



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE FLORESTAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA FLORESTAL

**TAINÁ MAMEDE CIRNE SILVA**

**ORGANIZAÇÕES DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS E DE GESTÃO FLORESTAIS DO  
ESTADO DO AMAPÁ: ESTUDO DE COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES**

Prof. Dr. JOSÉ DE ARIMATÉA SILVA  
Orientador

SEROPÉDICA, RJ  
ABRIL – 2013



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE FLORESTAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA FLORESTAL

**TAINÁ MAMEDE CIRNE SILVA**

**ORGANIZAÇÕES DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS E DE GESTÃO FLORESTAIS DO  
ESTADO DO AMAPÁ: ESTUDO DE COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Florestal, como requisito parcial para a obtenção do Título de Engenheiro Florestal, Instituto de Florestas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Prof.<sup>a</sup> Dr. JOSÉ DE ARIMATÉA SILVA  
Orientador

SEROPÉDICA, RJ  
ABRIL – 2013

**ORGANIZAÇÕES DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS E DE GESTÃO  
FLORESTAIS DO ESTADO DO AMAPÁ: ESTUDO DE COMPETÊNCIAS E  
ATRIBUIÇÕES**

Monografia aprovada em 23 de Abril de 2013.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr. José de Arimatéa Silva  
UFRRJ / IF / DS  
Orientador

Prof. Dr. Alexandre Monteiro de Carvalho  
UFRRJ / IF / DPF  
Membro

Prof. Dr. Ricardo Ribeiro Rodrigues  
ESALQ / DCB  
Membro

## DEDICATÓRIA

À minha família e amigos que sempre me deram apoio nos momentos nos quais pensei em desistir. E àqueles que buscam de maneira franca minimizar as nossas marcas no planeta.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Universo por mais uma conquista.

Aos meus pais por todo o amor.

Ao Carlos Magno pelo companheirismo, carinho e paciência.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro pela possibilidade de realização da graduação no curso de Engenharia Florestal, e à todos os docentes e técnicos que de alguma forma contribuíram e que principalmente fazem com que a rural funcione.

Ao Prof. José de Arimatéa pela oportunidade de desenvolver esse trabalho, pela sua dedicação, orientação e, especialmente, pela calma com que administrou todos os seus orientados.

Aos Professores Alexandre Monteiro e Márcio Francelino pelas experiências no Programa de Educação Tutorial em Engenharia Florestal (PET-Floresta) e iniciação científica no Laboratório de Geotecnologias Aplicadas aos Recursos Naturais (GEOFLORA) respectivamente.

Aos meus amigos que torceram, sofreram e me ajudaram no desenvolvimento desse trabalho, sempre com incentivo e muito carinho.

## RESUMO

A centralização político-administrativa no Brasil é uma herança, desde o tempo da Colônia, que perpetuou mesmo durante o regime político republicano. Como destaque, ocorreram alguns fatos históricos: o Estado Novo de Getúlio Vargas e a ditadura militar que durou até 1985. A partir da Constituição de 1988, deu-se início ao processo de descentralização administrativa, tendo em seu bojo a gestão florestal. Diante desse cenário, o Amapá, agora transformado em Estado, vem buscando implementar a sua descentralização e estabelecer uma política na área florestal. Este trabalho insere-se neste contexto e tem como objetivos: descrever o modelo organizacional responsável pela política e gestão florestais no Estado do Amapá; analisar as competências das organizações que compõem este modelo; analisar as estruturas e suas respectivas estruturas organizacionais. As fontes de dados e informações foram os atos legais constitutivos dos órgãos pertinentes do Estado, e os resultados colhidos em oficina específica realizada com dirigentes e gestores das quatro instituições do Estado com responsabilidades na área florestal. As principais conclusões foram: o modelo organizacional atual é relativamente recente - completa seis anos em 2013 -, e é composto por duas secretarias estaduais e duas autarquias; a Secretaria de Desenvolvimento Rural é a responsável pela formulação da política florestal do estado, enquanto a SEMA é a autora da política de desenvolvimento sustentável; o IEF é o órgão executor da política florestal e o IMAP do licenciamento ambiental e territorial; as estruturas organizacionais apresentam inadequações que negligenciam algumas áreas e causam engessamento nas atividades institucionais.

**Palavras-chave:** Descentralização, gestão florestal, organizações florestais.

## ABSTRACT

The political and administrative centralization in Brazil is a legacy from the days of the Colony, which perpetuated even during the Republican political regime. As featured occurred some historical facts like the Estado Novo of Getúlio Vargas and the military dictatorship that lasted until 1985. From the 1988 Constitution, has begun the process of administrative decentralization, and in this time including the forest management. Given this scenario, Amapá, now transformed into state has sought to implement its decentralization and establish a policy in forestry. This work falls within this context and aims to: describe the organizational model responsible for forest policy and management in the State of Amapá; analyze the competence of organizations that make up this model, analyze the structures their respective structures. The sources of data and information were the legal acts constituting the pertinent organs of the State, and the results collected in specific workshop held with leaders and managers in the four state institutions with responsibilities in forestry. The main conclusions were: the current organizational model is relatively recent in 2013 completing six years in this year, and is comprised of two state departments and two autarchies. The Department of Rural Development is responsible for the formulation of forest policy of the state, while the SEMA is the author of the sustainable development policy. The IEF is the executing agency for forest policy and IMAP environmental licensing and territorial. Organizational structures are not the most appropriate, neglecting certain areas and presenting immobilization of procedures.

**Keywords:** Decentralization, forest management, forest organizations.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE SIGLAS .....	ix
LISTA DE TABELAS .....	x
ANEXOS .....	xi
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Histórico .....	1
1.2 Descentralização .....	2
1.3 Florestas na Constituição .....	2
1.4 Amapá .....	3
2. OBJETIVOS .....	4
3. MATERIAL E MÉTODOS .....	4
3.1 Caracterização da área do estudo .....	4
3.2 Fontes de dados e informações .....	5
3.3 Realização de oficina organizacional .....	5
3.4 Sistematização e análise .....	7
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	8
4.1 Modelo Organizacional Atual .....	8
4.1.1 Elementos constituintes do modelo .....	8
4.1.2 Evolução histórica do modelo .....	9
4.2 Análise das competências das organizações .....	10
4.3 Análise das estruturas organizacionais .....	12
5. CONCLUSÕES .....	13
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	15

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Localização do Estado do Amapá no Brasil.....	<b>5</b>
<b>Figura 2.</b> Oficina Institucional .....	<b>6</b>
<b>Figura 3.</b> Aplicação do questionário .....	<b>6</b>
<b>Figura 4.</b> Esquema da Análise SWOT.....	<b>7</b>
<b>Figura 5.</b> Aplicação da análise SWOT.....	<b>8</b>
<b>Figura 6.</b> Modelo organizacional atual do Estado do Amapá – (mecânico).....	<b>9</b>

## **LISTA DE SIGLAS**

ALCMS - Área de Livre Comércio de Macapá e Santana

CEMA - Coordenadoria Estadual do Meio Ambiente

COTERRA - Coordenadoria de Terras do Amapá

COTERREA - Coordenadoria Especial de Terras do Amapá

DTC - Divisão de Terras e Colonização

FAPUR - Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica

FLOTA - Floresta Estadual do Amapá

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IEF – Instituto Estadual de Floresta

IMAP – Instituto de Meio Ambiente e Ordenamento Territorial

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ITERRAP – Instituto de Ordenamento Territorial

PIB – Produto Interno Bruto

SDR – Secretaria de Desenvolvimento Rural

SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente

TERRAP - Instituto de Terras do Amapá

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Atos de criação das organizações florestais/ambientais do Estado do Amapá e suas competências .....	<b>11</b>
--	-----------

## ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Questionário escopo organizacional .....	<b>18</b>
<b>Anexo 2.</b> Questionário problemas e conflitos .....	<b>18</b>
<b>Anexo 3.</b> Forças e fraquezas do conjunto das organizações analisadas: SDR, SEMA, IEF e IMAP.....	<b>19</b>
<b>Anexo 4.</b> Oportunidades e ameaças de cada organização: SDR, SEMA, IEF e IMAP.....	<b>20</b>
<b>Anexo 5.</b> Organograma SDR.....	<b>21</b>
<b>Anexo 6.</b> Organograma SEMA.....	<b>22</b>
<b>Anexo 5.</b> Organograma IMAP.....	<b>23</b>
<b>Anexo 6.</b> Organograma IEF.....	<b>24</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Estado do Amapá deu início à formulação da sua política florestal no segundo semestre de 2012. O trabalho, em curso, com o apoio da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica – FAPUR –, incluiu um estudo sobre o modelo e as estruturas organizacionais que formulam e executam tal política. Devido às necessidades do Estado do Amapá de realizar ajustes no modelo e nessas estruturas, uma equipe multidisciplinar foi reunida para a realização do projeto em geral, e desta demanda em particular. O presente estudo então se configura como apenas uma parte de um projeto maior de Fortalecimento Institucional da Gestão Florestal.

Para efeito deste estudo considera-se Modelo de Gestão Florestal o conjunto dos órgãos do governo estadual responsáveis pela formulação e execução da política florestal, nelas inclusas as atividades de planejamento, de execução propriamente dita e de controle; além da determinação do lócus institucional, ou seja, da posição na estrutura administrativa.

Além da necessidade total de solidificação de um meio institucional e administrativo, claramente determinado para a gestão florestal, evidencia-se igualmente, a necessidade de ampliação estrutural, bem como de apoio organizacional para o funcionamento administrativo.

O presente estudo adiciona-se às diversas ações e iniciativas já consolidadas, que abarcam a constituição de diversas normativas, dentre elas o Código de Proteção do Meio Ambiente e a lei que dispõe sobre a Política Estadual de Florestas, assim como a aplicação dos instrumentos legais existentes, tanto no âmbito estadual quanto no federal.

O presente trabalho apresenta a versão do estudo do presente modelo e das respectivas estruturas organizacionais, relacionados com a política e a gestão de florestas no estado do Amapá, contendo as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades institucionais, identificadas em oficina realizada para tal fim, de modo a que se torne possível delinear as adequações de ambos (modelo e estrutura) às necessidades atuais e futuras da sociedade amapaenses e à consolidação do processo de descentralização do nível federal para o estado.

### 1.1 Histórico

A centralização da política brasileira é uma herança histórica. Segundo Limana (1999), após um grande período como colônia de Portugal - de 1500 até 1822 - a independência do Brasil dá-se pelo interesse de uma minoria populacional, constituída pelos grandes donos de terras e escravos da região sudeste, e negociantes do Rio de Janeiro (MENDONÇA, 2010).

Ocorre a formação de um Estado distinto que recorre à interferência do Império para manter o poder de uma oligarquia, que encara a mudança como uma forma de impedir a “iminência de submergir no caos anárquico”, no meio rural (VIANNA, 2004). Segundo Raposo (2008), a base da construção dos Estados aparenta ter sido entusiasmada por pressupostos contraditórios: de um lado o poder centralizado e, do outro, revoluções burguesas e ideias liberais (MARTINS, 2010).

No ano anterior à proclamação da República, algumas questões ganham destaque, como: a ideia da inexistência de um povo brasileiro, a necessidade de mão de obra e as soluções imigrantistas, sendo esta, uma perspectiva para o branqueamento da população, de

acordo com a lógica das teorias raciais do século XIX e a reorganização econômica do país (FERREIRA, 2010).

Em 1889, com o advento da República, estados e municípios configuram-se como destacados centros nos quais se procuram resguardar os interesses das natas regionais.

Nos anos 30 do século XX, o governo central propicia a industrialização e a modernização do país, onde prevalece a ideologia do “desenvolvimentismo”, que realça a função do governo central no processo de desenvolvimento nacional (BAIOCCHI, 2006). Mas há outros fatos a serem destacados juntamente a este, como: a realização da Assembleia Nacional Constituinte em 1934, que legitimou as instituições existentes a partir dessa época, e a eclosão do movimento revolucionário dirigido pelos comunistas em 1935, que foi esmagado pelo governo federal (ALCOFORADO, 2003).

De acordo com Martins (2010), seguido a esses eventos observa-se, posteriormente, a prevalência da tendência centralizadora, especialmente durante o Estado Novo de Getúlio Vargas (1937-1945) e a ditadura militar (1964-1985).

Somente então, com a Constituição Federal de 1988, houve uma ilusória concretização da tendência de descentralização principiada nos anos 1980 (SELCHER, 1989).

## **1.2 Descentralização**

Descentralização, no contexto apresentado, caracteriza-se por uma passagem para os níveis mais baixos da hierarquia político-administrativa e territorial do poder do governo central (TONI & PACHECO, 2005).

Depois de um período de vinte anos sobre o regime de uma ditadura militar, que havia centralizado na esfera federal o domínio sobre a população e a interferência estatal em todo o território, a Constituição Federal brasileira de 1988 consagrou a descentralização como uma tática de aprofundamento da democracia. Primeiramente, necessita-se destacar que, no Brasil, a descentralização foi defendida tendo-se em vista a agenda política de redemocratização que se seguiu ao modelo centralizador do regime militar (MARTINS, 2010).

## **1.3 Florestas na Constituição**

A Constituição é um sistema de normas que visa: organizar a estrutura e o funcionamento do Estado; o sistema e forma do Governo; aquisição, exercício e perda do Poder; competências dos entes políticos; distribuir competências e aquisição dos órgãos e poderes e, por fim, garantir direitos aos indivíduos.

Nossa primeira Constituição surge em 1824. Sendo a Constituição do Império, nela não se menciona o tema floresta, porém observa-se a referência ao direito à propriedade influenciada pela Constituição Francesa e o Código Civil, pós-queda da Bastilha, que apresenta uma ideia absolutista na qual concede ao proprietário o poder totalitário a respeito do que se fazer com a terra.

Não há mudanças na Constituição de 1891, porém na de 1934 há a primeira menção ao tema floresta, na qual legislar sobre o assunto vira competência privativa da União. Quanto ao direito à propriedade, a principal mudança foi a perda do poder absoluto sobre a terra, na qual o proprietário a partir de então não pode exercer nenhuma atividade contra o interesse social ou coletivo. Esta Carta acrescenta o quarto direito individual, que é o da subsistência, sendo

mencionado somente nessa constituição. Essa constituição é aprovada em julho e o primeiro Código florestal ficara pronto em janeiro, sendo então necessário, para assegurar a sua constitucionalidade, que o mesmo tivesse respaldo na constituição; dessa forma, vincula o tema ao interesse social e coletivo, destaque, pois nessa época o subsolo ainda não era propriedade da União.

Já a constituição de 1937 sofre um pequeno retrocesso quando comparada a anterior, pois o poder de legislar delegado aos estados fica submetido à aprovação pela Assembleia Estadual, entrando em vigor mediante concordância do Governo federal. Quanto ao direito à propriedade, o instrumento é omissivo.

Em 1946, sobre a competência do tema floresta, a Constituição não faz referência se aquela é de caráter privativo ou exclusivo da União. Mas houve avanço, pois atribuiu competência aos estados para legislar, supletiva e complementarmente, em matéria florestal. O direito a propriedade se mantém, porém, vinculado ao interesse social. É acrescentado o direito à vida. A constituição de 1967 se manteve igual, quanto a tema, também repetido na emenda constitucional de 1969.

A Constituição Brasileira de 1988, nos seus artigos 21, 22, 23, 24, 25, 29 e 30 prevê a repartição de competências dos entes federativos, dentre elas a da gestão florestal. Permitindo assim, que novas atribuições e responsabilidades da União relativas a serviços e políticas ambientais, gestão do território e dos recursos naturais, passassem para o âmbito estadual (GREENPEACE, 2006).

Com a Lei de Gestão de Florestas Públicas, Lei nº 11.284, de 2 de março de 2006, a descentralização é instituída legalmente, sustentada no comando da competência material para fazer, comum aos quatro entes federativos, e da competência concorrente para legislar (exceto para o Município) dados pela Constituição Federal de 1988, relativamente à flora e à fauna (SILVA, ROCHA, & BENAC, 2012).

Segundo Dillinger (1994), o argumento para a descentralização seria o crescimento da eficiência, da equidade, maior participação popular e capacidade de resposta do governo aos cidadãos.

Agrawal e Ribot (1999) relatam que no âmbito dos recursos naturais, não é só eficácia na prestação de serviço que permeia o processo de descentralização; este abarca a devolução de poderes sobre a distribuição de recursos produtivos, além de demandar a resolução de interesses divergentes entre atores para que as externalidades da gestão não recaiam, desproporcionalmente, sobre qualquer grupo, tornando assim o processo bastante complexo.

A concretização da descentralização é situada na união de elementos legais, organizacionais e operacionais, dentre outros, que passam a compor o papel das instituições e organizações, públicas e privadas (SILVA, ROCHA, & BENAC, 2012).

#### **1.4 Amapá**

Com o advento da Lei de Gestão de Florestas Públicas nº 11.284/06, que modificou o artigo 19 do Código Florestal (Lei nº 4.471, de 15 de setembro de 1965), passou-se a alçada do governo federal aos estados e municípios na área florestal, imediatamente. Sem haver nenhuma exigência para que os estados tomassem definitivamente o serviço de cuidar das florestas, tais como: estrutura operacional, boas normas de governança, transparência administrativa e controle social (GREENPEACE, 2006). Passo definitivo para a consolidação do processo de descentralização foi dado em 8 de dezembro de 2011, com a promulgação da Lei Complementar nº 140.

No contexto da passagem da gestão florestal da União para os entes federados, o Estado do Amapá assinou, em setembro 2006, um acordo de cooperação objetivando estabelecer regras e condições de cooperação técnica, voltadas ao licenciamento e a gestão compartilhada dos recursos florestais no Estado do Amapá. O termo foi firmado pelo Estado, por intermédio da Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA -, e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA (IBAMA, 2006).

Com o intuito de solidificar as diretrizes de política, o sistema de governança, a base normativa já construída de maneira participativa com a sociedade no estado do Amapá, procurou-se identificar a composição do atual modelo e das estruturas organizacionais, e os elementos indicativos aos ajustes necessários na estrutura de gestão florestal do Estado, de modo a atender as aspirações sociais de sua população e a concretizar os objetivos de sua política de desenvolvimento florestal sustentável.

## **2. OBJETIVOS**

- Descrever o modelo organizacional responsável pela formulação e implementação da política, e pela gestão dos recursos florestais no Estado do Amapá;
- Analisar as competências das organizações que compõem o modelo organizacional;
- Analisar as estruturas organizacionais de formulação da política e de gestão florestais do Estado, identificando lacunas, sobreposições e necessidades de ajustes;

## **3. MATERIAL E MÉTODOS**

### **3.1 Caracterização da área do estudo**

O Estado do Amapá localiza-se na região norte do Brasil (Figura 1). Possui uma população estimada 669.526 habitantes e uma extensão territorial de 142.828,521 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2010). Localiza-se entre as latitudes de 4°20'45"N e 1°13'30"S e entre as longitudes 49°54'45"L e 54°47'30" O.

A altitude média é de 135 metros e o clima, de acordo com a metodologia de Köppen (1948), é Ama – tropical úmido ou subúmido, caracterizando-se pela temperatura do mês mais frio, superior a 18°C e do mês mais quente, superior a 22°C. A pluviometria da região é elevada, a média do total acumulada equivale a 2.700mm anuais. A temperatura média anual é de 26,4°C, sendo Macapá o município que apresenta os maiores valores devido estar mais próximo da linha do equador, e a temperatura máxima e mínima, respectivamente, 28,2°C e 24,4°C (SOBRINHO, 2012).

Com relação à vegetação, o estado acolhe em seu território a parcela oriental da floresta equatorial úmida brasileira, também chamada como Amazônia. O estado abriga diversos tipos de ecossistemas, no sentido oeste-leste: a Floresta Ombrófila Densa, o Cerrado, os Campos Inundados (área costeira a leste) e Vegetação de Várzea (no sudeste) (SOBRINHO et al, 2012). Os solos do Amapá, de maneira geral, são ácidos e de baixa fertilidade, e as classes de maior representatividade são: Latossolo Amarelo, Latossolo Vermelho-Amarelo, Argissolo Vermelho-Amarelo e Gleissolos (ALVES; ALVES; MOCHIUTTI, 1992).

A criação do Estado do Amapá, com a Constituição de 1988, e da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS), em 1991, modificou o estado, transformando-o em novo polo de migração na Amazônia. O PIB de 2010 foi de 8.266.000.000 de reais (IBGE, 2010). Em 2002 o setor primário representava 5,2% (GOVERNO DO AMAPÁ, 2012). O Estado caracteriza-se como exportador de matérias-primas, produtos primários e semi-elaborados. Concluída a exploração de manganês na Serra do Navio, o cavaco de pinus, produzido pela Chanflora, empresa multinacional, representa mais de 50% da exportação total, acompanhado em importância pelo palmito de açaí e o pescado. (BRASIL, 2001).

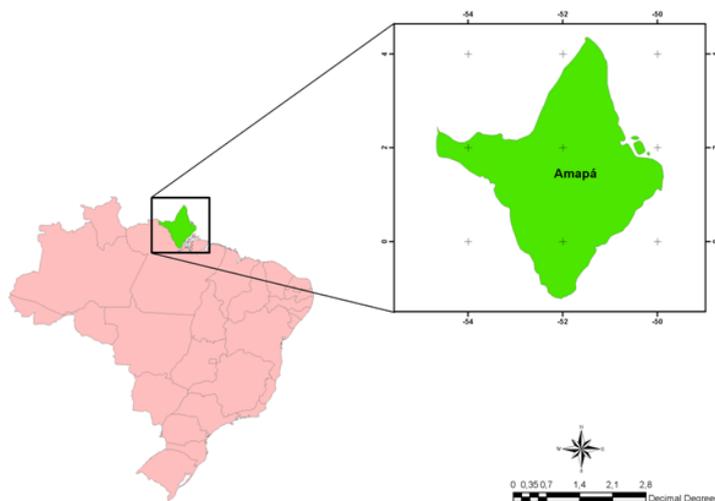


Figura 1. Localização do Estado do Amapá no Brasil.

### 3.2 Fontes de dados e informações

Dados e informações: dados secundários foram obtidos através da rede mundial de computadores e nos órgãos Federais e do Estado, abrangendo atos normativos, informações e dados das finalidades, competências e estruturas das organizações, assim como do ambiente institucional.

### 3.3 Realização de oficina organizacional

Para a obtenção de informações e dados e primários, realizou-se uma Oficina de Avaliação Organizacional em Macapá no período de 1º à 3 de Abril de 2012, contemplando quatro turnos. Participaram 4 dirigentes e/ou técnicos de cada órgão que atua na gestão pública florestal: Secretaria de Desenvolvimento Rural - SDR, Secretaria Estadual do Meio Ambiente – SEMA, Instituto Estadual de Floresta – IEF, Instituto do Meio Ambiente e Ordenamento Territorial – IMAP. Os participantes responderam a dois questionários (Anexo 1 e 2) a respeito do papel da sua instituição para comparação de informações e detecção de lacunas, sobreposições e eventuais conflitos institucionais.

Neste trabalho, aplicou-se o questionário do tipo aberto, assim sendo, os participantes não tinham um conjunto de opções para escolher e sim eram instados a responder com seus

próprios vocábulos (CHAGAS, 2000). As perguntas precisam ser elaboradas de forma clara, objetiva, precisa, em linguagem fácil (LAKATOS & MARCONI, 2010).

Segundo Chagas (2000), os questionários necessitam ser profundamente conexos com o problema e o objetivo da pesquisa, as hipóteses da pesquisa, a população a ser pesquisada e os métodos de análise de dados escolhidos e/ou disponíveis. O teor das questões pode ter como objetivo averiguar fatos, crenças quanto a fatos, crenças quanto a sentimentos, descoberta de padrões de ação e de comportamento presente ou passado.



Figura 2. Oficina Institucional.



Figura 3. Aplicação do questionário

### 3.4 Sistematização e análise

Os dados secundários e os da oficina, em conjunto com os instrumentos legais, foram analisados. Primeiramente, com apoio nos dados secundários realizou-se uma análise dos embasamentos contidos na Constituição do Amapá a respeito dos recursos florestais e extrativismo. Esta análise é concluída correlacionando-se e debatendo-se as funções de Estado na área Florestal com os pertinentes dispositivos da Constituição Estadual. A partir dos dados e informações primárias realizou-se um diagnóstico institucional, que abrange planejamento, execução e controle da gestão. Uma matriz balizada na metodologia análise SWOT foi então construída, sintetizando o panorama organizacional do estado, relativo à gestão florestal.

A análise SWOT tem como finalidade detectar os pontos fortes e fracos de uma organização e as oportunidades e ameaças advindas do ambiente. Tendo constatado estes elementos, estratégias serão determinadas, as quais podem solidificar os pontos fortes, suprimir os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e controlar as ameaças. Os pontos fortes e fracos são detectados por meio da análise interna da organização, enquanto que as oportunidades e ameaças são oriundas da análise externa. A análise interna averigua todos as características da organização, abarcando, por exemplo, quadro funcional, instalações, localização das unidades, produtos e serviços. A análise externa pode abranger pontos associados com a política, economia, sociedade, tecnologia e ambiente competitivo (DYSON, 2004).



Figura 4. Esquema da Análise SWOT

Fonte: [http://tecnologiaegestao.files.wordpress.com/2010/10/300px-swot\\_pt-svg.png](http://tecnologiaegestao.files.wordpress.com/2010/10/300px-swot_pt-svg.png)



Figura 5. Aplicação da análise SWOT.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Modelo Organizacional Atual

#### 4.1.1 Elementos constituintes do modelo

Atualmente o modelo organizacional de formulação e implementação de política florestal e de gestão dos recursos florestais do estado do Amapá, é composto por quatro organizações, sendo duas de administração direta e duas de administração indireta (Figura 6).

Situação atual: Modelo mecânico, composto de quatro organizações (descritas a seguir), das quais duas são Secretarias de Estado:



Figura 6. Modelo organizacional atual do Estado do Amapá – (mecânico).

- Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA;
- Secretaria de Desenvolvimento Rural – SDR;
- Instituto Estadual de Florestas – IEF (Autarquia, vinculada à SDR);
- Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial do Estado do Amapá – IMAP (Autarquia, vinculada à SEMA).

#### 4.1.2 Evolução histórica do modelo

A formação do modelo organizacional atual teve origem com o Amapá ainda na condição de território. Até a constituição do Território Federal do Amapá, em 13 de setembro de 1943, as terras amapaenses eram dirigidas pelo Governo do Estado do Pará; após a sua criação passaram para o domínio da União Federal, com gerenciamento do governo do Território por meio da Divisão de Terras e Colonização – DTC. Com a promulgação da atual Constituição, em 05 de outubro de 1988, o Território do Amapá foi transformado em Estado (art. 14, das disposições transitórias).

A questão fundiária é abordada muito antes do surgimento do Amapá como estado. Em 1973 é instituído o Projeto Fundiário do Amapá, ligado ao INCRA do estado do Pará, que passa a gerir a maior parte das terras amapaenses. A Comissão Especial Fundiária do Amapá é concebida em 1983 e associada à Secretaria de Agricultura do Território para administrar as terras territoriais. Somente então, com a mudança para estado, é que em 1989 foi criado o COTERREA - Coordenadoria Especial de Terras do Amapá pelo o decreto nº 0030, de 17.07.1989, com o intuito de tratar das questões fundiárias do Estado. No mesmo ano a Coordenadoria Especial de Terras do Amapá é modificada para Coordenadoria de Terras do Amapá – COTERRA, por meio do Decreto nº 0046 do mesmo ano e em 1990 há mais uma

alteração nominal na qual a COTERRA passa a chamar-se Coordenadoria Estadual de Terras do Amapá, por força do Decreto nº 0017, de 30.03.1990; e em 1991 é criado o Instituto de Terras do Amapá –TERRAP, através do Decreto nº 0214, de 31.10.1991, com a missão de administrar o patrimônio fundiário do estado do Amapá.

Em paralelo a isso há a criação da Coordenadoria Estadual do Meio Ambiente - CEMA, através do decreto nº 0011, de 12 de maio de 1989 e regulamentada pelo decreto nº 0304 de 18 de dezembro de 1991, com o objetivo de orientar a política de Meio Ambiente do Estado do Amapá.

Assim sendo, no fim da década de 80 constituíra-se o primeiro esboço do cenário atual, com a existência do COTERRA, então vinculado à Secretaria de Agricultura do Território, que posteriormente passaria a ser ligada à Secretaria Estadual do Meio Ambiente - antes Coordenadoria Estadual do Meio Ambiente.

A Coordenadoria Estadual do Meio Ambiente – CEMA foi extinta em 1996, pela Lei nº 267 de 09 de abril, e instituída a Secretaria de Estado do Meio Ambiente – SEMA. Porém em 1997 a Lei nº 338 de 16 de abril, alterou a Secretaria Estadual do Meio Ambiente para Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Ciência e Tecnologia, com regulamentação pelo Decreto nº 5304 de 07 de novembro de 1998. Em 1999, a lei nº 452 de 9 de julho, mudou a Lei nº 338/97, desligando a área de ciência e tecnologia da área do meio ambiente. Assim volta a ser a Secretaria Estadual do Meio Ambiente.

Com a Lei nº 811, de 20 de fevereiro de 2004, criam-se secretarias de estado e dá outras disposições. Entra em cena a Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca, Floresta e Abastecimento. Em 2006 é criada a Floresta Estadual do Amapá - FLOTA - pela Lei n.º 1028, de 12 de julho, que renuncia da criação de um órgão de gestão de florestas, no seu artigo 4º.

É então, em 2007, que se delineia definitivamente o modelo atual, com a alteração da Lei nº 811/04, promovida pela Lei nº 1073, de 2 de abril de 2007, modificando a Secretaria de Estado da Agricultura, Pesca, Floresta e Abastecimento para Secretaria de Desenvolvimento Rural. O IEF criado pela Lei nº 1077, nesse mesmo dia, foi então vinculado à SDR.

O TERRAP passa a denominar-se Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial do estado do Amapá – IMAP, por força da Lei nº 1.184, de 04 de janeiro de 2008, e sua vinculação fica transferida à Secretária de Estado de Meio Ambiente.

## **4.2 Análise das competências das organizações**

Os atos de criação das organizações apresentadas no item 4.1, juntamente com as competências e aspectos relevantes são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Atos de criação das organizações florestais/ambientais do Estado do Amapá e suas competências

Ato / Data	Instituição e/ou Tema	Competências / Aspectos Relevantes
LEI N.º 0267 09/04/1996	Cria a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - <b>SEMA</b> e dá outras providências.	Art. 1º - Fica criada a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA, órgão do Poder Executivo subordinado diretamente ao Governador do Estado. Art. 2º - À Secretaria de Estado do Meio Ambiente compete, na forma do regulamento, propor e executar políticas de meio-ambiente, ciência, tecnologia e desenvolvimento sustentável; coordenar, fiscalizar e controlar as ações institucionais dos órgãos que lhe são vinculados.
LEI N.º 1073 02/04/2007	Regulamenta a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural - <b>SDR</b> e dá outras providências.	A Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural tem por finalidade a formulação e coordenação da política estadual de desenvolvimento agrícola, pecuária, aquícola, pesqueira, florestal, extrativista, da agroindústria e do abastecimento, defesa e inspeção animal e vegetal do Estado do Amapá, e exercer outras atribuições correlatas, na forma deste Regulamento.
LEI N.º 1077, 02/04/2007.	Cria o Instituto Estadual de Florestas do Amapá - <b>IEF/AP</b> e dá outras providências.	Art. 1º. Fica criado no âmbito da administração pública indireta o Instituto Estadual de Florestas do Amapá - IEF/AP, autarquia estadual, dotada de personalidade jurídica de direito público, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural - SDR, com patrimônio e receita próprios, autonomia administrativa e financeira, com sede e foro na Comarca de Macapá. Art. 2º. O Instituto Estadual de Florestas do Amapá - IEF/AP, tem por finalidade Executar a política florestal do Estado do Amapá em consonância com as macro-políticas de desenvolvimento do Estado.
Lei N.º 1073, 02/04/2007.	Cria o Instituto de Meio Ambiente e Ordenamento Territorial do Amapá - <b>IMAP</b> e dá outras providências.	Redação dada pela Lei nº 1184/08. Art. 1º. O Instituto de Terras do Amapá – TERRAP, criado pelo Decreto (N) nº. 0214, de 31 de outubro de 1991, passa a denominar-se, Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial do Estado do Amapá - IMAP e sua vinculação fica transferida para a Secretaria de Estado do Meio Ambiente . Art. 56-A da Lei 811, incluído pelo Art. 2º. Da Lei 1073/07. O Instituto do Meio Ambiente e de Ordenamento Territorial do Estado do Amapá - IMAP tem por finalidade executar as políticas de meio ambiente, de gestão do espaço territorial e dos recursos naturais do Estado do Amapá, a emissão de autorização de desmatamento, concessão de manejo florestal e de uso alternativo de solo e exercer outras atribuições correlatas na forma de seu Estatuto.

A partir da descrição do item anterior, observa-se que a história das organizações afetas à temática florestal no estado do Amapá é recente, completando em 2013 apenas 6 anos de existência. Excluída a SEMA, criada em 1996, os demais órgãos surgiram a partir de 2007. Verifica-se então no Estado uma recente formação organizacional, e a ausência do regulamento da SEMA e do estatuto do IMAP, que seriam instituídos através de decretos.

Para realizar a análise das competências das organizações que compõem o modelo organizacional, utilizou-se a Tabela 1. É possível observar que os órgãos de administração direta, ou seja, as secretarias são as responsáveis pela formulação e implementação das políticas, sendo a SDR voltada para as políticas desenvolvimentistas do meio rural, e a SEMA para as políticas ambiental e de desenvolvimento sustentável, além da gestão das unidades de conservação. Os órgãos de administração indireta são os responsáveis pela execução dessas políticas, sendo o IMAP, relacionado aquelas afetas à SEMA e ao ordenamento territorial, além do licenciamento ambiental; e o IEF executor da política florestal em consonância com as macro-políticas de desenvolvimento do Estado.

Diante desse quadro detecta-se o primeiro entrave. A SEMA é responsável pela formulação das políticas de gestão das florestas públicas e o IEF é o órgão executor, porém entre os mesmos não existe um vínculo regulamentado. Outro percalço que se apresenta é que no estado do Amapá o órgão responsável pela execução do licenciamento ambiental é também pelo ordenamento territorial, no caso o IMAP. Isso trás conflitos de interesses e procedimentos burocráticos grande, além de potencializar a carga de trabalho do órgão.

Para que haja uma efetiva gestão das políticas florestais é preciso que as competências sejam claras, afim de que as instituições que formulam e implementam as mesmas, tenham um caráter negociador, devendo os órgãos executores ficarem a margem dos processos de negociação. Assim não havendo interferência no espaço político pelo executor e nem nas questões técnicas pelo formulador.

### **4.3 Análise das estruturas organizacionais**

A partir da análise das estruturas finalísticas organizacionais de formulação da política e de gestão florestal do Estado, juntamente com os questionários e análise SWOT foram identificado as lacunas, sobreposições e necessidades de ajustes.

No organograma da SDR observa-se que a área florestal é abarcada apenas por um núcleo dentro de uma divisão, de política rural, esta integrante da diretoria de desenvolvimento rural. Observa-se que a Secretaria apresenta grande preocupação com o setor agrícola, deixando o tema floresta em segundo plano ou mesmo à margem dos seus assuntos prioritários, levando a uma baixa interação com o IEF. Vale ressaltar que só a Floresta Estadual representa mais de 16% do território amapaense, cuja cobertura florestal excede a 90% e suas áreas protegidas ultrapassam  $\frac{3}{4}$  do estado. Mesmo assim, não é desejo da autarquia desvincular-se da Secretaria de Desenvolvimento Rural, evidenciando tendência que começa a surgir em alguns estados, de o tema florestal desvincular-se das secretarias de meio ambiente. No plano federal, a Silvicultura de espécies exóticas hoje é considerada como mais uma cultura dentro do Ministério da Agricultura. Esse movimento é embasado na esperança de dentro de uma secretária ou ministério mais “forte”, o setor florestal consiga atender as suas demandas.

Na estrutura da SEMA, esse assunto é dissolvido entre um núcleo - a agenda verde -; e por uma coordenadoria, a de gestão de unidade de conservação, que estaria relacionada ao

IEF, se o mesmo fosse vinculado a SEMA. Devido a esse ruído estrutural, o IEF tem formulado, implementado e executado a política de gestão das florestas públicas.

Apesar da frágil estrutura ligada ao âmbito florestal, os demais temas também se encontram negligenciados, visto que os recursos hídricos são abordados em um único núcleo (agenda azul), assim como a área urbana (agenda marrom) e há coordenadorias de: geoprocessamento e tecnologia, e educação ambiental. Detecta-se a falta de uma organização estrutural para a abordagem, devida aos temas que permeiam as competências da Secretaria.

Entre as autarquias, a primeira diferença nítida entre elas é a existência de diretorias na estrutura do IMAP, o que é uma característica de autarquias especiais e a sua grande dimensão. No IEF a sua organização tem a estrutura mais simplificada, composta de três coordenadorias, sendo duas relacionadas à área florestal, portanto finalística, e a terceira aos meios.

O IMAP, apesar de não ser uma autarquia especial, apresenta cargos de diretoria com coordenadorias vinculadas ao tema de licenciamento e ordenamento; percebe-se, assim, que há uma tendência à separação com posterior criação do ITERRAP, que seria responsável pelo ordenamento territorial. Em sua estrutura existe a presença de dez núcleos regionais, porém, metade será extinto devido a falta de recursos estruturais, de infraestrutura e oneração organizacional, o que pode ser algo positivo se houver um melhor aproveitamento dos recursos humanos.

No estado do Amapá, o IEF possui atualmente uma boa articulação política e se fortalece no desenvolvimento de ações florestais extencionistas. Apresenta uma mudança em sua estrutura, criando cinco núcleos regionais, em locais considerados de maior vocação florestal. Eles são: Tartarugalzinho, Laranjal do Jari, Mazagão, Porto Grande e Arquipélago de Bailique. Porém apesar desse grande desenvolvimento da área de assistência técnica, a mesma é abarcada por apenas um núcleo dentro de uma coordenadoria fim - técnica florestal.

Por ser uma autarquia, e ter autonomia administrativa financeira, o IEF apresenta um anseio de abarcar novas áreas, como a de serviços ambientais (mercado de crédito de carbono), passo esse dado até agora somente pelo estado do Acre, com uma política florestal de mais de uma década sendo implantada; mas na atual estrutura do IEF o tema está localizado em apenas um núcleo técnico.

Assim sendo, o estado se depara com estruturas das suas organizações insuficientes e inadequadas para desenvolver as suas competências e potencializar os seus pontos fortes.

## 5. CONCLUSÕES

O modelo de formulação de política e de gestão florestal do Estado do Amapá é atualmente constituído por duas estruturas da administração direta: Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) e Secretaria do Meio Ambiente (SEMA); e duas autarquias – Instituto Estadual de Florestas (IEF) e Instituto de Meio Ambiente e Ordenamento Territorial (IMAP).

O modelo é relativamente novo, pois à exceção da SEMA, criada em 1996, as demais organizações surgiram entre 2004 e 2007: SDR em 2004 e reestruturada em 2007; IMAP, na atual configuração, em 2007 e o IEF também em 2007.

Em relação às competências das organizações, a formulação da política florestal, atualmente, é responsabilidade da SDR, sendo a SEMA responsável pela formulação de políticas de desenvolvimento sustentável; o IMAP é o órgão responsável pela execução da

política de meio ambiente e de gestão do espaço territorial e dos recursos naturais, e o IEF é o responsável pela execução da política florestal do estado do Amapá.

Há alguns conflitos relativamente às competências das instituições, conflitos estes constatados durante a oficina realizada; um deles foi com o IEF e à própria secretaria ao qual é vinculado, no tocante à formulação da política florestal; e em relação à SEMA, no que concerne à gestão da floresta estadual.

Há também lacuna de regulamentação das competências das organizações: a SEMA não dispõe de regulamento e IMAP não tem ainda o seu estatuto, criando informalidades institucionais.

As estruturas das organizações, principalmente da SDR e do IMAP, por serem demasiadamente grandes, exibem engessamento dos tramites devido ao excesso burocrático e dificuldade de comunicação.

O Amapá é talvez o único estado da federação que reúne num mesmo órgão - IMAP - a função de execução da política ambiental e da política de ordenamento territorial.

Estruturalmente o tema florestal encontra-se diluído no âmbito da SEMA, em um núcleo que trata genericamente de uma agenda intitulada Verde e apenas o tema unidades de conservação é tratado no âmbito de uma Coordenadoria; por seu turno, a formulação da política florestal encontra-se diluída na SDR, pois localiza-se em um núcleo de Política Florestal, pertencente a uma Coordenadoria de Políticas; a despeito da predominância da atuação do IEF dar-se na área de extensão e assistência técnica, ela está estruturada apenas como núcleo no âmbito de uma Diretoria Técnica.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRAWAL, A., RIBOT, J. C. Accountability in Decentralization: A Framework with South Asian and West African Cases. *The Journal of Developing Areas*. Vol. 33, Summer 1999, pp. 473-502. Disponível em:

<<https://netfiles.uiuc.edu/ribot/shared/Agrawal%20Ribot%201999%20Decentralization.pdf>>. Acessado em: 29 jan. 2013.

ALCOFORADO, F. **Os Condicionantes do Desenvolvimento do Estado da Bahia**. 2003. 415 f. Tese - Universidad de Barcelona, Doctorado en Planificación Territorial y Desarrollo Regional, Espanha.

ALVES, R. N. B.; ALVES, R. M. M.; MOCHIUTTI, S. **Diagnóstico da agropecuária amapaense**. Macapá: Embrapa Amapá, 1992.

BAIOCCHI, G. Inequality and innovation: decentralization as an opportunity structure in Brazil. In: BARDHAN, P. K., MOOKHERJEE, D (eds.). **Decentralization and Local Governance in Developing Countries: a comparative perspective**. Massachusetts: MIT Press, pp. 53-80, 2006.

BRASIL. Constituição (1824). **Constituição Política do Império do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Senado, 1824.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Senado, 1934.

BRASIL. Constituição (1937). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Senado, 1937.

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Senado, 1937.

BRASIL. Constituição (1967). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Mesas das Casas do Congresso Nacional, 1967.

BRASIL. Constituição (1969). **Emenda Constitucional número 1**. Brasília, DF: Mesas das Casas do Congresso Nacional, 1969.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei n.º 11.284, de 2 de março de 2006. Altera a legislação federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 mar. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111284.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111284.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2013.

BRASIL. Luiz Henrique Proença Soares. Diretor Adjunto de Produção de Dados. **Estudos de mercado de trabalho como subsídios para a reforma da educação profissional**. Amapá, 2001. 152 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2013.

CHAGAS A.T.R. O Questionário Na Pesquisa Científica. **Administração On Line**, São Paulo, v.1, n.1. jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm)>. Acessado em: 12 out. 2012.

DILLINGER, W. Decentralization and Its implications for urban service delivery. Washington, DC: Urban Management Programme by The World Bank, 1994. 44 p.

DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**, v.152, p. 631-640. 2004.

FERREIRA, G. N.; FERNANDES, M. F. L.; REIS, R. R.; “O Brasil em 1889”: Um País Para Consumo Externo. **Lua Nova**, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n81/a05n81.pdf>>. Acesso em : 28 jan. 2013

GREENPEACE. A descentralização da gestão florestal na Amazônia brasileira. 2006. Disponível em: < <http://www.greenpeace.org.br>> Acessado em: 29 jan. 2013.

GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ - Disponível em: < <http://www.ap.gov.br>>. Acessado em: 8 mar. 2013.

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br>>. Acessado em: 12 mar. 2013.

IBGE Disponível em: <[http://www. http://www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 04 mar. 2012.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica, **Revista Atlas**, 7. ed., São Paulo, 214p., 2010.

LIMANA, A. O processo de descentralização política - administrativa no Brasil. **Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Espanha, v.3, n 45, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn-45-21.htm>>. Acessado em: 28 jan. 2013.

MARTINS, J. C. **A organização do poder estatal e o desenvolvimento econômico: a hipótese da descentralização diante da experiência brasileira**. 2010. 134 f. Dissertação - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Direito, Rio de Janeiro.

MENDONÇA, S. R. de. A independência do Brasil em perspectiva historiográfica. **Pilquen**. Argentina, ano 12, n. 12, jun. 2010. Disponível em: <[http://www.revistapilquen.com.ar/CienciasSociales/Sociales12/12\\_9Mendonsa\\_Independencia.pdf](http://www.revistapilquen.com.ar/CienciasSociales/Sociales12/12_9Mendonsa_Independencia.pdf)>. Acesso em: 28 jan. 2013.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, Boston. p. 21-60, 1991

RAPOSO, E. O Leviatã-ibérico: modernidade, corporativismo e desigualdade na formação institucional brasileira. **Desigualdade & Diversidade: Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio**, n.2, jun. 2008. Disponível em: <<http://publique.rdc.puc-rio.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2013.

SILVA, J. DE A.; ROCHA, J. DAS D. DE S.; BENAC, M. A. **Modelo e Estruturas Organizacionais de Formulação e Implementação de Política e de Gestão Florestais do Estado do Amazonas**. Manaus: Governo do Estado de Amazonas Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, 2012. 69p.

SELCHER, W.A. A New Start Toward a More Decentralized Federalism in Brazil? **Publius**, v. 19, n. 3, pp. 167-183, jan. 1989.

SOBRINHO, T. R. G.; QUINTAIROS, M. V. R.; GOMES, R. DE C. A. DA S. R.; SANTANA, E. DE J. M. Classificação climática conforme a metodologia Köppen do município de Laranjal do Jari/Amapá/Brasil In: CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PESQUISA E INOVAÇÃO,7.,2012, Tocantins. **Anais...** Tocantins: VIICONNEPI, 2012. p. 70.

TONI, F.; PACHECO, P. **Gestão ambiental descentralizada : em estudo comparativo de três municípios da Amazônia Brasileira** . – Brasília : Ministério do Meio Ambiente, 2005. 73p.

VIANNA, L.W. **A revolução passiva: iberismo e americanismo no Brasil**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2004.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO I**

#### **Questionário – Escopo Organizacional**

##### **1. OBJETIVO**

1.1. Qual o objetivo da organização?

##### **2. PERGUNTAS ESTRATÉGICAS**

2.1. O que faz a organização?

2.2. O que faz a organização que não deveria fazer?

2.3. O que a organização deveria fazer e não faz?

##### **3. ESTRUTURA**

3.1. A estrutura da organização é adequada? Listar as principais inadequações

3.2. A estrutura do seu setor é adequada? Listar inadequações

### **ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO II**

#### **Questionário – Problemas e Conflitos**

##### **1. PROBLEMAS**

1.1. Quais os problemas da organização? (internos e externos)

1.2. Priorizar os problemas da organização;

1.3. Quais os problemas do setor;

1.4. Priorizar os problemas do setor.

##### **2. CONFLITOS**

2.1. Listar principais conflitos internos da organização;

2.2. Listar principais conflitos externos da organização.

**ANEXO 3** – Forças e fraquezas do conjunto das organizações analisadas: SDR, SEMA, IEF e IMAP.

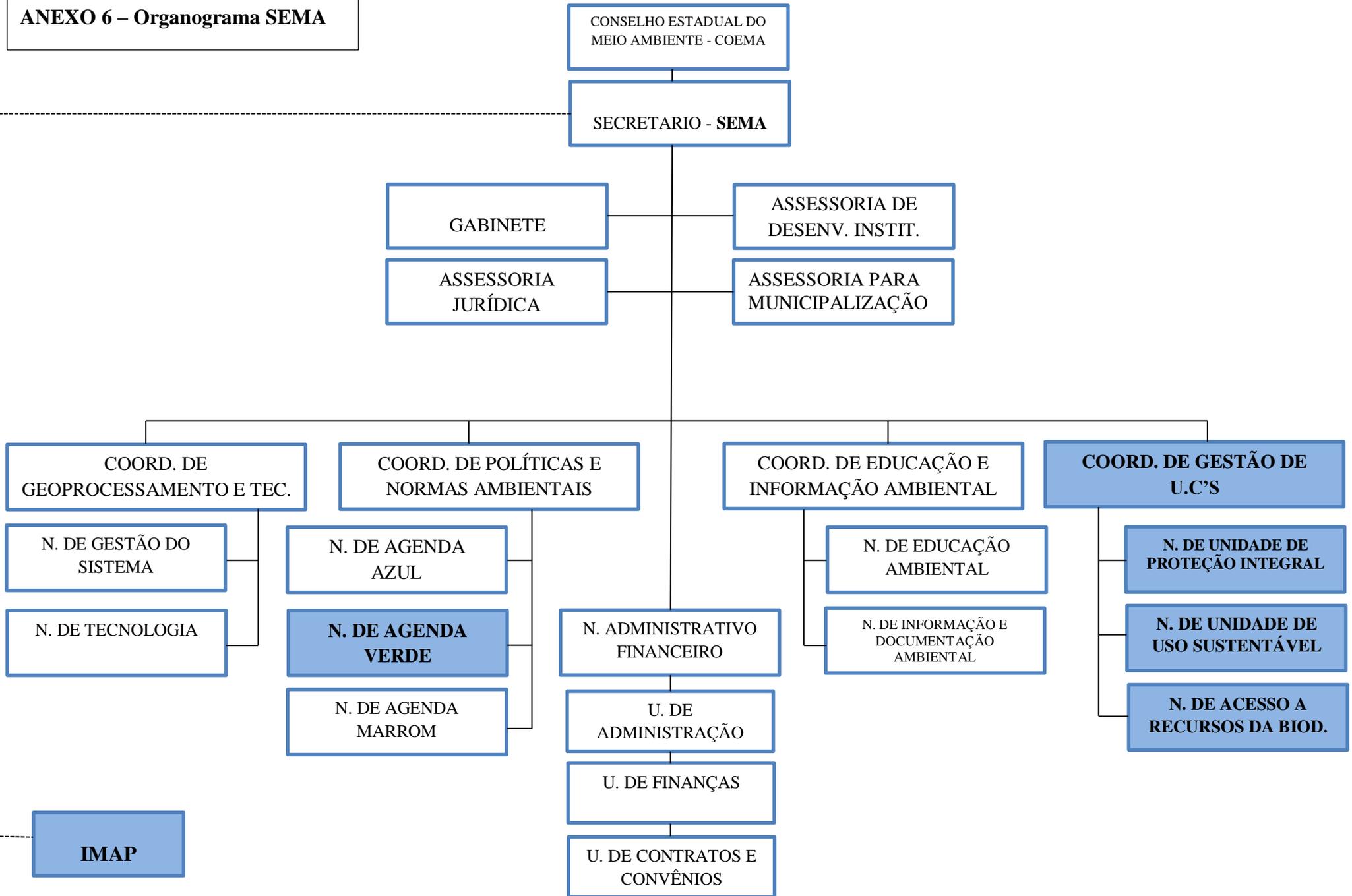
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as instituições tem um corpo técnico capacitado e multidisciplinar;</li> <li>• A SEMA tem uma imagem consolidada;</li> <li>• A SDR e o IEF apresentam uma boa articulação política;</li> <li>• IMAP e IEF apresentam uma gestão organizacional;</li> <li>• O IEF tem autonomia administrativa financeira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de falta de recursos (humanos, infraestrutura) e estrutura física;</li> <li>• Comunicação e acesso a informações tanto intra quanto interinstitucional;</li> <li>• Desmotivação das equipes;</li> <li>• Falta de estruturamento funcional não havendo um planejamento e assim acarretando em excesso de burocracia e ações descontinuadas;</li> <li>• O IEF tem dificuldade de captação de recursos externos;</li> <li>• O IMAP sente a ausência de algumas legislações estaduais específicas para a realidade local;</li> <li>• A SDR não tem autonomia financeira e tem o orçamento comprometido com escoamento da produção;</li> <li>• A SEMA sente falta de instituição legal do SISEUC (criado pelo CAE);</li> <li>• A SEMA sente a inexistência atual dos planos de manejo das UC's;</li> <li>• A SEMA sente falta de autonomia para gestão das Unidades de Conservação estaduais.</li> </ul>

**ANEXO 4** – Oportunidades e ameaças de cada organização: SDR, SEMA, IEF e IMAP.

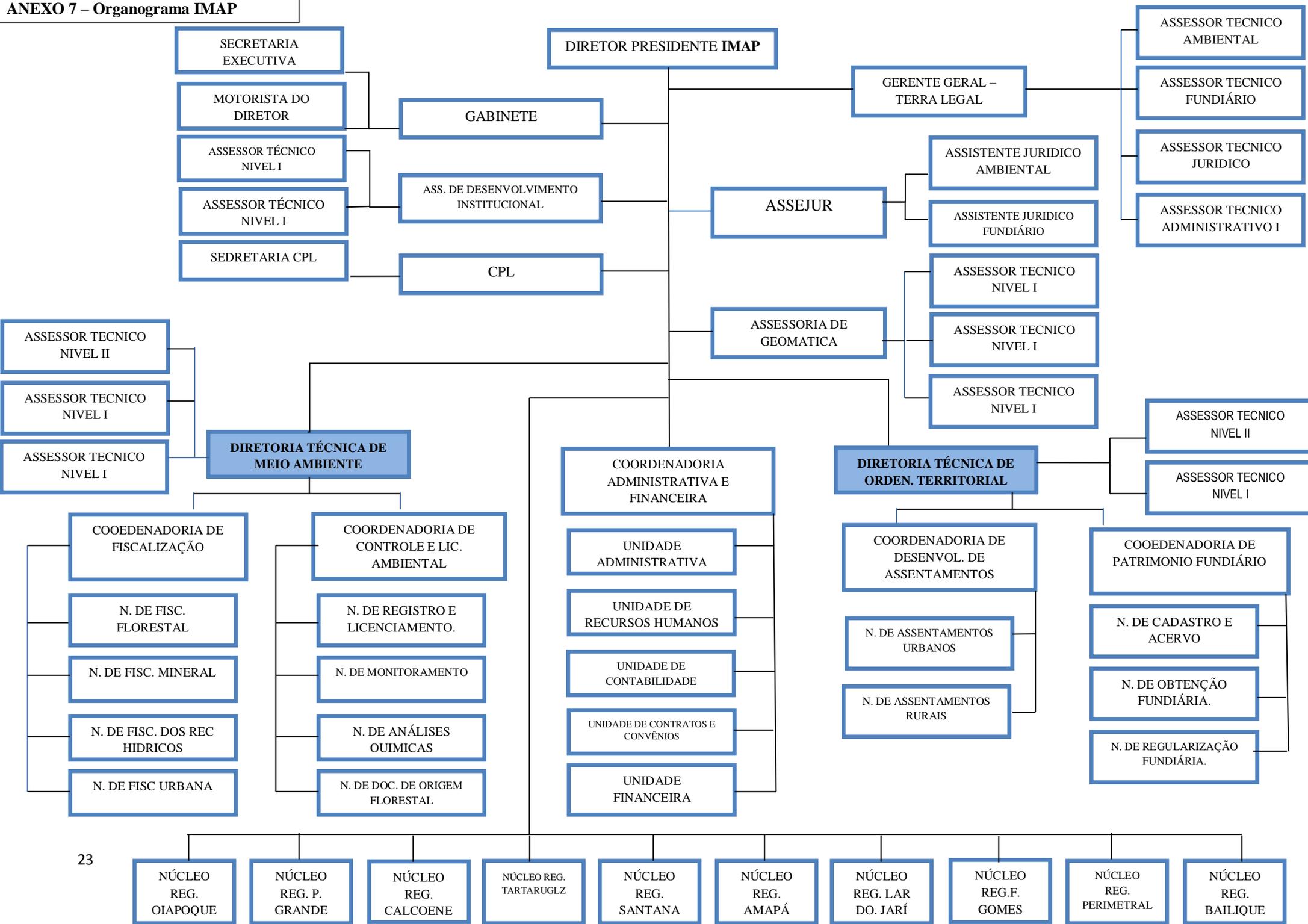
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
IEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer uma gestão florestal eficiente de caráter produtivo;</li> <li>• Proporcionar o desenvolvimento local a partir do uso múltiplo e de forma sustentável das florestas;</li> <li>• Atrair investimentos para pagamentos por serviços ambientais e para o setor madeireiro em função do potencial florestal e da localização geográfica estratégica de acesso ao mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de gestão técnica;</li> <li>• Falta de regularização fundiária;</li> <li>• Perda da atribuição para o desenvolvimento de uma assistência técnica e extensão rural direcionada para as atividades florestais;</li> <li>• Deficiência na comunicação interinstitucional, dificultando a convergência de ações e otimização de recursos;</li> <li>• Insuficiência de políticas orientadoras para gestão do patrimônio florestal estadual;</li> <li>• Falta de política de incentivo para a manutenção dos servidores (política de valorização do servidor);</li> </ul>
IMAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação técnica;</li> <li>• Interatividade com o público em geral;</li> <li>• Troca de informações e conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesses Políticos;</li> <li>• Conflitos interinstitucionais;</li> <li>• Pressão por parte dos interessados;</li> <li>• Normas florestais federais.</li> </ul>
SDR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso às emendas parlamentares para aquisição de implementos agrícolas e máquinas;</li> <li>• Gerenciamento do FRAP cuja origem dos recursos é do GEA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troca constante de gestores;</li> <li>• Descontinuidade orçamentária para realização das atividades;</li> <li>• Perdas de técnicos devido a inexistência de política de valorização dos servidores.</li> </ul>
SEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar a base cartográfica do estado;</li> <li>• Reforma administrativa do estado;</li> <li>• Captação de recursos (convênios, TCT).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de definição das atribuições na gestão "compartilhada da FLOTA";</li> <li>• Desconhecimento do conteúdo da reforma administrativa;</li> <li>• Falta de interação entre o corpo técnico dos órgãos que compõem o SISEMA;</li> <li>• Falta de continuidade nas políticas públicas ambientais.</li> </ul>



**ANEXO 6 – Organograma SEMA**



**ANEXO 7 – Organograma IMAP**



**ANEXO 8 – Organograma IEF**

