



# ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS PLANOS DE AÇÃO PARA CONSERVAÇÃO DE ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO



# **ESTUDO SOBRE A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS PLANOS DE AÇÃO PARA CONSERVAÇÃO DE ESPÉCIES AMEAÇADAS DE EXTINÇÃO**

Brasília/2024



## **REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

**Presidente**

LUIS INÁCIO LULA DA SILVA

## **Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima**

**Ministra**

MARINA SILVA

### **Secretaria Executiva**

**Secretário**

JOÃO PAULO CAPOBIANCO

## **Secretaria Nacional de Biodiversidade, Florestas e Direitos Animais**

**Secretária**

RITA DE CÁSSIA MESQUITA

## **Departamento de Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade**

**Diretor**

BRAULIO FERREIRA DE SOUZA DIAS

## **Departamento de Áreas Protegidas**

**Diretor**

PEDRO DE CASTRO DA CUNHA E MENEZES

## **Departamento de Proteção, Defesa e Direitos Animais**

**Diretora**

VANESSA NEGRINI

## Autor

### Simone Crisley

Especialista em Sustentabilidade Financeira, Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo, campus Ribeirão Preto – SP. E-mail: [simonecrisley@hotmail.com](mailto:simonecrisley@hotmail.com)

### Equipe técnica do MMA

Camila Rocha  
Rodrigo Braga  
Ronaldo Morato  
Samuel Schwaida

### Equipe técnica do Funbio

Clara Peçanha  
Fábio Leite

### Equipe técnica do WWF-Brasil

Anderson Ignácio  
Anna Carolina Lins  
Antonio Barbosa  
Bruna Piazera  
Eduarda Miranda  
Fernanda Leite  
Gabriela Moreira  
Gabriela Marangon  
João Marcelo Lemos  
Liseida Dourado  
Luana Lopes  
Lucianna Devir  
Mariana Gutiérrez  
Moisés Muálem  
Rabeshe Quintino

### Projeto gráfico e diagramação

Eduardo Guimarães - AG2 Comunicação

### Fotos capas

#### 1<sup>a</sup> capa

*Aldama linearifolia*, ©Mara Magenta  
*Aechmea winkleri*, ©Suzana Ehlin Martins  
*Caluromysiops irrita*, ©Marcio Martins  
*Austrolebias jaegari*, ©Matheus Volcan  
*Stylotrichium glomeratum*, ©Vivian Amorim

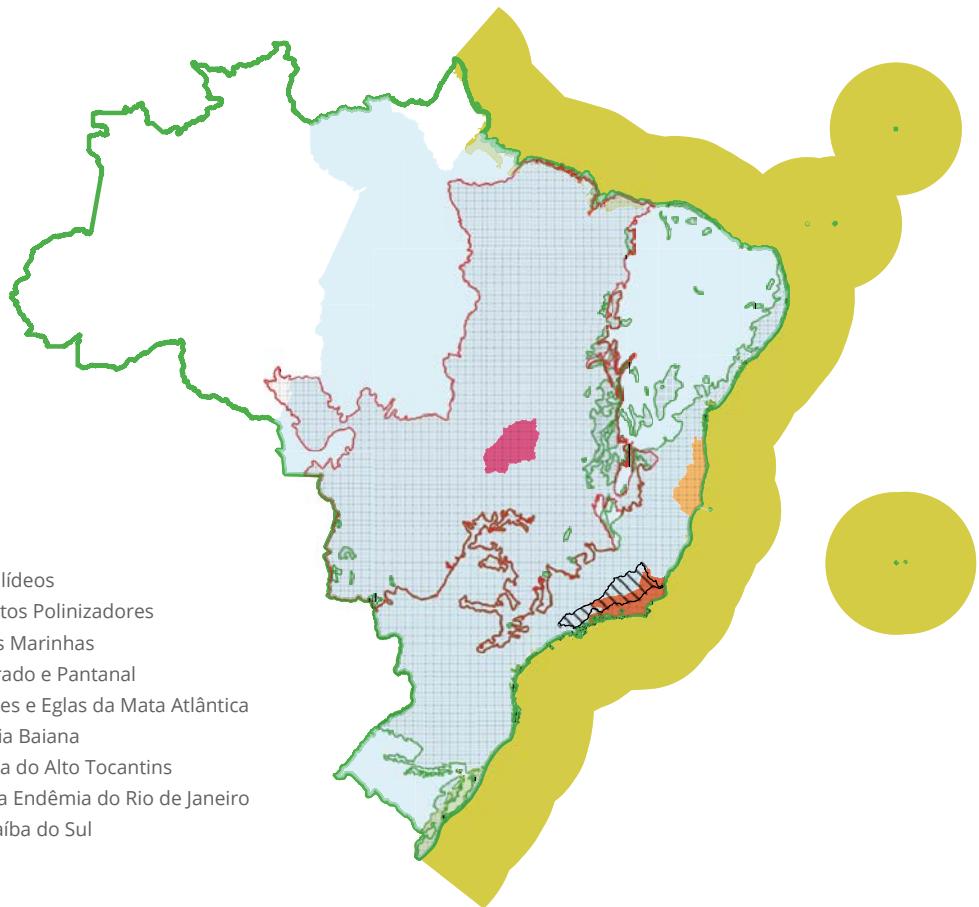
#### 4<sup>a</sup> capa

*Fulcaldea stuessyi*, ©Nádia Roque  
*Hymenaea parvifolia*, ©Rafael Barbosa Pinto  
*Anablepsoides cearensis*, ©Sergio Maia Queiroz Lima  
*Hysterionica pinnatisecta*, ©Gustavo Heiden

### Ficha catalográfica

# PAN

Plano de Ação  
Nacional para  
Conservação  
de Espécies  
Ameaçadas  
de Extinção



## Legenda

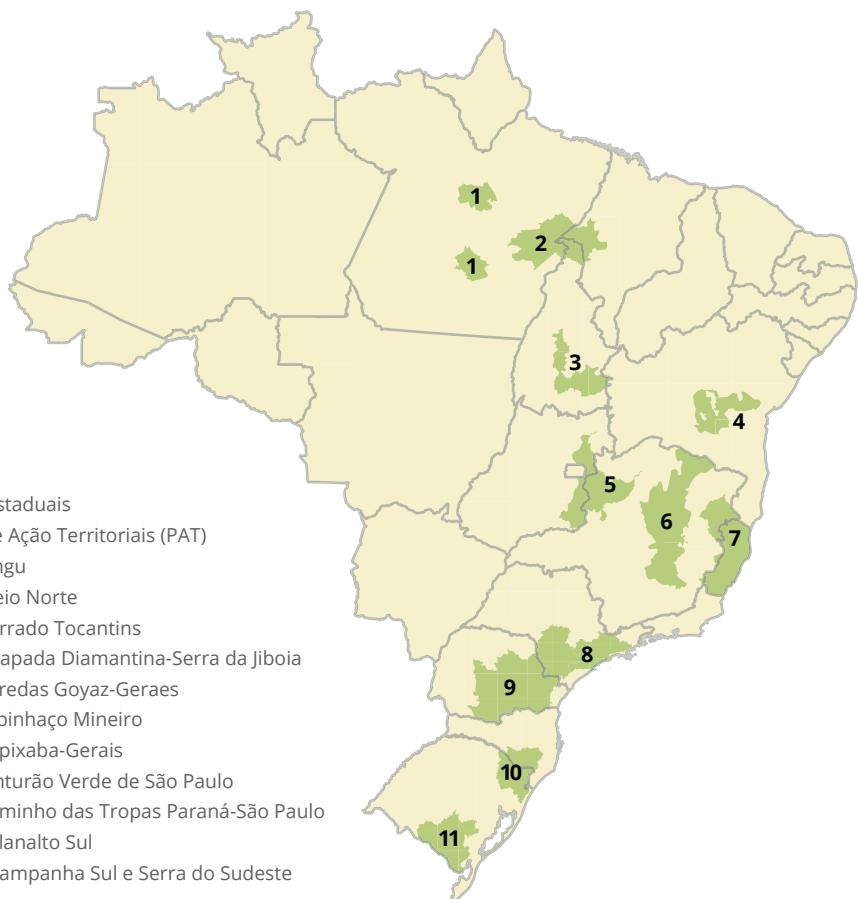
- PAN Rivulídeos
- PAN Insetos Polinizadores
- PAN Aves Marinhas
- PAN Cerrado e Pantanal
- PAN Peixes e Eglas da Mata Atlântica
- PAN Hileia Baiana
- PAN Bacia do Alto Tocantins
- PAN Flora Endêmica do Rio de Janeiro
- PAN Paraíba do Sul

# PAT

Plano de Ação  
Territorial para  
Conservação  
de Espécies  
Ameaçadas  
de Extinção

## Legenda

- Limites Estaduais
- Planos de Ação Territoriais (PAT)
  - PAT Xingu
  - PAT Meio Norte
  - PAT Cerrado Tocantins
  - PAT Chapada Diamantina-Serra da Jiboia
  - PAT Veredas Goyaz-Geraes
  - PAT Espinhaço Mineiro
  - PAT Capixaba-Gerais
  - PAT Cinturão Verde de São Paulo
  - PAT Caminho das Tropas Paraná-São Paulo
  - PAT Planalto Sul
  - PAT Campanha Sul e Serra do Sudeste



# 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-Espécies<sup>1</sup>, 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 o término do projeto.

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

Com ciclos de vigência de até cinco anos e possibilidade de renovação, os PATs iniciam suas ações em 2020 e, embora tenham apoio técnico e financeiro do Projeto Pró-Espécies, vão além do horizonte temporal do projeto. Evidencia-se, portanto, que os PATs necessitarão de outras fontes de recursos para a sustentabilidade ao longo do seu ciclo de duração.

Nesse 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 auxiliem na captação e gestão de recursos.

---

<sup>1</sup> Instituído pelo MMA por meio da Portaria nº 43 de 31 de janeiro de 2014.

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista de PANs de Recorte Territorial Analisados.....	25
Tabela 2: Leis Federais, Estaduais e Complementares.....	26
Tabela 3: Decretos Federais e Estaduais.....	30
Tabela 4: Portarias, Instruções Normativas e Resoluções .....	31
Tabela 5: Dados Analisados – PANs.....	41
Tabela 6: Custo Total por Espécie – PANs.....	43
Tabela 7: Custo por Linhas Temáticas – PANs.....	47
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 .....	60
Tabela 11: Fundos Públicos – Âmbito Federal.....	69
Tabela 12: Fundos Estaduais do Meio Ambiente .....	77
Tabela 13: Bancos Públicos que Financiam Ações Ambientais.....	83
Tabela 14: Agências Internacionais .....	89
Tabela 15: Empresas Privadas que Apoiam Projetos Ambientais .....	94
Tabela 16: Organizações Não Governamentais (ONGs).....	102
Tabela 17: Ferramentas Tecnológicas de Suporte à Gestão.....	131

# LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Custo por Espécie (R\$ mil) .....	44
Gráfico 2: Qtd. de Espécies Abrangidas .....	44
Gráfico 3: Custo Unitário x Qtd. de Espécie.....	45
Gráfico 4: Custo por Linhas Temáticas de Ação (%).....	48
Gráfico 5: Custo Médio da Amostra por Linhas Temáticas (R\$ mil) .....	49
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.....	113
Figura 2: Princípios Básicos da Governança .....	114
Figura 3: Governança x Gestão .....	115
Figura 4: Processo de Elaboração de PANs – ICMBio .....	117
Figura 5: Estrutura de Rede do Processo de PANs – ICMBio .....	119
Figura 6: Fases do Projeto Pró-Espécies – etapas administrativas.....	120
Figura 7: Estrutura de Governança do Projeto Pró-Espécies .....	122
Figura 8: Ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act) ou Ciclo Deming .....	129

# LISTA DE SIGLAS

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

<b>CNPC</b>	Centro Nacional de Pesquisa e Conservação
<b>CONABIO</b>	Comissão Nacional de Biodiversidade
<b>CONSEMA</b>	Conselho Estadual do Meio Ambiente
<b>COPAN</b>	Coordenação de Identificação e Planejamento de Ações para Conservação
<b>CR</b>	Criticamente em Perigo
<b>CRHi</b>	Coordenadoria de Recursos Hídricos do Estado de São Paulo
<b>DGs</b>	Direções-Gerais
<b>DIBIO</b>	Diretoria de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>FAO</b>	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
<b>FDD</b>	Fundo de Direitos Difusos
<b>FECAM</b>	Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano
<b>FEHIDRO</b>	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
<b>FEMA/AM</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Amazonas
<b>FEMA/GO</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado de Goiás
<b>FEMA/MA</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Maranhão
<b>FEMA/PR</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Paraná
<b>FEMA/RS</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul
<b>FEMA/SP</b>	Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
<b>FEPEMA</b>	Fundo Especial de Proteção ao Meio Ambiente de Santa Catarina
<b>FERFA/BA</b>	Fundo Estadual de Recursos para o Meio Ambiente do Estado da Bahia
<b>FERHBA</b>	Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia
<b>FHIDRO</b>	Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas/MG
<b>FID</b>	Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos
<b>FIDA</b>	Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola

<b>FNCA</b>	Fundo Nacional de Compensação Ambiental
<b>FNDF</b>	Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal
<b>FNMA</b>	Fundo Nacional do Meio Ambiente
<b>FSA</b>	Fundo Socioambiental
<b>FUNAI</b>	Fundação Nacional do Índio
<b>FUNBIO</b>	Fundo Brasileiro para a Biodiversidade
<b>FUNDÁGUA</b>	Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestas/ES
<b>FUNDEFLOR</b>	Fundo Estadual de Desenvolvimento Florestal
<b>FUNDEMA</b>	Fundo Estadual do Meio Ambiente do Estado do Espírito Santo
<b>FUNDIF</b>	Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos
<b>FUNDRHI</b>	Fundo Estadual de Recursos Hídricos
<b>GAT</b>	Grupo de Assessoramento Técnico
<b>GEF</b>	Global Environment Facility
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit
<b>IAP</b>	Instituto Ambiental do Paraná
<b>IBAMA</b>	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>ICMBio</b>	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
<b>ICMS</b>	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
<b>ICSID</b>	Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos
<b>IDEFLOR-BIO</b>	Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade/PA
<b>IFC</b>	Corporação Financeira Internacional
<b>IMA/SC</b>	Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina
<b>INDEC</b>	Instituto de Cidadania dos Empregados do BDMG
<b>INEA</b>	Instituto Estadual do Ambiente
<b>IDEFLOR-Bio</b>	Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará

<b>ISBN</b>	International Standard Book Number
<b>ISSG</b>	Grupo Especialista em Espécies Invasoras
<b>JBRJ</b>	Jardim Botânico do Rio de Janeiro
<b>JICA</b>	Agência de Cooperação Internacional do Japão
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>LDO</b>	Lei de Diretrizes Orçamentárias
<b>LOA</b>	Lei Orçamentária Anual
<b>MIGA</b>	Agência Multilateral de Garantias de Investimentos
<b>MMA</b>	Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima
<b>MOP</b>	Manual Operacional do Projeto
<b>MPOG</b>	Ministério do Planejamento e Orçamento
<b>NFWF</b>	National Fish and Wildlife Foundation
<b>OBZ</b>	Orçamento Base Zero
<b>OEMA</b>	Órgão Estadual do Meio Ambiente
<b>ONG</b>	Organização não governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OSCIPI</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>PAN</b>	Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
<b>PAT</b>	Plano de Ação Territorial para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção
<b>PBA</b>	Projeto Básico Ambiental
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check and Act
<b>PEP</b>	Portal do Escritório de Projetos
<b>PNMC</b>	Política Nacional sobre Mudança do Clima
<b>PNRH</b>	Política Nacional de Recursos Hídricos
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>PNUMA</b>	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>REDD+</b>	Redução de Emissões Provenientes do Desmatamento e da Degradação Florestal
<b>SDS</b>	Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável do Estado de Santa Catarina
<b>SEAMA</b>	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado do Espírito Santo
<b>SEAPI</b>	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação do Estado do Rio Grande do Sul
<b>SECIMA</b>	Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Recursos Hídricos, Infraestrutura, Cidades e Assuntos Metropolitanos do Estado de Goiás
<b>SEMA/AM</b>	Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Estado do Amazonas
<b>SEMA/RS</b>	Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura do Rio Grande do Sul
<b>SEMAS</b>	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará
<b>SFB</b>	Serviço Florestal Brasileiro
<b>SIGRH</b>	Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos
<b>SINGREH</b>	Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos
<b>SMART</b>	Específica, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal
<b>SRQA</b>	Secretaria de Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental
<b>SVMA</b>	Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente
<b>TAC</b>	Termo de Ajustamento de Conduta
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TED</b>	Termos de Execução Descentralizada de Recursos
<b>UC</b>	Unidade de Conservação
<b>IUCN</b>	União Internacional para Conservação da Natureza
<b>USAID</b>	Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional
<b>WWF</b>	Fundo Mundial para a Natureza (World Wildlife Fund)



*Hysterionica pinnatisecta*  
©Gustavo Heiden

# SUMÁRIO

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	19
I – CONCEITOS, MARCOS LEGAIS E METODOLOGIA.....	21
1. Contextualização .....	21
2. Objetivos .....	24
3. Metodologia .....	24
4. Marcos Legais .....	26
5. Sustentabilidade Financeira: fundamentação conceitual e teórica .....	32
II – DEMANDA POR RECURSOS.....	35
6. Panorama Geral.....	35
7. Premissas para o Cálculo de Custo Médio dos PANs Analisados.....	37
7.1. Análise do Custo Unitário por Espécies.....	42
7.2. Análise do Custo Unitário por Linhas Temáticas.....	46
7.3. Tabulação do Questionário Aplicado aos Coordenadores dos PANs.....	49
8. Como Calcular o Custo dos PATs .....	51
8.1. Análise do PAT Planalto Sul .....	52
8.2. Comparando o Custo Médio dos PANs com o PAT Planalto Sul.....	55
8.3. Principais Desafios para o Cálculo de Custo dos PATs .....	56
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 dos PATs.....	61

10.3. Desafios da Captação de Recursos para os PANs .....	61
11. Fontes de Recursos para Ações Socioambientais .....	62
11.1. Recursos Públicos .....	63
11.2. Agências Internacionais .....	84
11.3. Recursos da Iniciativa Privada – empresas .....	91
11.4. Iniciativa Privada – ONGs .....	96
12. Instrumentos Legais Comumente Celebrados na Obtenção de Recursos .....	108
 PARTE IV – MECANISMOS DE GESTÃO E MONITORAMENTO .....	111
13. Mecanismos de Gestão e Governança .....	111
13.1. Referencial Teórico .....	111
13.2. Gestão e Governança dos PANs: Modelo ICMBio .....	116
13.3. Gestão e Governança: Projeto Pró-Espécies .....	120
13.4. Gestão na Prática: desafios para a gestão de recursos dos PANs e PATs analisados .....	123
14. Recomendações de Melhoria para os Processos de Gestão e Governança dos PATs .....	124
15. Considerações Finais .....	134
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	137



*Comanthera brasiliiana* (Vale do Anjo,  
Serra do Ambrósio, Rio Vermelho, MG)  
©Renato Ramos Silva



*Pulsatrix Perspicillata*  
©Valdir Hobus

# SUMÁRIO EXECUTIVO

Sabendo-se que os Planos de Ação Territoriais para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção (PATs) podem ser eficientes instrumentos de intervenção contra a extinção de espécies ameaçadas, este estudo buscou contribuir com o desafio de sua sustentabilidade financeira, fornecendo informações e recomendações pertinentes. Por meio de uma análise detalhada de nove Planos de Ação Nacionais para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção (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 desses dados permitiu constatar que os Planos de Ação de recortes territoriais que abrangem simultaneamente espécies da fauna e da 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 e 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. Os PANs voltados a espécies da fauna apresentaram custo mais elevado que os voltados a espécies da 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 Regulamentação 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 Re-

gularização Fundiária não representam, juntas, nem 2% dos recursos totais investidos na amostragem.

Um ponto de dificuldade apresentado por todos os coordenadores entrevistados foi estimar custos para um Plano de Ação. Outro desafio observado foi a dificuldade de monitorar os recursos realizados, de maneira que 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, por essa razão, foi comum constatar que ações previstas deixaram de ser executadas. Para contribuir com este aspecto, a Unidade III deste estudo aborda uma série de possíveis fontes de recursos oriundas de setores públicos e 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 o monitoramento dos PANs do ICMBio e para o uso de recursos advindos do Projeto Pró-Espécies, ambos bastante alinhados aos referenciais teóricos também abordados aqui.

Por fim, foram apresentadas recomendações de melhorias relacionadas à gestão, especialmente financeira, com destaque para a importância de ferramentas de controle e monitoramento dos gastos – o que permitirá, entre outras coisas, analisar os custos efetivamente realizados pelos Planos de Ação – e para a necessidade de uma estrutura, no arranjos da governança, 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 desses recursos em atividades prioritárias que gerem melhores resultados na luta contra a extinção.



*Stylotrichium glomeratum*  
©Vivian Oliveira Amorim

# I - CONCEITOS, MARCOS LEGAIS E METODOLOGIA

Por meio do levantamento e da 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, incluin-

do 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 alcance 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 a preservação da vida no planeta Terra é a conservação da biodiversidade, termo definido 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 da substituição de florestas por mono-

culturas, áreas de pastagem e urbanização, além da poluição e das mudanças climáticas (MMA, 2019).

No ano de elaboração deste estudo, 3.286 espécies da fauna e flora eram reconhecidas oficialmente como ameaçadas de extinção pelo Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, através das Listas Nacionais Oficiais de Espécies Ameaçadas de Extinção<sup>2</sup>. Destas espécies, 1.173 são espécies da fauna e 2.113 são espécies da flora. Os dados sobre a fauna resultaram 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 resultaram da 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 PANs têm sido importantes e eficientes instru-

<sup>2</sup> Portarias MMA nos 443, 444 e 445, de 17 de dezembro de 2014. Ressalta-se que, no momento de publicação deste estudo, houve uma atualização da Lista, conforme Portaria MMA nº 148, de 7 de junho de 2022.

mentos 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, e 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 e facilitam a elaboração de ações mais compatíveis à realidade local, considerando seus aspectos socioeconômicos.

Até o ano de 2020, 812 espécies da fauna ameaçada de extinção (69% das espécies) estavam 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 151 para 319 espécies; e, de 2014 a 2019, mais 493 espécies foram contempladas em PANs.

Das 2.113 espécies da flora ameaçadas de extinção em 2020, 845 (40%) estavam contempladas em quatro PANs com mais de 100 ações de proteção. Destaca-se que três desses PANs apresentam abordagem territorial.

Outro grande avanço na luta contra a extinção é o Projeto Pró-Espécies: Todos Contra a Extinção, que foi lançado em 2017 pelo MMA e que prioriza a integração entre União e estados na implementação de políticas públicas com características territoriais de atuação. Parte das ações deverá ser implementada 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.

Quando da elaboração deste estudo, somente o PAT Planalto Sul havia sido publicado, aprovado pelo Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA/SC)<sup>3</sup>, estabelecendo ações prioritárias para 20 espécies ameaçadas (fauna e flora). Sua coordenação está sob responsabilidade da 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).

### A caminho do quinto ano de realização, o Projeto conta, até o momento, com 10 Planos de Ação Territoriais (PATs) publicados, a saber:

PAT Planalto Sul (SC/RS)

PAT Cerrado Tocantins (TO)

PAT Espinhaço Mineiro (MG)

PAT Chapada Diamantina-Serra da Jiboia (BA)

PAT Campanha Sul e Serra do Sudeste (RS)

PAT Capixaba-Gerais (ES/MG)

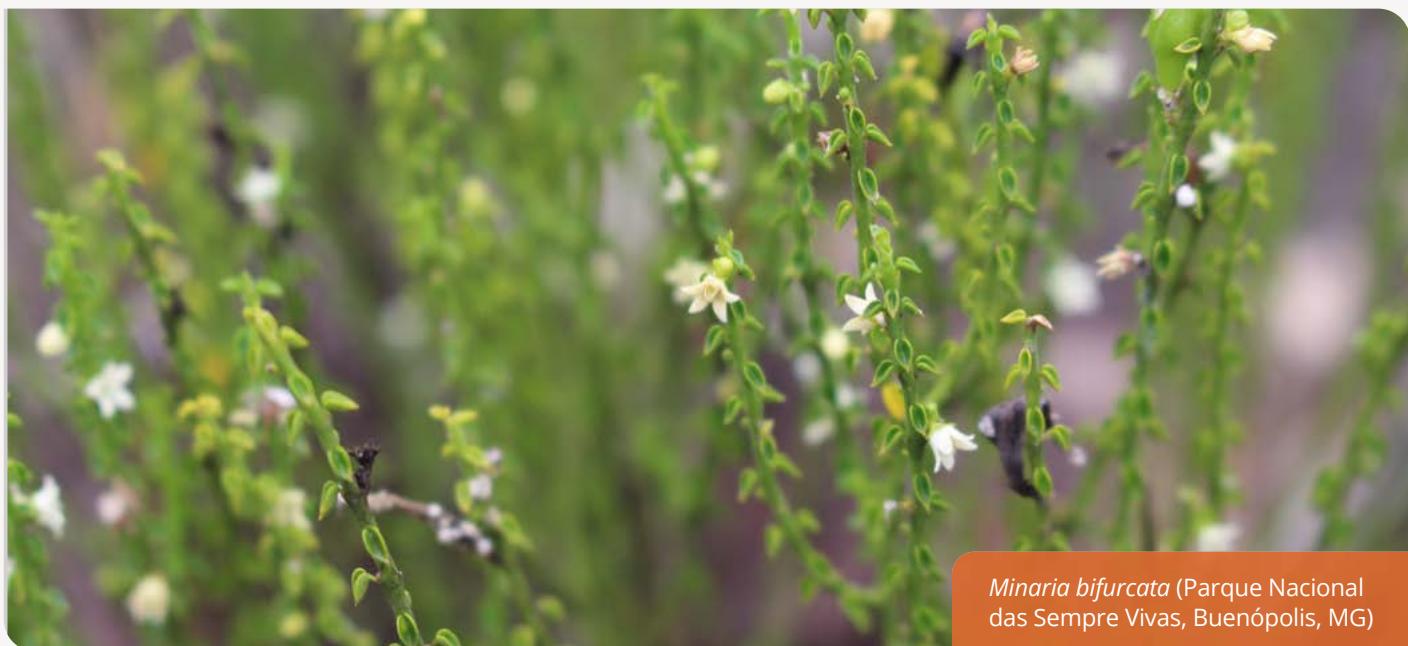
PAT Meio Norte (PA/MA/TO)

PAT Caminho das Tropas Paraná-São Paulo (SP/PR)

PAT Xingu (PA)

PAT Veredas Goyaz-Geraes (GO/MG)

<sup>3</sup> Pela Portaria IMA nº 260, de 10 de dezembro de 2019; Portaria SEMA nº 114, de 16 de julho de 2020.



*Minaria bifurcata* (Parque Nacional das Sempre Vivas, Buenópolis, MG)

Cabe destacar que, como o Plano de Ação Nacional para Conservação da Flora Endêmica Ameaçada de Extinção do Estado do Rio de Janeiro (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. Foram publicados também três PANs apoiados pelo Projeto, dois coordenados pelo ICMBio e um pelo JBRJ, respectivamente: PAN Rivulídeos (2º Ciclo), PAN Insetos Polinizadores e PAN Bacia do Alto Tocantins.

Até o fim de 2023 espera-se a elaboração de mais 1 PAT Cinturão Verde de São Paulo – SPe 1 PAN Hileia Baiana – JBRJ.

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 encerramento em 2024, 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-se que a manutenção e a perpetuação de qualquer Plano de Ação dependem fortemente de sua sustentabilidade financeira e que planejamento e boas ferramentas de gestão são a base para a sustentabilidade, surgem algumas perguntas cujas respostas são 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 a 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 as principais questões relacionadas à sustentabilidade financeira dos PATs, tendo como principais finalidades:

- Identificar fontes de recursos potenciais, em âmbito nacional ou internacional, preferencialmente relacionadas 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 volume maior 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

A fim de estimar a demanda de recursos para a implementação dos PATs, foram analisados alguns PANs de abrangência territorial (Tabela 1), pois os PATs, como se encontram em fase inicial, ainda não apresentam dados históricos para análise. A lista de PANs a serem examinados 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 solicitada ao WWF-Brasil, com o objetivo de coletar, junto aos seus organizadores, informações que permitissem observar a estimativa e dificuldade em estimar a demanda por recursos, a necessidade de captação de recursos e as expectativas de abrangência do Plano de Ação, de sustentabilidade financeira e de gestão e governança. Essa análise permitiu melhor direcionamento das recomendações previstas por este estudo.

A coleta de dados deu-se através de consultas aos endereços eletrônicos do ICMBio e JBRJ e de

entrevistas realizadas com os coordenadores dos PANs e dos PATs por meio de questionário e 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 totais investidos em relação ao tempo de realização. A quantidade de ações efetuadas por cada Plano também foi observada a fim de mensurar o esforço de realização para alcance 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 referentes à gestão e governança dos Planos.

Finalmente, o levantamento das fontes de recursos disponíveis foi realizado por meio

de pesquisas em endereços eletrônicos de organizações públicas e privadas e através de orientações da equipe de coordenação do estudo. Com o objetivo de elaborar um rol de possibilidades para captação de re-

ursos, 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 nº
Plano de Ação Nacional para Conservação do Soldadinho-do-Araripe - PAN Soldadinho-do-Araripe (1º Ciclo)	ICMBio	95/2010
Plano de Ação Nacional para Conservação dos Passeriformes Ameaçados dos Campos Sulinos e Espinilho - PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho (1º Ciclo)	ICMBio	21/2012
Plano de Ação Nacional para Conservação da Ararinha-azul - PAN Ararinha-azul (1º Ciclo)	ICMBio	80/2016
Plano de Ação Nacional para Conservação dos Sistemas Lacustes e Lagunares do Sul do Brasil - PAN Lagoas do Sul	ICMBio	751/2018
Plano de Ação Nacional para Conservação das Aves da Mata Atlântica - PAN Aves da Mata Atlântica	ICMBio	208/2018
Plano de Ação Nacional para Conservação de Espécies de Peixes Ameaçados de Extinção da Amazônia - PAN Peixes Amazônicos	ICMBio	374/2019
Plano de Ação Nacional para 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 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 Flora Endêmica do Rio de Janeiro	JBRJ	Resolução SEAS nº 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. Um breve resumo de todo este marco legal é apresentado nas Tabelas 2, 3 e 4.

**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	Descrição
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	Descrição
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 providencias
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 Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - SEMARH e das entidades da Administração Indireta a ela vinculadas, e dá outras providências
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	Descrição
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 Sustentável - FEMA e ao Conselho do Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - CONFEMA; revoga os Decretos nº 33.804, de 17 de novembro de 1993, e nº 41.713, de 25 de fevereiro de 2002
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 nº 43, 31 de janeiro de 2014	Institui o programa Nacional de Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção - Pró-espécies.
Portaria MMA nº 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 nº 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 nº 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 nº 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 nº 1039/2018	Define os critérios, as políticas e as diretrizes do Fundo de Compensação Ambiental - FCA.
IN ICMBio nº 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 nº 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 19º, e 166-A, da Constituição

## 5. Sustentabilidade Financeira: fundamentação conceitual e teórica

Sustentabilidade financeira, de modo sucinto, significa o uso dos 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 do que o resultado superavitário entre as despesas/custos (saídas de recursos) e as receitas (entradas de recursos). O lucro, embora seja o alvo principal, não é o único objetivo da sustentabilidade financeira para este tipo de negócio, uma vez que se deve considerar também 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, que também visa o equilíbrio entre saídas e entradas de recursos, de modo a permitir boa qualidade de vida, não endividamento e crescimento pessoal, que não implicam necessariamente 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 empreendimento de modo saudável, a fim de que as ações propostas sejam realizadas e efetivas, alcançando os objetivos que se propuseram a 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 dos projetos, vale destacar algumas características peculiares das finanças públicas.

Nelas, cabe ao governo gerir 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 o bem-estar da população. Destaca-se que as receitas públicas geralmente 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 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 a sua avaliação.

Desse modo, para que qualquer política pública seja implementada a contento, é importante que os gastos públicos estejam de acordo com as regras fiscais e sigam os procedimentos regidos pelo PPA e pela LDO (prazos, condições e restrições). É importante ressaltar que os gastos públicos contemplados nesses instrumentos reguladores não precisam ser necessariamente efetuados, pois sua execução não depende apenas de aprovação, mas da real disponibilidade dos recursos financeiros necessários, ou seja, deve haver dinheiro em caixa (TCU. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 7 jan. 2020).

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

Apesar de parecer óbvio, a prática nem sempre torna o alcance do resultado tão simples assim. No dia a dia de qualquer negócio, há sempre imprevistos que surgem e que nem sequer poderiam ter sido pensados, quanto menos dimensionados, comprometendo assim a sustentabilidade.

Então, como é possível ter um negócio ou um projeto financeiramente sustentável? Para responder a essa questão, cabe destacar algumas condições cruciais:

- Conhecer com clareza o montante de recursos disponíveis e suas fontes;
- Ter conhecimento das oportunidades de obtenção de novas fontes de recursos;
- Elaborar um planejamento abrangente (incluindo todas as ações necessárias ao atingimento do que propõe o projeto/negócio);
- Realizar um levantamento detalhado dos custos necessários para a execução de cada ação;
- Elaborar um bom orçamento que servirá de parâmetro para o controle da captação dos recursos;
- Desenvolver bons e eficientes controles de gastos, uma vez que a falta de registro e controle dos custos dificulta a aplicação de metas de redução em caso de imprevistos;
- Conhecer 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 permitem medir os resultados esperados e implementar os ajustes necessários;
- Realizar a gestão e o monitoramento constante das ações realizadas e dos recursos utilizados, de modo que ações mitigantes possam ser tomadas em tempo hábil, sem comprometer o resultado esperado.

Esses fatores são prioritários para que qualquer negócio, público ou privado, tenha sustentabilidade financeira; no entanto, os mais importantes entre eles são o planejamento, as boas ferramentas de controle e as boas práticas de gestão. O planejamento dará a visão panorâmica do projeto em números, demandas e desafios, enquanto a gestão e o controle permitirão que medidas e ações sejam tomadas possibilitando rever e ajustar o planejamento e manter a direção dos objetivos propostos, garantindo que o produto do projeto/negócio gere valor ao público-alvo.

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



*Caluromyslops irrupta* (Parque Estadual  
Guajará Mirim, RO)

©Marcio Martins

## 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 execução de ações mais compatíveis com os aspectos regionais e, consequentemente, ampliando a área de realização dessas ações.

Apresentando-se como um novo modelo de intervenção no âmbito do Projeto Pró-Espécies, os PATs estão em etapa 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 cada ação e estimativas de custo para sua implementação. Contudo, quanto custa, em média, a implementação de um PAT? Essa é uma das perguntas mais desafiadoras a que este estudo pretende responder.

A melhor forma de responder a essa pergunta seria por meio do levantamento do custo médio com base em dados históricos; porém, como os PATs ainda estão em elaboração, não há registros anteriores. Dessa forma, servirão de parâmetro para essa análise PANs executados e em execução que, como visto, apresentam recortes territoriais.

Uma vez definida a base de dados para análise (Tabela 1), o levantamento dos custos foi feito por meio da análise de documentos elaborados e publicados pelo ICMBio e JBRJ e de entrevistas realizadas com os coordenadores de cada PAN. Os PANs implementados pelo ICMBio e

JBRJ são muito bem estruturados, e os registros, de exímia organização, são publicados em seus endereços 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 e Matriz de Avaliação; e Plano de Ação em formato PDF, Anexos do Plano e Matriz de Planejamento. Repletos de informações detalhadas sobre cada PAN, esses documentos estão estruturados da seguinte forma:

#### Documentos dos PANs elaborados pelo ICMBio<sup>4</sup>:

- **Sumário Executivo** - “publicação obrigatória com o objetivo de divulgação que contém entre oito e dez páginas com as principais informações sobre o PAN”<sup>6</sup>. Dentre as principais informações destacam-se: taxonomia, aspectos biológicos, área de ocorrência, ameaças, históricos de conservação e estratégias do Plano para conservação da espécie. De acordo com a 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

<sup>4</sup> 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.

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*)<sup>5</sup>. 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 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”.<sup>5</sup>
- **Matriz de Monitoria** - “instrumento de acompanhamento anual do desempenho das ações do PAN. Nessa matriz é possível verificar o que foi planejado, a situação atual do andamento das ações, os problemas encontrados durante a implementação e as reprogramações realizadas no planejamento”.<sup>5</sup>
- **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”.<sup>5</sup>

## Documentos elaborados pelo JBRJ<sup>5</sup>:

- **Plano de Ação (formato PDF)** - não apresenta limite de páginas e contém as principais informações sobre o PAN: dados das 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 mais informações e esclarecimentos, que foram coletados 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 são abordados no item 7.3.



*Micranthocereus streckeri*

©Lidianne Yuriko

<sup>5</sup> 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 endereço eletrônico do instituto.

## 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 territorial implementados pelo ICMBio e JBRJ entre 2010 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, nesses casos, para se obter melhor mediana, optou-se pela análise apenas dos 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 tiveram como objetivo traçar pontos de congruência e parâmetros de comparabilidade entre os Planos de Ação para se chegar ao custo médio equivalente a cada linha temática, proporcionalmente à quantidade de espécies abrangidas.

A fim de facilitar a compreensão das análises de custo, é apresentado a seguir um breve resumo de cada PAN estudado, destacando-se o principal objetivo, a quantidade de espécies, o bioma, o grupo taxonômico e o atual ciclo de vigência.



Gavião-cinzado (*Circus cinereus*), Laguna Nimez, El Calafate, Argentina.

©Elissa Poma / WWF-US

- **PAN Soldadinho-do-Araripe**

- Ciclo de vigência: 2010 a 2015
- Área de ocorrência/território/bioma: Chapada do Araripe, localizada na divisa dos estados do Ceará, Pernambuco e Piauí, bioma Caatinga
- Objetivo: evitar a extinção da espécie a curto prazo e promover ações que assegurem a conservação e a 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: 4 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 habitat, assim como medidas para impedir a captura ilegal das aves de interesse para manutenção em cativeiro”<sup>6</sup>
- 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 o início de reintroduções até 2021”<sup>7</sup>
- Grupo taxonômico: 15 espécies de aves
- Principais linhas temáticas: conservação e manejo
- Estrutura: 6 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”<sup>8</sup>
- Grupo taxonômico: 256 espécies da flora ameaçadas de extinção
- Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação, e manejo
- Estrutura: 4 objetivos específicos e 38 ações
- Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 4,9 milhões



Ararinha-azul (*Cyanopsitta spixii*)

<sup>6</sup> ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho**, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-aves-dos-campos-sulinos>. Acesso em: 1 ago. 2023.

<sup>7</sup> ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Ararinha-Azul**, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-ararinha-azul>. Acesso em: 1 ago. 2023.

<sup>8</sup> JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Serra do Espinhaço Meridional**, 2015. Disponível em: <http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>. Acesso em: 1 fev. 2020.

### • 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”<sup>9</sup>
- Grupo taxonômico: 142 espécies de aves
- Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo, fiscalização ambiental e controle de espécies invasoras
- Estrutura: 7 objetivos específicos e 50 ações
- Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 12 milhões

### • 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”<sup>10</sup>
- Grupo taxonômico: aves, flora, invertebrados, mamíferos, peixes e répteis, abrangendo um total de 162 espécies ameaçadas (29 da fauna e 133 da flora, de acordo com Bo-

letim Informativo nº 1/2018 publicado no endereço eletrônico do ICMBio)

- Principais linhas temáticas: conservação, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo, fiscalização ambiental, uso sustentável dos recursos naturais e instrumentos legais
- Estrutura: 4 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”<sup>11</sup>
- Grupo taxonômico: 74 espécies da flora ameaçadas
- Principais linhas temáticas: pesquisa, educação ambiental e comunicação, e manejo
- Estrutura: 4 objetivos específicos e 28 ações
- Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2,7 milhões

<sup>9</sup> ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Aves da Mata Atlântica**, 2017. Disponível em: [www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-aves-da-mata-atlantica](http://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-aves-da-mata-atlantica). Acesso em: 1 ago. 2023.

<sup>10</sup> ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Lagoas do Sul**, 2018. Disponível em: [www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-lagoas-do-sul](http://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-lagoas-do-sul). Acesso em: 1 ago. 2023.

<sup>11</sup> 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: 1 fev. 2020.

## • PAN Flora Endêmica 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”<sup>12</sup>
- 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 4 objetivos específicos e 30 ações específicas direcionadas a 9 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”<sup>13</sup>

- Grupo taxonômico: 2 grupos taxonômicos (peixes e répteis), abrangendo 39 espécies ameaçadas
- Principais linhas temáticas: conservação, licenciamento e conservação ambiental, pesquisa, educação ambiental e comunicação, manejo e fiscalização ambiental
- Estrutura: 5 objetivos específicos e 32 ações
- Custo estimado (período de cinco anos): aproximadamente R\$ 2,4 milhões



©Inara Carolina da Silva Batista

<sup>12</sup> JBRJ. **Matriz de Planejamento do PAN Flora Endêmica do Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: <http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>. Acesso em: 1 fev. 2020.

<sup>13</sup> ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Peixes da Amazônia**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-peixes-amazonicos> Acesso em: 1 ago. 2023.

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

Fonte: ICMBIO e JBRJ

Embora os documentos analisados contenham bastante informação sobre os PANs, no que se refere a custos os documentos contemplam apenas os valores globais estimados para cada ação. Desse modo, não foi possível analisar os gastos efetivamente investidos em cada uma (custos realizados), o que seria mais apropriado para este estudo, de maneira que as análises se basearam apenas nos custos estimados. A falta de im-

portantes instrumentos financeiros, como orçamento detalhado, memória de cálculos e cronogramas físico-financeiros, dificulta a boa gestão financeira. Esses instrumentos permitem avaliar desvios entre custos estimados e executados para redimensionar o orçamento total e revisar ações prioritárias. No capítulo 8 será feita uma abordagem mais ampla sobre o 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 deles. Essa análise tem o objetivo de traçar uma linha de razoabilidade entre a disponibilidade de recursos do Projeto e os custos totais estimados para os Planos de Ação, visando identificar o montante de recursos que necessitará de outras fontes de financiamento.

Os nove PANs analisados totalizam 1.208 espécies (flora e fauna) 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 num custo médio ponderado próximo de R\$ 11,4 mil por ano para cada espécie.



*Micranthocereus streckeri*

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 para o PAN Ararinha-Azul e R\$ 4,70 milhões para o PAN Soldadinho-do-Araripe. Em contrapartida, o PAN que abrange a maior quantidade de espécies, PAN Flora Endêmica 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 da 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 da flora apresentam o menor custo unitário: R\$ 4 mil para o PAN Flora Endêmica 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, ainda que apresente o quarto maior custo unitário da amostra analisada, R\$ 176 mil por espécie, foi o único PAN analisado que abrange espécies da fauna e da 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.

**Tabela 6** - Custo Total por Espécie – PANs

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

Fonte: ICMBIO e JBRJ

É notório observar algumas distorções nas curvas entre quantidade de espécies e custo unitário, como mostram os gráficos a seguir. Os PANs Ararinha-Azul, Soldadinho-do-Araripe e Passeriformes dos Campos Sulinos apresentam os maiores custos e menores quantidades de espécies, enquanto os PANs Endêmicos do Rio de Janeiro e Serra do Espinhaço apresentam os menores custos e as maiores quantidades de espécies. Essa análise permite concluir que, quanto mais abrangente for o Plano de Ação em número de espécies, maiores serão as possibilidades de otimização de recursos (com a ressalva de que isso não implica, necessariamente, em melhores resultados).

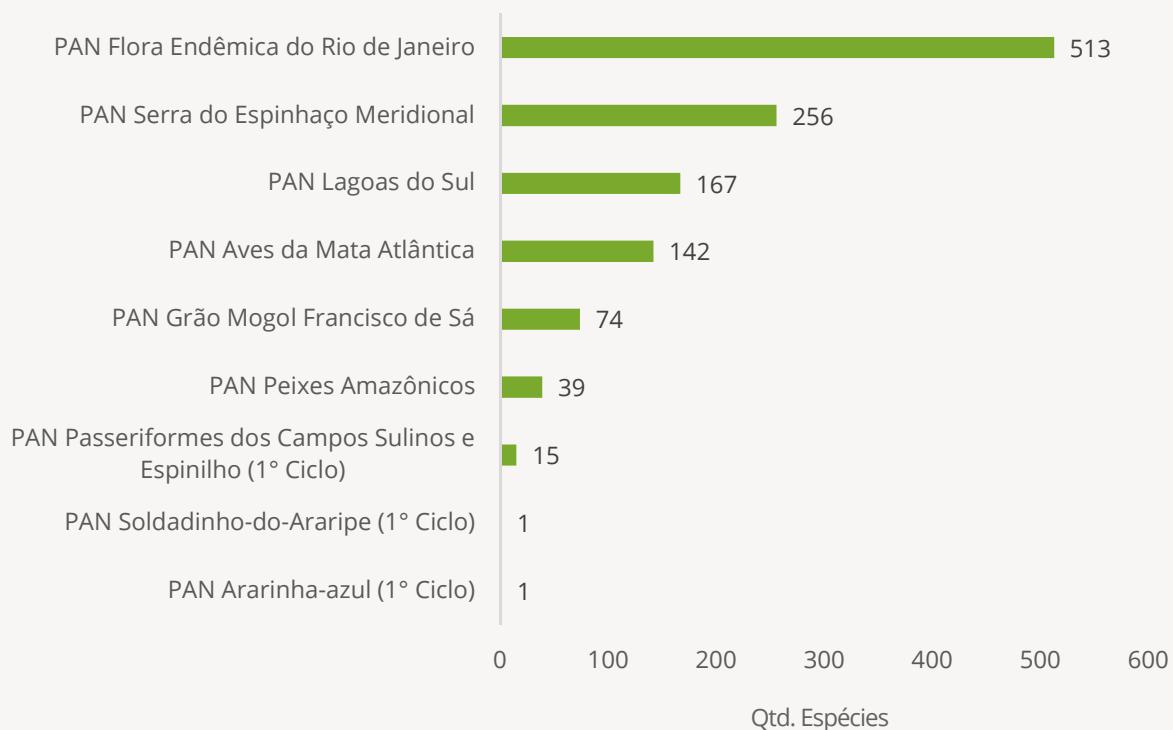
Salienta-se que espécies com maior grau de criticidade de extinção ou de endemismo, como é o caso da ararinha-azul (CR e considerada extinta na natureza) e do soldadinho-do-araripe (CR e com ocorrência somente na Chapada do Araripe), apresentam maiores desafios de conservação, requerendo, portanto, maior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

Portanto, a análise dos PANs por quantidade de espécies evidencia que, de modo geral, abordagens territoriais permitem melhor planejamento quanto à alocação de recursos, sendo financeiramente mais viáveis.

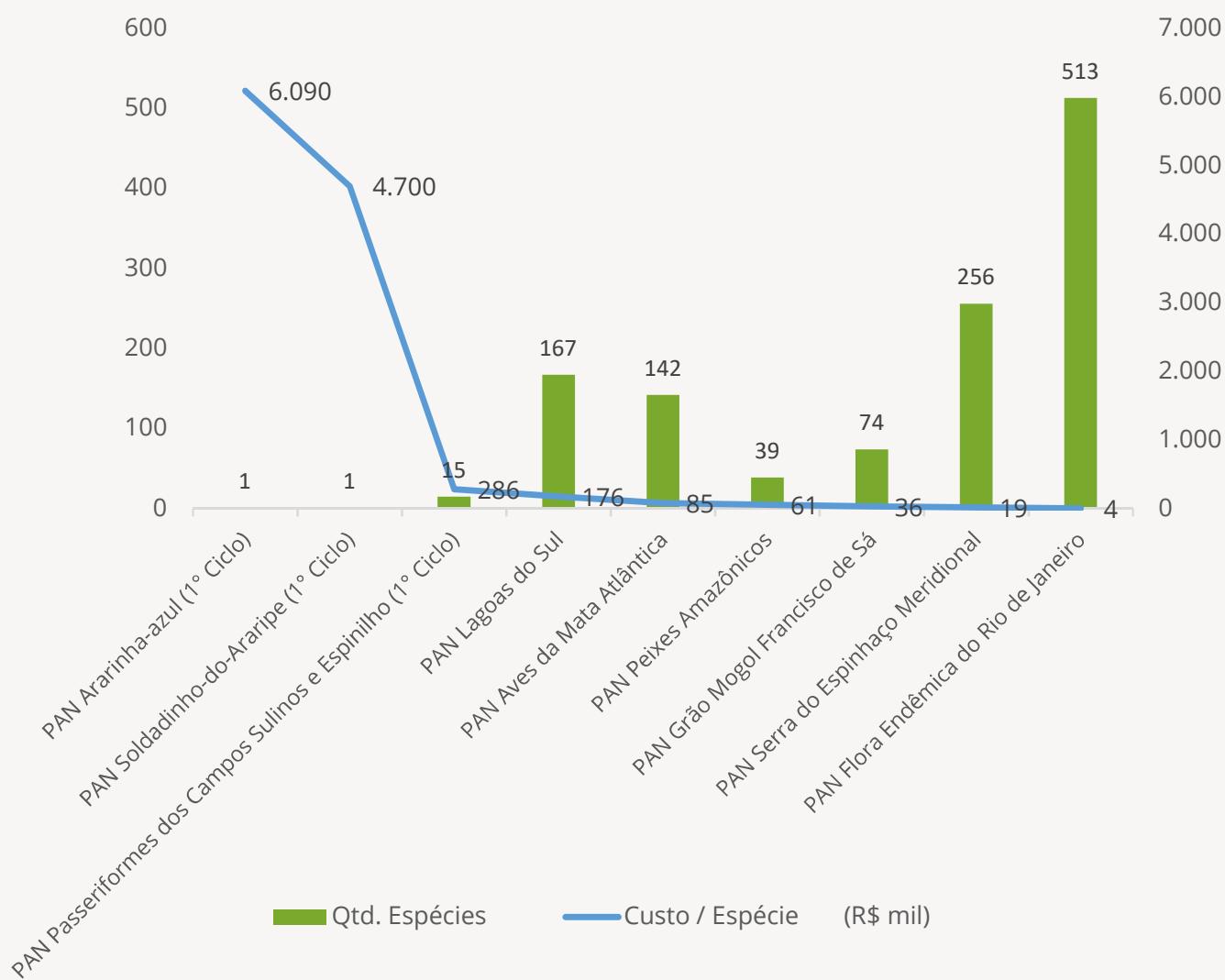
**Gráfico 1 - Custo por Espécie (R\$ mil)**



**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 essa análise foi a Matriz de Planejamento, tabela que organiza as ações a serem executadas 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, de modo que 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.

### As 10 linhas temáticas mais abordadas

- **Conservação:** ações comumente relacionadas às UCs
- **Pesquisa:** estudo ou análise sobre espécies e seus habitats
- **Manejo Populacional:** ações de manejo para 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

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 Populacional, 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 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, com cerca de R\$ 10 milhões, e o de menor investimento estimado é o Peixes Amazônicos, com cerca de R\$ 630 mil.

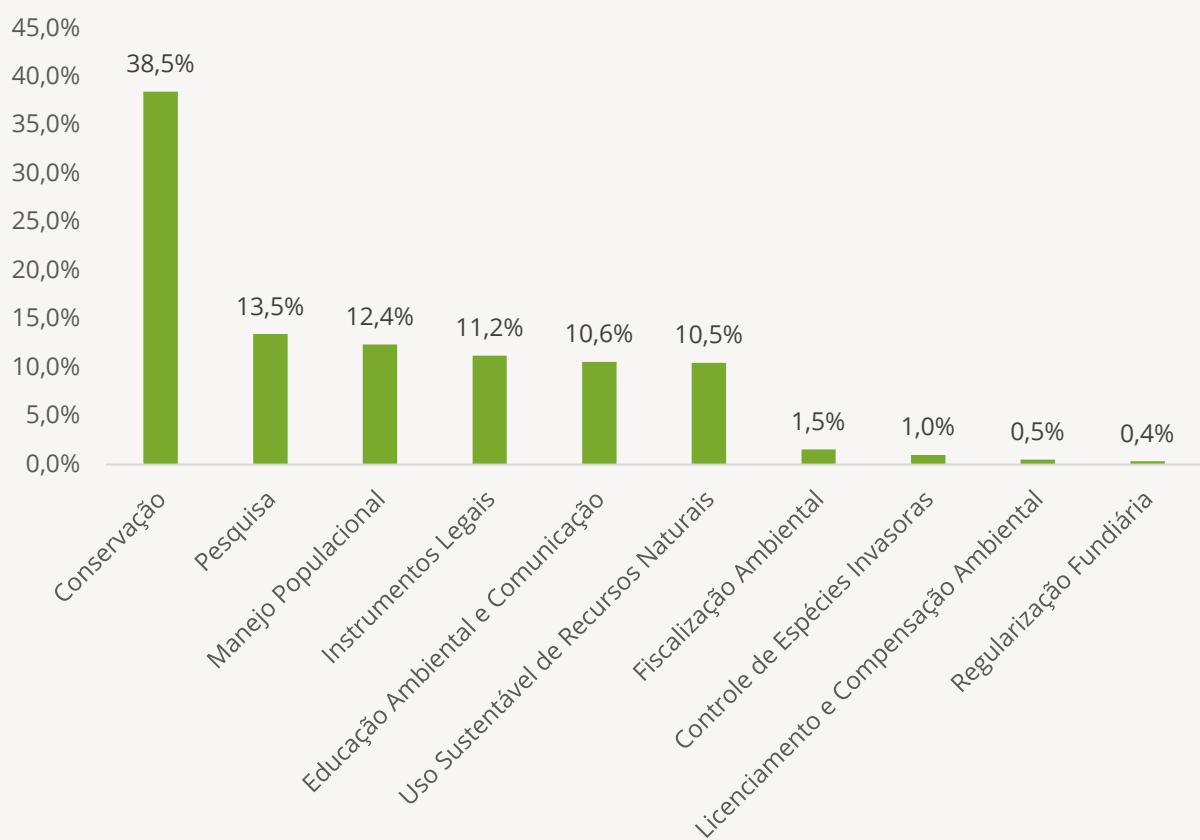
Vale salientar que o PAN Lagoas do Sul apresentou o maior investimento estimado em ações de Uso Sustentável e Instrumentos Legais, representando mais de 90% do recurso total investido nessas linhas.

**Tabela 7:** Custo por Linhas Temáticas – PANs

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

Fonte: ICMBIO e JBRJ

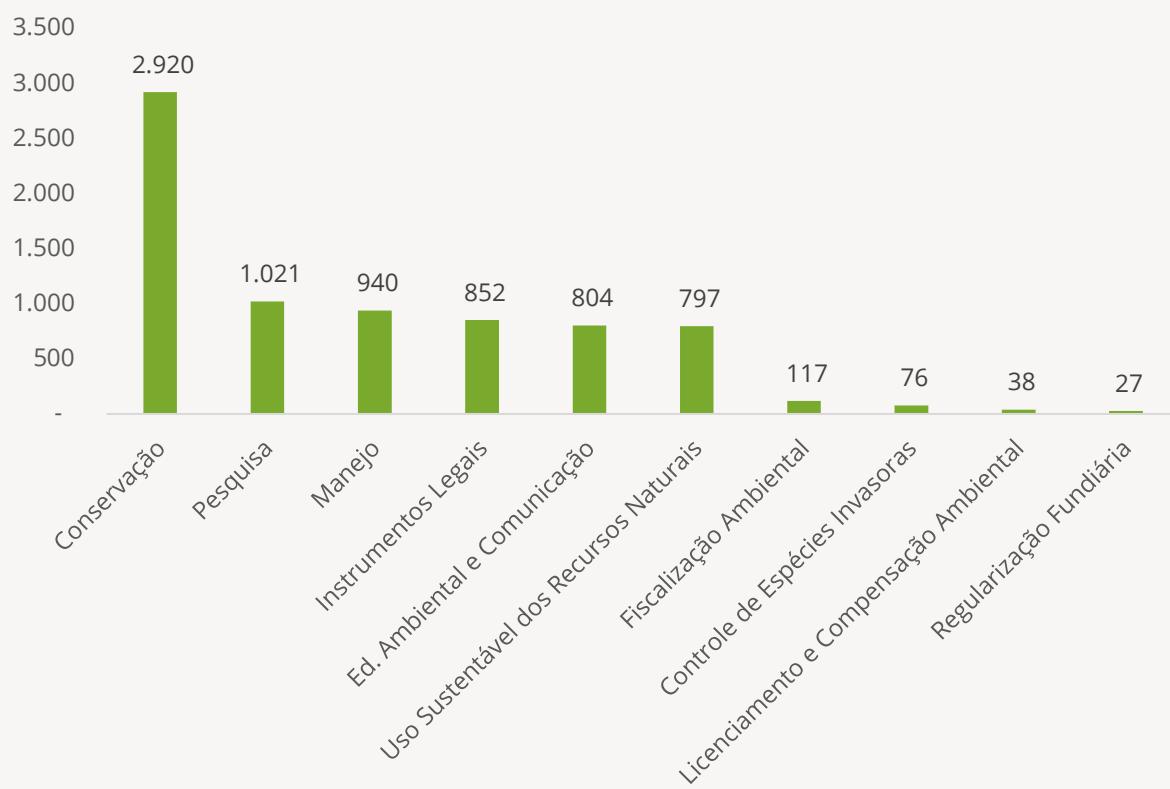
**Gráfico 4:** Custo por Linhas Temáticas de Ação (%)



Considerando que o custo total da amostra é de aproximadamente R\$ 68 milhões, o custo médio por PAN analisado fica em torno de R\$ 7,6 milhões. Ao analisar o investimento médio da amostragem por linhas temáticas,

observa-se que o maior investimento incide em ações de Conservação, com cerca de R\$ 3 milhões, enquanto o menor recai em ações de Regularização Fundiária, com aproximadamente R\$ 27 mil, conforme demonstra o Gráfico 5.

**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 elaborado com questões sobre custos, captação de recursos e gestão financeira. Neste item são abordados apenas os dados relacionados aos custos (os demais serão explanados posteriormente). A taxa de retorno do questionário foi de 100%.

As principais perguntas abrangeram:

- 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 gastos efetuados pelo próprio ICMBio em oficinas de elaboração e monitoria, e o outro referente aos gastos de algumas ações realizadas diretamente pelo CNCFlora, representando, respectivamente, 0,45% e 0,97% dos custos totais dos respectivos PANs.

Em função de as ações serem articuladas, geridas e implementadas por diversos agentes sociais, a coordenação dos PANs relatou dificuldades em monitorar esses dados. Devido à necessidade de 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). Desse modo, este estudo mostra apenas o custo médio estimado para a implementação dos PANs, e não o custo médio efetivamente realizado. Considerando-se que variações são bastante comuns entre um e outro, os gastos aqui apresentados podem não refletir o real investimento necessário para a implementação de um PAN, podendo apresentar variações tanto superiores quanto inferiores ao esperado.

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

Com relação à 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 por não ter havido a primeira monitoria anual do Plano. Dentre as principais linhas temá-

ticas não implementadas por falta de recursos destacam-se: Pesquisa, Fiscalização Ambiental e 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 sob coordenação do JBRJ.

Quando questionados se houve dificuldades para estimar as despesas dos PANs, a resposta “sim” foi unânime. Entre as principais dificuldades estão: 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 inclusão ou não do custo de mão de obra.



*Hindsia ibitipocensis*, município de Alfredo Chaves, ES.

©Juliana Amaral de Oliveira

As dificuldades apontadas para estimativa dessas despesas é um significante indicativo para a possível imprecisão dos custos esti-

mados, reforçando ainda mais a fragilidade de analisar custos médios previstos em vez de custos realizados.

## 8. Como Calcular o Custo dos PATs

Durante a coleta de informações para realização deste estudo, apenas o PAT Planalto Sul, publicado em dezembro de 2019 pelo IMA/SC, encontrava-se em andamento.

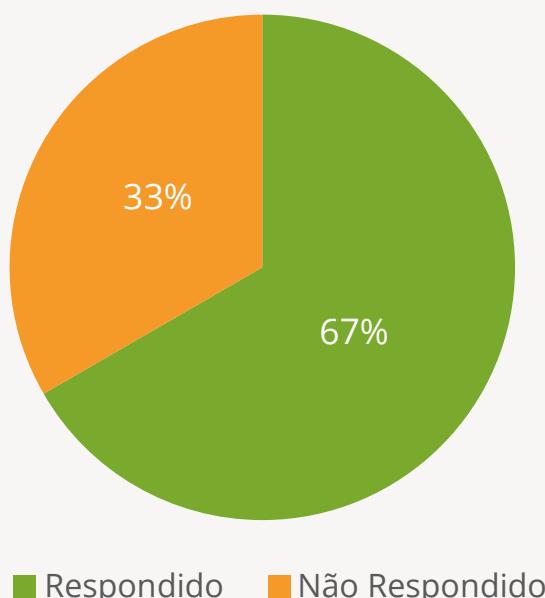
A fim de ampliar a abrangência deste estudo, um dos coordenadores do PAT Planalto Sul e os pontos focais dos demais PATs também foram entrevistados com a pretensão de identificar:

- quais são as principais linhas temáticas que estão sendo consideradas na elaboração;
- qual a quantidade de espécies-alvo e se fazem parte 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 captação e gestão de seus recursos financeiros.

O questionário foi remetido para pontos focais dos 13 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 Flora Endêmica do Rio de Janeiro, de recorte territorial, como mencionado anteriormente.

**Gráfico 6:** Taxa de Retorno – Pontos Focais PATs



Em relação à fase de desenvolvimento e implementação, 50% estavam em elaboração, 25% com elaboração prevista para o segundo semestre de 2020, 12,5% com elaboração prevista para o primeiro semestre de 2020 e 12,5% já estavam 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, sendo que 87,5% desses PATs abrangem espécies da

fauna e da 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 para observação de custos dos PANs, ponderando-se o custo unitário por espécies-alvo e os custos por linhas temáticas de ação. A seguir são 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”<sup>14</sup>

- Grupo taxonômico: 20 espécies ameaçadas de extinção, sendo 9 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: 6 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 essa média se aproxima do custo médio unitário do PAN Lagoas do Sul. No entanto, este PAN abrange 162 espécies, enquanto o PAT abrange 20, ambos da fauna e da flora, conforme demonstra a Tabela 8.

<sup>14</sup> Portaria nº 260/19 do IMA/SC, de 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 Flora Endêmica do Rio de Janeiro	513	1.870	4
<b>TOTAIS</b>	<b>1.228</b>	<b>71.029</b>	<b>11.591</b>

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 de Educação Ambiental e Comunicação 19% e as de Pesquisa 11%.

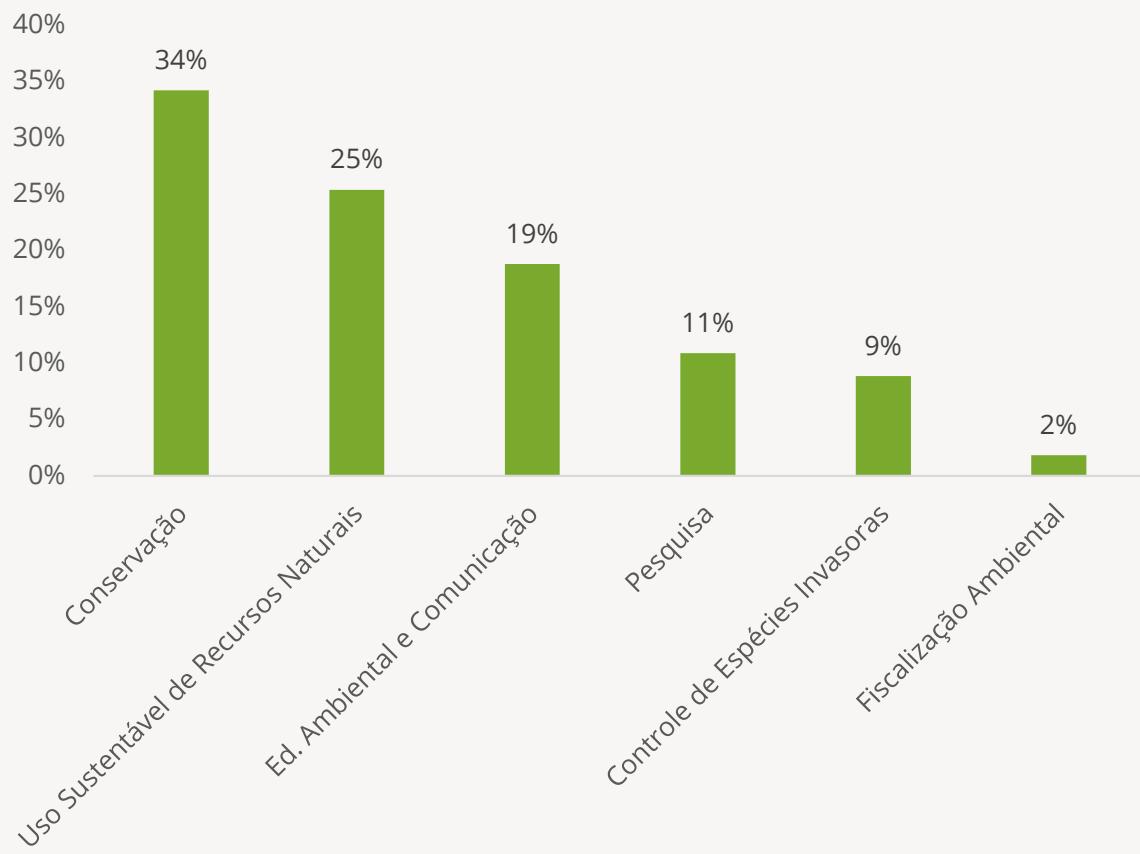
Com menor representatividade sobre os custos estimados totais, as ações de Controle de Espécies Invasoras e Fiscalização Ambiental representaram, juntas, 11%. Esses valores são demonstrados na Tabela 9 e no Gráfico 7.

**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%
	<b>2.710</b>	<b>100%</b>

Fonte: IMA/SC

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



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

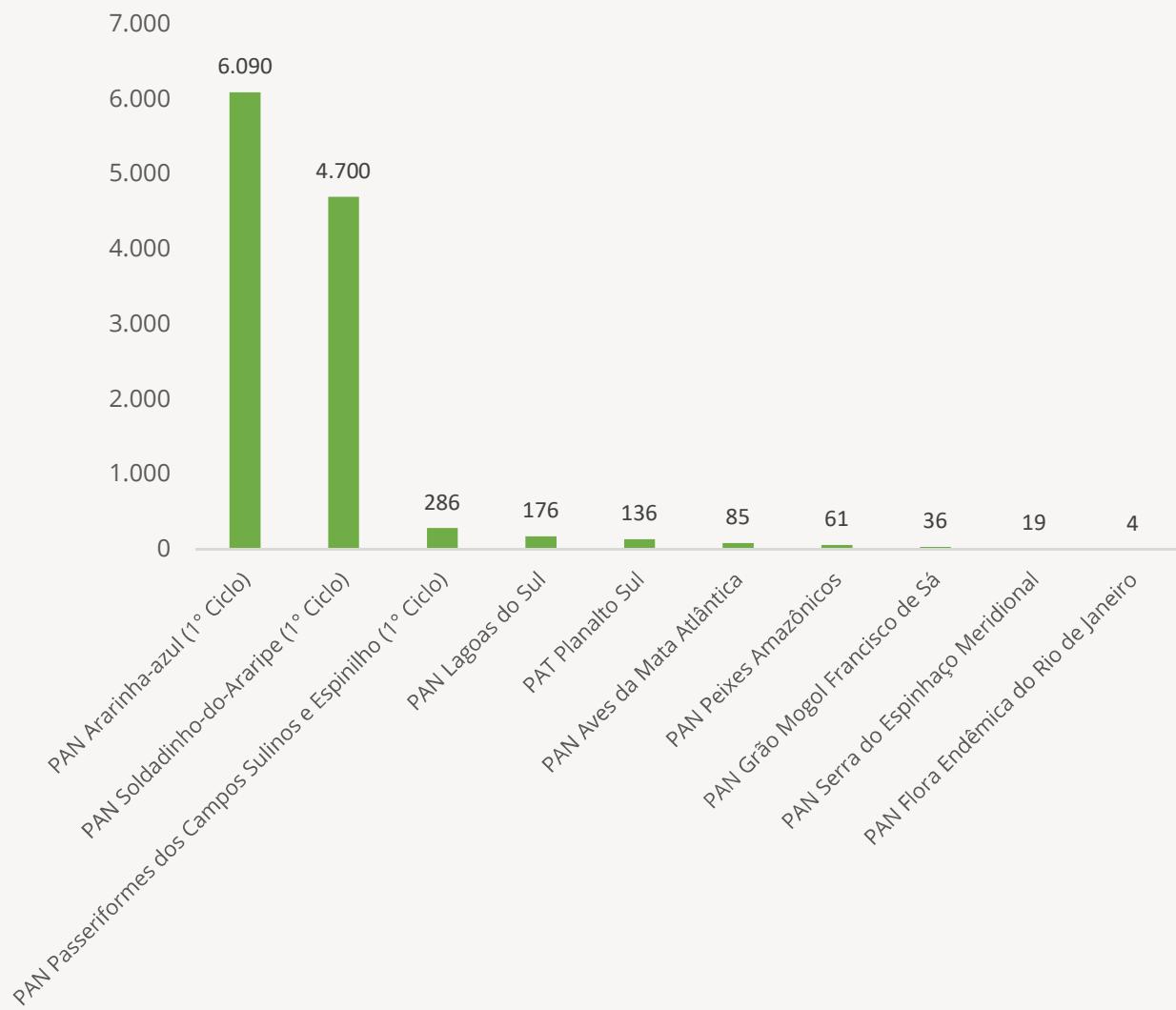
O custo médio por espécies e o custo total por linhas temáticas do PAT analisado foram comparados à amostragem dos PANs, a fim de se traçar pontos de similaridade, uma vez que os PANs com recortes territoriais foram estudados justamente para servirem de parâmetro ao cálculo de custo dos PATs.

Ao adicionar o custo médio unitário por espécies do PAT Planalto Sul à curva de custos médios unitários dos PANs, observou-se que o PAT ocupa a quinta posição de maior custo unitário

da amostragem, ficando entre o PAN Lagoas do Sul, que abrange 167 espécies da fauna e da flora, e o PAN Aves da Mata Atlântica, com 142 espécies da flora, conforme evidencia o Gráfico 8.

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

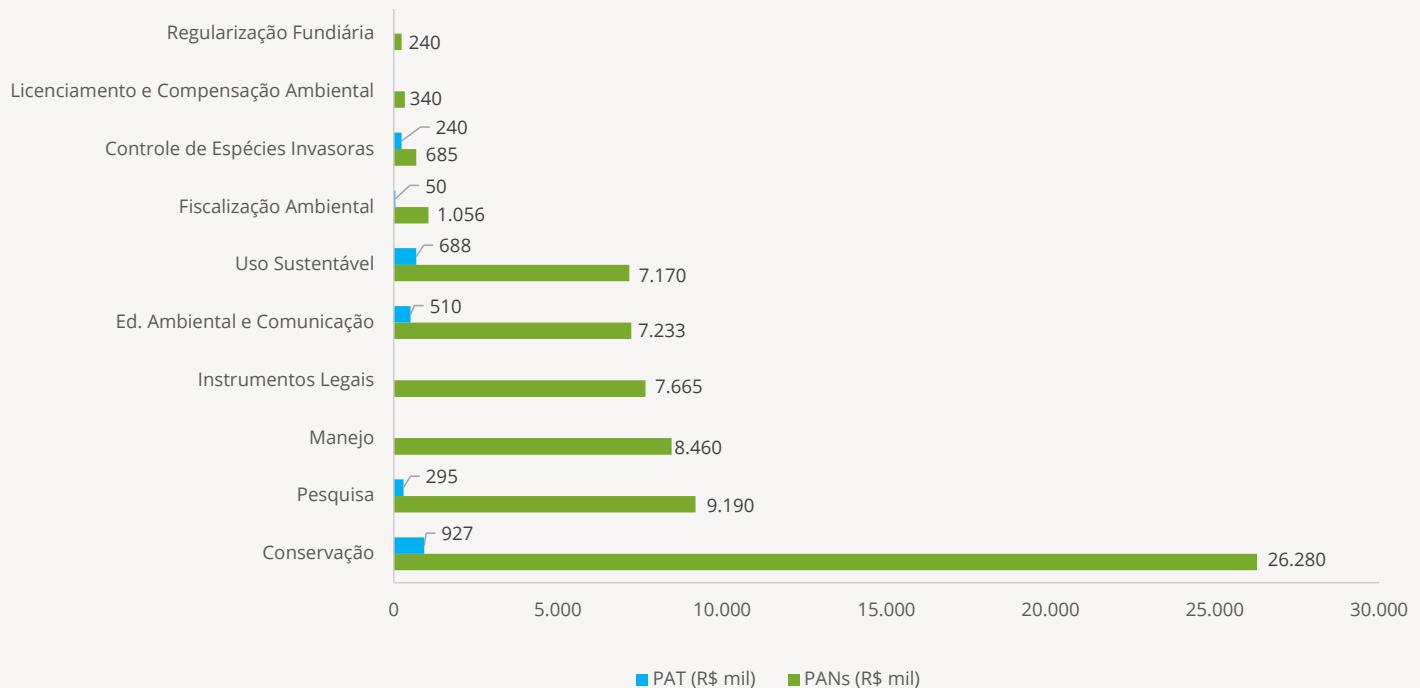
**Gráfico 8:** Custo por Espécie: PANs x PAT Planalto Sul (R\$ mil)



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 já foi mencionado, assumem o topo da lista de recursos

estimados. As demais linhas de ação não seguem nenhum tipo de similaridade proporcional às apresentadas na curva de análise dos PANs, como pode ser observado no Gráfico 9.

**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 o custo para um Plano de Ação é tarefa bastante desafiadora, seja pelo tempo disponível para a elaboração, pela dificuldade em estimar custo para ações de longo prazo, pela natureza das ações e suas multilateralidades ou pelas complexidades de atuar em um contexto multi-institucional. As mesmas dificuldades foram apontadas pelos pontos focais do PAT.

Tais impasses podem implicar em imprecisão nos custos estimados, o que geraria uma série de consequências para a exequibilidade das ações, devido à dificuldade tanto de obtenção de recursos quanto de priorização de ações fundamentais com os recursos já disponíveis.

Cabe salientar que a falta de instrumentos de gestão financeira, tais como orçamento e cronograma físico-financeiros, também foi desafiador para a realização deste estudo, que,

como ressaltado, se baseou apenas em custos estimados, tornando impreciso o cálculo do custo efetivo dos Planos de Ação.

Para mitigar essas dificuldades, o ideal é produzir um orçamento para cada Plano de Ação, preferencialmente durante o 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, podendo indicar também de que fonte virão (KISIL, 2001). É também uma importante ferramenta de gestão de custos, o que será amplamente abordado na Unidade 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.

Outro instrumento de suporte eficaz ao levantamento de custos é a memória de cálculo, que contém a descrição detalhada e individual de cada despesa. Nela, os gastos com viagens, por exemplo, devem estar individualmente detalhados, incluindo quantidade de trechos, meios de transporte, quantidade de pessoas, verba para alimentação e custo de hospedagem.

Um plano orçamentário bem elaborado, além de facilitar a captação de recursos e a prestação de contas, permite a realização de análises que servirão 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 medidas 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 gastos consumados. Para tanto, na Unidade IV deste estudo são apresentadas sugestões de melhoria desse aspecto, que é de suma importância para a sustentabilidade financeira.



©Rafael Barbosa Pinto



*Butia leptospatha*, Instituto Plantarum, SP.  
©Paula Eduardo Ellert-Pereira

## III - IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS

### 9. Fontes de Recursos: contextualização

Na Unidade II deste estudo foi possível concluir que os Planos de Ação de abordagem territorial que abrangem conjuntamente espécies da fauna e da flora são financeiramente mais viáveis do que aqueles voltados a apenas uma delas. Da amostra de PANs analisados, o PAN Lagoas do Sul, que engloba 167 espécies da fauna e da 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, a estimativa de apoio financeiro para PANs e PATs é de cerca de R\$ 40 mil por espécie-alvo, aquela classificada como CR (segundo uma lista oficial nacional) e não contemplada por nenhum instrumento de conservação, sendo identificada como lacuna. Considerando o PAT Planalto Sul como estudo de caso, o qual contém 11 espécies-alvo do Projeto Pró-Espécies, calcula-se que o apoio do Projeto corresponde a cerca de R\$ 440 mil. Porém, além das espécies-alvo, o mesmo PAT prevê beneficiar diretamente outras também ameaçadas, 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.

Outro grande desafio da sustentabilidade financeira dos PATs consiste em como e onde buscar o recurso necessário para implementá-los. Com o objetivo de contribuir com a resposta para essa questão, este estudo pesquisou diversas fontes de financiamento a projetos socioambientais, em especial aquelas 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, elencadas na Unidade 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 financeiradoras dos PANs e expectativas de fontes de recursos, bem como os maiores desafios encontrados na captação destes, conforme descritos a seguir.

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

O objetivo das entrevistas com os coordenadores dos PANs e com os pontos focais dos PATs em processo de elaboração foi buscar informações sobre:

- a origem dos recursos utilizados na implementação dos PANs;
- a previsão de orçamentos públicos ou outras fontes de recursos para a implementação dos PATs; e

- os principais desafios encontrados para captação de recursos dos PANs analisados.

Esse levantamento foi importante para orientar a pesquisa sobre fontes de recursos e principalmente para identificar aquelas relacionadas às linhas temáticas que apresentaram maior grau de dificuldade de captação. As respostas obtidas são 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 usadas na implementação, e os outros 44% não tinham informações suficientes, 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 é 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
ONGs	SAVE Brasil, Instituto para Preservação da Mata Atlântica, Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, Conservation Leadership Programme e American Bird Conservancy

Fonte: ICMBIO e JBRJ



## 10.2. Origem das Fontes de Recursos: expectativas dos PATs

Na entrevista com os pontos focais dos PATs, dos 67% que responderam à pesquisa, 80% disseram não haver previsão de recursos públicos no âmbito estadual ou municipal, enquanto 20% afirmaram haver recursos disponíveis no PPA 2020-2023 para a implementação, embora o montante não tenha sido 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, Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) por meio do Ministério Público e verbas previstas pelo MMA.

## 10.3. Desafios da Captação de Recursos para os PANs

A respeito dos desafios para captação de recursos, buscou-se identificar:

- as maiores dificuldades encontradas na obtenção de recursos financeiros para a execução dos PANs; e
- as linhas temáticas com maior grau de dificuldade para obtenção de financiamento.

As respostas para a primeira questão foram bastante diversificadas. Alguns afirmaram a existência de muitos recursos disponíveis cuja captação depende mais do interesse dos articuladores; outros alegaram a falta de uma plataforma que disponibilize a relação de editais abertos com calendários. Além disso, também foram citadas: falta de tempo dos colaborado-

res para escrever projetos, dificuldade para identificar fontes direcionadas à conservação de ecossistemas e espécies ameaçadas, falta de profissionais especializados em captação de recursos e falta de consonância dos objetivos dos PANs com os interesses das fontes financeiras.

Das respostas referentes às linhas temáticas de maior dificuldade para captação, destacam-se aquelas relacionadas a instrumentos legais e comunicação. Ações como a realização de oficinas de monitoria (administração) e a 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 oferecido pelo Projeto Pró-Espécies, embora significativo, não é suficiente para a sustentabilidade dos PATs, de modo que será necessário um esforço adicional dos agentes envolvidos para buscar recursos complementares.

A busca por recursos ou, tecnicamente, a captação de recursos implica em um processo estruturado para solicitar contribuições, financeiras ou não, necessárias ao atingimento dos objetivos de uma organização ou de um pro-

jeto, 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 pretendem atingir. Além disso, é necessário 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 gerados pelas ações propostas no 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, sejam para atendimento a editais. No caso dos Planos de Ação, com multilateralidade dos agentes envolvidos, projetos menores que contemplem poucas ações podem ser uma boa ferramenta de captação.

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

**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, mas 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 pode ter sua perenidade comprometida;

**Transparência** - prestação de contas que demonstrem claramente a origem e a aplicação dos recursos é inevitavelmente fundamental para transmitir credibilidade ao projeto, favorecendo a busca por recursos e a manutenção (ou fidelização) das fontes;

**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 as avaliações em seus endereços 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, são apresentadas a seguir algumas fontes de financiamento por origem dos recursos, divididos entre: recursos 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. Aqui são abordadas apenas 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, com sua distribuição definida pelo PPA, e podem 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.

Estão entre as principais ações desse Programa: 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 mediante chamamento de editais e seleção de projetos.

### EMENDAS PARLAMENTARES

Instrumentos utilizados pelo Poder Legislativo, previstos no orçamento anual, que permitem direcionamento dos recursos públicos. As emendas podem ser apresentadas no âmbito federal, estadual e municipal, cada qual com diretrizes específicas.

De acordo com a Portaria Interministerial nº 43, de 4/2/2020, que dispõe sobre procedimentos e prazos para operacionalização das emendas parlamentares individuais de execução obrigatória, os recursos poderão ser executados por transferência especial ("repassados diretamen-

te ao beneficiado independente de celebração de convênio ou instrumento congêneres") 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. Desse total, 0,02% (R\$ 2,3 milhões) foi destinado ao MMA, sendo R\$ 405 mil para apoio a 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 nº 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 unidades de conservação (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 UC; desenvolvimento de estudos necessários à criação de novas UCs; e desenvolvimento de pesquisas necessárias para o manejo da UC.

Cabe às câmaras de compensação ambiental federal ou estaduais a definição das UCs que receberão o recurso. A compensação ambiental também ocorre em TACs sob interveniência do Ministério Público.



*Petunia reitzii*, município Bom Retiro, SC.

## 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 a 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. Exemplos de instrumentos tributários para políticas ambientais são o ICMS Ecológico, taxas de licenciamento para empreendimentos, taxas de turismo. 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 originária na industrialização ou co-

mercialização de minerais. Assegurados pela Constituição Federal, 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 oriundos dessas atividades 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 de outros recursos públicos, seu direcionamento é definido na LOA.

### **ROYALTIES DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL**

Também instituído por lei federal, 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 representa outra importante fonte de recursos públicos destinados à melhoria do meio ambiente.

### **DOAÇÕES**

As doações também têm sido importante fonte de recursos para os órgãos públicos. A Lei nº 9.985/2000 estabelece que os órgãos res-

ponsáveis por UCs podem receber doações de qualquer natureza, provenientes de organizações públicas e 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.

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

Grande parte desses recursos é destinada via orçamento público e comumente transita por fundos para então ser enviada às ações voltadas para políticas públicas. Nesse sentido, os fundos se tornam importantes instrumentos de gestão para a aplicação dos recursos, promovendo maior transparência e controle. A seguir são descritos alguns importantes fundos de financiamento ambiental.



## FUNDOS PÚBLICOS - ÂMBITO FEDERAL

### **Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA)**

Criada pela Lei nº 9.984/2000, 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, que 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 de Águas e Saneamento Básico, 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 mediante convênios. Para outras informações, acesse <https://www.gov.br/ana/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas>

### **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 desmata-

mento e promoção da conservação e uso sustentável das florestas do bioma Amazônia, podendo utilizar até 20% de seus recursos para outros biomas. A captação de recursos para este fundo cabe ao BNDES, que também se incumbe da contratação e monitoramento de projetos apoiados.

Dentre as principais linhas temáticas de apoio, destacam-se: fiscalização ambiental, manejo florestal, regularização fundiária, 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 – aquelas entidades proponentes que coordenam um arranjo de subprojetos de outras entidades (aglutinadas), sendo responsáveis pela gestão física e financeira do projeto.

Para mais informações, acesse [http://www.fun-doamazonia.gov.br/pt/como-apresentar-projetos/Fundo de Direitos Difusos \(FDD\)](http://www.fun-doamazonia.gov.br/pt/como-apresentar-projetos/Fundo%20de%20Direitos%20Difusos%20(FDD))

Criado pela Lei nº 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, do consumidor e do 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, este fundo financia ações relacionadas à conservação do meio ambiente, proteção e defesa do consumidor, entre outras de direitos difusos.

Os recursos podem ser acessados por órgãos públicos federais, estaduais ou municipais e ONGs por meio da abertura de processo se-

letivo para projetos. Mais informações 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). Dentro as áreas temáticas de aplicação destacam-se adaptação da sociedade e ecossistemas, com ações voltadas ao manejo florestal e recuperação de áreas de preservação permanente.

O apoio é realizado por meio da seleção de projetos de modo dirigido (o proponente é designado para executar o projeto) ou, como na maioria dos casos, por livre concorrência (edital de chamamento). Mais informações no endereço eletrônico do MMA <https://www.gov.br/mma/pt-br/acesso-a-informacao/apoio-a-projetos/fundo-nacional-sobre-mudanca-do-clima> e 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 ação destinam os recursos, exclusivamente, às áreas protegidas municipais, estaduais e federais. Os critérios e as diretrizes para gestão e execução do fundo

competem ao ICMBio e são regulamentados pela Portaria nº 1.039/2018. 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), este fundo tem o objetivo de fomentar o desenvolvimento de atividades florestais sustentáveis. Os recursos do FNDF são provenientes de arrecadações com concessões florestais, 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, pode chegar a cinco anos. Mais informações em <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/servico-florestal-brasileiro/>

### **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 do Meio Ambiente, destacando-se dentre as principais linhas temáticas a conservação, 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). Outras informações em <https://www.gov.br/mma/pt-br/acesso-a-informacao/apoio-a-projetos/fundo-nacional-do-meio-ambiente>

### **Fundo Social do BNDES**

Constituído pelo próprio BNDES com parte de seus lucros anuais, tem o objetivo de apoiar projetos de caráter social. Entre suas 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 e serviços cartorários. Informações em <https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bnDES-fundo-socioambiental>

### **Fundo Socioambiental da Caixa Econômica Federal (FSA Caixa)**

Criado em 2010 pela CEF com recursos próprios, o fundo está direcionado a apoiar projetos e investimentos socioambientais voltados à população de baixa renda em todo o território nacional onde há empreendimentos voltados ao Programa Minha Casa Minha Vida. É 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-se que um dos grandes fatores de risco das espécies em extinção é a perda de hábitat natural pelo crescimento e desenvolvimento urbano, e destacando-se as ações direcionadas ao desenvolvimento territorial sustentável, as ações dos PATs podem ser facilmente alinhadas aos temas de apoio deste fundo. Outras informações podem ser obtidas no Guia de Orientações – Fundo Socioambiental Caixa, disponível para download em <http://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx> (letra F).



©André M. Amorim

A Tabela 11 apresenta informações resumidas sobre destinação e meios de acesso de cada um dos fundos acima descritos, incluindo os endereços eletrônicos.

**Tabela 11** - Fundos Públicos – Âmbito Federal

Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Agência Nacional de Águas (ANA)</b>	Uso sustentável dos recursos hídricos	Órgãos públicos	Editais de chamamento	<a href="http://www.ana.gov.br/programas-e-projetos">www.ana.gov.br/programas-e-projetos</a>
<b>Fundo Amazônia</b>	Fiscalização ambiental, manejo florestal, regularização fundiária e conservação e uso sustentável da biodiversidade	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais, ONGs, universidades e internacionalmente países amazônicos	Chamadas públicas ou entidades aglutinadoras	<a href="https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos/selecao-em-andamento">https://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos/selecao-em-andamento</a>
<b>Fundo de Direitos Difusos (FDD)</b>	Conservação do meio ambiente (entre outros)	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais e ONGs	Processo seletivo de projetos	<a href="http://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos">www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/direitos-difusos</a>
<b>Fundo Clima</b>	Pesquisas voltadas à redução de impactos causados por mudanças climáticas	Órgãos públicos federais, estaduais e municipais, organizações civis	Projeto dirigido ou edital de chamamento	<a href="https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/fundo-clima/fundo-clima">https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/fundo-clima/fundo-clima</a>
<b>Fundo Nacional de Compensação Ambiental (FNCA)</b>	Áreas protegidas municipais, estaduais e federais	em definição	em definição	em definição
<b>Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal (FNDF)</b>	Desenvolvimento de atividades florestais sustentáveis	Órgãos públicos municipais, estaduais e federais e ONGs	Chamadas públicas	<a href="https://www.gov.br/agricultural/pt-br/assuntos/servico-florestal-brasileiro/">https://www.gov.br/agricultural/pt-br/assuntos/servico-florestal-brasileiro/</a>

Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Fundo Nacional do Meio Ambiente (FNMA)</b>	Conservação, manejo da biodiversidade e uso sustentável dos recursos	Órgãos públicos municipais, estaduais e federais e ONGs	Apresentação de projetos por demanda espontânea ou induzida (editais)	<a href="http://www.mma.gov.br/fundo-nacional-do-meio-ambiente">www.mma.gov.br/fundo-nacional-do-meio-ambiente</a>
<b>Fundo Social do BNDES</b>	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	<a href="https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bnDES-fundo-social">https://www.bnDES.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bnDES-fundo-social</a>
<b>Fundo Social da Caixa Econômica Federal (FSA Caixa)</b>	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	<a href="http://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx">http://www.caixa.gov.br/site/paginas/downloads.aspx</a>

## 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 obter um panorama dos fundos socioambientais estaduais, sendo 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, e dessa vez foram identificados 25 fundos ambientais, dos quais apenas 2/3 encontravam-se ativos na época da pesquisa, finalizada em janeiro de 2015.

De modo geral, é comum que os fundos municipais e estaduais apresentem fragilidades

de gestão, sendo uma delas a falta de diretrizes claras para a distribuição dos recursos, o que dificulta o processo de apresentação de projetos.

Para o presente estudo foram analisados apenas os fundos estaduais do meio ambiente que estão em operação nos 13 estados envolvidos no Projeto Pró-Espécies e que apresentam relação com as linhas temáticas mais abordadas nos PANs examinados. 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 nº 2.985, foi alterado pela Lei Complementar nº 187/2018, a qual prevê que os recursos do fundo sejam destinados à realização de atividades de 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 nº 31/2019.

Os recursos do FEMA poderão ser repassados aos órgãos municipais e estaduais, consórcios de municípios, comitês de bacias hidrográficas e 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, que 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 nº 120/2019 aprovou o Regimento Interno do Fundo, instituindo a Comissão Gestora do Fundo Estadual de Recursos Hídricos, responsável pela coordenação do fundo. Este tem o objetivo de promover a melhoria e a proteção dos corpos d'água e de suas bacias hidrográficas.

Os recursos serão aplicados mediante acordos, convênios, contratos administrativos e 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, UCs 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 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 nº 10.431/2006, alterado pela Lei nº 12.377/2011 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.

Destacam-se dentre as linhas temáticas de destinação: estudos e pesquisas, recuperação ambiental, medidas compensatórias, projetos de desenvolvimento sustentável e educação ambiental. O FERFA 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, este fundo 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.meio-ambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208>

## **ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**

### **Fundo Estadual do Meio Ambiente (FUNDEMA)**

Reformulado pela Lei Complementar nº 513/2009, o FUNDEMA 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, UCs e áreas protegidas. A gestão do fundo é deliberada pelo Conselho Estadual do 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 do 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 proje-

tos voltados ao uso sustentável dos recursos naturais e à 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 fossem destinados a ações ambientais. Infor-

mações 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 é administrado por um Conselho Gestor e tem a finalidade de apoiar planos, programas e projetos que visem o uso racional e sustentável dos recursos naturais.

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 último caso, o mínimo de 10% do valor do projeto deverá ser 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 <https://social.mg.gov.br/direitos-humanos/fundos/fundo-estadual-de-defesa-dos-direitos-difusos-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). De acordo com o artigo 5º da Lei nº 20.087/2019, educação ambiental, controle e monitoramento ambiental, recupe-

ração e restauração ambiental, proteção dos recursos hídricos, conservação da biodiversidade, UCs, desenvolvimento florestal e pesquisa são algumas das ações consideradas prioritárias para utilização dos recursos do fundo, que 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/PR. Informações em <https://site.mppr.mp.br/meioambiente/Pagina/Fundo-Estadual-de-Meio-Ambiente>

## 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, este fundo 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 a 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 (FUNDEFLO)**

Regulamentado pelo Decreto nº 54.186/2018 e vinculado à Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação (SEAPI), o FUNDEFLO tem o objetivo de arrecadar recursos para executar a Política Agrícola Estadual para Florestas Plantadas. Os recursos poderão ser destinados, mediante convênio, a órgãos públicos federais, estaduais e municipais, organizações nacionais e internacionais, públicas ou privadas, cujos objetivos estejam 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](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 do Ambiente (INEA) e tem o objetivo de financiar a implementação de instrumentos de gestão e o desenvolvimento das ações, programas e projetos do Plano Estadual de Recursos Hídricos e dos Planos de Bacia Hidrográfica.

Do total de recursos, 90% 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, o desenvolvimento e a execução de programas e projetos que visem a conservação, a recuperação e a melhoria da qualidade ambiental.

O fundo apoia projetos por demanda induzida (editais) ou espontânea e os recursos 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>

### **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 de Santa Catarina.

Dentre as linhas temáticas de apoio destacam-se: estudos, pesquisas e levantamentos hídricos e fomento a projetos de aproveita-

mento de recursos hídricos. O recurso poderá ser acessado por órgãos municipais, em conjunto ou não com o Estado, em progra-

mas de estudos e pesquisas, entre outros meios. 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 através de editais ou demanda espontânea, com apresentação de 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 <https://www.infraestruturaeambiente.sp.gov.br/fundo-estadual-de-recursos-hidricos/>

### **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 através de editais de chamamento. Informações em <http://justica.sp.gov.br/index.php/coordenacoes-e-programas/fundo-estadual-de-defesa-dos-interesses-difusos/>

As principais informações sobre os fundos estaduais estão resumidas na Tabela 12.

**Tabela 12** - Fundos Estaduais do Meio Ambiente

Estado	Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
	<b>Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA/AM)</b>	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	<a href="http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-do-meio-ambiente-cemaam/">http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-do-meio-ambiente-cemaam/</a>
AM	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos</b>	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	<a href="http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/">http://meioambiente.am.gov.br/conselho-estadual-de-recursos-hidricos/</a>
BA	<b>Fundo de Recursos para o Meio Ambiente (FERFA/BA)</b>	Estudos e pesquisas, recuperação ambiental, medidas compensatórias, projetos de desenvolvimento sustentável e educação ambiental	Órgãos públicos e ONGs	Demandas espontâneas ou editais	<a href="http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208">http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208</a>

Estado	Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos da Bahia (FERHBA)</b>	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	Demandas espontâneas ou editais	<a href="http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208">http://www.meioambiente.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=208</a>
ES	<b>Fundo Estadual do Meio Ambiente (FUNDEMA)</b>	Proteção e conservação de espécies ameaçadas de extinção, recuperação de áreas degradadas, unidades de conservação e áreas protegidas	Não informado	Não informado	<a href="https://seama.es.gov.br/fundema">https://seama.es.gov.br/fundema</a>
	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos e Florestas do Espírito Santo (FUNDÁGUA)</b>	Manutenção, recuperação e ampliação da cobertura florestal	Não informado	Não informado	<a href="https://seama.es.gov.br/fundagua">https://seama.es.gov.br/fundagua</a>
GO	<b>Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA/GO)</b>	Uso sustentável dos recursos naturais e manutenção, melhoria e recuperação da qualidade ambiental	Não informado	Projetos	<a href="http://www.meioambiente.go.gov.br/meio-ambiente-e-recursos-h%C3%ADdricos/financiamento-%C3%A0-projetos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel.html">http://www.meioambiente.go.gov.br/meio-ambiente-e-recursos-h%C3%ADdricos/financiamento-%C3%A0-projetos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel.html</a>

Estado	Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
MA	<b>Fundo Especial do Meio Ambiente (FEMA/MA)</b>	Uso racional e sustentável dos recursos naturais	Órgãos públicos e ONGs	Planos, programas e projetos	<a href="http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=2039">http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=2039</a>
MG	<b>Fundo de Recuperação, Proteção e Desenvolvimento Sustentável das Bacias Hidrográficas do Estado de Minas Gerais (FHIDRO)</b>	Racionalização do uso e melhoria dos recursos hídricos	Órgãos públicos, ONGs, organizações de pesquisa e ensino e associação de usuários hídricos	Programas, projetos e ações	<a href="http://www.igam.mg.gov.br/fhidro">http://www.igam.mg.gov.br/fhidro</a>
	<b>Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos (FUNDIF)</b>	Recuperação do bem e promoção de eventos educativos e científicos	Órgãos públicos e ONGs	Projetos	<a href="http://direitoshumanos.social.mg.gov.br/pagina/fundos/fundif">http://direitoshumanos.social.mg.gov.br/pagina/fundos/fundif</a>
PR	<b>Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA)</b>	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	<a href="http://www.iap.pr.gov.br/pagina-1491.html">http://www.iap.pr.gov.br/pagina-1491.html</a>
RS	<b>Fundo Estadual do Meio Ambiente (FEMA)</b>	Uso sustentável do meio ambiente, melhoria, manutenção e recuperação ambiental	Órgãos ambientais estaduais e ONGs	Projetos	<a href="https://www.sema.rs.gov.br/conselho-gestor-do-fema">https://www.sema.rs.gov.br/conselho-gestor-do-fema</a>

Estado	Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
	<b>Fundo de Desenvolvimento Florestal (FUNDEFLOR)</b>	Política agrícola estadual para florestas plantadas e seus produtos	Órgãos públicos e ONGs	Convênio	<a href="https://www.agricultura.rs.gov.br/fundos-de">https://www.agricultura.rs.gov.br/fundos-de</a>
	<b>Fundo Estadual de Conservação Ambiental e Desenvolvimento Urbano (FECAM)</b>	Gestão ambiental e biodiversidade, infraestrutura verde, saúde e educação ambiental	Não informado	Projetos e programas	<a href="http://www.fecam.rj.gov.br/sfon_consultas.php">http://www.fecam.rj.gov.br/sfon_consultas.php</a>
RJ	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FUNDRHI)</b>	Implementação de instrumentos de gestão, desenvolvimento das ações do Plano Estadual de Recursos Hídricos e dos Planos de Bacia Hidrográfica	Não informado	Ações, programas e projetos	<a href="http://www.inea.rj.gov.br/ar-agua-e-solo/sobre-o-fundrhi/">http://www.inea.rj.gov.br/ar-agua-e-solo/sobre-o-fundrhi/</a>
SC	<b>Fundo Especial de Proteção Ambiental (FEPEMA)</b>	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	<a href="http://www.fepema.sc.gov.br/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1">http://www.fepema.sc.gov.br/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1</a>
	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO)</b>	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	<a href="http://www.aguas.sc.gov.br/fehidro/o-fehidro">http://www.aguas.sc.gov.br/fehidro/o-fehidro</a>

Estado	Fundo	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
	<b>Fundo Especial do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (FEMA)</b>	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	<a href="https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/confema/index.php?p=3299">https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/confema/index.php?p=3299</a>
SP	<b>Fundo Estadual de Recursos Hídricos (FEHIDRO/SP)</b>	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	<a href="http://fehidro.sp.gov.br/portal/sobre">http://fehidro.sp.gov.br/portal/sobre</a>
	<b>Fundo Estadual de Defesa dos Direitos Difusos (FID)</b>	Reparação dos danos ao meio ambiente	Órgãos públicos e ONGs	Editais de chamamento	<a href="http://justica.sp.gov.br/index.php/coordenacoes-e-programas/fundo-estadual-de-defesa-dos-interesses-difusos/">http://justica.sp.gov.br/index.php/coordenacoes-e-programas/fundo-estadual-de-defesa-dos-interesses-difusos/</a>

## 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 li-

nhas 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 e 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/agronegocio/credito-de-longo-prazo>

### **Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)**

Por meio do Instituto de Cidadania dos Empregados do BDMG (INDEC), o banco apoia técnica ou financeiramente ações de responsabilidade social nos setores de educação e meio ambiente por meio da seleção de projetos ou de apoio a entidades parceiras do estado de Minas Gerais. Informações 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 Jundiaí, Sistema de Drenagem Urbana Sustentável, entre outros.

Para fins deste estudo, cabe destacar a modalidade Brasil Joga Limpo, que objetiva viabilizar projetos no âmbito da Política Nacional do Meio Ambiente por meio do repasse de recursos do Orçamento Geral da União (OGU) a municípios e concessionárias estaduais e municipais conforme diretrizes do FNMA.



*Spinopilar moria*, Gruta da Morena, Cordisburgo, MG.



*Pseudotocinclus juquiae*, São Paulo.

As principais informações encontram-se resumidas na Tabela 13.

**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	<a href="https://www.bnb.gov.br/investimentos-sociais-e-esportivos">https://www.bnb.gov.br/investimentos-sociais-e-esportivos</a> <a href="https://www.bnb.gov.br/responsabilidade-socioambiental/linhas-de-credito">https://www.bnb.gov.br/responsabilidade-socioambiental/linhas-de-credito</a> <a href="https://www.bnb.gov.br/governo/credito">https://www.bnb.gov.br/governo/credito</a> <a href="https://www.bnb.gov.br/agronegocio/credito-de-longo-prazo">https://www.bnb.gov.br/agronegocio/credito-de-longo-prazo</a>
Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)	Apoio técnico ou financeiro a ações de responsabilidade socioambiental	Entidades parceiras do estado de Minas Gerais	<a href="https://indec.org.br/indec-apoia/">https://indec.org.br/indec-apoia/</a>
Caixa Econômica Federal (CEF)	Programa Meio Ambiente e Saneamento - Brasil Joga Limpo	Municípios e concessionárias estaduais e municipais	<a href="http://www.caixa.gov.br/poder-publico/programas-uniao/meio-ambiente-saneamento/Paginas/default.aspx">http://www.caixa.gov.br/poder-publico/programas-uniao/meio-ambiente-saneamento/Paginas/default.aspx</a>

## 11.2. Agências Internacionais

Amparadas em acordo básico de cooperação firmado 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)

Fornece cooperação técnica a países em desenvolvimento. Entre 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 apoiar 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 limitada 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. Mais detalhes em <https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html>.

### Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID)

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

Entre as linhas de atuação estão 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. Informações sobre estratégias e políticas para parceria em <https://www.usaid.gov/work-usaid/how-to-work-with-usaid>



*Orthophytum humile.*

## Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)

Importante fonte de financiamento para a América Latina e o Caribe, por meio de doações, assistência técnica ou empréstimos, o BID apoia diversas linhas de atuação, entre 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, o BID apoia atualmente 79 projetos no Brasil.

Nos últimos cinco anos, investiu mais de USD 297 milhões em projetos voltados ao meio ambiente. Entre seus principais parceiros estão governos e ONGs. O acesso pode ser feito por meio de chamadas de projetos ou parceria direta. Diretrizes para colaboração em <https://www.iadb.org/en/partnership/partnerships-idb>



©André Vito Scatigna

## Banco Mundial

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

O Grupo Banco Mundial engloba 5 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 uma gama de diversos 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 a Gestão de Recursos Ambientais e Naturais. Todos os países-membros podem apresentar propostas de projetos mediante 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, é organizada por Direções-Gerais (DGs) que geram os programas instituídos pela Comissão, distribuídos em 54 serviços/agências de execução.

Entre eles está a DG/ENV, voltada a políticas de proteção ambiental, com destaque para a estratégia de biodiversidade relacionada 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 através de empréstimos. Detalhes sobre o convite para apresentação de propostas em [https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights\\_pt](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 para 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.



*Mandevilla hatschbachii*, município de Seabra, BA.

©Alessandro Rapini

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 na colaboração com agências que criam propostas de projetos e os gerenciam, apoiando governos elegíveis e ONGs no desenvolvimento, na implementação e na execução de seus projetos. São 18 as instituições que atuam como agências do GEF, entre 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 outras;
- Fundo Internacional para o Desenvolvimento Agrícola (FIDA): com 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 trabalha em prol do desenvolvimento sustentável, incluindo a área de energia e meio ambiente. No Brasil o foco da agência é voltado para energias renováveis, eficiência energética e uso sustentável da floresta tropical.

Uma das formas de cooperação é a parceria com setores privados, universidades e 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 e privado e do 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. Informações em <https://www.giz.de/en/workingwithgiz/34529.html>

### **KfW Bankengruppe**

Fundado em 1948 e pertencente 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, com atuação 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 conservação da biodiversidade, tendo como foco principal a proteção e o manejo sustentável das florestas tropicais. O KfW promove financiamento por meio de doações ou empréstimos para instituição pública no país parceiro. Informações em <https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Publications-Videos/Publication-series/Guidelines-and-contracts/>



©Rogério Bertani



©Domingo Cardoso

Os principais nichos de atuação são Ciência e Conservação (desde salvar espécies ameaçadas de extinção até monitorar ambientes marinhos), Cultura e Artes (promover a diversidade artística e cultural com olhar para as gerações futuras) e Engajamento Público (desenvolver 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. Informações em <https://global.si.edu/partner-with-us>

### **The Lion's Share Fund**

Cofundado e apoiado pelo PNUD, 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. Informações em <https://mptf.undp.org/fund-type/climate-and-environment-funds>

### **União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN)**

Sediada na Suíça e composta por membros de organizações governamentais e da sociedade civil, apoia ações para a preservação da natureza e para o desenvolvimento sustentável. Atua em diversas linhas temáticas, incluindo negócios e biodiversidade, florestas e espécies, colaborando com pesquisas e gerenciando projetos. Informações sobre parceria em <https://www.iucn.org/make-difference>

## **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. Informações 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, incentiva a parceria no cuidado com o meio ambiente. Atuando em sete linhas temáticas, destaca-se aqui as ações voltadas à proteção e restauração de ecossistemas, da biodiversidade e das florestas. Informações em <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.

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

**Tabela 14** - Agências Internacionais

Agência	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA)</b>	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	<a href="https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html">https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/index.html</a>
<b>Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID)</b>	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	<a href="https://www.usaid.gov/work-usaid/how-to-work-with-usaid">https://www.usaid.gov/work-usaid/how-to-work-with-usaid</a>
<b>Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID)</b>	Mudança climática e sustentabilidade ambiental	Governos e ONGs	Doações, assistência técnica ou empréstimos	<a href="https://www.iadb.org/en/partnership/partnerships-idb">https://www.iadb.org/en/partnership/partnerships-idb</a>
<b>Banco Mundial</b>	Gestão de Recursos Ambientais e Naturais	Países-membros	Empréstimos reembolsáveis e não reembolsáveis e doações	<a href="https://www.worldbank.org/en/work-with-us">https://www.worldbank.org/en/work-with-us</a>
<b>Comissão Europeia</b>	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	<a href="https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights_pt">https://ec.europa.eu/info/aid-development-cooperation-fundamental-rights_pt</a>

Agência	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido (DFID)</b>	Promoção do desenvolvimento sustentável do meio ambiente natural, principalmente na Amazônia	Órgãos públicos	Parceria	<a href="https://www.gov.uk/guidance/darwin-initiative-applying-for-main-project-funding">https://www.gov.uk/guidance/darwin-initiative-applying-for-main-project-funding</a>
<b>Global Environment Facility (GEF)</b>	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	<a href="https://www.thegef.org/about/funding">https://www.thegef.org/about/funding</a>
<b>Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)</b>	Energias renováveis, eficiência energética e uso sustentável da floresta tropical	Setores privados, universidades e sociedade civil	Cooperação entre as organizações executoras do governo alemão e diversos parceiros brasileiros dos setores público e privado e terceiro setor	<a href="https://www.giz.de/en/workingwithgiz/34529.html">https://www.giz.de/en/workingwithgiz/34529.html</a>
<b>KfW Bankengruppe</b>	Proteção do clima e conservação da biodiversidade, tendo como foco principal a proteção e o manejo sustentável das florestas tropicais	Instituição pública em países parceiros	Doações ou empréstimos	<a href="https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Publications-Videos/Publication-series/Guidelines-and-contracts/">https://www.kfw-entwicklungsbank.de/International-financing/KfW-Development-Bank/Publications-Videos/Publication-series/Guidelines-and-contracts/</a>
<b>Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)</b>	Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS	Governos, setor privado e sociedade civil	Parceria	<a href="https://www.undp.org/content/undp/en/home/funding/funding-windows.html">https://www.undp.org/content/undp/en/home/funding/funding-windows.html</a>

Agência	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
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	<a href="https://www.unenvironment.org/about-un-environment/funding-and-partnerships">https://www.unenvironment.org/about-un-environment/funding-and-partnerships</a>
Smithsonian Global	Conservação (desde salvar espécies ameaçadas de extinção até monitorar ambientes marinhos)	Governos, setor privado e sociedade civil	Programas de colaboração e inovação	<a href="https://global.si.edu/partner-with-us">https://global.si.edu/partner-with-us</a>
The Lion's Share Fund	Melhoria sustentável da 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	<a href="https://www.thelionssharefund.com/content/thelionssharefund/en/home.html#involved">https://www.thelionssharefund.com/content/thelionssharefund/en/home.html#involved</a>
União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN)	Ações para a 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	<a href="https://www.iucn.org/make-difference">https://www.iucn.org/make-difference</a>

### 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 a eles 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 apótes 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 a identificação de questões relacionadas à sua inserção local, em especial, à luz das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável (DEBONI, 2013).

A seguir são 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. Diretrizes para solicitar patrocínio em <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. Informações em <https://www.braskem.com.br/patrociniosedoacoes>

### **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 3 programas: Coletivo BRK (mobilizar a sociedade com o intuito de valorizar os serviços de saneamento e desenvolver as pes-



©Matheus Vieira Volcan

soas e as localidades), Geração BRK (planejar ações transformadoras para uso consciente e inteligente dos recursos naturais) e Futuro BRK (promover o futuro com articulação e empoderamento de lideranças jovens e novas tecnologias). Informações em <https://www.brkambiental.com.br/home>

### **Eletrobras**

Sociedade de capital misto, constituída em 1962, a empresa controla grande parte dos sistemas de geração de energia elétrica do Brasil e 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.

Com vistas à proteção da biodiversidade nos principais biomas, apoia UCs tais como Zonas de Preservação de Vida Silvestre, Corredor da Biodiversidade Santa Maria, Refúgio Biológico Maracaju e Refúgio Biológico Santa Helena. Dentro dos programas de apoio à sustentabilidade estão: Projeto Soltura de Quelônios do Uatumã, Programa de Reprodução da Harpia (*Harpia harpyja*), Trilha Porã, Projeto de Re-

povoamento Marinho da Baía da Ilha Grande (Pomar), Cultivando Ideias, Sustentabilidade Gota a Gota e Programa Cultivando Água Boa. Informações em <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Patrocinios.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.

### **Itaú – Ecomudança**

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

A seleção dos projetos é realizada pela Fundação Itaú Social. Em 2018 iniciou o incentivo ao desenvolvimento de negócios de impacto por meio da linha de apoio a organizações que contemplam impacto socioambiental e econômico na sua região. Informações em <https://www.itau.com.br/download-file/v2/d/09cb180b-de8d-4b3a-8173-eb8376010d9c/99b6c69f-6589-4ccc-94ae-cb2a8eb39d6a?origin=2>

### **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 estão 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. Informações em <https://klabin.com.br/fale-conosco/#@solicitacao-de-patrocínio>

### **Norte Energia**

Empresa responsável pela construção e operação da Usina Hidrelétrica de Belo Monte, tem a missão de gerar energia e desenvolvimento sustentável para o crescimento do país. Atendendo a legislação de compensação ambiental, está investindo R\$ 135 milhões na viabilização de novas UCs e em 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 de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (SEMAS), para 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 os direitos e as 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. Apoia ações socioambientais por meio de seu Programa Petrobras Socioambiental, investindo em projetos voltados à conservação do meio ambiente e qualidade de vida, através de parcerias com ONGs.

São as principais linhas de ação: biodiversidade, florestas e clima, e água. Os projetos são

apoados mediante seleção pública. Informações em <https://petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/socioambiental/>

### 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 à biodiversidade e ao 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. Informações em <https://www.vale.com/pt/sustentabilidade>

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

**Tabela 15** - Empresas Privadas que Apoiam Projetos Ambientais

Empresa	Linhos Temáticas	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
Anglo American	Segurança, cuidado e respeito, integridade, responsabilidade, colaboração e inovação	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	<a href="https://www.angloamerican.com/about-us/sponsorship">https://www.angloamerican.com/about-us/sponsorship</a>
Braskem	Áreas sociambiental, cultural, esportiva, técnica, inovação e design	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	<a href="http://www.braskem.com.br/patrocinos">http://www.braskem.com.br/patrocinos</a>
BRK Ambiental	Planejamento de ações transformadoras para uso consciente e inteligente dos recursos naturais, entre outros	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	<a href="http://www.brktransforma.com.br">www.brktransforma.com.br</a>

Empresa	Linhas Temáticas	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Eletrobrás</b>	Apoia unidades de conservação para a proteção da biodiversidade nos principais biomas	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	<a href="https://eletrobras.com/pt/Paginas/Patrocinos.aspx">https://eletrobras.com/pt/Paginas/Patrocinos.aspx</a>
<b>Fibria Celulose</b>	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	<a href="https://ri.fibria.com.br/sustentabilidade/green-bond-2027">https://ri.fibria.com.br/sustentabilidade/green-bond-2027</a>
<b>Itaú - Ecomudança</b>	Educação e meio ambiente	Projetos alinhados aos temas	Editais	<a href="https://ecomudanca.ekos.social/">https://ecomudanca.ekos.social/</a>
<b>Klabin</b>	Educação, desenvolvimento local, ambiental e cultural	Projetos alinhados aos temas	Patrocínio	<a href="https://klabin.com.br/fale-conosco/#@solicitacao-de-patrocino">https://klabin.com.br/fale-conosco/#@solicitacao-de-patrocino</a>
<b>Norte Energia</b>	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	<a href="https://www.norteenergiasa.com.br/pt-br/sustentabilidade">https://www.norteenergiasa.com.br/pt-br/sustentabilidade</a>

Empresa	Linhas Temáticas	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Petrobras</b>	Biodiversidade, florestas e clima, água.	ONGs	Parceria	<a href="https://petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/selecoes-publicas/">https://petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/selecoes-publicas/</a>
<b>Vale</b>	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	<a href="http://www.vale.com/brasil/PT/sustainability/patrocinos/Paginas/default.aspx">http://www.vale.com/brasil/PT/sustainability/patrocinos/Paginas/default.aspx</a>

## 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 acontecer por meio da chamada de editais, e cada organização cria suas próprias diretrizes para a seleção dos 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 meios para a conservação de aves. Apoia organizações parceiras oferecendo ferramentas e treinamentos. Informações em <https://abcbirds.org/get-involved/>

### Charles Stewart Mott Foundation

Fundada há 90 anos nos Estados Unidos, tem mais de USD 3 bilhões em ativos e atua em três países com organizações locais em diversas linhas, incluindo ações ambientais que promovem a sustentabilidade. A fundação já doou mais de USD 3 bilhões para organizações de 62 países. Diretrizes para solicitação de recursos em <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 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 em <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 em <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, globalização e megatecnologia.

Apoia projetos de infraestrutura intelectual e publicações, além de realizar doações para entidades sem fins lucrativos que atuam em prol da conservação da natureza e da vida selvagem.

### **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 os setores privado e público e entidades do terceiro setor.

Estas são as principais linhas temáticas de atuação: 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, sob acordos bilaterais, de compensação ambiental e de Termos de Ajustamento de Conduta.

Em 2014 tornou-se agência nacional implementadora do GEF. O acesso aos recursos é feito por meio de editais ou chamadas temáticas. Informações em <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 o 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. Informações em [www.fbb.org.br](http://www.fbb.org.br)



©Marcio Martins

## Fundação Engie

Há 25 anos, a fundação, comprometida com o meio ambiente, tem a missão de apoiar projetos que promovem transformação social e contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atua. Com ações 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. Informações sobre apoio a projetos em <https://www.engie.com.br/inovacao/inovacao-e-pd/projetos/>, e sobre a CFURH em <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 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



*Eukoenenia sagarana*, Gruta da Morena, Cordisburgo, MG.

©Rodrigo Lopes Ferreira

iniciativas, com investimento de R\$ 80 milhões, descoberta de 176 espécies e apoio a 545 UCs.

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 que 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. Informações em <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. Informações em <https://fundacaobunge.org.br/contato/>

## Fundação SOS Mata Atlântica

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

Atuando em parceria com outras entidades do terceiro setor, destina recursos, por meio de editais, para UCs. Os editais, quando há, costumam ser divulgados 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 ONGs sediadas ou que atuam em locais onde suas operações estão inseridas. Com foco na melhoria da sociedade 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 encontram-se em <https://www.vfc.com/responsibility/the-vf-foundation>

## Instituto Alcoa

Fundado em 1990, tem o propósito de promover a inclusão e a 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, com foco na educação ambiental. Apostando na efetividade de ações conjuntas entre os setores público e privado e o terceiro setor, apoia financeiramente projetos locais desenvolvidos pelo terceiro setor ou setor público. Os projetos são selecionados por meio de edital. Informações em <https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/local-project-support-program.asp>

## Instituto Ekos Brasil

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

Em parceria com o ICMBio, constituiu o Fundo Peruáçu, que capta recursos de entidades públicas e privadas para assegurar a gestão e a manutenção do Parque Nacional Cavernas do Peruáçu. Informações em <https://ekosbrasil.org/contatos/>



*Aechmea winkleri*, Porto Alegre, RS.

## **Instituto Horus**

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) sem fins lucrativos, seu 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 – IUCN) e Fellow da Ashoka Empreendedores Sociais. Informações em <https://institutohorus.org.br/>

## **Instituto Ipê**

Fundado em 1992, é uma OSCIP sediada em Nazaré Paulista (SP) e tem o objetivo de pesquisar espécies raras e/ou ameaçadas, 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 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. Informações em <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, 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. Informações em <https://procarnivoros.org.br/acoes/#nossas-acoes>



*Hepapterus multiradiatus*

©José Luís Olivan Birindelli

## Instituto Votorantim

Criado em 2002, é o núcleo de inteligência social das empresas investidas da Votorantim e 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.

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

## Liz Claiborne & Art Ortenberg Foundation

Fundada em 1987 e sediada nos Estados Unidos, 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. É bastante criteriosa quanto à habilitação de donatários, que precisam cumprir alguns requisitos condicionantes, os quais estão disponíveis em <https://www.lcaof.org/new-page>

## Moore Foundation

Fundada em 2015 por Gordon e Betty Moore, tem 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 e ONGs, a fundação realiza iniciativas por meio de apoio a projetos como: Inicia-



*Comantnera brasiliiana*, Rio Vermelho, MG.

©Renato Ramos da Silva

tiva 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. Informações em <https://www.moore.org/grants/grante-e-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, tendo o objetivo de proteger e restaurar a fauna e a 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 em <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

ínicio de carreira, bolsa de exploração e projetos de conservação, educação e pesquisa. Detalhes sobre solicitação de subsídios em <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. Informações em <https://oceanica.org.br/parcerias/>

### Sociedade para a Conservação das Aves do Brasil (SAVE Brasil)

OSCIP (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. Informações em <http://savebrasil.org.br/>

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

**Tabela 16** - Organizações Não Governamentais (ONGs)

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>American Bird Conservancy (ABC)</b>	Conservação de aves nativas e seus habitats nas Américas	Organizações alinhadas com o tema	Parceria	<a href="https://abcbirds.org/get-involved/">https://abcbirds.org/get-involved/</a>
<b>Charles Stewart Mott Foundation</b>	Ações ambientais que promovam sustentabilidade	Organizações locais	Doação	<a href="https://www.mott.org/grantee-resources/">https://www.mott.org/grantee-resources/</a>
<b>Conservation Leadership Programme (CLP)</b>	Projetos de biodiversidade aplicados em países em desenvolvimento	Quem tiver projeto alinhado com os temas	Prêmios anuais de conservação	<a href="http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/grant-overview/">http://www.conservationleadershipprogramme.org/grants/grant-overview/</a>
<b>Fauna &amp; Flora International</b>	Proteção da biodiversidade - conservação de espécies e habitats	Organizações locais	Parceria	<a href="https://www.fauna-flora.org/support/trusts-foundations/">https://www.fauna-flora.org/support/trusts-foundations/</a>

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Foundation for Deep Ecology</b>	Biodiversidade e natureza, agricultura ecológica, globalização e megatecnologia	Organizações voltadas a conservação da natureza	Apoia projetos de infraestrutura intelectual, publicações, além de realizar doações para entidades sem fins lucrativos	<a href="http://www.deepecology.org">www.deepecology.org</a>
<b>Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio)</b>	Projetos estratégicos de conservação da biodiversidade	Setor privado, público e entidades do terceiro setor	Editais ou chamadas temáticas	<a href="https://www.funbio.org.br/programas-e-projetos/?t=1">https://www.funbio.org.br/programas-e-projetos/?t=1</a>
<b>Fundação Banco do Brasil</b>	Educação e preservação do meio ambiente	Organizações sem fins lucrativos	Editais ou chamadas públicas	<a href="http://www.fbb.org.br">www.fbb.org.br</a>
<b>Fundação Engie</b>	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	<a href="https://www.fondation-engie.com/en/soumettre-un-projet/">https://www.fondation-engie.com/en/soumettre-un-projet/</a>  <a href="https://www.engie.com.br/sustentabilidade/recursos-e-investimentos/royalties/">https://www.engie.com.br/sustentabilidade/recursos-e-investimentos/royalties/</a>

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza</b>	Ações práticas para a conservação de espécies e ecossistemas e ações que implementem políticas públicas eficazes para a proteção da biodiversidade	Órgãos públicos e ONGs	Editais	<a href="http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/conservacao-biodiversidade/Paginas/Apoio-a-projetos.aspx">http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/conservacao-biodiversidade/Paginas/Apoio-a-projetos.aspx</a>
<b>Fundação Bunge</b>	Programas socioambientais	Projetos que contribuem para melhorar a educação e a qualidade de vida das comunidades onde atua	Parceria	<a href="http://www.fundacaobunge.org.br/contato/">http://www.fundacaobunge.org.br/contato/</a>
<b>Fundação SOS Mata Atlântica</b>	Ações de monitoramento, realização de estudos, aprimoramento da legislação ambiental, entre outras	Entidades do terceiro setor	Editais	<a href="https://www.sosma.org.br/noticias/">https://www.sosma.org.br/noticias/</a>
<b>Fundação VF (Kipling)</b>	Melhoria da sociedade e do planeta e fortalecimento da diversidade, da equidade e da inclusão	ONGs	Subvenções de projetos que acontecem 2 vezes ao ano	<a href="https://www.vfc.com/our-company/the-vf-foundation/guidelines-procedures">https://www.vfc.com/our-company/the-vf-foundation/guidelines-procedures</a>
<b>Instituto Alcoa</b>	Educação (ambiental), engajamento social e geração de trabalho e renda	Apoia financeiramente projetos locais desenvolvidos pelo terceiro setor ou setor público	Edital	<a href="https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/local-project-support-program.asp..">https://www.alcoa.com/brasil/pt/institute/local-project-support-program.asp..</a>

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Instituto Ekos Brasil</b>	Investimento de impacto, conservação da biodiversidade e remediação ambiental	Projetos alinhados ao foco de atuação	Parceria	<a href="https://ekosbrasil.org/contatos/">https://ekosbrasil.org/contatos/</a>
<b>Instituto Horus</b>	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	<a href="https://institutohorus.org.br/">https://institutohorus.org.br/</a>
<b>Instituto Ipê</b>	Pesquisa de espécies raras e/ ou ameaçadas e implementar planos de manejo conservacionistas, desenvolver programas de educação ambiental, capacitação profissional em várias áreas de conservação e influência de políticas públicas	Organizações e setor privado	Parceria	<a href="https://www.ipe.org.br/ipe/seja-nosso-parceiro">https://www.ipe.org.br/ipe/seja-nosso-parceiro</a>

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Instituto Pró-Carnívoros</b>	Conservação dos mamíferos carnívoros neotropicais e de seus habitats	Organizações e setor privado	Parceria	<a href="http://procarnivoros.org.br/oportunidades/">http://procarnivoros.org.br/oportunidades/</a>
<b>Instituto Votorantim</b>	Benefícios sociais em locais de atuação das empresas do grupo, favorecendo a operação sustentável dos negócios	Órgãos públicos e ONGs	Parceria	<a href="http://www.institutovotorantim.org.br/fale-conosco/">http://www.institutovotorantim.org.br/fale-conosco/</a>
<b>Liz Claiborne &amp; Art Ortenberg Foundation</b>	Sobrevivência da vida selvagem	Projetos ao redor do mundo	Doações	<a href="https://www.lcaof.org/new-page">https://www.lcaof.org/new-page</a>
<b>Moore Foundation</b>	Promoção de descobertas científicas inovadoras, conservação ambiental e preservação do caráter especial da área da baía de São Francisco.	Comunidades, empresas, governos, ONGs	Parceria	<a href="https://www.moore.org/grants/grantee-resources">https://www.moore.org/grants/grantee-resources</a>
<b>National Fish and Wildlife Foundation - NFWF</b>	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	<a href="https://www.nfwf.org/apply-grant">https://www.nfwf.org/apply-grant</a>
<b>National Geographic Society</b>	Pesquisa e conservação	Projetos ao redor do mundo	Subsídios	<a href="https://www.nationalgeographic.org/funding-opportunities/grants/what-we-fund/">https://www.nationalgeographic.org/funding-opportunities/grants/what-we-fund/</a>

ONGs	Destinação	Quem pode acessar	Meio de acesso	Link
<b>Oceânica - Pesquisa, Educação e Conservação</b>	Conservação dos ambientes costeiro-marinhos, integrando pesquisa científica, educação ambiental e propostas de conservação	Esferas pública, privada, sociedade e universidades	Parceria	<a href="https://oceanica.org.br/parcerias/">https://oceanica.org.br/parcerias/</a>
<b>Sociedade para a Conservação de Aves do Brasil (SAVE Brasil)</b>	Conservação das aves brasileiras	Organizações locais e nacionais, órgãos governamentais, empresas, líderes comunitários, pesquisadores e membros da sociedade civil	Parceria	<a href="http://savebrasil.org.br/">http://savebrasil.org.br/</a>

## 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, entre setores públicos, setores privados e entidades sem fins lucrativos.

Cada uma dessas parcerias 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, podendo ser realizado apenas com organizações que cumprirem os requisitos legais e que sejam qualificadas como OSCIP pelo Ministério da Justiça.

### Contrato de Gestão

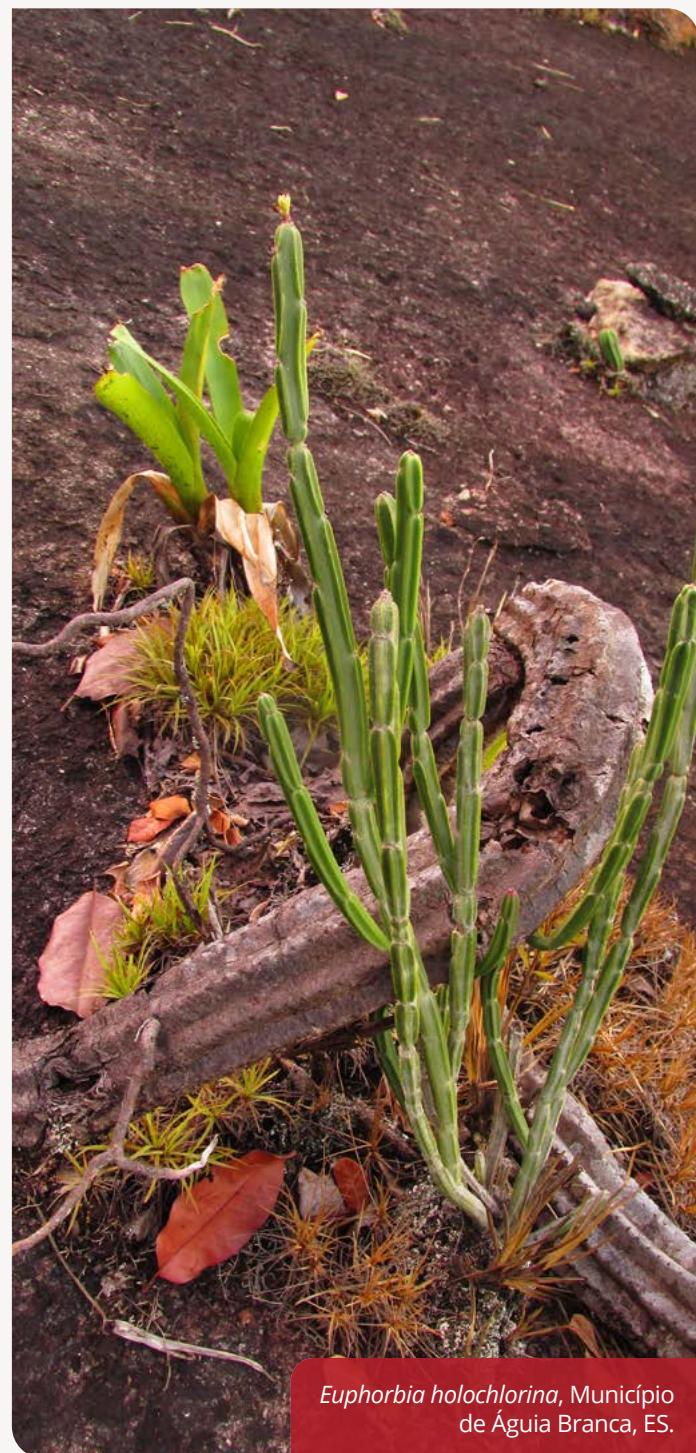
Regulado pela Lei nº 9.637/1998, tem por objetivo a formação de parceria para o fomento de organizações que prestam serviços públicos não exclusivos do Estado, tais como ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde. Para ser firmado,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

### Termo de Colaboração e Termo de Fomento

Foram instituídos pela Lei nº 13.019/2014, alterados pelas Leis nº 13.204/2015 e nº 13.098/2019 e regulamentados pelo Decreto nº 8.726/2016, que determina que as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, denominadas por esta lei de Organizações da Socieda-



©Juliana Amaral de Oliveira



©Orávio Luis Marques da Silva

de 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, com o objetivo de realizar a efetivação de projetos e atividades com objetos de interesse público.

### **Acordo de Cooperação (Sem Recursos)**

É 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 mesmo propósito, voltado ao interesse público. Sem repasse financeiro, esse tipo de acordo é comum para atividades técnicas e científicas.

### **Termos de Execução Descentralizada de Recursos (TED)**

Por meio deste instrumento 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.



*Oxalis blackii*, ES.  
©Pedro Fiaschi

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

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 que possam ser monitoradas e controladas por meio de ferramentas que permitam a mensuração de resultados.

**EFICIÊNCIA** → fazer da melhor forma possível

**EFICÁCIA** → fazer o que deve ser feito

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, imple-

mentação 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 *Enterprise Resource Planning* (ERP) 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.

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

Conectando os Planos de Ação Nacionais, 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 um Plano de Ação como um mecanismo de gestão no viés da fundamentação teórica, proporcionando uma maior compreensão sobre o uso dessa ferramenta como modelo de gestão, no âmago das técnicas administrativas. Extremamente utilizado em diversas áreas como na Gestão de Projetos, Gestão de Riscos, Gestão Orçamentária, Elaboração de Planos de Negócio e Elaboração do Planejamento Estratégico, o Plano de Ação é uma ferramenta de gestão útil 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 executadas, evitando que sejam esquecidas. Além disso, permite que todos os envolvidos no Plano tenham clareza sobre 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, mas 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 de perguntas em inglês, sendo os 5 Ws: *what* (o quê), *why* (por quê), *where* (onde), *when* (quando), *who* (por quem) e os 2 Hs: *how* (como) e *how much* (quanto).

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 alcance 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 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 (IBGC)<sup>15</sup>, os princípios e as práticas de governança são instrumentos que servem para otimizar os resultados de qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica, setor ou segmento de atuação, proporcionando credibilidade às suas ações, facilitando acesso ao crédito e contribuindo para sua sustentabilidade a longo prazo. Os princípios básicos da governança estão apresentados na Figura 2.



*Hymenaea parvifolia*, restinga do Crispim, Marapanim, PA.

<sup>15</sup> Mais informações sobre o IBGC em <https://www.ibgc.org.br/>

**Figura 2:** Princípios Básicos da Governança



O IBGC afirma que as práticas de governança não devem se restringir apenas às corporações privadas, mas podem ser usadas 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 aos interesses sociais por meio de seus serviços. Para este setor, a ideia de governança surgiu na década de 90 a partir 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: 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 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 propõem 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, prestação de contas clara e concisa e responsabilidade.

A governança agrega valor aos produtos ou serviços de qualquer organização que a pratique, proporcionando maior credibilidade às suas ações e fomentando sua sustentabilidade.

## GESTÃO X GOVERNANÇA

Gestão e governança, embora similares em objetivo, uma vez que são voltadas à otimização e efetividade de resultados, são conceitualmente distintas: a gestão é um processo administrativo composto basicamente por planejamento, execução, controle e ação; enquanto a governança abrange o processo de direção, monitoramento e avaliação.

Assim, gestão e governança são totalmente complementares, considerando que a gover-

nança atua como direcionadora das atividades de gestão, as quais devem unir esforços para alocar os recursos da melhor forma possível e, assim, obter os 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.

Dessa forma, conclui-se que mecanismos de gestão e de governança, complementadamente, são importantes instrumentos para a sustentabilidade financeira de qualquer organização ou projeto, incluindo 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 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 regulamentadas<sup>16</sup>.

De acordo com a apresentação do documento, redigida por Marcelo Marcelino, Diretor de Pesquisa, Avaliação e Monitoramento da Biodiversidade do Instituto, à 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 elaboração e monitoramento dos PANs baseia-se na mesma praticada pela União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN), apresentando o processo para elaboração, monitoramento e avaliação, pautado nos princípios do planejamento estratégico (IUCN/SSC, 2008)<sup>17</sup>.

### MECANISMOS DE GESTÃO ADOTADOS

O processo de elaboração de um PAN obedece à 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), ONGs, membros da sociedade civil, setor privado, pesquisadores e especialistas em conservação. Essa multilateralidade visa, entre outros objetivos, racionalizar recursos,

ampliar o sucesso da implementação e potencializar resultados.

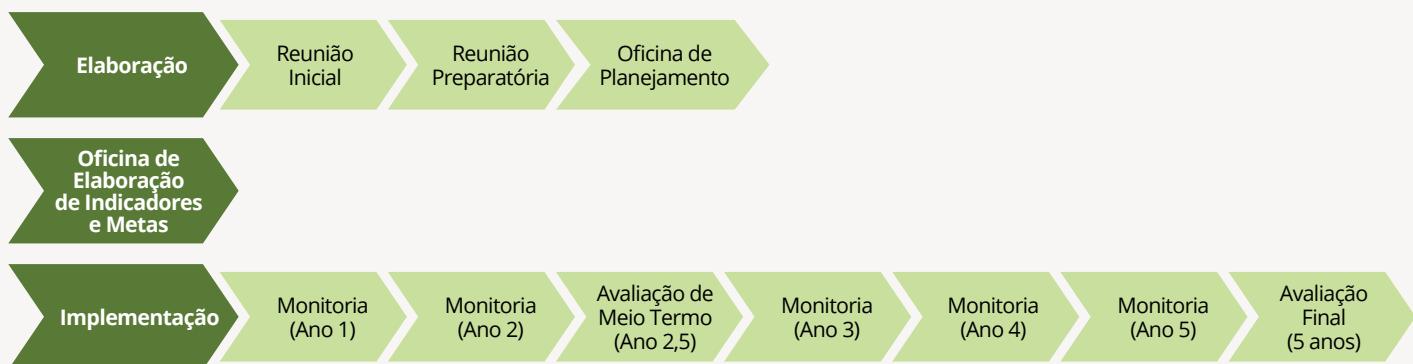
O monitoramento ocorre anualmente a fim de verificar a implementação das ações e realizar os ajustes necessários. As avaliações são realizadas duas vezes durante o ciclo de vida do PAN, sendo uma na metade e outra no término, e visam analisar se as ações estão congruentes com os objetivos e se os resultados esperados serão atingidos.

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 (Figura 4). Cabe destacar que a elaboração de indicadores pode acontecer junto com a primeira monitoria.

<sup>16</sup> Por meio da Instrução Normativa ICMBio nº 21/2018.

<sup>17</sup> Conforme procedimentos instituídos por meio da Instrução Normativa ICMBio nº 25/2012, atualizada pela IN ICMBio nº 21/2018.

**Figura 4:** Processo de Elaboração de PANs – ICMBio



As principais ferramentas de gestão usadas neste processo são tabelas, normalmente em Excel, para a elaboração das Matrizes de Plane-

jamento, de Monitoria e de Avaliação e do 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 pela supervisão geral dos PANs.

### **Supervisores do PAN**

Deve haver ao menos dois para cada PAN, os quais 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 do PAN é o principal responsável pelo Plano de Ação, devendo acompanhar todo o ciclo de vigência, desde a elaboração até a avaliação final.

## Coordenador Executivo do PAN

Devendo ser membro do GAT e podendo 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).

## Membros do GAT

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 Oficinas 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 articula-

dor e o colaborador, de forma que 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.

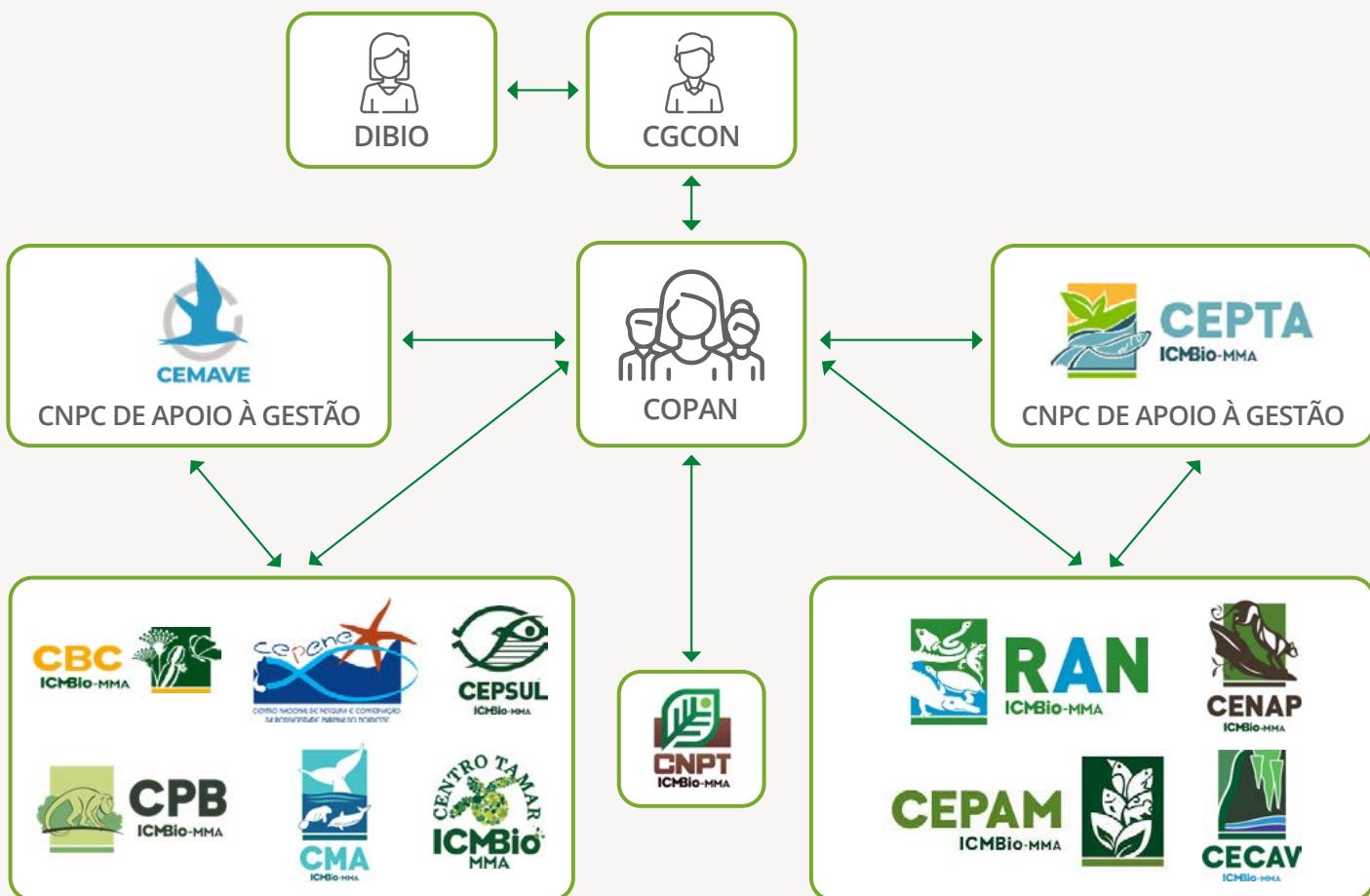
O processo de PANs, dentro do ICMBio, adota uma estrutura em rede para a comunicação entre as unidades, por meio da qual a "COPAN é responsável pela análise técnica e pela supervisão dos PANs, em conjunto com a CGCON, que também planeja as estratégias para conservação das espécies ameaçadas. A DIBIO 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).



*Austrolebias univentripinnis*,  
Jaguarão, RS.

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 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 estu-

do. No entanto, visando a 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)<sup>18</sup>, com o objetivo de orientar os executores quanto às

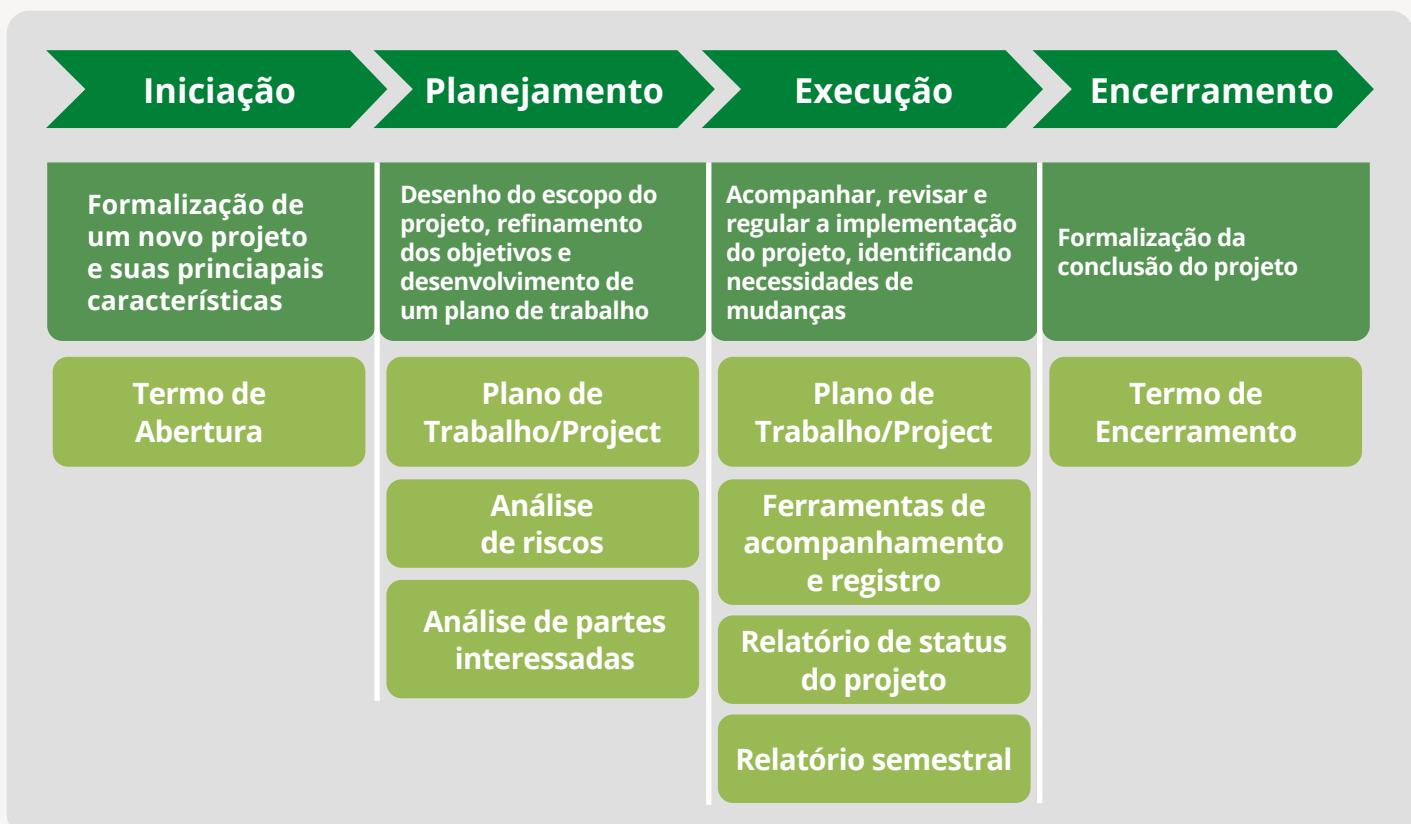
regras e procedimentos para o uso dos recursos financiados pelo Projeto. O Manual formaliza o conjunto de mecanismos de gestão e arranjos de governança adotados.

#### MECANISMOS DE GESTÃO ADOTADOS

O MOP apresenta 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 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 as diretrizes para alocação e uso dos recursos, bem como para os processos de aquisição de bens e serviços, também estão descritas

no MOP e devem ser seguidas pelos executores durante a efetuação das ações dos PANs e PATs financiados pelo Projeto Pró-Espécies.

<sup>18</sup> Atualmente em sua 3<sup>a</sup> versão datada de 01/08/2019.

O processo de monitoramento é periódico e permite o acompanhamento e o 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. Trata-se de plataforma web<sup>19</sup> que permite o gerenciamento de cronograma e recursos e fornece 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:

### Conselho de Coordenação

Composto por MMA (coordenação técnica), FUNBIO (agência implementadora) e WWF-Brasil (agência executora), é 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

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

### Núcleos Operacionais

Constituídos por um ou mais beneficiários, são responsáveis pelo planejamento e exe-

cução do projeto e coordenados, preferencialmente, por OEMAs ou centros de pesquisas e unidades regionais do ICMBio, JBRJ e IBAMA.

### Beneficiários

Compostos 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

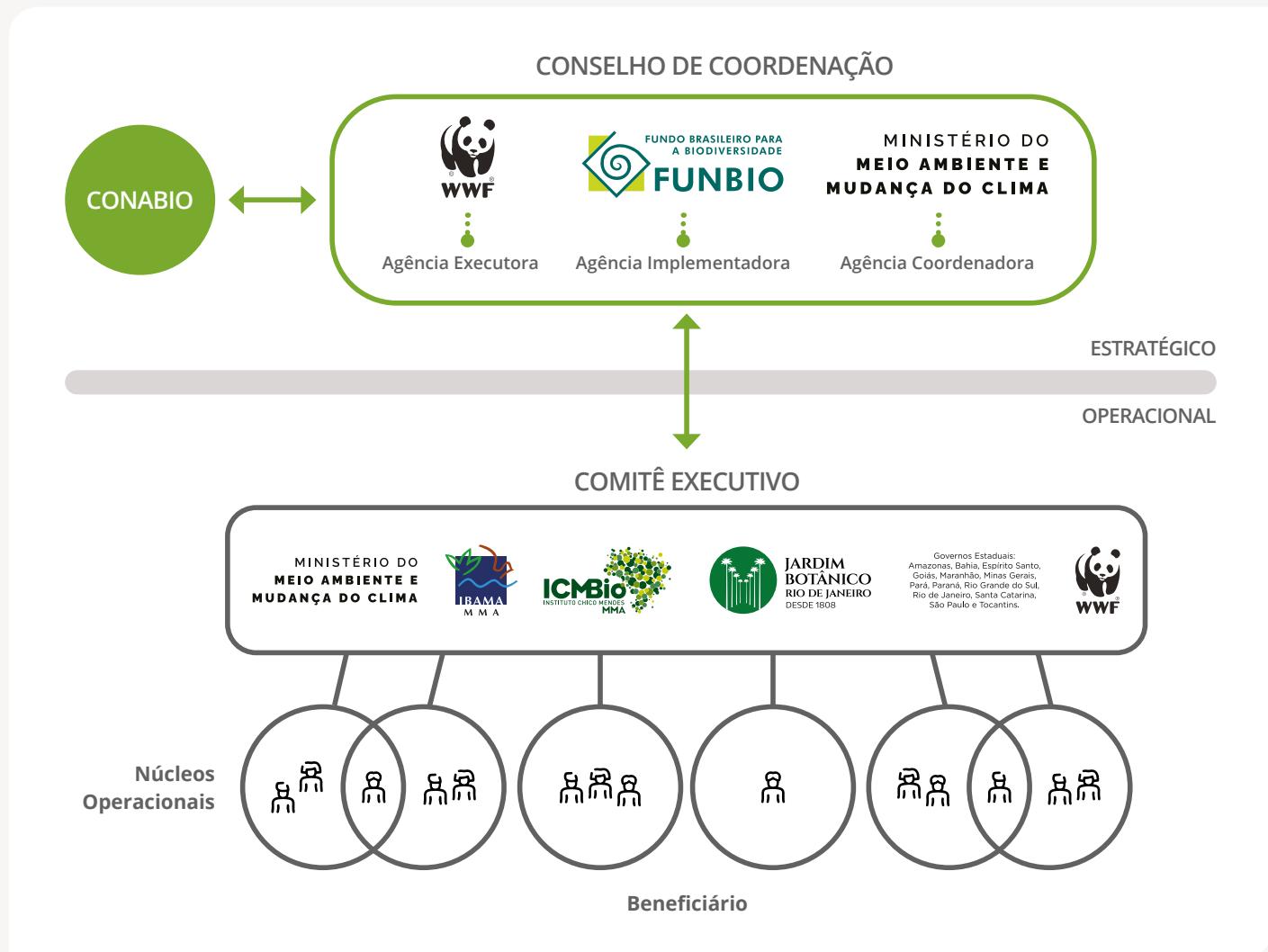
Formado por representantes de órgãos governamentais e organizações da sociedade civil, é responsável pelo acompanhamento estratégico de resultados, discutindo articulações institucionais e sugerindo ajustes necessários. Ressalta-se que a CONABIO foi extinta pelo Decreto nº 9.759/2019 e recriada pelo Decreto nº 10.235, de 11 de fevereiro de 2020. Porém, até o momento da elaboração deste estudo, os membros não foram indicados e o novo regimento interno não foi elaborado, o que inabilita a realização de reuniões.

<sup>19</sup> Denominada Portal do Escritório de Projetos (PEP).

O acompanhamento e a gestão feitos 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 a Figura 7.

**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, 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

Pela entrevista realizada com os coordenadores dos PANs e os pontos focais dos PATs foi possível identificar alguns pontos desafiadores para a gestão de recursos, como descritos a seguir – relembrando que participaram da pesquisa nove PANs de 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 que as reuniões de monitoria visam, tão somente, o acompanhamento do grau de implementação das ações). No mais, foram elencados fatores como a falta de equipe para elaboração de projetos que atendessem os diversos editais a fim de captar recursos, a não 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.

No que se refere aos 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 com o apoio do WWF-Brasil<sup>20</sup> e de 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 afirmado 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 ferramentas e processos de gestão que facilitem a compilação de dados, advindos de diferentes fontes, e que permitam a realização de análises críticas sobre o uso dos recursos. Com isso, a execução de algumas ações planejadas pode ficar comprometida, especialmente pela falta de recursos ou pela impossibilidade de otimizar sua alocação, a tempo, em decorrência da carência da gestão financeira.

<sup>20</sup> Quanto aos recursos oriundos do Projeto Pró-Espécies.

## 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 que visam atingir resultados. Eles também devem propiciar o monitoramento e o controle dessas 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 cessar o risco da extinção em que se encontram. Assim, alcançado este objetivo, todo investimento realizado terá gerado o retorno esperado.

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

O modelo do ICMBio está direcionado aos resultados técnicos dos PANs, no qual as monitorias avaliam apenas a evolução da implementação das ações com vistas ao cumprimento dos objetivos, não abordando o monitoramento financeiro, que 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, deixan-

do 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 estão 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.

O modelo multi-institucional adotado nos PANs, embora resulte na otimização de recursos e potencialização de resultados, traz em si um desafio para a gestão financeira, que, como já abordado, é 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, o que permitirá corrigir estratégias de implementação de ações, além de possibilitar 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 definir os indicadores e as metas no momento da elaboração dos Planos, ou seja, tão logo os objetivos sejam estabelecidos. A prática neste caso tem sido a realização das Oficinas de Elaboração de Indicadores e Metas próximo ou junto às Oficinas da primeira monitoria.

## Recomendações para os Processos de Gestão

Incialmente é importante compreender que o processo de gestão é fundamental para a geração de valor e resultado. Dessa forma, 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.

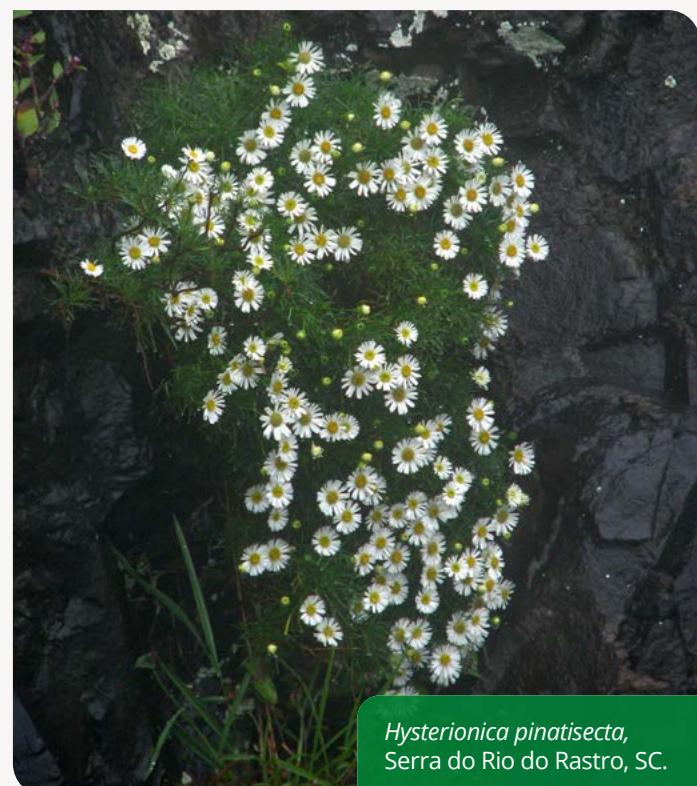
Considerando que a excelência na obtenção de qualquer resultado se apoia no tripé 'processos, pessoas e ferramentas', alguns pontos relacionados a pessoas tornam-se contemporaneamente relevantes. Com o avanço constante da tecnologia, é importante considerar que o uso de aparatos tecnológicos é cada vez maior e, com isso, os recursos humanos passarão a atuar de modo cada vez mais multifuncional. Isso requer um pessoal com habilidades para ações e decisões mais ágeis, pré-disposição à mudança, curiosidade e disposição para experimentar novas abordagens, incorporar novas tecnologias e implementar novas ideias, bem como habilidade para extrair o melhor de cada equipe e saber conciliar as aptidões de cada integrante com suas funções. Portanto, recomenda-se que a estrutura de governança dos PATs esteja atenta a este perfil a fim de obter uma visão de longo prazo.

Para que os PATs apresentem boas práticas de gestão, é importante implementar as téc-

nicas seguintes no processo de elaboração de cada Plano de Ação.

### Detalhamento de Escopo do Plano

Chega-se aos resultados somente se houver 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 definidas, quando se espera alcançá-las, quais recursos serão utilizados (pessoais, materiais e monetários), como os resultados serão medidos. O detalhamento do escopo é a parte mais importante do planejamento do PAT, devendo-se empregar tempo suficiente nesta etapa.



© Gustavo Heiden

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

Outro conceito de gestão importante nesta etapa é o uso da 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 um objetivo, 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 ameaçadas 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, do geral aos específicos. Desse modo, a mensuração dos resultados se torna mais simples e exequível.

Mais um ponto importante nesta etapa é separar as ações do Plano por linhas temáticas. Uma vez que os objetivos serão 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 ação se refere (se a ferramenta for Excel, sugere-se separar uma coluna exclusiva para essa informação). Tal 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, como as que foram apresentadas na Unidade 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 delas. Nesta fase é importante a participação dos executores das ações.



*Ybirapora gamba*, São Paulo.

## Recursos Pessoais e Materiais

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

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

Nesta etapa cabe, ainda, destacar a importância dos procedimentos de compras, isto é, quanto mais claras e detalhadas forem as necessidades, maiores as oportunidades de otimizar recursos, comprando bem e adequadamente. Neste ponto é muito importante o registro documental das compras, permitindo rastreabilidade e promovendo segurança no processo.

## Recursos Financeiros

Nesta etapa é essencial a elaboração de um orçamento que contemple, em detalhes, todos os recursos financeiros necessários à realização das atividades ora previstas no escopo. Para elaborar um orçamento é preciso saber quais e como as atividades serão realizadas. 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 (OBZ)<sup>21</sup>. Essa é a etapa mais importante para a captação de recursos, pois, quanto maior a clareza sobre a demanda de recur-



©Hortensia P. Bautista

*Acritopappus pintoi*

sos, mais fácil se torna a busca por apoadores financeiros. Ademais, 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 a revisão de atividades com maior agilidade.

## Qualidade

Qualidade significa garantir que tudo que foi planejado seja cumprido da melhor forma possível. Ela pode ser medida pela ausência de problemas que impedem ou retardam 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 pode estimular apóes positivas e proporcionar maior envolvimento e integração entre

<sup>21</sup> Elaborado com base nas demandas de recursos para a execução 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).

os 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. Solicitar um feedback ao destinatário sobre o que foi comunicado é uma boa forma de confirmar que a mensagem enviada foi devidamente compreendida.

## Riscos

Referem-se à possibilidade de coisas acontecerem de modo diferente do 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 procuram reduzir impactos causados.

## Indicadores

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

## Integração

É imprescindível a integração de todos esses fatores, de modo que o escopo esteja conectado aos envolvidos, e as ações do cronograma conectadas aos recursos; e que os recursos estejam alinhados à qualidade, e os riscos alinhados a todas as possíveis fontes

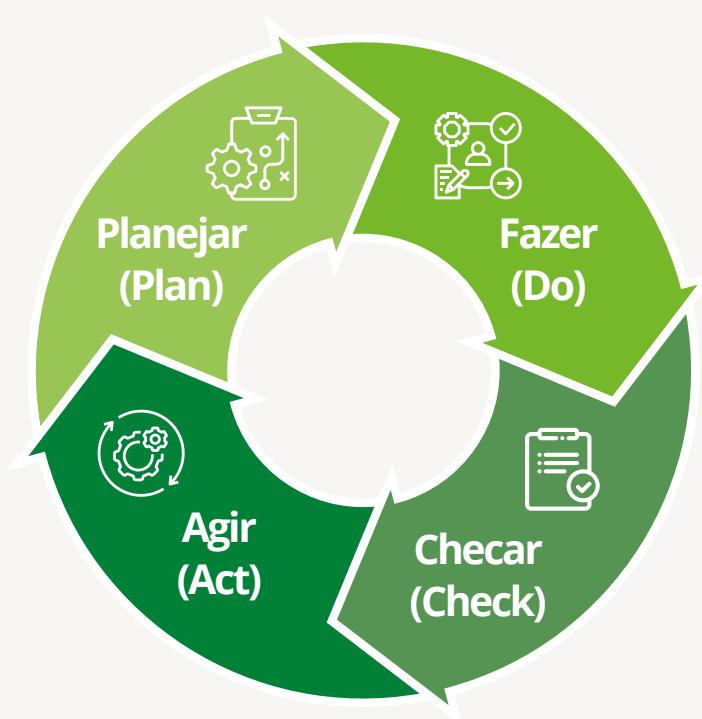
de incertezas – as quais, muitas vezes, são oriundas de informações indisponíveis aos envolvidos e poderiam ser resolvidas por meio de uma boa comunicação.

Todas essas técnicas podem ser aplicadas de modo simultâneo, idealmente nas oficinas de elaboração, para que o Plano de Ação seja 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, na execução das técnicas acima, seja aplicado sempre que possível o conceito PDCA (Plan, Do, Check and Act), também conhecido como Ciclo Deming (Figura 8), uma ferramenta de gestão usada estratégicamente com o objetivo de solucionar problemas e controlar e melhorar continuamente processos e produtos. Com foco na causa e não na consequência, parte-se da premissa de se identificar uma oportunidade de melhoria; em seguida, traçam-se ações necessárias para a mudança da atual situação, possibilitando que os resultados sejam atingidos com maior qualidade e eficiência. Essa ferramenta parte do pressuposto de que o planejamento não é estático, mas precisa ser acompanhado e ajustado quando necessário.



**Figura 8:** Ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act) ou Ciclo Deming



Mecanismos de gestão eficientes devem considerar as técnicas apresentadas e, também, contar com o apoio de ferramentas que facilitem o processo de controle e gerenciamento 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 o uso 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 (Tabela 17).

Algumas versões são pagas e outras gratuitas, porém com utilidades mais restritas; no en-

tanto, a escolha de qualquer uma delas 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.

As ferramentas de gestão de projetos são importantes porque 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, tais como Conta Azul e Quickbooks ZeroPaper (Tabela 17).

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, o uso de ferramentas de gestão de tarefas, pois facilitam e tornam transpa-

rentes e acessíveis, a todos os envolvidos, o *status* de cada atividade do Plano, por responsável. Podemos citar como exemplos: Trello, Quire e Asana (Tabela 17).

Recomenda-se, por fim, o monitoramento financeiro dos PATs, que pode ser realizado por um membro da equipe responsável pelas finanças, o qual reportará sua atividade, semestralmente, aos coordenadores e

a apresentará a todos os demais membros nas oficinas de monitoramento anuais. Essa ação permite que coordenadores e demais envolvidos tenham uma 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 exequíveis.

## 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 na 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, que mencionaram exaustivamente como dificuldade central, para esse processo, a falta de equipe ou de profissionais especializados.

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

Considerando que os membros envolvidos nos Planos de Ação normalmente são pessoas

com qualificações mais voltadas às ações ambientais propriamente ditas, sugere-se, como recomendação final, que os Planos de Ação analisem a possibilidade da contratação de profissional terceirizado qualificado para este serviço. Ele seria responsável pela captação de recursos, gestão financeira dos Planos e prestação de contas aos diversos financiadores. É importante a participação deste profissional desde as oficinas de elaboração dos Planos, para facilitar a produção de orçamentos e memórias de cálculos.

Incluir na equipe uma pessoa especializada em finanças envolvida nos Planos permitirá maior eficiência no processo e aumentará consideravelmente as possibilidades de execução das ações, de modo que elas não deixem de acontecer por falta de recursos e que os recursos não deixem de ser obtidos por falta de tempo, técnica ou habilidade. O mesmo argumento vale para a gestão financeira, de modo a permitir a visão global da efetividade do Plano *vis-à-vis* a aplicabilidade dos recursos, evitando desperdícios ou alocações que não gerem resultados efetivos.

Vale lembrar que os recursos financeiros necessários para essa atividade, sejam inter-

nos ou terceirizados, precisam compor o orçamento geral do Plano, sendo considerado desde a sua fase inicial. Como exemplo, podemos 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.

**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	<a href="https://artia.com/produto/">https://artia.com/produto/</a>
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	<a href="https://slack.com/intl/pt-br/solutions/project-management">https://slack.com/intl/pt-br/solutions/project-management</a>
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	<a href="https://podio.com/site/pt/tour">https://podio.com/site/pt/tour</a>
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	<a href="https://asana.com/pt/uses/project-management">https://asana.com/pt/uses/project-management</a>

Ferramenta	Funcionalidade	Saiba mais em
Bitrix24	<p>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</p>	<p><a href="https://www.bitrix24.com.br/tools/">https://www.bitrix24.com.br/tools/</a></p>
Microsoft Project	<p>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</p>	<p><a href="https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/project/project-management-software">https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/project/project-management-software</a></p>
Runrun.it	<p>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</p>	<p><a href="https://runrun.it/pt-BR">https://runrun.it/pt-BR</a></p>
Conta Azul	<p>Sistema de gestão online que permite o controle da movimentação financeira, das vendas, do estoque entre outras funcionalidades financeiras</p>	<p><a href="https://contaazul.com/pro/">https://contaazul.com/pro/</a></p>

Ferramenta	Funcionalidade	Saiba mais em
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	<a href="https://quickbooks.intuit.com/br/zeropaper/">https://quickbooks.intuit.com/br/zeropaper/</a>
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	<a href="https://trello.com/b/I93zhIGE/ferramentas">https://trello.com/b/I93zhIGE/ferramentas</a>
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 ideias em tarefas executáveis que estão aninhadas em uma lista hierárquica	<a href="https://quire.io/features">https://quire.io/features</a>

## 15. Considerações Finais

Este estudo mostrou que um dos principais desafios para a sustentabilidade financeira dos Planos de Ação Territoriais (PATs) está relacionado à dificuldade em mensurar e monitorar os custos necessários para a implementação de suas ações. Essa dificuldade é naturalmente esperada nos PATs, uma vez que 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 esses PANs não possuem, no momento, dados referentes aos custos realizados, apresentando apenas dados estimados. Embora a análise destes últimos tenha fornecido uma visão importante sobre os gastos, destaca-se que custos estimados não são uma base ideal de parâmetro para projeções futuras, pois normalmente as análises financeiras entre valores projetados e valores realizados apresentam variações.

Compreendeu-se que controlar e monitorar os custos efetuados pelas ações de implementação dos PANs também é algo desafiador. Em decorrência de sua multilateralidade e multi-institutionalidade, atreladas à falta de ferramentas de gestão e controle apropriadas, bem como à carência de uma estruturação específica para tais atividades em seus arranjos de governança, torna-se extremamente difícil realizar este acompanhamento.

Para tanto, este estudo mostrou algumas técnicas e ferramentas que, se devidamente aplicadas, podem contribuir significativamente para minimizar ou mesmo sanar essas dificuldades, 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 uma melhor compre-

ensão do assunto, este estudo realizou um levantamento junto aos coordenadores dos PANs analisados a fim de identificar os principais gargalos. Foi observada a falta de estrutura operacional, envolvendo a indisponibilidade de pessoal habilitado ou capacitado para essa função.

A busca por fontes de recursos apropriadas às ações realizadas pelos Planos de Ação demanda tempo, pois existe publicada na internet uma série de editais de chamamento abertos, o que requer minuciosa pesquisa em endereços eletrônicos diversos. Somado a isso, muitos editais exigem a elaboração de projetos para participação. Tudo isso demanda disponibilidade de tempo das equipes participantes dos Planos, o que nem sempre é possível.



*Siderasis medusoides.*



©Fabiane N. Costa

*Minaria bifurcata*, Parque Nacional das Sempre Vivas, Buenópolis, MG.

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 servir de vitrine de editais ou ainda a ligar 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/proponentes>). No entanto, não há uma plataforma única que centralize todos os editais de apoio para projetos ambientais e por linha temática, fato que torna 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.

Para a manutenção da sustentabilidade financeira dos Planos de Ação, é importante que haja pessoas dedicadas à gestão financeira e à captação de recursos contempladas em seus arranjos de governança. É importante também o uso de ferramentas de controle, tecnológicas ou não, pois facilitarão o monitoramento dos gastos efetuados comparativamente aos previstos, norteados o planejamento e a implementação das ações. Bons controles financeiros também auxiliam e amparam o processo de captação de recursos, prestação de contas e transparência dos Planos de Ação.



*Hymenaea parvifolia*,  
Oriximiná, PA.  
©Rafael Barbosa Pinto

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. CNCFlora/JBRJ. **Lista Nacional Oficial de Espécies da Flora Brasileira Ameaçadas de Extinção**. Disponível em: [https://ckan.jbrj.gov.br/dataset/portaria\\_443](https://ckan.jbrj.gov.br/dataset/portaria_443). Acesso em: 3 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. ICMBio/MMA. **Fauna Brasileira**. Disponível em: [https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-diversas/livro\\_vermelho\\_2018\\_vol1.pdf](https://www.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-diversas/livro_vermelho_2018_vol1.pdf). Acesso em: 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério de Planejamento e Gestão. **Orientações para a Elaboração do Planoplurianual 2016 - 2019**. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/14/3/Orientacoes\\_Elabora%C3%A7%C3%A3o\\_PPA\\_2016\\_2019\\_02.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/14/3/Orientacoes_Elabora%C3%A7%C3%A3o_PPA_2016_2019_02.pdf). Acesso em: 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Fundamentos de Governança**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-publica/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: [https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt\\_BR#:~:text=9.203%20de%202022%20de%20novembro%20de%202017%20%5Balterado%5D&text=Resumo%3A,presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20%C3%A0%20sociedade](https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33419?locale=pt_BR#:~:text=9.203%20de%202022%20de%20novembro%20de%202017%20%5Balterado%5D&text=Resumo%3A,presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20%C3%A0%20sociedade).

\_\_\_\_\_. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Ararinha-Azul**, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-ararinha-azul/1-ciclo/pan-ararinha-azul-matriz-planejamento-site.pdf>. Acesso em 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Aves da Mata Atlântica**, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-aves-da-mata-atlantica>. Acesso em: 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Lagoas do Sul**, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-lagoas-do-sul>. Acesso em: 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Peixes da Amazônia**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-peixes-amazonicos>. Acesso em: 23 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. 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 Flora Endêmica do Rio de Janeiro**, 2015. Disponível em: <http://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/42>. Acesso em: 1 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: 1 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: 1 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](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/LEIS/LEI\\_ESTADUAL\\_12945\\_2000.PDF](http://www.iap.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacao_ambiental/Legislacao_estadual/LEIS/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/LEIS/LEI\\_ESTADUAL\\_12945\\_2000.PDF](http://www.iap.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacao_ambiental/Legislacao_estadual/LEIS/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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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 - nº 21.161, 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.icmbio.gov.br/cepsul/images/stories/legislacao/Portaria/2014/p\\_mma\\_43\\_2014\\_institui\\_programa\\_nacional\\_conserva%C3%A7%C3%A3o\\_esp%C3%A9cies\\_amea%C3%A7adas\\_extin%C3%A7%C3%A3o\\_pro-esp%C3%A9cies.pdf](https://www.icmbio.gov.br/cepsul/images/stories/legislacao/Portaria/2014/p_mma_43_2014_institui_programa_nacional_conserva%C3%A7%C3%A3o_esp%C3%A9cies_amea%C3%A7adas_extin%C3%A7%C3%A3o_pro-esp%C3%A9cies.pdf).

\_\_\_\_\_. ICMBio. **Matriz de Planejamento do PAN Passeriformes dos Campos Sulinos e Espinilho**, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/assuntos/biodiversidade/pan/pan-aves-dos-campos-sulinos/1-ciclo/pan-aves-dos-campos-sulinos-livro.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2020.

- \_\_\_\_\_. MMA (Coor.), **Manual Operacional do Projeto Pró-Espécies**, 2019.
- \_\_\_\_\_. MMA. **BRAZIL: 6<sup>th</sup> 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., THUAULT, A. **Governança De Fundos Ambientais e Florestais na Amazônia Legal**. Belém, PA. AMAZON, 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.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade/convencao-sobre-diversidade-biologica>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- 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; 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**, 5. ed., 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.** 8. 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, Ministério 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/> – Acesso em: (jan 2020)

MARTINELLI Gustavo (org.). **Livro Vermelho da Flora do Brasil.** 2013. Disponível em: <https://dspace.jbrj.gov.br/jspui/handle/doc/26>. Acesso em: 5 jan. 2020.

MARTINS, Lilian (coor.). **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.gov.br/icmbio/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-diversas/livro-vermelho/livro-vermelho-da-fauna-brasileira-ameacada-de-extincao-2018>. Acesso em: 23 ago. 2023.

VERGUEIRO, João Paulo. **O que é Captação de Recursos.** ABCR, 2016. Disponível em: <https://captadores.org.br/captacao-de-recursos/>. Acesso em: 3 mar. 2020.

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



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



JARDIM  
BOTÂNICO  
RIO DE JANEIRO  
DESPDE 1808



MINISTÉRIO DO  
MEIO AMBIENTE E  
MUDANÇA DO CLIMA

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

<https://proespecies.eco.br>

A elaboração e diagramação do Estudo sobre a Sustentabilidade Financeira dos Planos de Ação para Conservação de Espécies Ameaçadas de Extinção foram financiadas com recursos do *Global Environment Facility (GEF)* por meio do Projeto 029840 – Estratégia Nacional para a Conservação de Espécies Ameaçadas – Pró-Espécies: Todos contra a extinção.