelecidas regimentalmente, permitindo que o processo de gestão seja mais qualificado.

Gestão é o ato ou efeito de gerir ou administrar. No campo da Administração, gestão é uma área das ciências

MECANISMO DE GESTÃO PODE SER DEFINIDO COMO O CONJUNTO DE REGRAS, PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS QUE FAVOREÇAM A EXEQUIBILIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, TRANSFORMANDO-AS EM AÇÕES POSSAM SER MONITORADAS E CONTROLADAS, POR MEIO DE FERRAMENTAS, PERMITINDO A MENSURAÇÃO DE RESULTADOS.

humanas voltada ao alcance de objetivos de modo efetivo, eficiente e eficaz.

EFICIÊNCIA => FAZER DA MELHOR FORMA POSSÍVEL

EFICÁCIA => FAZER O QUE DEVE SER FEITO

EFETIVIDADE => FAZER ADEQUADAMENTE O QUE DEVE SER FEITO – EQUILÍBRIO ENTRE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Em outras palavras, gestão é o processo de administrar os recursos disponíveis, de modo a atingir os objetivos propostos. Por recursos disponíveis, entendem-se os recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos ou de informação. Baseada nos pilares de

planejamento, organização, liderança e controle, sua aplicabilidade depende da



definição de objetivos, fixação de estratégias, definição de resultados esperados, definição de custos, prazos, recursos, responsabilização, implementação e execução, definição de indicadores de medição, avaliação, monitoramento, redefinição e ajustes (DECOURT et al, 2012).

No universo corporativo, são muitos os mecanismos de gestão utilizados para suportar a tomada de decisões e a definição de metas e estratégias, visando garantir a otimização dos resultados esperados e a qualidade na entrega de seus produtos ou serviços. Dentre eles é possível destacar: técnicas gerenciais, métodos de trabalhos, orçamento empresarial, fluxo de caixa, plano de ação, indicadores de desempenho – KPIs (*Key Performance Indicator*), gestão contábil-financeira, gestão de custos, além da gama de ferramental sistêmico de gestão, tais como ERPs (*Enterprise Resource Planning*) e *Business Intelligence* – BI (LOBATO, 2006).

Na gestão pública, podem ser citados os mecanismos: leis, normatizações, políticas, regulamentações, Planos, programas anuais e relatórios que facilitem o processo contínuo de planejamento na gestão pública.

O PPA, a LDO e a LOA são importantes exemplos de mecanismo de gestão pública. A Constituição Federal atribui papel central ao PPA, a partir do qual são elaborados demais documentos de planejamento e orçamento.

Conectando os Planos de Ação Nacional, objetos deste estudo, aos mecanismos de gestão ora conceituados, nota-se que um PAN, considerado um instrumento oficial de gestão do governo, por si só, é um mecanismo de gestão das políticas públicas voltadas à conservação de espécies ameaçadas de extinção.

Assim sendo, cabe ampliar a abordagem de Plano de ação como um mecanismo de gestão no viés da fundamentação teórica, proporcionando uma maior compreensão sobre a utilização dessa ferramenta, como modelo de gestão, no âmago das técnicas administrativas. Extremamente utilizado em diversas áreas de gestão, como por exemplo: Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Gestão Orçamentária, Elaboração de Planos de Negócio, Elaboração do Planejamento Estratégico, o Plano de ação é uma ferramenta de gestão utilizada para organizar a execução de atividades designadas para atingir um resultado desejado, dentro de prazos estabelecidos, por



meio do uso racional de recursos disponíveis, identificando-se os responsáveis por cada ação (DRUCKER, 1999).

Trata-se de uma excelente ferramenta de gestão para garantir que todas as atividades necessariamente previstas sejam realizadas, evitando que sejam esquecidas. Além disso, permite que todos os envolvidos no plano tenham clareza sobre o que, quando, onde e de que modo as ações devem ser executadas. Um plano de ação deve ser simples e objetivo e, comumente, é elaborado em formato de tabela, facilitando o sistema de monitoramento e possibilitando prévia correção ou priorização de ações. Há diferentes modelos de Plano de ação, o importante é que objetivo, meta, atividade, recursos, responsável e prazo sejam claramente relacionados.

Um modelo bem completo e muito utilizado no universo corporativo é o 5W2H, que permite um mapeamento detalhado das variáveis contidas na execução do Plano por meio de perguntas. O nome dessa metodologia origina-se das perguntas em inglês, sendo os 5 Ws: what (o que), why (por que), where (onde), when (quando), who (por quem) e os 2 Hs: how (como) e how much (quanto custará).

A elaboração de um plano de ação é feita basicamente em cinco fases (Figura 1):

Iniciação => fase mais importante na qual são definidos os objetivos, quanto mais clareza melhor;

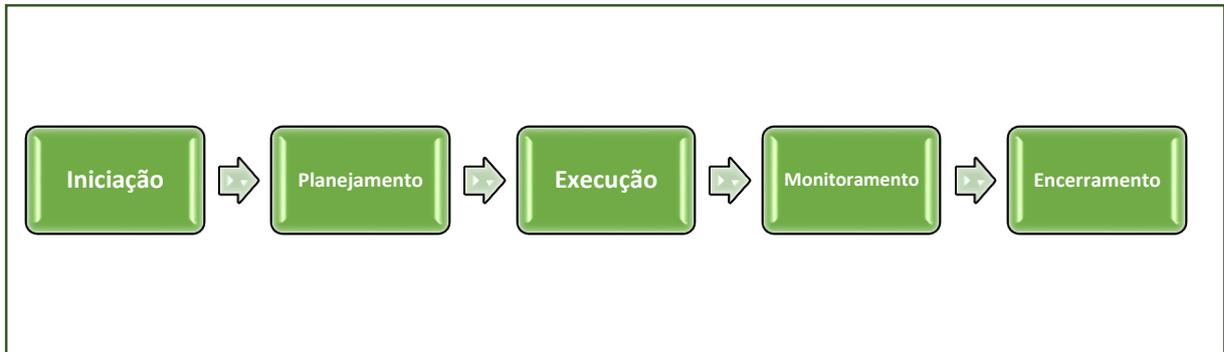
Planejamento => são definidas metas, atividades, prazos, recursos e os responsáveis para o atingimento dos objetivos traçados, também é importante analisar os riscos;

Execução => as atividades são colocadas em prática conforme o planejamento;

Monitoramento => nessa fase é importante definir a estratégia de monitoramento, tal como periodicidade, indicadores de medição e os meios de monitorar as implementações, permitindo correções e ajustes necessários; e

Encerramento => nessa fase é feita a avaliação para analisar os erros e acertos de modo a servir de referência para Planos futuros.

Figura 1. Fases de Elaboração de um Plano de Ação



Governança

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC e GIFE, 2014).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC¹⁷, os princípios e as práticas de governança são instrumentos que servem para otimizar os resultados de qualquer organização, independente de porte, natureza jurídica, setor ou segmento de atuação, proporcionando credibilidade as suas ações, facilitando acesso ao crédito e contribuindo para sua sustentabilidade de longo prazo. Os princípios básicos da governança estão apresentados na Figura 2 abaixo.

¹⁷ Maiores informações sobre o IBGC podem ser obtidas por meio do site: <https://www.ibgc.org.br/>

Figura 2. Princípios Básicos da Governança



O IBGC afirma que as práticas de governança não devam se restringir apenas às corporações privadas, podendo ser utilizadas por qualquer organização, incluindo organizações públicas e sem fins lucrativos.

Governança, no viés do setor público, pode ser traduzida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, a fim de direcionar as políticas públicas às necessidades e interesses sociais por meio de seus serviços. Para este setor, a ideia de governança surgiu na década de 90 de uma iniciativa do Banco Mundial, com o objetivo de aprofundar conhecimentos sobre as condições que propiciam maior eficiência estatal.

Em 1992, o Banco Mundial lançou um documento no qual define como boas práticas de governança, na gestão pública, a transparência, responsabilidade, equidade, orientação por consenso, inclusividade, eficiência, efetividade e prestação de contas (BANCO MUNDIAL, 1992).

O objetivo é que as instituições públicas federais, por meio de suas ações, construam um modelo mais adequado de governança pública, aproximando a política a uma estratégia de governança (CAPANO, G.; HOWLETT, M.; RAMESH, M., 2014).

Em âmbito geral, a governança deve ser constantemente aprimorada de modo a se manter sempre alinhada aos objetivos a que as organizações, sejam elas do setor público, privado ou terceiro setor, se propõe a atingir. Este aprimoramento acontece por meio de revisões e reformulações de objetivos e diretrizes, reestruturação organizacional, reorganização de procedimentos internos, enfim, em cada ato praticado com o intuito de atingir efetivamente a missão institucional, sempre com transparência, equidade, prestações de contas claras e concisas e responsabilidade.

A GOVERNANÇA AGREGA VALOR AOS PRODUTOS OU SERVIÇOS DE QUALQUER ORGANIZAÇÃO QUE A PRATIQUE, PROPORCIONANDO MAIOR CREDIBILIDADE AS SUAS AÇÕES E FOMENTANDO SUA SUSTENTABILIDADE

Gestão x Governança

Gestão e governança, embora similares em objetivo, no qual ambas estão voltadas à otimização e efetividade de resultados, são conceitualmente distintas: a gestão é um processo administrativo composto basicamente pelo planejamento, execução, controle e ação; enquanto a governança abrange o processo de direção, monitoramento e avaliação.

Assim, gestão e governança são totalmente complementares, sendo que a governança atua como direcionador das atividades de gestão, as quais devem direcionar esforços para alocar os recursos da melhor forma possível para a obtenção dos resultados esperados (Figura 3). A governança apresenta um viés mais estratégico (visão geral e de longo prazo) e a gestão atua em nível tático (definição de ações – foco no médio prazo), mas também como um maestro para o nível operacional (tarefas rotineiras – curto prazo).

Figura 3. Governança x Gestão



Fonte: TCU. Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/> >. Acesso em: 15 maio.2020.

Por fim, conclui-se que mecanismos de gestão e governança, complementarmente, são importantes instrumentos para a sustentabilidade financeira de qualquer organização ou projeto, incluindo os PANs e PATs, pois, por meio deles, é possível direcionar, planejar, executar, controlar, medir, monitorar, avaliar e redirecionar recursos de modo a tangibilizar resultados com maior efetividade, transparência e credibilidade.

13.2. Gestão e Governança dos PANs: Modelo ICMBio

O ICMBio elaborou, em 2018, o Guia para Gestão de Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção, o qual fornece, com riqueza de detalhes, orientações a respeito do processo de elaboração, monitoramento, avaliação e gestão dos PANs. O Guia apresenta didaticamente as diretrizes regulamentadas¹⁸.

De acordo com a apresentação do documento, redigida por Marcelo Marcelino - Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade do Instituto, à

¹⁸ Por meio da Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018

época da publicação, “a publicação deste documento consolida ainda mais a firme determinação do Instituto em tornar os PANs ferramentas efetivas para a gestão de ações de conservação e recuperação das espécies ameaçadas”.

A metodologia adotada para a elaboração e monitoramento dos PANs baseia-se na mesma praticada pela União Internacional para a Conservação da Natureza – UICN, apresentando o processo para elaboração, monitoramento e avaliação, pautado nos princípios do planejamento estratégico (IUCN/SSC, 2008)¹⁹.

Mecanismos de Gestão Adotados

O processo de elaboração de um PAN segue a seguinte organização:

- ✓ definição de proposta;
- ✓ identificação das espécies-alvo e ambientes foco;
- ✓ análise de ameaças e atores envolvidos;
- ✓ definição de objetivos geral e específicos;
- ✓ definição de estratégias de conservação;
- ✓ validação e aprovação do PAN e do GAT; e
- ✓ publicações (Sumário Executivo e opcionalmente o Livro).

A implementação das ações é realizada pelo ICMBio, em parceria com organizações governamentais (esferas federal, estadual e municipal), organizações não governamentais, membros da sociedade civil, setor privado, pesquisadores e especialistas em conservação. Essa multilateralidade visa, entre outros, racionalizar recursos, ampliar o sucesso da implementação e potencializar resultados.

O monitoramento ocorre anualmente com o objetivo de verificar a implementação das ações e realizar os ajustes necessários. As avaliações são realizadas duas vezes durante o ciclo de vida do PAN, sendo uma na metade e outra ao término e visam analisar se as ações estão congruentes aos objetivos e se os resultados esperados serão atingidos.

¹⁹ Conforme procedimentos instituídos por meio da Instrução Normativa ICMBio nº 25/2012, atualizada pela IN ICMBio nº 21/2018

Todo o processo de elaboração, monitoramento e avaliação é realizado por meio de reuniões e oficinas, contemplando: reunião inicial, reunião preparatória, oficina de planejamento, oficina de elaboração de indicadores, oficinas de monitoria, oficinas de avaliação de meio termo e oficina de avaliação final, conforme demonstrado na Figura 4. Cabe destacar que a elaboração de indicadores pode acontecer junto com a primeira monitoria.

Figura 4. Processo de Elaboração de PANs - ICMBio



As principais ferramentas de gestão utilizadas neste processo são tabelas, normalmente em Excel, utilizadas na elaboração das Matrizes de Planejamento, de Monitoria e de Avaliação e no Painel de Gestão (representação gráfica dos resultados medidos nas monitorias).

Estrutura de Governança Adotada

A estrutura funcional de gestão para os PANs do ICMBio é organizada da seguinte forma:

Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade – DIBIO

O Diretor é o principal responsável pelas decisões estratégicas dos PANs do ICMBio.

Coordenação Geral de Estratégias para Conservação – CGCON

O Coordenador Geral é responsável pela análise e aprovação de novas propostas de PANs, planejamento anual de oficinas, documentos para publicação, relação de



participantes das oficinas, despesas de logística, bem como pela tomada de decisões sobre encerramento, revisão ou elaboração de novos PANs.

Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação - COPAN

O Coordenador é responsável pelas decisões e supervisão geral dos PANs.

Supervisor do PAN

Deve ter ao menos dois para cada PAN, participam da equipe técnica da COPAN e são responsáveis pelo acompanhamento do PAN.

Centro Nacional de Pesquisa e Conservação – CNPC

O Coordenador é o principal responsável pelas decisões sobre os PANs que estão sob coordenação de seu Centro.

Responsável pelo CNPC de Apoio à Gestão

Cada CNPC de Apoio deverá designar um responsável pelo acompanhamento e supervisão dos PANs dos CNPCs vinculados.

Ponto Focal de PANs do CNPC

Cada CNPC deverá designar um Ponto Focal para ser responsável pelo acompanhamento de todos os PANs que estão sob a coordenação do respectivo CNPC.

Coordenador do PAN

Designado pelo Coordenador do CNPC, o Coordenador é o principal responsável pelo Plano, devendo acompanhar todo o ciclo de vigência, desde a elaboração até a avaliação final.

Coordenador Executivo do PAN

Deve ser membro do GAT e pode ser externo ao ICMBio, tem a função de apoiar o Coordenador do PAN em funções não administrativas (organização da informação, divulgação e interlocução com os participantes do PAN).

Membro do GAT





São representantes de diferentes setores, participam da Oficina de Planejamento e acompanham o PAN durante todo o seu ciclo de vigência.

Articulador de Ação

Participa das Oficina de Planejamento e Monitoria e é responsável por articular a implementação da ação, porém não é o único responsável pela execução, a qual é compartilhada com os colaboradores. Os articuladores podem ser substituídos desde que em concordância com o GAT.

Colaborador de Ação

Pessoa (ou instituição) responsável pela execução da ação junto com o articulador, auxiliando em diferentes etapas de sua implementação.

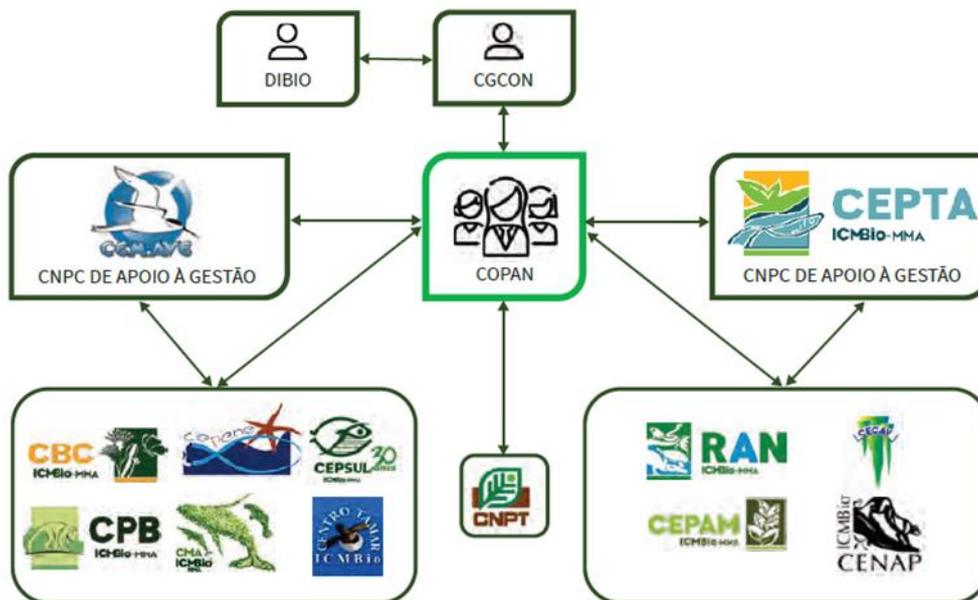
Da estrutura funcional apresentada, podem ser membros externos do ICMBio apenas o Coordenador Executivo, os Membros do GAT, o Articulador e o Colaborador, os demais devem ser servidores da instituição. Cabe destacar que cada membro envolvido no processo de um PAN, dentro do Instituto, tem uma função bem definida, de modo a gerar sinergia no processo.

O processo de PANs, dentro do ICMBio, adota uma estrutura em rede para a comunicação entre as unidades, por meio da qual a “COPAN é responsável pela análise técnica e pela supervisão dos PANs, em conjunto com a CGCON, que também planeja as estratégias para conservação das espécies ameaçadas. A DIBIO responde pela avaliação e aprovação dos PANs. A COPAN supervisiona os Planos juntamente com dois CNPCs, que serão corresponsáveis pela gestão do PAN: Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Aves Silvestres (CEMAVE) e Centro Nacional de Pesquisa e Conservação da Biodiversidade Aquática Continental (CEPTA). Por fim, cada PAN é coordenado pelo seu CNPC de referência” (ICMBIO, 2018).

Para melhor elucidação, a Figura 5, a seguir, apresenta a estrutura de rede do processo de PANs na DIBIO:



Figura 5. Estrutura de Rede do Processo de PANs - ICMBio



Fonte: ICMBIO, Guia para Gestão de Planos de Ação Nacional para a Conservação das Espécies Ameaçadas de Extinção, 2018

Nota-se que os mecanismos de gestão e a estrutura de governança adotados pelo ICMBio para os processos de elaboração, aprovação, implementação, monitoramento e avaliação dos PANs estão bastante alinhados ao referencial teórico apresentado neste estudo, no entanto, visando à melhoria contínua de processos, serão feitas pequenas recomendações que podem propiciar melhores controles e maior agilidade no processo de gestão, principalmente com relação aos controles financeiros.

13.3. Gestão e Governança: Projeto Pró-Espécies

O WWF-Brasil, enquanto agência executora do Projeto Pró-Espécies, elaborou em julho de 2018 o Manual Operacional do Projeto (MOP)²⁰, com o objetivo de orientar os executores quanto às regras e procedimentos para a utilização dos recursos

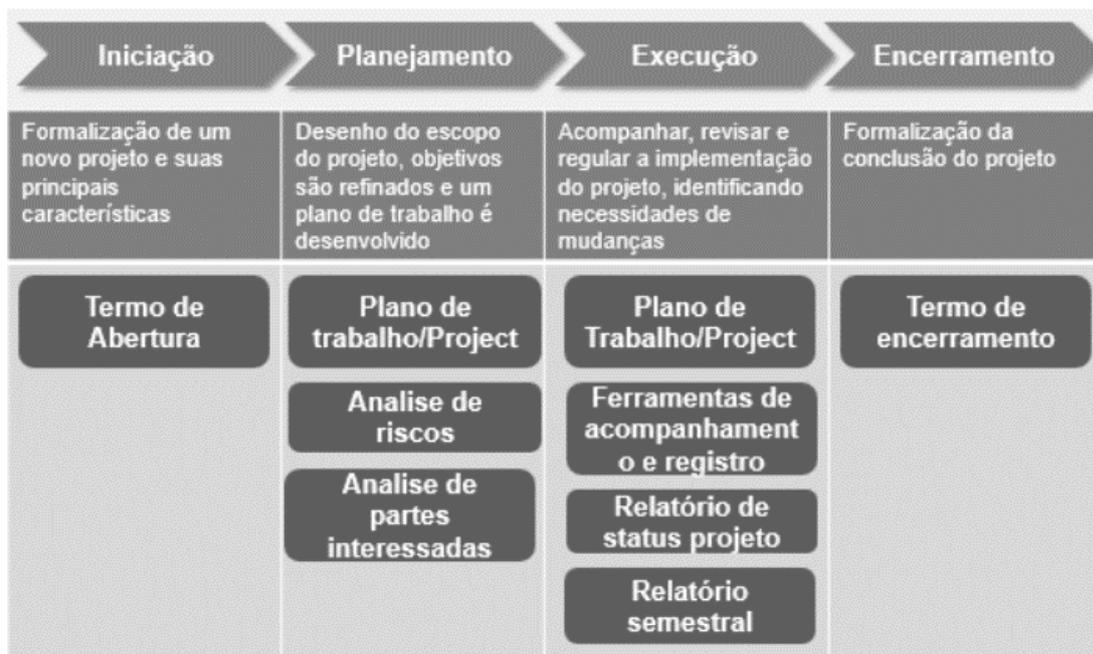
²⁰ Atualmente em sua 3ª versão datada de 01/08/2019

financiados pelo Projeto. O Manual formaliza o conjunto de mecanismos de gestão e arranjos de governança adotados.

Mecanismos de Gestão Adotados

O Manual apresenta os processos, políticas, ferramentas de gestão e instrumentos que devem ser utilizados no decorrer do Projeto para que suas estratégias ocorram de maneira organizada e controlada, facilitando o processo de análise e gestão dos resultados alcançados. A estrutura organizacional do Projeto apresenta as seguintes etapas administrativas, apresentadas na Figura 6 a seguir.

Figura 6. Fases do Projeto Pró-Espécies – etapas administrativas



Fonte: MMA (Coor.), Manual Operacional do Projeto Pró-Espécies, 2019

As regras e diretrizes para a alocação e utilização dos recursos, bem como para os processos de aquisições e bens de serviços, também estão descritos no MOP e devem ser seguidos pelos executores durante a execução das ações dos PANs e PATs financiados pelo Projeto Pró-Espécies.



O processo de monitoramento é periódico e permite o acompanhamento e controle dos resultados esperados. Semestralmente, a agência implementadora – Funbio - realiza o monitoramento físico-financeiro do projeto para avaliar a execução financeira, os riscos e a salvaguarda de registros e documentos. Há ainda a Revisão de Meio Termo e a Avaliação Final, realizadas por terceiros contratados, para avaliar se o planejamento está sendo seguido, e se os recursos financeiros estão alocados conforme o escopo definido.

Por fim, além dos procedimentos, diretrizes e regras de monitoramento, a gestão dos recursos do Projeto conta ainda com uma ferramenta operacional de gerenciamento de projetos, disponibilizada pelo WWF-Brasil, que facilita o processo de monitoramento e gestão do Projeto. Trata-se de plataforma web²¹ que permite o gerenciamento de cronograma e recursos, além de fornecer formulários eletrônicos para gestão de risco, Planos de Ação e monitoramento de resultados com status do Projeto.

Estrutura de Governança Adotada

O Projeto Pró-Espécies é coordenado pelo governo brasileiro por meio do MMA e financiado pelo GEF. A agência implementadora do Projeto é o Funbio e a agência executora é o WWF-Brasil. A estrutura está estabelecida em cinco instâncias, conforme segue:

Conselho de Coordenação

Composto por MMA (coordenação técnica), Funbio (agência implementadora) e WWF-Brasil (agência executora). Responsável por decisões estratégicas como: elaboração do macroplanejamento, estabelecimento de diretrizes, aprovações (remanejamento de recursos, prestação de contas, modificações do MOP), acompanhamento estratégico do projeto e interlocução com a Comissão Nacional de Biodiversidade (CONABIO).

Comitê Executivo

²¹ Denominada Portal do Escritório de Projetos (PEP)





Formado por DESP/MMA, ICMBio, JBRJ, IBAMA, OEMAs e WWF-Brasil. Responsável por assegurar que a execução esteja em conformidade com o planejado e divulgar diretrizes para os demais envolvidos no projeto.

Núcleos Operacionais

Constituído por um ou mais beneficiários. São responsáveis pelo planejamento e execução do projeto e coordenados, preferencialmente, por OEMAs ou centros de pesquisas e unidades regionais do ICMBio, JBRJ e IBAMA.

Beneficiários

Composto por ONGs, MMA, ICMBio, JBRJ, IBAMA ou OEMAs, são responsáveis pela implementação de ações específicas do projeto, tais como: implementar ações no território, compartilhar informações executivas com os Núcleos Operacionais e prestar contas.

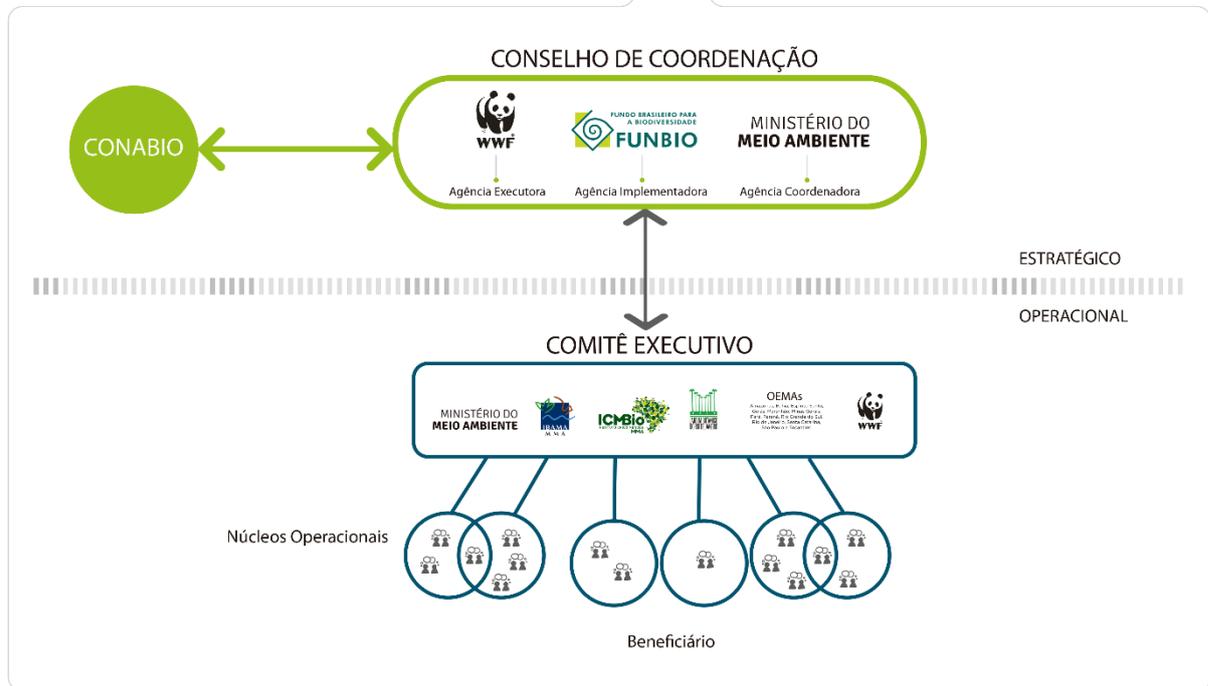
CONABIO

Formado por representantes de órgãos governamentais e organizações da sociedade civil, é responsável pelo acompanhamento estratégico de resultados, discutindo articulações institucionais e sugerindo ajustes necessários. Ressalta-se que a CONABIO foi extinta pelo Decreto nº 9759/2019 e recriada, em 2020, pelo Decreto nº 10.235, de 11 de fevereiro. Porém, até o momento da elaboração deste estudo, os membros não foram indicados e o novo regimento interno não foi elaborado, o que inviabiliza a realização de reuniões.

O acompanhamento e gestão realizados pela equipe de governança do projeto acontecem por meio da realização periódica de reuniões durante todo o ciclo de vida do projeto. Ilustrativamente, a estrutura de governança pode ser apresentada conforme Figura 7 a seguir.



Figura 7. Estrutura de Governança do Projeto Pró-Espécies



Fonte: MMA (Coor.), Manual Operacional do Projeto Pró-Espécies, 2019

Nota-se que os mecanismos de gestão e a estrutura de governança adotados pelo Projeto Pró-Espécies, que, tal como o exemplo do ICMBio, também estão em congruência com o referencial teórico apresentado neste estudo e podem servir de modelo para o processo de gestão dos PATs.

13.4. Gestão na Prática: desafios para a gestão de recursos dos PANs e PATs analisados

Na entrevista realizada com os coordenadores dos PANs e os pontos focais dos PATs foi possível identificar alguns pontos desafiadores para a gestão de recursos tal como descritos a seguir. Relembrando que participaram da pesquisa nove PANs que apresentam recortes territoriais (100% da amostragem) e oito PATs (67% da amostragem).



Iniciando pelos PANs, foi relatado, em linhas gerais, que para os recursos de responsabilidade do ICMBio e JBRJ não há dificuldade no que tange à gestão, pois seguem processos internos de aprovação e são utilizados integralmente nas ações a que se destinam.

Com relação aos demais parceiros, foi informado que a coordenação dos PANs não realiza o acompanhamento nem a monitoria dos recursos financeiros, que são geridos pelos próprios parceiros, não tendo sido estabelecida uma prestação de contas unificadas. Enfatiza-se aqui, que as reuniões de monitoria visam, tão somente, ao acompanhamento do grau de implementação das ações. No mais, foram elencados fatores como falta de equipe para elaboração de projetos para o atendimento a diversos editais a fim de captar recursos, manutenção de recursos humanos e financeiros para a plena execução das atividades e ainda dificuldades na organização da equipe em decorrência da multilateralidade estrutural dos Planos.

Partindo-se para os PATs, ao serem questionados sobre como e por quem os recursos financeiros, administrativos e técnicos serão geridos, os pontos focais relataram que as coordenações dos PATs serão realizadas por membros das Secretarias Estaduais de Meio Ambiente e contarão o apoio do WWF-Brasil²² e instituições parceiras.

A respeito de como serão geridos, foi informado que as estratégias ainda não foram definidas, uma vez que os PATs estão em processo inicial de elaboração, muito embora tenha sido informado que os recursos serão alocados conforme planejamento previamente definido pela coordenação em parceria com o GAT. Nesse ponto cabe um destaque ao PAT Planalto Sul, que já adotou a estratégia de destinar parte dos recursos oriundos do Projeto Pró-Espécies, de forma estruturante, para os esforços de captação de recursos com gestão realizada pelo GAT.

Em suma, é possível notar que os principais desafios relacionados à gestão de recursos dos Planos de Ação, sejam eles nacionais ou territoriais, estão voltados à unificação de diferentes fontes de recursos. Embora alguns tenham elencado a escassez de recursos humanos para essa função, nota-se uma carência de

²² Quanto aos recursos oriundos do Projeto Pró-Espécies





ferramentas e processos de gestão que facilitem a compilação de dados, advindos de diferentes fontes, que permitam a realização de análises críticas sobre a utilização dos recursos. Com isso, a execução de algumas ações planejadas pode ficar comprometida, em especial, pela falta de recursos ou pela impossibilidade de otimizar sua alocação, a tempo, em decorrência da carência da gestão financeira.

14. Recomendações de Melhoria para os Processos de Gestão e Governança dos PATs

Como já mencionado, mecanismos de gestão referem-se ao conjunto de regras, procedimentos e ferramentas que contribuem para a implementação de ações para atingir resultados. Eles também devem propiciar o monitoramento e controle das ações de modo que os resultados possam ser medidos e avaliados.

Em se tratando dos Planos de Ação, objeto deste estudo, os resultados esperados são mudanças nas condições de vida de espécies em extinção e seus habitats, de modo a reduzir ou acabar com o risco da extinção em que se encontram. Assim, atingido este objetivo, todo investimento realizado terá gerado o retorno esperado.

Foram apresentados os mecanismos de gestão adotados, pelo ICMBio, para a elaboração, monitoramento e avaliação dos PANs. Também foram apresentados os mecanismos de gestão adotados pelo Projeto Pró-Espécies para a utilização de recursos. Ambos os modelos são muito bons e bem formulados e seguem os referenciais teóricos aqui elucidados.

O modelo do ICMBio está direcionado aos resultados técnicos dos PANs, no qual as monitorias avaliam apenas a evolução da implementação das ações em vistas ao cumprimento dos objetivos, não abordando o monitoramento financeiro, o qual é descentralizado em consequência da multilateralidade dos envolvidos e da pulverização das fontes de recursos. Já no caso do Projeto Pró-Espécies, o foco é a gestão dos recursos financiados pelo Projeto, deixando evidente que, pensando em mecanismos de gestão para PANs e PATs, os modelos podem ser complementares, inserindo a gestão de recursos e ferramentas de gerenciamento de projetos.



Assim, aproveitando este contexto, as recomendações de melhoria são relacionadas à importância do monitoramento e gestão financeira dos Planos de Ação, diretamente ligadas à sustentabilidade das ações propostas, em especial, ao longo do ciclo de vida do Plano e de sua possível extensão.

Embora o modelo multi-institucional adotado nos PANs resulte na otimização de recursos e potencialização de resultados, traz em si um desafio para a gestão financeira, que é, como já abordado, fundamental para sua sustentabilidade a longo prazo. Neste ponto, sugere-se inserir os aspectos financeiros de modo mais abrangente na fase de planejamento e nas monitorias, isso permitirá corrigir estratégias de implementação de ações, além de permitir que ações de maior impacto para o resultado sejam priorizadas de acordo com os recursos disponíveis.

Outra recomendação importante para complementar os mecanismos de gestão adotados pelo ICMBio é ressaltar a importância de definir os indicadores e metas no momento da elaboração dos Planos, ou seja, tão logo os objetivos sejam definidos. A prática neste caso tem sido realizar as Oficinas de Elaboração de Indicadores e Metas próximo ou junto às Oficinas da primeira Monitoria.

Recomendações para os Processos de Gestão

Partindo para as recomendações de gestão, é importante compreender que seu processo é fundamental para a geração de valor e resultado. Cabe destacar que para transformar ações em resultados é importante haver:

- ✓ clareza e controle sobre o escopo;
- ✓ alinhamento dos objetivos às estratégias de ação;
- ✓ engajamento da equipe e dos patrocinadores; e
- ✓ valorização do gerenciamento.

Considerando que a excelência na obtenção de qualquer resultado se apoia no tripé processos, pessoas e ferramentas, cabe salientar alguns pontos, contemporaneamente relevantes, relacionados a pessoas. Com o avanço constante das inovações tecnológicas, é importante considerar que a utilização de aparatos tecnológicos é cada vez maior e, com isso, os recursos humanos passarão a atuar

cada vez mais de modo multifuncional. Isso requer maiores habilidades para ações e decisões ágeis, pré-disposição à mudança, além de um perfil curioso que lhes permita experimentar novas abordagens, incorporar novas tecnologias e implementar novas ideias, bem como ter habilidade para extrair o melhor de cada equipe e saber conciliar as habilidades de cada integrante com suas funções. Portanto, recomenda-se que a estrutura de governança dos PATs esteja atenta a este perfil para ter uma visão de longo prazo.

Para que os PATs apresentem boas práticas de gestão, recomenda-se implementar as técnicas, abaixo descritas, no processo de elaboração de cada Plano de ação:

Detalhamento de Escopo do Plano

Para se chegar aos resultados é preciso haver clareza sobre o escopo e, para isso, é imprescindível descrever cada detalhe tais como: quais metas o Plano pretende alcançar, como essas metas serão alcançadas, quais estratégias serão utilizadas, quando se espera alcançá-las, quais recursos serão utilizados (pessoais, materiais e monetários), como os resultados serão medidos. O detalhamento do escopo deve ser a parte mais importante do planejamento do PAT e, portanto, deve-se empregar tempo suficiente nessa etapa.

A técnica 5W2H é bastante funcional e já direciona a elaboração de uma possível ferramenta de gestão, podendo ser em formato de tabela. Importante destacar que quanto mais bem elaborada e dinâmica for a tabela mais suporte ela propiciará à gestão.

Outro conceito de gestão importante para essa etapa é utilizar a técnica SMART na hora de definir os objetivos. Tal como o 5W2H, a nomenclatura está em inglês e significa que os objetivos precisam ser específicos (S), mensuráveis (M), atingíveis (A), relevantes (R) e temporais (T). Para que um objetivo seja monitorado e medido, ele necessariamente precisa se basear nesses cinco fatores.

Para melhor explicar a aplicabilidade dessa técnica, pode-se citar um dos objetivos específicos do PAN Lagoas do Sul como exemplo: “Melhorar o estado de conservação das espécies ameaçadas e dos ecossistemas das lagoas da planície costeira do sul



do Brasil, promovendo os modos de vida sustentáveis e/ou tradicionais associados ao território”. Para aplicar a técnica SMART sobre ele é preciso torná-lo “específico”, “mensurável”, “atingível”, “relevante” e “temporal”, ou seja, é preciso especificar o que exatamente significa “melhorar o estado de conservação das espécies”. O que é um estado de conservação melhor? Quais são as espécies ameaçadas? O que é um modo de vida sustentável? Quantas espécies ameaças terão seu estado de conservação melhorado? A melhoria proposta é factível? É relevante, muda o estado atual? Quando este objetivo será atingido? Este mesmo exercício deve ser aplicado a todos os objetivos, desde o geral aos específicos. Deste modo, a mensuração dos resultados se torna mais simples e factível.

Mais um ponto importante nessa etapa é separar as ações do Plano por linhas temáticas. Uma vez que os objetivos sejam elaborados conforme o método SMART, mais fácil será essa separação, pois mais objetiva tenderá a ser a descrição das atividades facilitando este agrupamento. Em última instância, na total dificuldade de agrupar as ações por linhas temáticas, recomenda-se, ao menos, destacar a qual linha temática cada uma se refere (se a ferramenta for Excel, recomenda-se uma coluna exclusiva para essa informação). Essa recomendação visa facilitar o processo de captação de recursos, bem como o processo de gestão dos Planos com geração de dados históricos para a realização de análises, tal como as que foram apresentadas na Parte II deste estudo.

Elaboração de Cronograma

Um cronograma bem estruturado deve conter apenas as atividades estritamente necessárias para a entrega do escopo esperado, definindo o prazo de realização para cada uma. Nessa fase é importante a participação dos executores das ações.

Recursos Pessoais e Materiais

O importante nessa etapa, em se tratando de pessoas, é alocar competências às funções, a formação de uma equipe tecnicamente bem preparada e integrada é um grande passo para o sucesso da realização do Plano.



Quanto aos recursos materiais, é importante relacionar todos que são necessários para a realização das atividades contempladas no cronograma. Por isso é que quanto mais claro e detalhado for o escopo, mais fácil se tornam todas as demais previsões necessárias.

Nessa etapa cabe, ainda, destacar a importância dos procedimentos de compras, quanto mais claras e detalhadas forem as necessidades maiores as oportunidades de otimizar recursos, comprando bem e adequadamente. Não esquecendo a importância do registro documental das compras, que permitem rastreabilidade, promovendo segurança no processo.

Recursos Financeiros

Nessa etapa é importante a elaboração de um orçamento contemplando, em detalhes, todos os recursos financeiros necessários à realização das atividades ora previstas no escopo. Para elaborar um orçamento é preciso saber quais atividades serão realizadas e como. A partir daí, recomenda-se separar os gastos necessários por categorias e elaborar uma memória de cálculo para cada gasto.

Há diversas metodologias utilizadas para a elaboração de orçamentos, no entanto, para os PATs recomenda-se o Orçamento Base Zero - OBZ²³. Essa é a etapa mais importante para a captação de recursos, pois quanto maior a clareza sobre a demanda de recursos, mais fácil se torna a busca por apoiadores financeiros. Sem contar que um orçamento bem elaborado serve como importante ferramenta de gestão, permitindo o monitoramento dos recursos previstos versus realizados, comparável aos objetivos atingidos, o que demonstra a eficiência do Plano, possibilitando a realocação de verbas e revisão de atividades com maior agilidade.

Qualidade

²³ Elaborado com base nas demandas de recursos para a realização de cada atividade. Como sugestão para aprofundar o assunto, recomenda-se a leitura do livro *Revolução Orçamentária: o avanço do orçamento base zero (OBZ)* de Ana Paula Ribeiro Tozzi e Jéssica Costa. Editora Trevisan (disponível em versão Kindle pela Amazon).





Qualidade significa garantir que tudo que foi planejado seja cumprido da melhor forma possível. A qualidade pode ser medida pela ausência de problemas que impeçam ou retardem a realização do Plano de Ação.

Comunicação

Visa garantir que todos os envolvidos tenham as informações adequadas para a realização de suas tarefas. Uma comunicação eficaz integra os participantes e pode estimular ações positivas e o maior envolvimento dos participantes. Além disso, a comunicação do Plano para o público externo também é de grande importância, ainda mais quando se trata da aplicabilidade de políticas públicas.

Vale ressaltar que a responsabilidade da compreensão da mensagem é de quem a transmite. Uma boa forma de garantir que a mensagem foi devidamente compreendida é solicitando feedback sobre o que foi comunicado, assim fica fácil identificar se a mensagem que se pretende transmitir é a que de fato está sendo captada.

Riscos

Referem-se à possibilidade de coisas acontecerem de modo diferente ao planejado. Dados históricos são excelentes fontes para a gestão de risco, pois lições aprendidas e desvios medidos favorecem o cálculo de probabilidades e impactos. O objetivo da gestão de riscos é traçar Planos de contingência por meio de medidas preventivas ou corretivas, lembrando que as preventivas visam reduzir as chances de ocorrência enquanto as corretivas visam reduzir impactos causados.

Indicadores

São eles que permitem medir se os objetivos foram ou serão atingidos conforme o planejado. É importante que sejam definidos juntamente com os objetivos para garantir que estão seguindo a metodologia SMART. Devem ser medidos periodicamente, podendo ser mensal, trimestral, semestral ou anual, dependendo do indicador. Parafraseando Peter Drucker, o pai da administração, “se você não pode medir, você não pode gerenciar”.

Integração





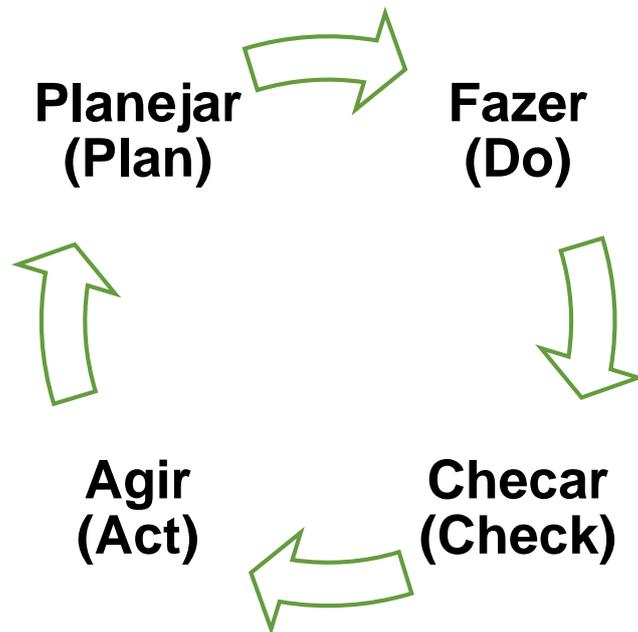
Por fim, destaca-se a importância de integrar todos estes fatores, de modo que o escopo esteja conectado aos envolvidos, assim como as ações do cronograma conectadas aos recursos. Que os recursos estejam alinhados à qualidade e os riscos alinhados a todas as possíveis fontes de incertezas, as quais, muitas vezes, são oriundas de informações indisponíveis aos envolvidos e que poderiam ser resolvidas por meio de uma boa comunicação.

Todas essas técnicas podem ser aplicadas de modo simultâneo, idealmente, nas oficinas de elaboração, para que o Plano de Ação possa ser construído à luz das boas práticas de gestão. Um facilitador com habilidades em técnicas administrativas pode ser de grande contribuição neste momento.

Recomenda-se que para a aplicação dos conceitos acima descritos, sempre que possível, seja aplicado o conceito PDCA (Plan, Do, Check and Act), também conhecida como Ciclo Deming (Figura 8), que é uma ferramenta de gestão usada estrategicamente com o objetivo de solucionar problemas, controlar e melhorar continuamente processos e produtos. Com foco na causa e não na consequência, parte-se da premissa de identificar uma oportunidade de melhoria, em seguida traçam-se ações necessárias para a mudança da atual situação, possibilitando-se, assim, que os resultados sejam atingidos com maior qualidade e eficiência. Essa ferramenta parte do pressuposto que o planejamento não é estático, precisando ser acompanhado e ajustado quando necessário.



FIGURA 8. CICLO PDCA



Mecanismos de gestão eficientes devem considerar as técnicas apresentadas e, também, contar com o apoio de ferramentas que facilitem o processo de controle e gestão de dados.

Em se tratando da magnitude dos Planos de Ação, tanto em abrangência e relevância quanto em recursos financeiros envolvidos, e ainda, em relação à estrutura multi-institucional, recomenda-se a utilização de ferramentas de gestão de projetos.

Um bom exemplo pode ser a ferramenta utilizada na gestão dos recursos do Projeto Pró-Espécies, no entanto, há outras ferramentas disponíveis no mercado, com uma gama de funcionalidades que permitem gerir tarefas, pessoas, custos e dados, tais como: Artia, Slack, Podio, Asana, Bitrix24, Microsoft Project, Runrun.it, entre outras (ver Tabela 17 para mais detalhes).

Algumas são pagas e outras apresentam versões gratuitas, porém com utilidades mais restritas, no entanto, cabe ressaltar que a escolha de qualquer uma dessa pode requerer análise de viabilidade, e teste de aderência, sendo importante o envolvimento de profissionais de tecnologia para verificar se há requisitos necessários à implantação.

O bom das ferramentas de gestão de projetos é que permitem organizar e controlar todos os passos do Plano de Ação em um único lugar, além de fornecer relatórios prontos de modo bastante ágil. Há ainda outras ferramentas online e gratuitas, que permitem múltiplo acesso, voltadas à gestão financeira tal como Conta Azul, Quickbooks ZeroPaper, entre outras (ver Tabela 17 para mais detalhes).

Considerando a multilateralidade dos Planos de Ação, com atividades distribuídas entre diversas organizações e pessoas, e na impossibilidade de implementar uma ferramenta de gestão de projetos, recomenda-se, ao menos, a utilização de ferramentas de gestão de tarefas, as quais facilitam e tornam transparentes e acessíveis, a todos os envolvidos, o status de cada atividade do Plano, por responsável. Dentre elas é possível citar: Trello, Quire e Asana (ver Tabela 17 para mais detalhes).

Por fim, e adicionalmente, recomenda-se que seja realizado o monitoramento financeiro dos PATs, podendo ser realizado por um membro da equipe que fique responsável pelas finanças, reportando, semestralmente, aos coordenadores e apresentado para todos os demais membros nas oficinas de monitoramento anuais. Essa ação permite que os coordenadores e demais envolvidos, tenham visão clara da alocação dos recursos, bem como da falta deles, podendo intensificar o processo de captação ou ajustar o planejamento inicial de modo que os principais objetivos sejam factíveis de realização.

Recomendações para os Arranjos de Governança

Com relação aos arranjos de governança, (lembrando que a governança deve direcionar esforços para alocar os recursos da melhor forma possível para a obtenção dos resultados esperados), ressalta-se que tanto o modelo apresentado pelo ICMBio quanto o modelo do WWF-Brasil são excelentes exemplos, mostrando-se eficazes e adequados para serem replicados nos PATs.

Recomenda-se, apenas, adicionar uma estrutura específica voltada à gestão financeira e captação de recursos. Essa recomendação surge, principalmente, da identificação de fragilidades nos processos de gestão e controle dos recursos

apontadas, quase que unanimemente, pelos coordenadores dos PANs analisados, a qual foi exaustivamente abordada como dificuldade central, para esse processo, a falta de equipe ou profissionais especializados para tal feito.

Assim, recomenda-se que seja inserida na estrutura de governança uma coordenação financeira, formada por uma pessoa ou equipe, exclusivamente direcionada a estes processos (captação de recursos e gestão financeira), possibilitando maior efetividade para ambos.

Considerando que, comumente, os membros envolvidos nos Planos de Ação, são pessoas com qualificações mais voltadas às ações ambientais propriamente ditas, fica, como recomendação final, que os Planos de Ação analisem a possibilidade da contratação de profissional terceirizado qualificado para este serviço. Este profissional seria responsável pela captação de recursos, gestão financeira dos Planos e prestação de contas aos diversos financiadores. Ressalta-se a importância de sua participação desde as oficinas de elaboração dos Planos para facilitar o processo de elaboração de orçamento e memórias de cálculos.

Ter uma pessoa especializada em finanças envolvida nos Planos, permitirá maior eficiência ao processo e aumentará consideravelmente as possibilidades de realização de ações, de modo que elas não deixem mais de acontecer por falta de recursos e que os recursos não deixem de ser conquistados por falta de tempo, técnica ou habilidade. O mesmo argumento vale para a gestão financeira, de modo unicista, que permita a visão global da efetividade do Plano vis a vis a aplicabilidade dos recursos, evitando desperdícios ou alocações que não gerem resultados efetivos.

Vale lembrar, que os recursos financeiros necessários para a realização dessa atividade, sejam elas internas ou terceirizadas, precisam compor o orçamento geral do Plano, sendo planejado desde sua fase inicial. Como exemplo, é possível citar o PAT Planalto Sul que reservou parte do orçamento planejado para ações estruturantes do Plano, englobando ações voltadas à estratégia de sustentabilidade e de comunicação.

As ferramentas tecnológicas de gestão apresentadas encontram-se resumidas na Tabela 17 abaixo.

Tabela 17: Ferramentas Tecnológicas de Suporte à Gestão

Ferramenta	Funcionalidade	Saiba Mais Em
Artia	Controle financeiro (comparando o custo estimado com o real), sistema de apontamento de horas de colaboradores, relatórios de desempenho, kanban, e muito mais. Tudo isso em uma interface intuitiva, facilitando o trabalho de todos os envolvidos	https://artia.com/produto/
Slack	Centraliza toda a comunicação por meio de um software de chat e compartilhamento de arquivos. Ele é muito escolhido para gerenciamento de projetos porque permite organizar conversas através de canais, assim você pode manter chats com os stakeholders de cada projeto	https://slack.com/intl/pt-br/solutions/project-management
Podio	Organiza prazos de entrega, tarefas e arquivos em um só lugar. Todos os envolvidos no projeto conseguem visualizar o que está sendo planejado, em progresso e completo. O Podio ainda disponibiliza vários filtros para verificar, por exemplo, as entregas que uma única pessoa fez	https://podio.com/site/pt/tour
Asana	Reúne várias funcionalidades para a gestão de projetos como o kanban, atribuição de tarefas a participantes e exibição das estatísticas de progresso do projeto. Mas seu grande diferencial é na visualização da linha do tempo do cronograma: ele possui uma interface que mostra o andamento de cada atividade em função do tempo, permitindo navegar através dos dias e ver o que cada participante é responsável por fazer	https://asana.com/pt/uses/project-management
Bitrix24	Possui 35 ferramentas dentro do software, como: CRM, telefonia, gerenciamento de RH, bate-papo, chamada de vídeo e, é claro, gestão de projetos. Apresenta um kanban completo que inclui uma coluna "em aprovação", para tarefas que precisam de moderação e gera relatórios de cada atividade para que o gerente possa visualizar quanto tempo cada colaborador passou em cada etapa do projeto. O principal diferencial do Bitrix24 é permitir atribuir a carga horária prevista de cada participante no projeto, auxiliando na comparação previsto x realizado e a função checklist, que permite marcar em uma lista o que já foi concluído e ter um controle sobre o que ainda precisa ser feito	https://www.bitrix24.com.br/tools/
Microsoft Project	É uma das ferramentas de gestão de projetos. A interface desse software se assemelha com o Microsoft Excel, por isso ele pode ser bem familiar para quem já usa as famosas planilhas da Microsoft. Ele também utiliza o gráfico de Gantt como forma de organizar o cronograma do projeto e permite atribuir tarefas para participantes	https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/project/project-management-software
Runrun.it	Possui as tradicionais funcionalidades da gestão de projetos: previsão de custos, gráfico de Gantt, gerenciamento de tarefas, mas com o objetivo de controlar o trabalho das pessoas envolvidas. Ele calcula as horas registradas e alocadas de participantes, atribuindo funções para todos os envolvidos e gerando indicadores de desempenho	https://runrun.it/pt-BR
Conta Azul	Sistema de gestão online que permite o controle da movimentação financeira, das vendas, do estoque entre outras funcionalidades financeiras	https://contaazul.com/pro/
Quickbooks Zeropaper	É um sistema para gestão financeira básica que fornece controle e análise do fluxo de caixa. A principal finalidade é registrar todas as movimentações financeiras para fornecer relatórios simples, rápidos e objetivos	https://quickbooks.intuit.com/br/zeropaper/
Trello	Ferramenta de gestão de projetos que utiliza um esquema de listas, cartões e quadros para organizar atividades dentro de um projeto. Ele funciona basicamente como um kanban e sua principal vantagem é a facilidade de movimentar as tarefas entre as listas do projeto	https://trello.com/b/193zhIGE/ferramentas
Quire	Ferramenta colaborativa de gerenciamento de projetos que permite aos usuários planejar e organizar tarefas facilmente em uma estrutura semelhante a uma árvore, onde os objetivos são alcançados dividindo idéias em tarefas executáveis que estão aninhadas em uma lista hierárquica	https://quire.io/features

15. Considerações Finais

Este estudo mostrou que um dos principais desafios para a sustentabilidade financeira dos Planos de Ação Territoriais está relacionado à dificuldade em mensurar e monitorar os custos necessários para a implementação de suas ações. Em se tratando dos PATs, essa dificuldade é naturalmente esperada, uma vez que eles estão em fase inicial, não havendo, portanto, dados históricos para fins de parâmetro.

O estudo de alguns PANs, de recortes territoriais, teve a intenção de buscar este parâmetro. No entanto, notou-se que os PANs não apresentaram, no momento, dados referentes aos custos realizados, apresentando apenas dados estimados. Embora a análise destes dados tenha fornecido uma visão importante sobre os custos, destaca-se que custos estimados não são uma boa base de parâmetro para projeções futuras, pois, comumente, as análises financeiras entre valores projetados e realizados apresenta variações.

Foi possível entender que controlar e monitorar os custos realizados das ações de implementação dos PANs também é algo desafiador. Em decorrência de sua multilateralidade e multi-institucionalidade, atreladas à falta de ferramentas de gestão e controle apropriadas, bem como à carência de uma estruturação específica para isso em seus arranjos de governança, torna-se realmente muito difícil realizar este acompanhamento.

Para tanto, este estudo mostrou algumas técnicas e ferramentas que podem contribuir significativamente, se aplicadas, para minimizar, quiçá sanar, essa dificuldade, podendo ser implementadas tanto nos PATs quanto nos PANs.

Outro ponto desafiador para a sustentabilidade dos PATs está relacionado à dificuldade na captação de recursos. Para entender um pouco melhor este ponto, este estudo realizou um levantamento junto aos coordenadores dos PANs analisados para identificar os principais gargalos. Foi observada a falta de estrutura operacional, envolvendo a indisponibilidade de pessoas para essa função e, por vezes, a falta de habilidades e capacitação das pessoas para essa função.



A busca por fontes de recursos apropriadas às ações realizadas pelos Planos de Ação demanda tempo, pois há uma série de possibilidades, porém a consulta por editais de chamamento abertos requer uma vasta pesquisa em sítios eletrônicos diversos. Ainda, na maioria das vezes, é necessária a elaboração de projetos para participar de alguns editais. Tudo isso demanda tempo e requer disponibilidade das equipes participantes dos Planos, o que nem sempre é possível.

As possibilidades de financiamento de atividades ambientais voltadas à conservação da biodiversidade são vastas e bastante pulverizadas, de modo que as informações nem sempre são de fácil acesso. Algumas plataformas se propõem a servirem de vitrine de editais ou ainda ligarem patrocinadores com projetos socioambientais, reunindo editais de chamamento, como é o caso do Prosas (<https://prosas.com.br/editais>), do Capta que além de apresentar alguns editais fornece um guia para elaboração de pequenos projetos (<https://capta.org.br/fontes-de-financiamento/oportunidades/>) e do Vbio, que, com a proposta de conectar projetos voltados à biodiversidade e financiadores, abre espaço para cadastramento de projetos que buscam financiamento (<https://www.vbio.eco/como-propor>). No entanto, não há uma plataforma única que centralize todos editais de apoio para projetos ambientais e por linha temática, tornando o processo de captação de recursos bastante moroso.

Assim, este estudo buscou concentrar o máximo de informações sobre possíveis fontes de recursos disponíveis e seus caminhos de acesso, contudo, cabe ressaltar que articulação, engajamento e, principalmente, dedicação de tempo por parte dos agentes envolvidos nos Planos de Ação são fundamentais para a efetividade da captação de recursos.

Por fim, para manter a sustentabilidade financeira dos Planos de Ação é importante que haja pessoas dedicadas à gestão financeira e captação de recursos contempladas em seus arranjos de governança. Importante também a utilização de ferramentas de controle, tecnológicas ou não, que facilitarão o monitoramento dos gastos realizados comparativamente aos previstos, norteando o planejamento e a implementação das ações. Bons controles financeiros também facilitarão e ampararão



o processo de captação de recursos, prestação de contas e transparência dos Planos de Ação.



Governos Estaduais:
Amazonas, Bahia, Espírito Santo,
Goiás, Maranhão, Minas Gerais,
Pará, Paraná, Rio Grande do Sul,
Rio de Janeiro, Santa Catarina,
São Paulo e Tocantins.



MINISTÉRIO DO
MEIO AMBIENTE



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. CNCFlora/JBRJ. **Lista Nacional Oficial de Espécies da Flora Brasileira Ameaçadas de Extinção.** Disponível em: <https://ckan.jbrj.gov.br/dataset/portaria_443> Acesso em: 03 jan.2020

_____. ICMBio/MMA. **Fauna Brasileira.** Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-econteudos/publicacoes/orientacoes_elaboracao_ppa_2016_2019.PDF. Acesso em: 03 jan.2020

_____. Ministério de Planejamento e Gestão. **Orientações para a Elaboração do Planoplurianual 2016 - 2019.** Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/servicos/central-econteudos/publicacoes/orientacoes_elaboracao_ppa_2016_2019.PDF. Acesso em: 05 maio.2016

_____. Tribunal de Contas da União. **Fundamentos de Governança.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>. Acesso em: 10 maio.2020

_____. **Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>.

_____. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Ararinha-Azul, 2011.** Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Plano-de-acao-nacional-lista/2752-Plano-de-acao-nacional-para-conservacao-da-ararinha-azul>>. Acesso em 01 fev.2020

_____. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Aves da Mata Atrântica, 2017.** Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/2865-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-das-aves-da-mata-atlantica>>. Acesso em: 01 fev.2020

_____. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Lagoas do Sul, 2018.** Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/9935-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-pan-lagoas>>. Acesso em: 01 fev.2020

_____. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Peixes da Amazônia, 2019.** Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Planos-de-acao/10470-Plano-de-acao-nacional-para-a-conservacao-dos-peixes-da-amazonia>>. Acesso em: 01 fev.2020

_____. IBGC. **Princípios que Geram Valor de Longo Prazo**, 2014. Disponível em: < <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 12 maio.2020

_____. JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Endêmicos do Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: < <http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>>. Acesso em 01 fev.2020

_____. JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Grão Mogol Francisco de Sá**, 2015. Disponível em: <<http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/41>>. Acesso em 01 fev.2020

_____. JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Serra do Espinhaço Meridional**, 2015. Disponível em: <<http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>>. Acesso em 01 fev.2020

_____. **Lei Estadual Complementar nº 513, de 14 de dezembro de 2009**. Institui o FEMA - Fundo Estadual do Meio Ambiente, define finalidades, origens dos recursos, sua administração, aplicações dos recursos, e adota outras providências. Altera o Fundo de Defesa e Desenvolvimento do Meio Ambiente - FUNDE- MA, criado pela Lei Complementar nº 152, de 16.6.1999, estabelece sua forma de gestão, e dá outras providências. Diário Oficial dos Poderes do Estado do Espírito Santo, Vitória, 2009a. Disponível em: <https://seama.es.gov.br/Media/seama/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Legisla%C3%A7%C3%A3o%20interna/Lei_Complementar_513_2009.PDF>.

_____. **Lei Estadual nº 12.945, de 05 de setembro de 2000**. Institui o FEMA - Fundo Estadual do Meio Ambiente, define finalidades, origens dos recursos, sua administração, aplicações dos recursos, e adota outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, 2000a. Disponível em: < http://www.iap.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacao_ambiental/Legislacao_estadual/LEI_S/LEI_ESTADUAL_12945_2000.PDF>.

_____. **Lei Estadual nº 12.945, de 05 de setembro de 2000**. Institui o FEMA - Fundo Estadual do Meio Ambiente, define finalidades, origens dos recursos, sua administração, aplicações dos recursos, e adota outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, 2000a. Disponível em: < http://www.iap.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacao_ambiental/Legislacao_estadual/LEI_S/LEI_ESTADUAL_12945_2000.PDF>.

_____. **Lei Estadual nº 14.086, de 06 de dezembro de 2001**. Cria o fundo estadual de defesa de direitos difusos e o conselho estadual de direitos difusos do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: < <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=14086&ano=2001&tipo=LEI>>.

_____. **Lei Estadual nº 8.960.** Dispõe sobre a criação do Fundo Estadual de Recursos Hídricos do Espírito Santo -FUNDÁGUA. Disponível em: <<http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LO8960.html>>.

_____. **Lei Federal nº 12.114, de 9 de dezembro de 2000.** Cria o Fundo Nacional sobre Mudança do Clima, altera os arts. 6º e 50 da Lei no 9.478, de 6 de agosto de 1997, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2000a. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/norma/580806>>.

_____. **Lei Federal nº 12.734, de 30 de novembro de 2012.** Modifica as Leis nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, e nº 12.351, de 22 de dezembro de 2010, para determinar novas regras de distribuição entre os entes da Federação dos royalties e da participação especial devidos em função da exploração de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos, e para aprimorar o marco regulatório sobre a exploração destes recursos no regime de partilha. Diário Oficial da União, Brasília, 2012a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12734.htm>.

_____. **Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em Planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 2014a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm>.

_____. **Lei Federal nº 13.540, de 18 de dezembro de 2017.** Altera as Leis nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989, e 8.001, de 13 de março de 1990, para dispor sobre a Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM). Diário Oficial da União, Brasília, 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13540.htm>.

_____. **Lei Federal nº 13.668, de 28 de maio de 2018.** Altera as Leis nº 11.516, de 28 de agosto de 2007, 7.957, de 20 de dezembro de 1989, e 9.985, de 18 de julho de 2000, para dispor sobre a destinação e a aplicação dos recursos de compensação ambiental e sobre a contratação de pessoal por tempo determinado pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes). Diário Oficial da União, Brasília, 2018a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13668.htm>.

_____. **Lei Federal nº 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá

outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1981a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6938.htm>.

_____. **Lei Federal nº 7.347, de 24 de julho de 1985.** Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1985a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm>.

_____. **Lei Federal nº 7.797, de 10 de julho de 1989.** Cria o Fundo Nacional de Meio Ambiente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1989a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7797.htm>.

_____. **Lei Federal nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989.** Institui, para os Estados, Distrito Federal e Municípios, compensação financeira pelo resultado da exploração de petróleo ou gás natural, de recursos hídricos para fins de geração de energia elétrica, de recursos minerais em seus respectivos territórios, plataformas continentais, mar territorial ou zona econômica exclusiva, e dá outras providências. (Art. 21, XIX da CF). Diário Oficial da União, Brasília, 1989a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7990.htm>.

_____. **Lei Federal nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998.** Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1998a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9605.htm>.

_____. **Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999.** Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1999a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>.

_____. **Lei Federal nº 9.984, de 17 de julho de 2000.** Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas - ANA, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2000a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9984.htm>.

_____. **Lei Federal nº 9.985, de 18 de julho de 2000.** Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2000a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm>.



_____. **Portaria Interministerial nº 43, de 4 de fevereiro de 2020.** Dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, bem como sobre procedimentos e prazos para a superação de impedimentos de ordem técnica, em atendimento ao disposto no art. 166, §§ 9o a 19, e 166-A, da Constituição. Diário Oficial da União, 2020a. Disponível em: < <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-interministerial-n-43-de-4-de-fevereiro-de-2020-241408733>>.

_____. **Portaria MMA no 260/2019 – IMA/RS.** Aprova o Plano de Ação Territorial para conservação de espécies ameaçadas de extinção do Planalto Sul – PAT Planalto Sul, estabelecendo seu objetivo geral, objetivos específicos, prazo de execução, formas de implementação, supervisão, revisão e institui o Grupo de Assessoramento Técnico. Diário Oficial – SC - nº21.161, 2019a. Disponível em: < <https://www.doe.sea.sc.gov.br>>.

_____. **Portaria MMA no 43, de 31 de janeiro de 2014.** Institui o programa Nacional de Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - Pró-espécies. Diário Oficial da União, Brasília, 2014a. Disponível em: < https://www.mma.gov.br/images/noticias_arquivos/PDF/2014/Fev_2014/materia_5_2_mma_define_regras_link.PDF>.

_____. **ICMBio. Matriz de Planejamento do PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho,** 2011. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira/Plano-de-acao-nacional-lista/869-pan-passeriformes-dos-campos-sulinos>>. Acesso em: 01 fev.2020.

_____. **MMA (Coor.), Manual Operacional do Projeto Pró-Espécies,** 2019

_____. **MMA. BRAZIL: 6th National Report For The Convention On Biological Diversity.** 2019. Disponível em: <<https://www.cbd.int/doc/nr/nr-06/br-nr-06-en.PDF>>. Acesso em: 10 jan. 2020

BANCO MUNDIAL. World Development Report 2017: Governance And The Law. Washington: The World Bank, 2017. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>>.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). 2013. Fundo Amazônia - Relatório de atividades 2012, Rio de Janeiro.

BRASIL, Flávia de P. D.; CARNEIRO, Ricardo; TEIXEIRA, Lucas M. G. Democracia E Inclusão: novos marcos para o planejamento e as políticas urbanas no âmbito local a partir da Constituição Federal de 1988. Cadernos da Escola Legislação, v. 12, n. 18, p. 127-163, 2010.

BRITO, B. SANTOS, P., THUVAULT, A. Governança De Fundos Ambientais e Florestais na Amazônia Legal. Belém, PA. IMAZON, 2014





CAPANO, G.; HOWLETT, M.; RAMESH, M. (Ed.). **Varieties Of Governance: Dynamics, Strategies, Capacities**. New York: Springer, 2014.

CDB - A Convenção sobre Diversidade Biológica. Brasília: MMA, 2000. Disponível em: <<https://www.mma.gov.br/biodiversidade/convencao-da-diversidade-biologica>>. Acesso em: 10 jan. 2020

CRUZ, Célia Meirelles e STRAVIZ, Marcelo – **Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Global, 2000 (Coleção Gestão e Sustentabilidade)

DEBONI, F. (org.) **Investimento Social Privado No Brasil: Tendências, Desafios E Potencialidades**. Brasília, DF. Instituto Sabin, 2013

DECOURT, Felipe; ROCHA NEVES, Hamilton da; e BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo, Ed. FGV, 2020

DRUCKER, Peter – **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999

GARCIA, Ronaldo C. **PPA: o que não é e o que pode ser. Políticas Sociais: Acompanhamento e Análise**, v. 1, n. 20, p. 431-456, 2012

HADDAD, P. R.; GUEDES, M. de F. A. S.; GUEDES, F. A. AGUILAR, T. M. (org.). **Fundos de Financiamento Socioambiental: Quais São, Onde Estão e Como Acessá-los**. Belo Horizonte: Fundação Biodiversitas, 2010

HERNANDEZ PEREZ JR., José et al. – **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003

IBGC – **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 5ª edição, 2015

IBGC e GIFE – **Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais**. São Paulo, 2014

IPEA – Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex ante**. v. 1. Brasília: Ipea, 2018.

KISIL, Rosana – **Elaboração de Projetos para Organizações da Sociedade Civil**. São Paulo: Global, 2001 (Coleção Gestão e Sustentabilidade)

LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de Empresas**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

MAGALHÃES, Eduardo e SPIASSI Ana L., **Protocolos para Manutenção de Planos de Negócios e Estudos de Viabilidade Econômica e Associativa para o Biodiesel**. São Paulo: ADS-CUT, inistério do Trabalho e Emprego, 2007.

MARCONDES, J. S. (29 de setembro de 2016, atualizado em 18/03/2020). **Plano de Ação: O que é? Conceitos, Como fazer, Aplicação, Modelo**. Disponível em Blog





Gestão de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/Plano-de-acao-o-que-e-conceitos/> – Acessado em (inserir data do acesso)

MARTINELLI Gustavo (org.). **Livro Vermelho da Flora do Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://cncflora.jbrj.gov.br/arquivos/arquivos/PDFs//LivroVermelho.PDF>>. Acesso em: 05 jan. 2020

MARTINS, Lilian (coord.). **Licenciamento Ambiental Federal - 2019**. Brasília, 2001

OLLAIK, Leila G.; MEDEIROS, Janann J. **Instrumentos Governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, nov./dez. 2011.

PAULO, Luiz F. A. **O PPA como Instrumento de Planejamento e Gestão Estratégica**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 2, p. 171-187 abr./jun. 2010

Sampaio, M. 2006. **A Contribuição dos Fundos Públicos para o Financiamento Ambiental: o caso do FNMA**. Universidade de Brasília.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

SUBIRÁ, Rosana Junqueira (org.). **Livro Vermelho da Fauna Brasileira Ameaçada de Extinção**. 2018. Elaborada por ICMBio/MMA. Disponível em: <<https://www.icmbio.gov.br/portal/faunabrasileira>>. Acesso em: 05 jan. 2020

VERGUEIRO, João Paulo. **O que é Captação de Recursos**. ABCR, 2016. Disponível em: <https://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>. Acesso em: 03 mar.2020

WOOD JR, Thomaz (org.). **Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milênio**. São Paulo: Ed. Atlas: FGV – Price, 2001

