



FAS • Fundação  
Amazonas  
Sustentável

# Relato Integrado 2019





# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>4</b>
Antecedentes .....	5
Declaração do Conselho Fiscal .....	6
Declaração do Conselho de Administração .....	7
Declaração da Superintendência .....	8
<b>1. A FAS</b> .....	<b>10</b>
1.1. Atuação da FAS .....	10
1.2. Identidade e pilares conceituais .....	13
1.3. Governança .....	14
1.4. Nossas Parcerias (Capital social e de relacionamento) .....	15
1.5. Nosso time (Capital humano) .....	16
1.6. Programas e projetos .....	19
1.7. Prêmios e reconhecimentos .....	26
<b>2. COMO A FAS GERA VALOR</b> .....	<b>27</b>
2.1. Modelo de negócios .....	27
2.2. Insumos, atividades e produtos .....	28
2.3. Partes interessadas .....	29
2.4. Múltiplos modelos de negócios (subsídios) .....	32
2.5. Estratégias de captação (subsídios) .....	32
2.6. Nossa proposta de valor .....	33
<b>3. DESEMPENHO DA FAS</b> .....	<b>38</b>
3.1. Destaques 2019 .....	38
3.2. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) .....	41
3.3. Execução Financeira e contábil 2019 .....	46
3.3.1. Execução Financeira da FAS .....	47
<b>4. VISÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>48</b>
4.1. Planejamento Estratégico 2030 .....	48
4.2. Prioridades Estratégicas 2018-2019 .....	49
4.3. Teoria da Mudança .....	52
4.4. Macroprocessos e gestão estratégica .....	54
<b>5. PAINEL INTEGRADO</b> .....	<b>55</b>
5.1. Matriz de Materialidade (Relevância) .....	55
5.2. Capitais .....	59
<b>6. RISCOS E OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>61</b>
6.1 Administração e compliance .....	63
6.2 Captação e inovação .....	63
6.3 Desenvolvimento sustentável de comunidades .....	64

# Apresentação

Este é o primeiro ano que adotamos o formato de Relatório Integrado para a prestação de contas da Fundação Amazonas Sustentável (FAS), reunindo as principais práticas, resultados e desafios enfrentados, incluindo nossa visão estratégica para o futuro. Essa versão pioneira traz os primeiros exercícios para a adoção das diretrizes do **International Integrated Reporting Framework** (Estrutura Internacional para o Relato Integrado) desenvolvida pelo **International Integrated Reporting Council** (Conselho Internacional para o Relato Integrado ou IIRC na sigla em inglês) como referência para integrar as informações financeiras e socioambientais. Trata-se de uma comunicação corporativa que procura fornecer informações concisas e objetivas, voltadas para os aspectos estratégicos de longo prazo.

Nosso Relatório Integrado é o resultado de uma provocação do Conselho Fiscal e do esforço da equipe executiva da FAS, que fizeram o exercício de repensar o formato de relato integrado para o contexto de uma organização do terceiro setor. Foi feita a análise e verificação sobre os temas de interesse dos nossos colaboradores, parceiros, público em geral e demais interlocutores (*stakeholders*). Uma de

suas características é a abordagem de agregação de valor da entidade ao longo do tempo, estratificada na visão integrada de seis capitais: financeiro, produtivo, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural.

Os temas relevantes foram identificados com base em matrizes de materialidade elaboradas a partir das opiniões dos diversos interlocutores (plataforma *KoboToolbox*), envolvendo (1) nossos colaboradores; (2) nossos beneficiários; e (3) nossos financiadores. As análises integram o conjunto das Demonstrações Financeiras, os Relatórios Anuais de Atividades da FAS e informações relacionadas com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), também referenciados neste documento.

Para o próximo ano, esperamos atingir novos avanços, com o aperfeiçoamento de um processo de discussão envolvendo mais interlocutores e com maior ênfase na exploração das interdependências entre os capitais e as ações dos diversos programas da instituição. Este relatório poderá ser acessado no nosso site, na seção de transparência ([fas-amazonas.org/transparencia](https://fas-amazonas.org/transparencia) e [fas-amazonas.org/publicacoes](https://fas-amazonas.org/publicacoes)).

## Antecedentes

Por sua natureza, a FAS desempenha papel diferenciado: é uma organização privada e sem fins lucrativos, que presta serviços à sociedade. Foi fundada em 2008 e possui sede em Manaus, com escritórios de representação em São Paulo, Novo Aripuanã, Manicoré, Tefé, Carauari e Eirunepé.

A FAS tem tido um papel estratégico na implementação de uma política pública - o [Programa Bolsa Floresta](#), atividade é amparada por um Termo de Cooperação com o Governo do Amazonas, por meio da Secretaria de Meio Ambiente. Sempre comprometida com a demonstração de sua transparência, a FAS deixa claro à sociedade a sua missão e contribuição para com o desenvolvimento sustentável, nas suas dimensões social, ambiental e econômica, com especial atenção para as populações tradicionais e povos indígenas da Amazônia profunda. A FAS tem escrito sua história, sempre na busca de mecanismos que assegurem a máxima transparência de seus resultados. Desde 2008 já passou por 24 auditorias contábeis sem ressalvas, realizadas pela PricewaterhouseCoopers (PwC). Os relatórios demonstrativos contábeis e os pareceres dos auditores estão disponíveis online ([fas-amazonas.org/transparencia](http://fas-amazonas.org/transparencia)). Já realizou três planejamentos estratégicos com colaboração da empresa de consultoria [Bain & Company](#), sendo o último (2017) orientado para a visão 2030. Nele, foram apontadas estratégias de melhoria para a gestão e sustentabilidade da FAS, além de mecanismos de transparência e gestão de pessoas.

No âmbito de seus planejamentos estratégicos, em conjunto com as demandas de seu público beneficiário e ofertas de recursos de seus financiadores, a FAS vem continuamente se reinventando, com a reestruturação e ressignificação de seus programas e projetos. O sistema de monitoramento de indicadores e avaliação dos

resultados da FAS busca a permanente sistematização das suas lições aprendidas, tanto com seus colaboradores quanto com seus parceiros. Neste sentido, buscou o aperfeiçoamento de seu time e do estabelecimento de mecanismos e instâncias de gestão que viabilizassem a contínua interação entre colaboradores, lideranças e alta gestão.

Várias das mudanças propostas no planejamento estratégico 2030 foram iniciadas em 2018 e consolidadas em 2019, a exemplo da criação de uma superintendência voltada para inovação e desenvolvimento institucional e outra voltada para o desenvolvimento sustentável de comunidades; foi criado um Programa de Gestão e Transparência e também foram estruturados comitês que envolvem a participação de conselheiros e equipe técnica envolvida em temáticas relacionadas: captação, empreendedorismo, comunicação estratégica e ciência & tecnologia.

A elaboração deste primeiro Relatório Integrado da FAS, representa uma ação de pioneirismo e inovação para uma entidade de terceiro setor, ao submetê-lo as análises de verificação de sua organização e conteúdo tipicamente relacionados ao mundo corporativo. Sabemos que há muito o que se desenvolver sobre essa modalidade de relatório, que deverá ser aprimorado de forma contínua nas futuras edições.

O padrão de informações requeridas para o Relato Integrado nos desafiou a uma adequação de nossa abordagem de informações para a forma e pensamento orientados a geração de valor, modelo de negócios, conectividade de estratégias e planos, e gerenciamento de riscos. Entendendo o momento de pioneirismo de nosso documento, iniciamos essa versão com as declarações do Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Superintendência.

# Declaração do Conselho Fiscal

Os Srs. Conselheiros Fiscais da Fundação Amazonas Sustentável (FAS), após a análise do conteúdo do Relatório Integrado referente ao exercício de 2019, dentro de sua competência, observaram que as informações apresentadas estão em linha, porém aquém de certos padrões exigidos na Estrutura Internacional para o Relato Integrado (International Integrated Reporting Framework) desenvolvida pelo International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para o Relato Integrado ou IIRC na sigla em inglês), coalizão global de reguladores, investidores, empresas, organismos de normatizações, academia, profissionais

de contabilidade e ONGs, cujo objetivo é o de promover a comunicação sobre a Criação de Valor como o próximo passo na evolução dos relatórios corporativos.

No entanto, diante do pioneirismo demonstrado pela Administração da FAS em apresentar seu primeiro Relatório Integrado, em caráter histórico para o terceiro setor voltado a projetos de assistência social, meio ambiente e empreendedorismo social; e observados os encaminhamentos para o aperfeiçoamento dos próximos relatórios, os conselheiros concluíram pela aprovação dos elementos apreciados.

Manaus, 26 de março de 2020.

Conselheiros:

Luiz Nelson Guedes de Carvalho  
José Roberto Kassai  
Manoel Carlos de Oliveira Júnior  
Robson Matheus

# Declaração do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração da Fundação Amazonas Sustentável (FAS) declararam que examinaram e discutiram o Relatório Integrado da FAS 2019 e manifestaram sua concordância, por unanimidade, quanto ao conteúdo apresentado.

Face ao exposto, é manifestação do Conselho de Administração que o citado documento pode ser divulgado no site da FAS, para conhecimento público.

Manaus, 27 de março de 2020.

Benjamin Benzaquen Sicsú  
Neliton Marques da Silva  
Eduardo Costa Taveira  
Thomaz Afonso Queiroz Nogueira  
Cleinaldo de Almeida Costa  
Antonio Almires das Chagas Gondim  
Rosimere Maria Vieira Teles  
Victor Augusto Duarte Fasano  
Denis Benchimol Minev  
Firmin Antonio  
Roberto Luiz Leme Klabin  
Adalberto Luis Val  
Giselle Vilela Lins Maranhão  
Kátia Helena Serafina Cruz Schweickardt  
Manoel Silva da Cunha  
Mário César Mantovani  
Christiane Torloni  
Eliana Cássia de Souza Pinheiro  
Mercio Pereira Gomes  
Carlos Eduardo Frickmann Young

# Declaração da Superintendência

A Superintendência da Fundação Amazonas Sustentável (FAS) declara que examinou e discutiu o Relato Integrado da FAS 2019 e manifesta sua concordância, por unanimidade, quanto ao conteúdo apresentado.

Face ao exposto, é manifestação dos Superintendentes que o citado documento pode ser divulgado no site da FAS, para conhecimento público.

Manaus, 24 de março de 2020.

Virgílio Viana  
Luiz Villares  
Victor Salviati  
Valcléia Solidade

# Agradecimentos

Inicialmente gostaríamos de agradecer ao Conselho Fiscal da FAS pela sugestão de nos aprofundarmos no conceito de Relato Integrado. Recebemos a proposta do conselheiro Manoel Júnior, acolhida pelos demais conselheiros e tivemos o privilégio de interagir de forma especial com os conselheiros Nelson Carvalho e José Roberto Kassai, ambos da Universidade de São Paulo (USP), recebendo orientações preciosas para iniciarmos essa jornada.

Agradecemos o empenho de nossos superintendentes: ao Superintendente Geral, Virgílio Viana, que assumiu em nome de toda a equipe o desafio posto pelo Conselho Fiscal e deu diretrizes gerais para o ajuste conceitual do modelo do relato integrado empresarial para o contexto de uma instituição do terceiro setor, bem como a revisão geral de diferentes versões do documento básico; ao Superintendente Administrativo e Financeiro, Luiz Villasres pelo estudo aprofundado e coordenação geral da equipe executiva responsável pela elaboração do texto básico deste Relato, além das valiosas contribuições sobre compliance; à Superintendente de Desenvolvimento Sustentável de Comunidades, Valcléia Solidade, que contribuiu de forma especial com base na sua experiência na implementação de programas e projetos e profundo conhecimento sobre o nosso público beneficiário; ao Superintendente de Desenvolvimento Institucional, Victor Salviati, que se aprofundou na temática de geração de valor e estratégias de captação, proporcionando grande contribuição para a sistematização deste Relato.

Agradecemos de forma especial à gerente de Gestão e Transparência Michelle Costa e seu time de jovens talentos e consultores, que participaram ativamente da construção desse Relato Integrado. Agradecemos de maneira particular aos gerentes Edvaldo Correa, Gabriela Sampaio e Anderson Mattos e aos coordenadores Roberta Shibata, Eunice Venturi, Carlos Bueno e Ademar Cruz, em nome dos quais estendemos nosso especial reconhecimento a todo o nosso aguerrido time de colaboradores e lideranças da FAS, cujo trabalho foi responsável pelos resultados e impactos alcançados. Agradecemos a confiança e apoio de nossos parceiros financiadores e institucionais que investem nos programas e projetos da FAS, apostando em uma Amazônia sustentável, mais justa e solidária.

E, finalmente, mas não menos importante, agradecemos ao nosso público beneficiário. Agradecemos a cada liderança, a cada comunitário, em cada curva de rio, das 581 comunidades ribeirinhas e dezenas de aldeias indígenas e bairros da periferia de Manaus aonde atuamos. São essas pessoas que motivam as ações sociais da FAS.

Registramos também nossa gratidão às florestas e todos os ecossistemas amazônicos, com sua rica biodiversidade e encantos. É esse patrimônio natural que nos inspira e motiva para as ações de conservação da ambiental da FAS. Vai aqui o nosso mais profundo sentimento de gratidão a todos e todas.

# 1. A FAS

## 1.1 Atuação da FAS

A Fundação Amazonas Sustentável (FAS) é uma organização da Amazônia, sem fins lucrativos, sem vínculos político-partidários, de utilidade pública e beneficente de assistência social, que

também reúne credenciais como instituição que promove o desenvolvimento desenvolvimento regional sustentável, incluindo ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação, assistência.

### Abrangência geográfica

Criada em 8 de fevereiro de 2008, por meio de uma parceria entre [Banco Bradesco](#) e [Governo do Estado do Amazonas](#), a FAS passou a contar com o apoio de diversos parceiros, entre [Coca-Cola Brasil](#) (2009), do [Fundo Amazônia](#) (2010), da [Samsung](#) (2010), da [Petrobras](#) (2018), e das [Lojas Americanas](#) (2018), além de outros 68 parceiros financiadores e 186 parceiros institucionais. A missão da FAS é contribuir para a conservação ambiental da Amazônia através da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade e da

melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas associada à implementação e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento sustentável.

Para o cumprimento da sua missão, a FAS mantém agendas Global, Amazônica e Local que propiciam a presença e atuação em espaços de discussão, aprendizagem, articulação de parcerias e influência em políticas públicas voltadas ao desenvolvimento sustentável na Amazônia.



ESCALA GLOBAL

Na escala global, a Fundação possui agendas de cooperação internacional e articulações multilaterais, assim como a participação na [Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável](#), tradução do inglês [Sustainable Development Solutions Network \(SDSN\)](#) da ONU.



ESCALA AMAZÔNICA

Na escala amazônica, é responsável pela secretaria executiva da [Rede SDSN Amazônia](#), além de manter um intenso canal de interlocução com as principais instituições que atuam com ambiente e sustentabilidade na América Latina e Pan-Amazônia.



ESCALA LOCAL

Na escala local, atua em 16 Unidades de Conservação (UC) de uso sustentável em área de 11 milhões de hectares, construindo soluções para o desenvolvimento sustentável em programas e projetos que abordam temáticas estratégicas para a região.

## Abordagem temática sistêmica

Além da abrangência geográfica, a vivência em desenvolvimento sustentável requer uma visão sistêmica para o enfrentamento dos diferentes temas relacionado à conservação ambiental e melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais e povos indígenas da Amazônia.

Neste sentido, a atuação da FAS é totalmente alinhada aos [Objetivos do Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#), tendo suas ações estruturadas por oito eixos temáticos estratégicos, ilustrados na **Figura 1**, a seguir.



Saúde	Primeira infância, terceira idade, formação de agentes comunitários, políticas públicas.
Educação	Educação relevante, Bases do aprendizado, Observatório, políticas, públicas.
Empoderamento	Apoio ao associativismo, formação de líderes, Protagonismo comunitário.
Cidadania	Garantia de direitos e desenvolvimento socioemocional de crianças e adolescentes.
Geração de renda	Apoio às cadeias produtivas, assistência técnica e apoio ao empreendedorismo.
Infraestrutura comunitária	Comunicação, transporte, água potável, energia, saneamento.
Conservação ambiental	Pagamento por serviços ambientais, monitoramento ambiental, redução do desmatamento e queimadas.
Inovação	Soluções inovadoras e tecnologias sustentáveis para o desenvolvimento regional.
Gestão e Transparência	Auditorias independentes, transparência de gastos, valorização da equipe.

**Figura 1.** Eixos temáticos estratégicos de atuação da FAS.

## Perfis estratégicos

A atuação da FAS demanda uma estratégia de inovação e apoio às políticas públicas vigentes nas esferas federal, estadual e municipal. A FAS mantém uma estratégia de diversificação de fontes de financiamento de recursos para a implementação de programas e projetos. Neste sentido, o trabalho da FAS inclui os seguintes perfis estratégicos:

- Práticas de assessoramento e defesa e garantia de direitos (entidade de assistência social).
- Planejamento, apoio à implementação e acompanhamento de projetos produtivos de base sustentável desenvolvidos em co-

munidades ribeirinhas de Unidades de Conservação (entidade de assistência técnica e extensão rural).

- Adoção e difusão de tecnologias e soluções inovadoras e adaptadas à realidade ribeirinha e que contribuam efetivamente para o desenvolvimento regional (entidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação).
- Adoção do esporte como ferramenta de educação, socialização e desenvolvimento integrado, bem como estímulo à formação de atletas de alto rendimento (entidade de incentivo ao esporte e lazer).

## Pioneirismo

A FAS sempre optou pelo pioneirismo e inovação no desenho e implementação de programas de melhoria da qualidade de vida das populações tradicionais e povos indígenas e programas de conservação ambiental na Amazônia. Este pioneirismo é uma marca da FAS desde a sua concepção, no final de 2007. Um dos destaques foi o apoio para a implementação de uma política pública de reconhecimento dos serviços ambientais prestados pelos “guardiões da floresta” em pé (Bolsa Floresta). Apenas como exemplos deste pioneirismo da FAS:

- A implementação e aprimoramento do [Programa Bolsa Floresta](#) ao longo dos 12 anos de nossa história, beneficiando continuamente mais de 9 mil famílias e cerca de 40 mil pessoas vivendo em 581 comunidades;
- A implantação de nove Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS) e diversas

iniciativas de educação nas Unidades de Conservação (UC) do Estado do Amazonas, proporcionando infraestrutura e programas de aprendizagem a mais de 700 alunos e programas de complementação educacional para milhares de jovens e adolescentes;

- O protagonismo nas iniciativas de carbono florestal via os protocolos Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação Florestal (REDD) com a certificação da Reserva de Desenvolvimento Sustentável (RDS) do Juma pelo padrão [Climate, Community and Biodiversity Alliance](#) (CCBA) e [The Verified Carbon Standard](#) (VCS), indicando o caminho para a valoração da floresta em pé, com inclusão social e conservação do meio ambiente.

## 1.2 Identidade e pilares conceituais

Os pilares conceituais da FAS são a transparência, a inovação, o monitoramento e avaliação, a replicabilidade, a gestão de pessoas, as parcerias e o estímulo às co-criações.



### TRANSPARÊNCIA

As demonstrações financeiras são auditadas semestralmente pela PricewaterhouseCoopers (PwC), monitoradas e aprovadas pelos Conselhos Fiscal e de Administração, submetidas ao Ministério Público Estadual (MPE-AM) e divulgadas ao público.



### INOVAÇÃO

A FAS implementa soluções inovadoras para e em comunidades ribeirinhas do Amazonas. Essas ações envolvem o desenvolvimento, adaptação de novas tecnologias e o diálogo com os saberes das populações tradicionais.



### GESTÃO DE PESSOAS

É parte dos principais objetivos da FAS promover a realização profissional e pessoal dos seus colaboradores. Isso inclui apoio à formação continuada, saúde e bem-estar de seus profissionais.



### REPLICABILIDADE

Os projetos desenvolvidos podem ser replicados livremente pelas instituições que atuam na região. As soluções inovadoras implementadas pela FAS buscam inspirar outras iniciativas em toda a bacia amazônica e outras regiões do mundo por meio de Cooperação Sul-Sul.



### MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

A FAS acompanha, mede e avalia os benefícios socioambientais de seus programas por meio de indicadores de resultados e impactos, incluindo as avaliações feitas por terceiros e pesquisas científicas e de opinião com seus beneficiários.



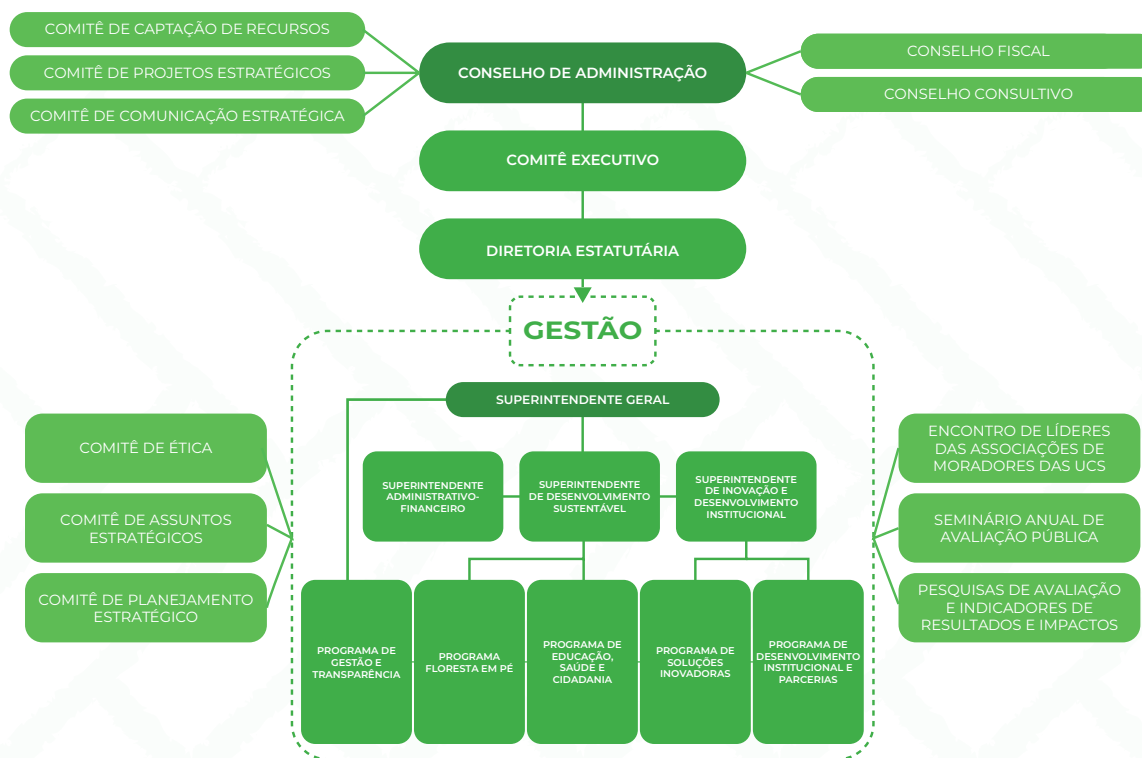
### PARCERIAS & COCRIAÇÕES

Atuação em parceria com 261 instituições governamentais, não-governamentais, de ensino, pesquisa e inovação, empresas e organismos multilaterais que buscam sinergias e valores compartilhados.

## 1.3 Governança

A FAS possui um sistema de governança constituído por Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê Executivo e Superintendência que desempenham papel preponderante e muito participativo na gestão institucional, com destaque para a dedicação de vários conselheiros em comitês estratégicos de acompanhamento de resultados e impactos das principais temáticas da FAS, tais como captação de recursos, geração de renda,

empreendedorismo, educação, entre outros. Na forma de atuação tática e operacional, a FAS investe na consolidação de espaços consultivos e deliberativos que aproximam superintendentes e outras lideranças dos colaboradores, parceiros e beneficiários (**Figura 2**). Assim, em 2019 foram amadurecidos os mecanismos e instâncias de gestão voltados para o gerenciamento de programas e projetos desenvolvidos pela FAS.



**Figura 2.** Governança da FAS e principais instâncias de gestão estratégica. [\(Clique aqui](#) para maiores informações da composição dos conselhos da FAS)

A FAS busca contínuo aperfeiçoamento de suas práticas de governança e transparência, com benchmarking com as principais organizações do terceiro setor do Brasil. A FAS

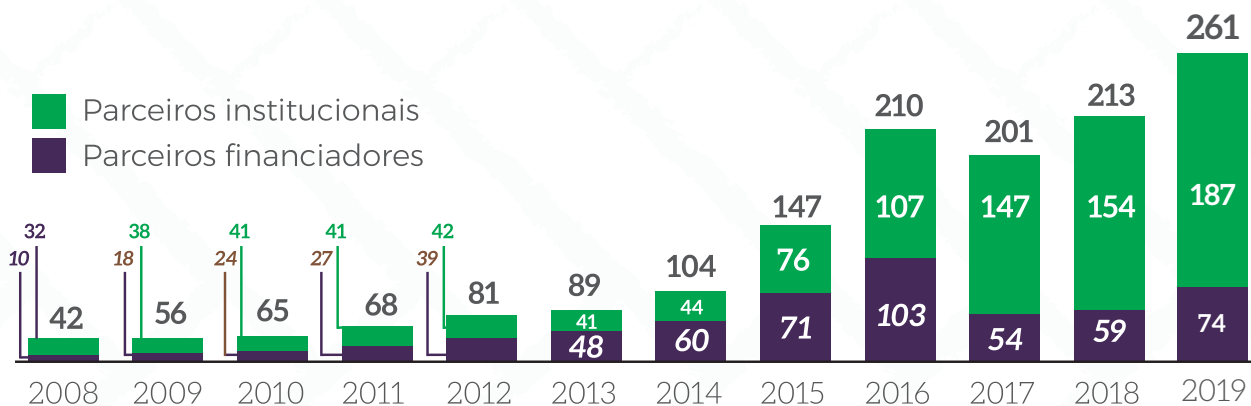
é [associada](#) e membro [Conselho de Governança do Grupo de Institutos Fundações e Empresas \(GIFE\)](#) e participa de diversas redes nacionais e internacionais.

## 1.4 Nossas parcerias (capital social e de relacionamento)

A FAS cultiva um ecossistema de parceiros de real valor agregado, com instituições engajadas no objetivo comum de promover a erradicação da pobreza e a conservação ambiental. Envolve parceiros instituidores e mantenedores, cooperações estratégicas, parceiros em programas e projetos e outros arranjos institucionais. Em 2019, a instituição contou com um total de **261** parceiros dentre associações comunitárias, empresas, organizações não-governamentais, instituições governamentais, organismos multilaterais, além de instituições de pesquisa, ensino e inovação. A evolução das parcerias da

FAS é apresentada na **Figura 3**.

Dentre as parcerias estabelecidas e mantidas em 2019 vale ressaltar as instituições mantenedoras, como o Bradesco, Governo do Estado do Amazonas, Coca-Cola Brasil, Samsung, Americanas, Petrobras e Fundo Amazônia. Também destacamos Fundação Avina, SAP, Sitawi, Marriot, e outros 164 parceiros financiadores, 89 parceiros institucionais e organizações Comunitárias. No [Relatório de Atividades da FAS 2019](#) (páginas 26 a 32) estão listadas cada uma das parcerias.



**Figura 3.** Evolução dos parceiros financiadores e institucionais.

Desde 2015 há uma significativa tendência de aumento no número total de parceiros, justificada especialmente pela realização do evento anual Virada Sustentável, que envolve um grande elenco de parceiros em seu Conselho Criativo. No entanto, o aumento também se

deu pela diversificação de atividades e ampliação de programas e projetos. Entre 2018 e 2019, o aumento no número de parceiros financiadores foi de 24%, o que demonstra o firme propósito de assegurar o orçamento anual mínimo de R\$ 30 milhões.

## 1.5 Nosso time (capital humano)

A FAS conta com uma equipe de colaboradores sediada em Manaus (AM) e outros colaboradores com base em nove municípios do interior do estado do Amazonas: Eirunepé, Carauari, Fonte Boa, Uarini, Tefé, Manicoré, Novo Aripuanã, Itapiranga e Iranduba e, parte desses colaboradores reside em comunidades atendidas pela FAS, onde estão estruturados os Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS). Também mantém uma pequena equipe em um escritório de apoio em São Paulo.

O ecossistema de gestão da FAS é composto por celetistas, consultores técnicos (prestadores de serviços), estagiários e voluntários nas diferentes áreas de atuação. Encerramos o ano com 109 colaboradores celetistas, 274 consultores técnicos, 16 estagiários e 32 voluntários. Somando os 26 conselheiros e diretoria estatutária, em 2019, totalizaram **457 pessoas que diretamente vestiram a camisa da FAS** e se dedicaram ao propósito de cuidar das pessoas que cuidam da floresta.



### Mulher

53% dos colaboradores são mulheres.



### Adulta

43% dos colaboradores possuem entre 30-39 anos.



### Amazonense

76% dos colaboradores são do Amazonas.



### Mãe

51% dos colaboradores possuem pelo menos um filho.



### Possui ensino superior completo

70% dos colaboradores concluíram o ensino superior.

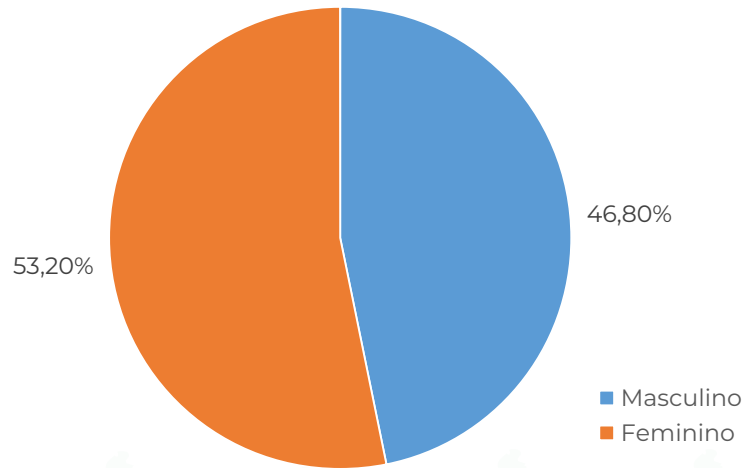


### Tem entre 3-5 anos de FAS

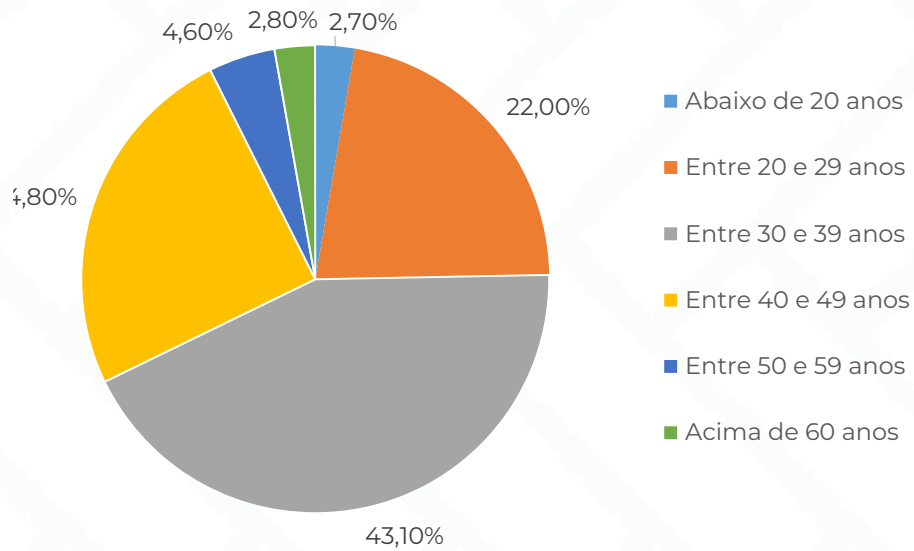
26% dos colaboradores possuem tempo de permanência na FAS entre 3 e 5 anos.

**Figura 4.** Perfil dos colaboradores em 2019 (Se a FAS fosse uma pessoa, ela seria...).

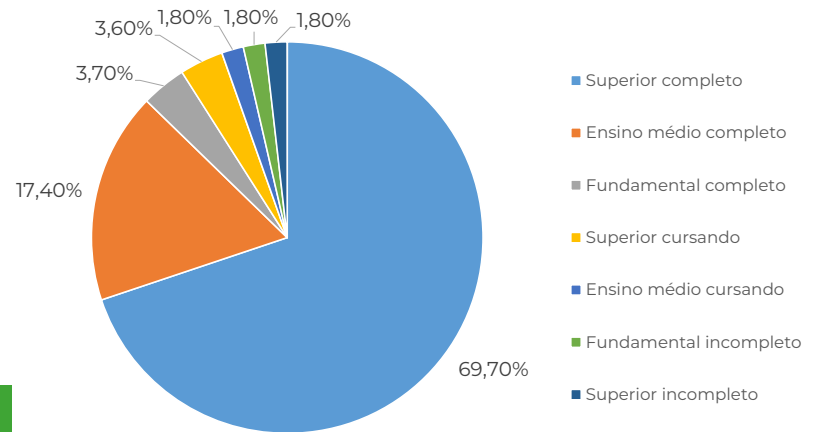
Proporção de gênero



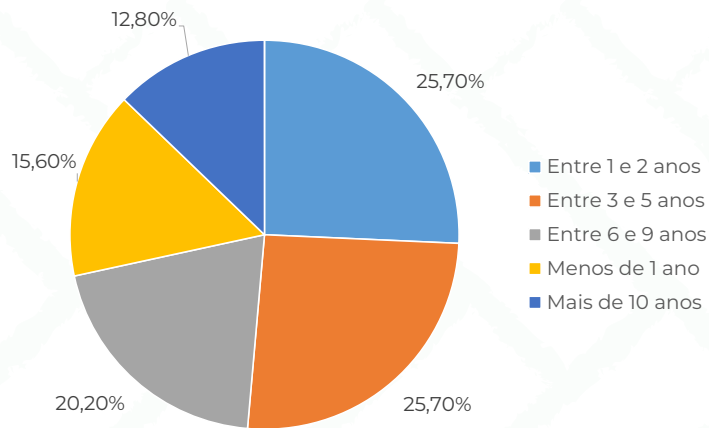
Faixa de idade



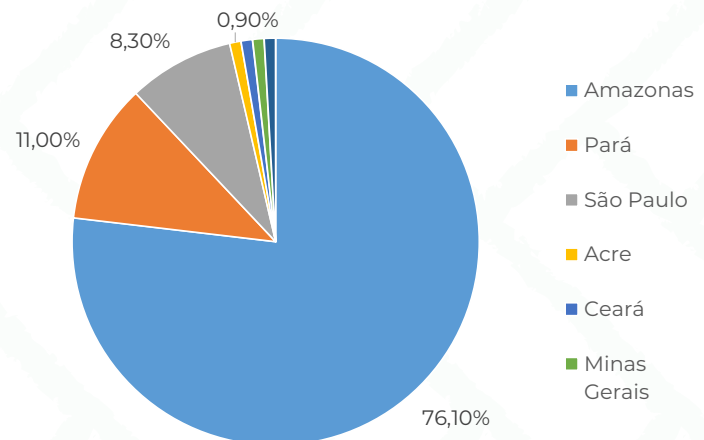
## Escolaridade



## Permanência na FAS



## Naturalidade



## 1.6 Programas e projetos

A FAS organiza suas iniciativas nos macro programas de (i) Desenvolvimento Sustentável de Comunidades e de (ii) Inovação e Desenvolvimento Institucional, além de uma sólida estrutura de (iii) Gestão Estratégica ([Relatório](#)

[de Atividades da FAS 2019](#), páginas 34, 86 e 124), que comportam cinco programas, conforme ilustra a Figura 5, a seguir. O **Programa Bolsa Floresta está inserido no Programa Floresta em Pé** com status de subprograma.



**Figura 5.** Estrutura programática da FAS.

Os programas implementados pela FAS estão organizados em uma lógica de macro programas vinculados às superintendências de Desenvolvimento Sustentável de Comunidades e Inovação e Desenvolvimento Institucional, bem como envolvem as ações de Gestão Estratégica, diretamente vinculadas às superintendências Geral.

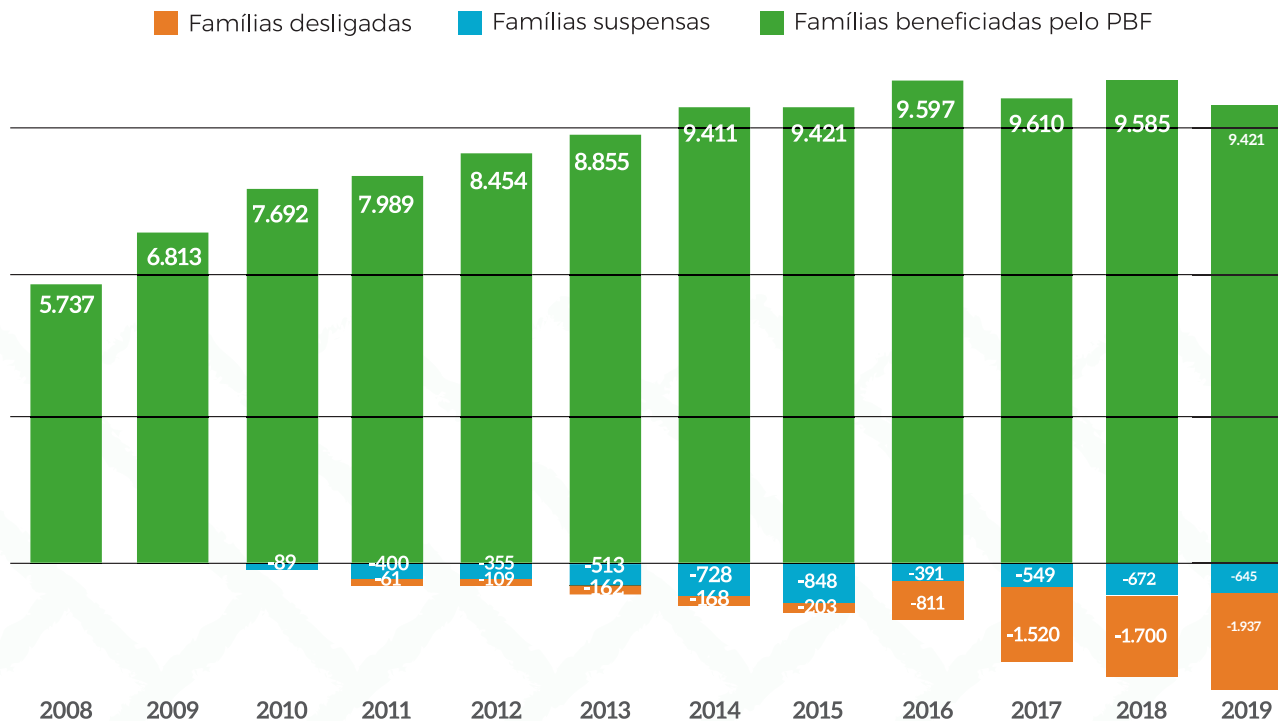
O [Programa Floresta em Pé](#) tem atuação direta junto às comunidades e localidades situadas em 16 unidades de conservação e desenvolvem, de maneira sistêmica, subprogramas e projetos voltados ao desenvolvimento sustentável e à melhoria da qualidade de vida. Abrange os subprogramas de Geração de Renda, Empreendedorismo, Negócios Sustentáveis, Infraestrutura Comunitária e Empoderamento Comunitário, além de abrigar o [Programa](#)

[Bolsa Floresta](#), um dos programas criados para a implementação da **Política Estadual Sobre Mudanças Climáticas, Conservação Ambiental e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas**, instituída pela [Lei nº 3.135/2007](#).

A implementação da política pública Programa [Bolsa Floresta](#) recompensa famílias moradoras ou usuárias de Unidades de Conservação do Estado (**Figura 6**), por meio de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), cuja adesão envolve a anuência a nove principais critérios, além de 35 compromissos complementares. No intuito de promover a conservação ambiental com melhoria da qualidade de vida, a FAS também desenvolve alternativas econômicas sustentáveis por meio da qualificação de capital humano, empoderamento de lideranças e apoio à melhoria das infraestruturas comunitárias.

Importa esclarecer que a atuação da FAS não se limita ao público do Programa Bolsa Floresta e também abrange organizações de produtores distribuídas em outros territórios do Amazonas. Em 2019, foram alcançadas 10.070 famílias,

distribuídas em 647 comunidades e localidades, situadas em 28 dos 62 municípios do estado do Amazonas, abrangendo 18 unidades de conservação, uma terra indígena, além de áreas periurbanas de duas sedes municipais.



**Figura 6.** Balanço das famílias beneficiadas, suspensas e desligadas por ano (Fonte: Banco de Dados do Programa Bolsa Floresta, Dez/2019).

A FAS também apoia a produção sustentável como estratégia para a redução da pobreza, por meio do aumento de renda e manutenção da floresta em pé. São 10 cadeias produtivas e atividades econômicas prioritárias apoiadas pela Fundação, através dos subprogramas de

Geração de Renda, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis. Em 2019, foram apoiados 290 projetos de geração de renda e foi alcançado o percentual de 202% de aumento da renda média familiar em relação ao ano de 2009 (**Figura 7**).

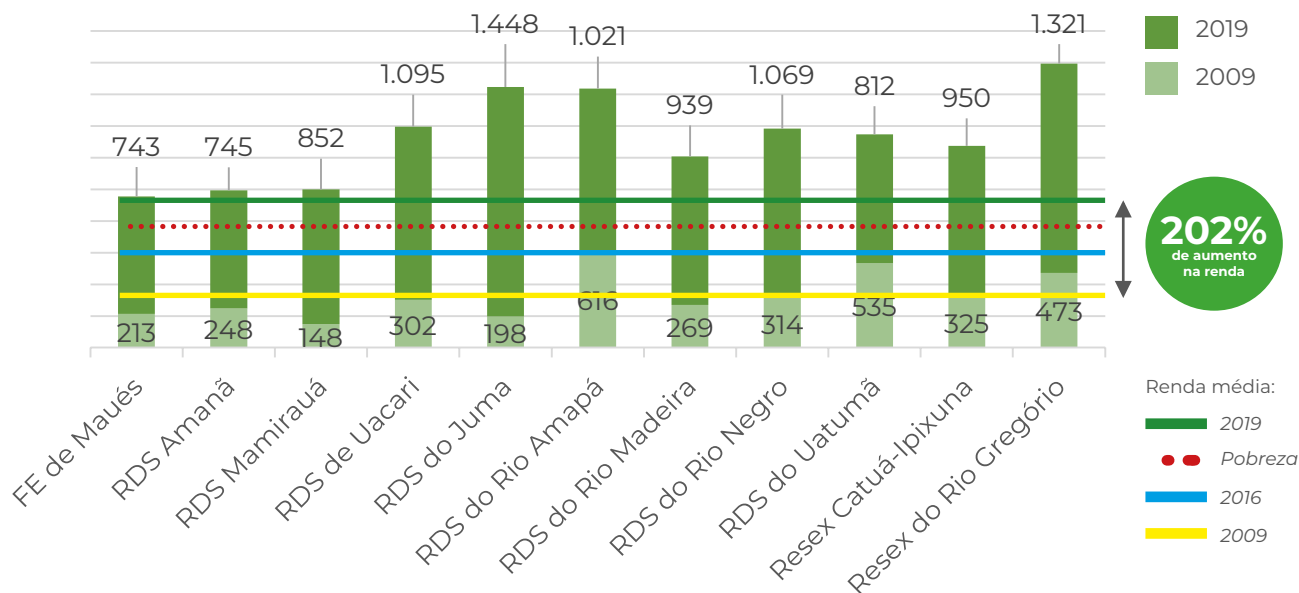


Figura 7. Evolução da renda familiar entre 2009 e 2019, em contribuição à redução da pobreza\*.

Adicionalmente, a FAS implementa o **Subprograma de Infraestrutura Comunitária** e o **Subprograma de Empoderamento Comunitário** que visam, respectivamente, realizar investimentos na melhoria da estrutura social das comunidades (comunicação, energia, água potável, saneamento, transporte) e fortalecer o protagonismo e representatividade das organizações de base envolvidas nas iniciativas da FAS, preparando atuais e futuras lideranças ribeirinhas moradoras de Unidades de Conservação (UC).

O **Programa Educação, Saúde e Cidadania (PES)** foi criado em 2012 com o objetivo de articular e viabilizar um conjunto de ações, projetos e iniciativas para promover o acesso à educação de qualidade, formação profissionalizante, atenção básica de saúde e garantir o acesso às políticas públicas para o desenvolvimento integral da população ribeirinha. Além da atuação

em comunidades ribeirinhas, o PES também está presente no contexto urbano, fortalecendo iniciativas para promoção da qualidade de vida, propondo uma relação melhor integrada com o meio ambiente, ajudando a construir uma sociedade mais sustentável.

Em 2010 a FAS iniciou a construção dos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS), espaços situados dentro de Unidades de Conservação (UC), formados por salas de aula, refeitório, biblioteca, alojamento para alunos e professores e laboratório de informática. Atualmente são nove Núcleos que levam ações de educação profissionalizante e complementar para áreas remotas, além de servirem de apoio ao poder público em soluções de saúde, educação e cidadania adaptadas à realidade das comunidades ribeirinhas do Amazonas.

\*Renda declaratória das famílias (média de quatro pessoas por família). Pobreza extrema: USD 1.90 (Banco Mundial); Valores corrigidos pelo IPCA. Fonte: Base de dados da FAS - Questionários comunitários (2009-2019).

Em 2010 a FAS iniciou a construção dos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS), espaços situados dentro de Unidades de Conservação (UC), formados por salas de aula, refeitório, biblioteca, alojamento para alunos e professores e laboratório de informática. Atualmente são nove Núcleos que levam ações de educação profissionalizante e complementar para áreas remotas, além de servirem de apoio ao poder público em soluções de saúde, educação e cidadania adaptadas à realidade das comunidades ribeirinhas do Amazonas. Em 2019, o **Programa de Educação, Saúde e**

**Cidadania (PES)** contribuiu para a obtenção do [Prêmio Unesco-Japão em Educação para o Desenvolvimento Sustentável](#), conferindo à FAS uma premiação inédita na América do Sul. Na estratégia de levar educação relevante às unidades de conservação, mais de **700** alunos do ensino Fundamental II, Médio, Educação para Jovens e Adultos (EJA), superior em Pedagogia do Campo e médio com alternância (Casa Familiar Rural) tiveram acesso aos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS) e seus projetos.



# 658

alunos matriculados nos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade

# 2.440

crianças de 0 a 6 anos atendidas diretamente pelo Programa Primeira Infância Ribeirinha\*

# 2.915

crianças e adolescentes de 7 a 17 anos envolvidos nas ações de Desenvolvimento Integrado

**Figura 8.** Indicadores do Programa de Educação, Saúde e Cidadania.

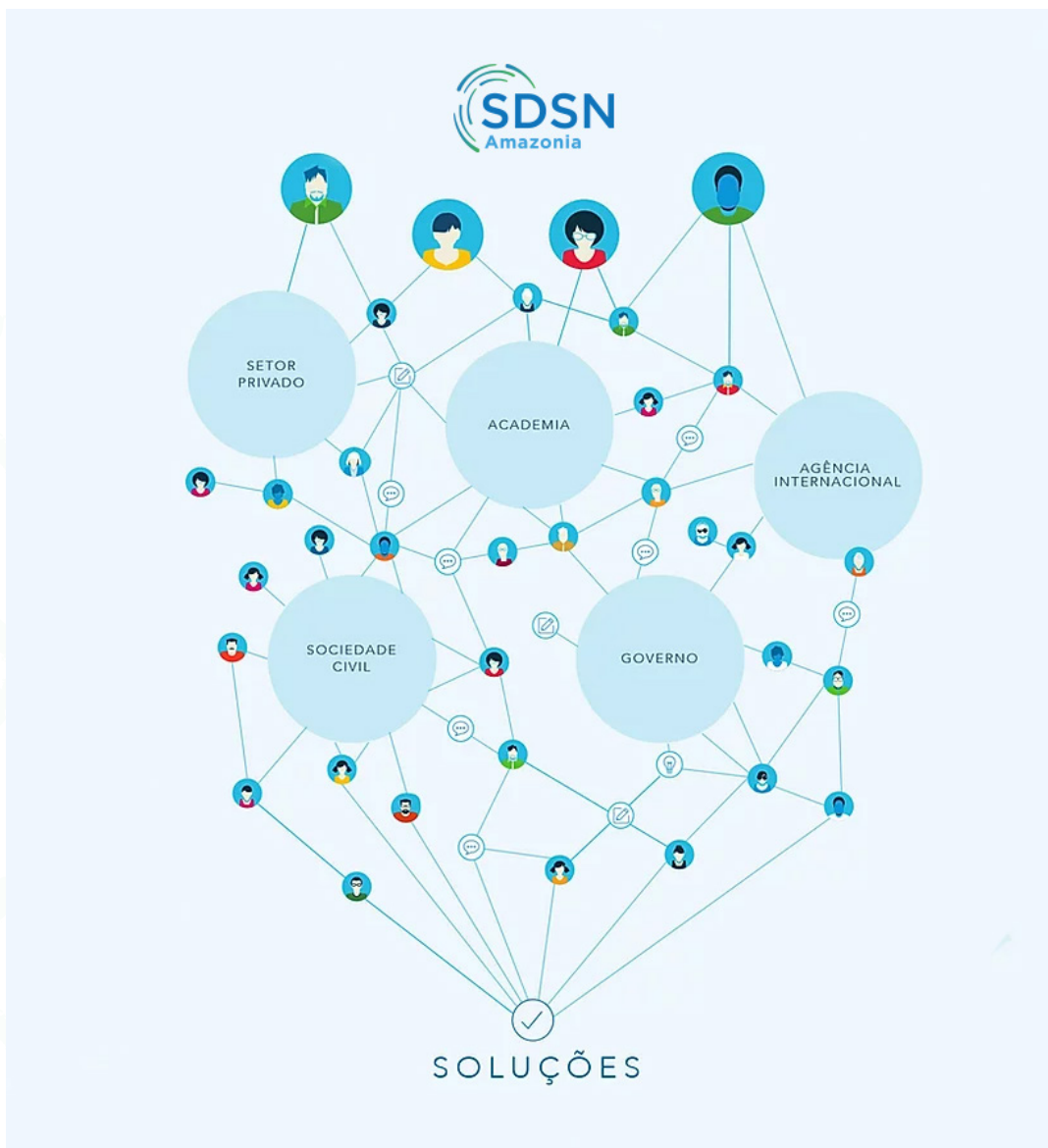
As ações voltadas para a garantia de direitos beneficiaram mais de **2.915** crianças e adolescentes entre 7 e 17 anos de idade com cursos de informática, artesanato, música e práticas esportivas. Em relação à saúde, as ações voltadas à **Primeira Infância Ribeirinha (PIR)** atenderam diretamente **2.440** crianças entre 0 e 6 anos de idade, mas por meio das parcerias com a [Prefeitura de Tefé](#) e suas Secretarias de Saúde, Educação e Assistência Social, foram capacitados supervisores e Agentes Comunitários de Saúde de toda a rede pública do Município, possibilitando alcançar indiretamente, quase 11.300 crianças em primeira infância no ano de 2019.

Criado em 2015, o [Programa de Soluções Inovadoras](#) tem por objetivo analisar, aprimorar e performar, a partir da interação e conexão com diferentes atores e parceiros, soluções sustentáveis para contribuir com as mudanças de paradigmas e a implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável na Amazônia. Esse é o mote para a co-criação de estratégias que catalisam essa nova visão de futuro para a Amazônia, a partir de experiências e soluções sustentáveis já desenvolvidas pela FAS ou por parceiros com o foco na valorização da floresta e de sua sociobiodiversidade, por meio de parcerias técnicas em pesquisa, desenvolvimento e inovação.

\*O Programa Primeira Infância Ribeirinha (PIR) beneficia diretamente 2.440 crianças entre 0 a 6 anos de idade nos municípios de Maraã, Uarini, Irupiranga, Novo Aripuanã e Coari, por meio da atuação junto ao Programa de Desenvolvimento Integrado de Crianças e Adolescentes Ribeirinhos da Amazônia (Dicara). Em Tefé, a abordagem é diferenciada e a FAS atua com a Prefeitura de Tefé e suas Secretarias de Saúde, Educação e Assistência Social, com apoio da empresa Rosneft. As ações em Tefé compreendem capacitação de supervisores para formação de Agentes Comunitários de Saúde, abrangendo indiretamente outras 8.855. No total, o PIR abrange **11.295** crianças entre 0 e 6 anos no Amazonas.

Dentre os projetos e as iniciativas desenvolvidos pelo **Programa de Soluções Inovadoras** está a [Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia \(SDSN-Amazônia\)](#), uma rede regional criada em 2014, que tem o objetivo de unir academia, sociedade civil e setor privado para promover soluções práticas pela conservação da Amazônia (**Figura 9**). A rede

atua com a disseminação e engajamento de atores aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outros acordos internacionais relevantes como o [Acordo de Paris](#) e o [Pacto de Leticia pela Amazônia](#). A rede SDSN-Amazônia conta com 159 membros e tem na FAS sua secretaria executiva, desde 2014 (**Figura 9.1**).



**Figura 9.** Rede SDSN Global (disponível em [neste link](#)).

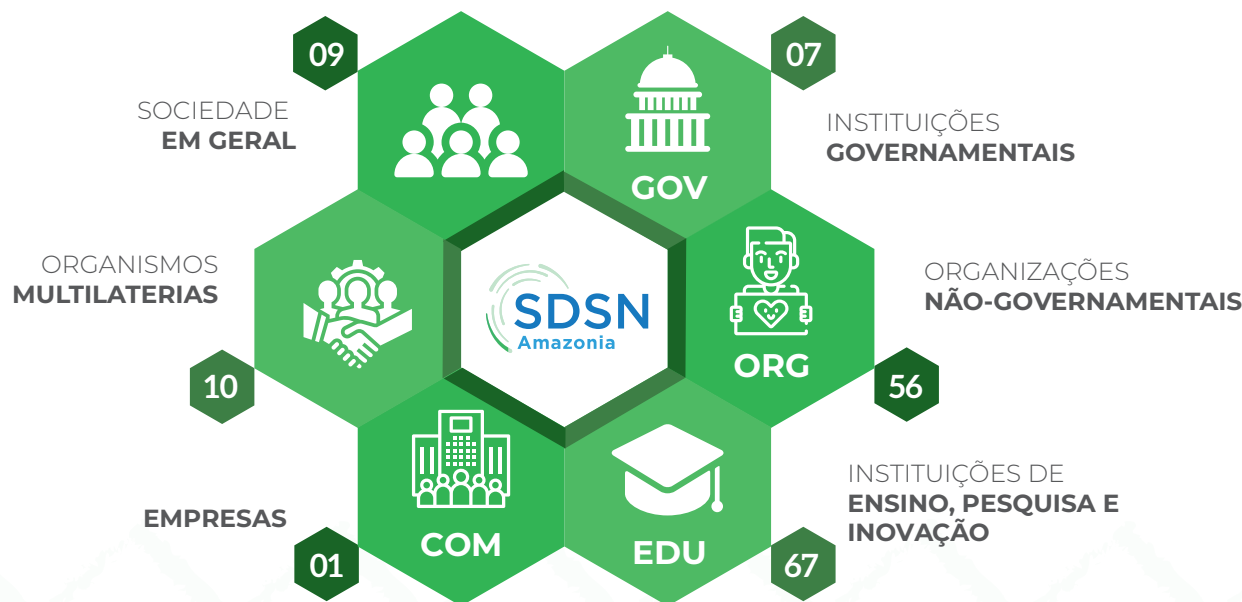


Figura 9.1. Ecossistema de parcerias da Rede SDSN Amazônia.

O [Programa de Desenvolvimento Institucional](#) é responsável por buscar canais de parceria e fortalecer relacionamentos para atração de recursos financeiros e econômicos. O PDI articula estratégias de captação de recursos e relacionamento com parceiros, pontuais e de longo prazo, que envolvem sistemicamente os demais programas na busca de parceiros aderentes à missão da FAS. Foi criado em 2018 a partir da recomendação do Planejamento Estratégico 2030, construído com a colaboração da Bain & Company.

A FAS atua em cinco frentes de captação: fundos, editais e prêmios, leis de incentivo (ao esporte, cultura e criança e adolescente), responsabilidade social corporativa, e doação de pessoa física. Para promover a retenção dos parceiros são mantidos diálogos diretos com

os financiadores, por meio de calendários de reuniões periódicas, presenciais e remotas, envio de relatórios e promoção de visitas de campo para o monitoramento das atividades do projeto desenvolvidos.

Por ser aberta a novas ideias e oportunidades, em 2018 o [Programa de Gestão e Transparência](#) da FAS, que já existia desde 2015, passou por uma reestruturação que certifica a consolidação das instâncias de gestão com diferentes mecanismos que percorrem os comitês estratégicos, reuniões de conselhos e de captação de recursos. Isso permite manter um monitoramento integrado das diversas áreas da organização, possibilita realizar a gestão e a integração e assim, projetar uma estrutura analítica de novos projetos e iniciativas às ações em curso.

Assim, a FAS lança mão dos aprendizados acumulados e sua aplicação em processos de melhoria contínua, sem perder o foco na economicidade das ações e seu impacto no desempenho institucional e nos resultados dos programas e projetos junto às comunidades atendidas. Neste sentido, são valorizadas ações

de aperfeiçoamento e ampliação da eficiência de seu corpo técnico e mantém como um dos focos estratégicos a consolidação de seu ecossistema de parcerias e relacionamentos. Em 2019, a FAS implementou 61 projetos no âmbito dos cinco Programas (**Figura 10**).

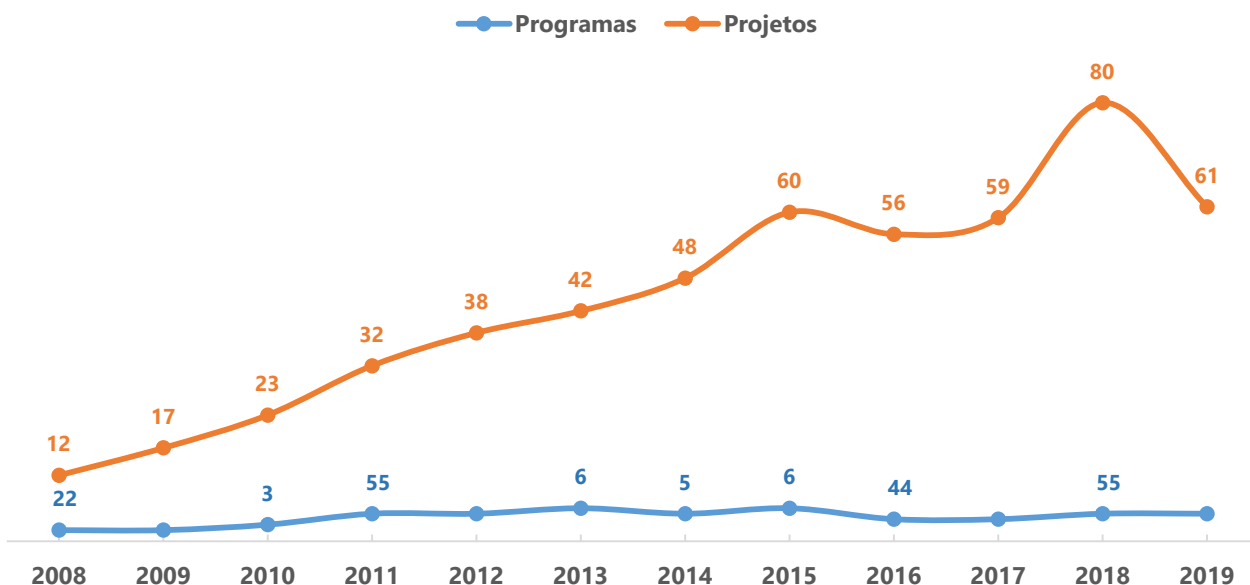


Figura 10. Evolução dos Programas e Projetos da FAS.



**SAIBA  
MAIS!**

[Clique aqui e  
conheça a estrutura  
organizacional  
executiva da FAS](#)

## 1.7 Prêmios e reconhecimentos

Os prêmios conquistados pela FAS são fruto do esforço conjunto da equipe, parceiros e ribeirinhos em co-criar e desenvolver iniciativas que busquem o envolvimento sustentável na

Amazônia. Desde sua função, a FAS já recebeu 16 conquistas regionais, nacionais e internacionais (saiba mais no Relatório de Atividades 2019, página 16. Em 2019 foram recebidos 4 prêmios:



- **Prêmio UNESCO-Japão em Educação para o Desenvolvimento Sustentável:** reconhecimento pelos trabalhos de conservação ambiental e valorização das pessoas que vivem nas florestas.



- **Prêmio Melhores ONGs 2019:** a FAS foi reconhecida como a Melhor ONG da Região Norte pelo terceiro ano consecutivo, de acordo com o prêmio realizado pelo Instituto Doar.



- **Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social:** que reconheceu, com o 2º lugar, o Programa de Educação, Saúde e Cidadania por suas práticas voltadas à saúde e educação de crianças do interior do Amazonas de 0 a 6 anos.



- **Prêmio Qualidade Amazonas 2019:** menção honrosa na modalidade Processo, concedida pelo Fórum Nacional de Programas de Qualidade Produtividade e Competitividade do Amazonas, considerado o "oscar da qualidade".

## 2. COMO A FAS GERA VALOR

A Fundação Amazonas Sustentável (FAS) é uma organização com propósito, feita por pessoas com propósitos para ajudar outras pessoas em situação de vulnerabilidade. A sua criação, em 2008, deu-se a partir da necessidade de se apoiar o poder público a ser mais eficiente e eficaz no atendimento às comunidades vulneráveis do Amazonas.

E este modelo de gestão inovador é baseado na construção de parcerias com o Estado para implementação de política pública e de atividades de interesse público, ambos em áreas públicas. Obviamente, a Fundação não tem a pretensão de “substituir o Estado”, pois este tem uma missão maior. Mas sim agir como uma entidade precursora de soluções inovadoras. Por meio da disseminação de lições aprendidas e boas práticas, o Estado tem condições de replicar e aumentar a escala de atendimento de atividades já testadas e avaliadas. Como a FAS trabalha em territórios vulneráveis, sua estratégia é sistêmica e baseada nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A Fundação tem projetos que endereçam desafios da primeira infância à formação empreendedora e negócios de base florestal. Esta amplitude só é conquistada e efetiva porque a FAS tem um sólido processo de gestão e transparência. A Fundação tem avaliações e análises internas feitas por seus técnicos e executivos, auditorias independentes semestrais, auditorias regimentais dos nossos Conselhos de Administração e Fiscal, auditorias legais feitas pelo Ministério Público Estadual e avaliações técnicas externas feitas por universidades e institutos de pesquisa nacionais e internacionais.

Outro aspecto que a Fundação se destaca e se diferencia é a grande capacidade de mobilizar recursos e parceiros. Desde 2008 **foram investidos mais de R\$ 270 milhões**, por meio de mais de 45 parcerias financeiras, em soluções holísticas para educação, geração de renda sustentável, proteção social, empoderamento, atendimento básico de saúde, pesquisa e desenvolvimento (em energia, acesso à água e comunicação) e formação de lideranças.

### 2.1 Modelo de negócios

A estratégia de atuação da Fundação Amazonas Sustentável (FAS) parte de uma análise aprofundada dos impactos que desejamos alcançar, sistematizados de maneira abrangente e ilustrativa no item 4.3. Teoria da Mudança deste relatório. O planejamento estratégico e o olhar atento às tendências de captação e necessidades do nosso público-alvo também são elementos essenciais para a fundamentar nosso **modelo de negócios** que combina três eixos:

- **Formação de pessoas:** promover a mudança de paradigmas por meio da capacitação em gestão, educação formal e complementar, formação empreendedora e de lideranças;
- **Investimentos estruturantes e qualifi-**

**cados:** implementar investimentos em geração de renda, em acesso a serviços (saúde, educação, energia, água) aderentes às necessidades e qualificados/co-criados com os públicos beneficiários.

- **Gestão sustentável de capitais:** promover práticas e processos administrativo-financeiros de aumentar a eficiência de investimentos, implementar um conjunto de indicadores de acompanhamento de resultados e impacto, e dispor de equipes treinadas, motivadas e conectadas ao propósito da instituição. Adicionalmente, como faz parte da missão da FAS, buscar sempre atividades sustentáveis de gestão dos capitais naturais.

Nosso modelo de negócios tem evoluído desde sua criação. Entre 2008-2014 foi muito focado nos aspectos ambientais e em sua interação com os capitais humano e social. O relacionamento com parceiros financiadores (média de 32 entre 2008-14) também moldava nossos processos de relacionamento, prestação de contas e interações. A partir de 2015, com a consolidação da plataforma de formação de capital humano e social (“Núcleo de Conservação e Sustentabilidade”, NCS), os avanços das atividades do Programa de Desenvolvimento Integral da Criança e Adolescente Ribeirinhos da Amazônia (DICARA), e a criação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o modelo de negócio da FAS passou a priorizar a relação humana e social com o meio ambiente. Formação de líderes, capacitação em gestão de recursos naturais, formação empreendedora e proteção social contribuem para o desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, para a conservação da floresta Amazônica.

Conforme descrito no item **1.4. Nossas Parcerias (Capital social e de relacionamento)**, tivemos também um aumento 24% no número de parceiros financiadores e de complexidade (média de 72 parceiros entre 2015-2019). Isto também impactou nosso modelo de negócios tendo em vista a sofisticação das ferramentas de acompanhamento e prestação de contas (*Accountability*).

## 2.2 Insumos, atividades e produtos

E como criamos e geramos valor? A FAS foi criada para apoiar o poder público a ter mais eficiência e eficácia no atendimento às comunidades vulneráveis do Amazonas. Nosso modelo de gestão é inovador e faz parcerias com o Estado para implementação de política pública e atividades de interesse público em áreas públicas. Isto sem ter a pretensão de “substituir o Estado”. A FAS está mais para um “balão de ensaio” de soluções inovadoras que podem ser replicadas e escaladas pelo poder público.

Temos sólidos procedimentos de gestão e transparência: avaliações e análises internas, auditorias independentes, auditorias regimentais (Conselho de Administração, Conselho Fiscal,

O sucesso do modelo de negócio depende do seu Capital Humano, de uma equipe qualificada, treinada, motivada e conectada ao propósito da Fundação Amazonas Sustentável (FAS). Contudo, é possível que entre os nossos 109 colaboradores haja pessoas qualificadas, bem treinadas e motivadas, mas não aderentes ao propósito institucional: cuidar das pessoas que cuidam da floresta. Nosso modelo de negócio tem aderência profunda nos impactos que queremos gerar às sociedades Amazônicas, sejam populações tradicionais, povos indígenas ou comunidades urbanas (geralmente em situação de risco e vulnerabilidade). É eficaz e tem demonstrado sucesso por meio de seus impactos que conectam à missão de conservar as florestas e a qualidade de vida das pessoas. Entre os anos de 2008 e 2018 atuamos na queda do desmatamento em 76% e entre os anos de 2009 e 2019 atuamos na contribuição para o aumento de 202% da renda de nosso público beneficiário do Programa Bolsa Floresta, moradores e usuários de 581 comunidades e localidades situadas em unidades de conservação de uso sustentável. Em 2019, esse número representou 8.762 famílias envolvidas em projetos de geração de renda, infraestrutura comunitária e Empoderamento comunitário.

Ministério Público Estadual), e avaliações técnicas externas (pesquisa-universidade e avaliações independentes).

Além de tudo isso, a FAS é uma organização com propósito, feita por pessoas com propósitos para ajudar outras pessoas em situação de vulnerabilidade. Possuímos grande capacidade de mobilizar recursos e parcerias para implementação de soluções sustentáveis na Amazônia, bem como imensa e diversa quantidade de ideias e fazimentos: a FAS é uma usina de soluções sustentáveis: Primeira Infância Ribeirinha (PIR), educação formal, formação empreendedora, apoio aos empreendimentos da floresta.

## Estratégia de apoio aos empreendimentos da floresta

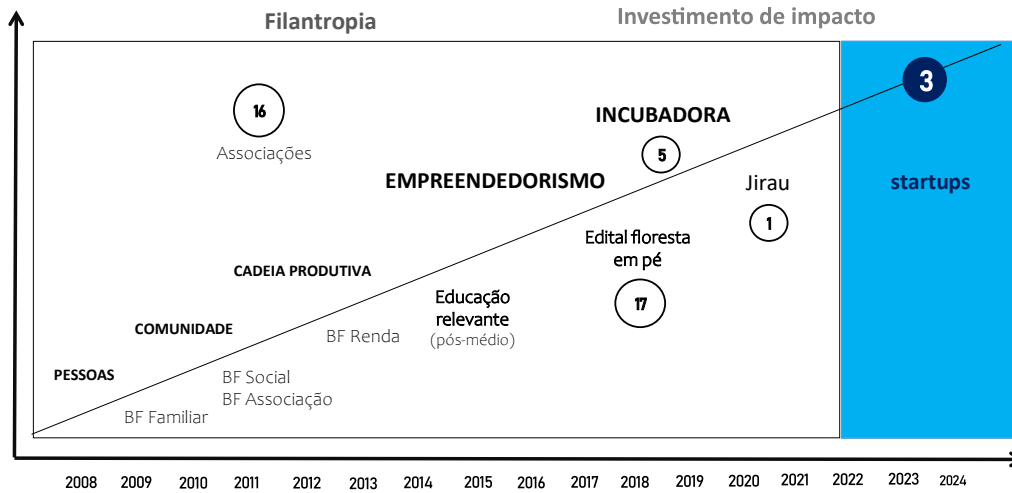


Figura 11. Estratégia de apoio aos empreendimentos da floresta.

## 2.3 Partes Interessadas

Dada a complexidade e diversidade de atividades da FAS, é preciso delimitar classes de partes interessadas (ecossistema FAS), que envolve: (1) público diretamente atendido e beneficiado; (2)

público indiretamente atendido e beneficiado, incluídos aqui parceiros financiadores, técnicos e institucionais; (3) influenciadores; e (4) sociedade em geral. Em 2019, a FAS articulou **261** parcerias.

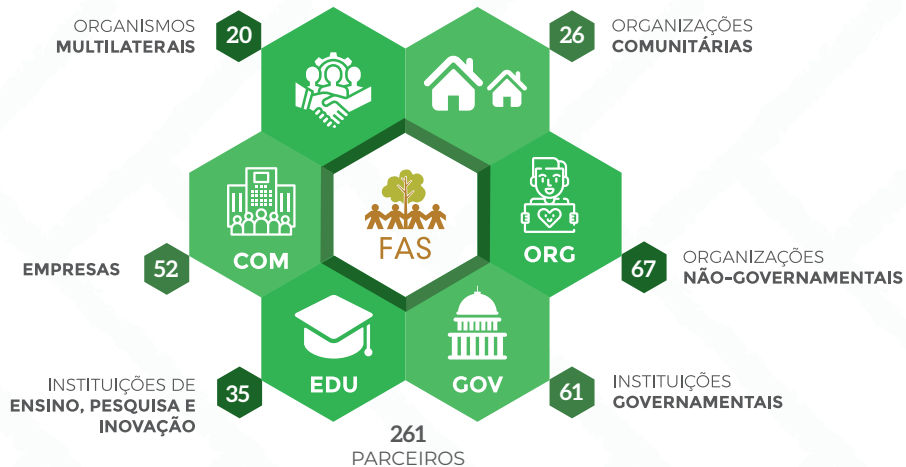


Figura 12. Ecossistema de parcerias da FAS em 2019.

No **Quadro 01** a seguir, estão elencados os principais parceiros instituidores e mantenedores que estiveram conosco em 2019. Conforme menção anterior (**1.4. Nossas Parcerias**), a lista detalhada de parceiros em programas e

projetos, organizações comunitárias e parceiros institucionais estão no [Relatório de Atividades da FAS 2019](#) (páginas 26 a 32) e no site da FAS ([fas-amazonas.org/parceiros](http://fas-amazonas.org/parceiros)).



**Quadro 1.** Parceiros Mantenedores e instituidores da FAS em 2019.

Em relação às formas de engajamento/atuação das partes interessadas, a FAS propicia o processo de co-criação, de maneira participativa e inclusiva. Outra abordagem é a disseminação de informações da maneira mais transparente possível, com contínua manutenção dos relacionamentos. Além disso, sempre buscamos promover o engajamento por meio de atividades integradas e consistentes, contribuindo para a melhoria da relação e desenvolvimento do senso de pertencimento das partes interessadas.

Como forma de retroalimentação das partes interessadas, são realizados Encontros de Lide-

ranças, oficinas, processos avaliativos, publicações, mídias sociais (restrito, mas crescente), além de reuniões, eventos, publicações, mídias sociais, visitas de campo. Também são realizados eventos, mídias sociais e publicações. Conforme o quadro a seguir, a FAS tem cinco classes de partes interessadas. Cada qual com sua relevância e dinâmica. É importante salientar que a relação da FAS com as partes interessadas relevantes, e vice-versa, faz parte de sua estratégia de atuação. Não há construção de novos paradigmas sem considerar o saber local e tradicional.

 bradesco

**FUNDO  
AMAZONIA**  


Um ponto a destacar é que a FAS participa há três ciclos da elaboração do [Relatório Integrado do Bradesco](#), páginas 98, 104 e 105. Outra menção foi feita pelo Fundo Amazônia/BNDDES em seu [Relatório de Atividades 2019](#).

PARTE INTERESSADA	FORMAS DE ENGAJAMENTO	MEIOS DE INTERAÇÕES
Público diretamente atendido e beneficiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de co-criação é participativo e inclusivo</li> <li>• Estímulo permanente ao engajamento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de maneira consistente</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Oficinas, Encontro de Lideranças, publicações, mídias sociais (restrito, mas crescente)
Público indiretamente atendido e beneficiado		
Organizações parceiras (financiadores, técnicos e institucionais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo permanente ao engajamento por meio de disseminação de resultados e impactos</li> <li>• Associação da marca e uso de resultados e impactos para publicidade e produção de conteúdo relevante e sustentável</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Reuniões, eventos, publicações, mídias sociais, visitas de campo
Influenciadores e mídia em geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de material de divulgação ("boas histórias")</li> <li>• Associação da marca e uso de resultados e impactos para publicidade e produção de conteúdo relevante e sustentável</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Eventos, mídias sociais e publicações
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação continuada e incentivo contínuo à saúde e bem-estar de colaboradores, com forte disseminação da cultura institucional e reconhecimento de valores e pilares conceituais</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas internas regulares para gestão e disseminação de informações</li> <li>• Código de conduta, princípios de ética e vida sustentável, com atualização viva.</li> </ul>
Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação continuada de ações integradoras nas diferentes áreas temáticas de atuação, visando otimização de recursos para o alcance de objetivos comuns</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Reuniões, eventos, publicações, mídias sociais, visitas de campo
Órgãos reguladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca permanente de alinhamento institucional e atendimento às regulamentações e controles de produtos e serviços de interesse público e que envolvam iniciativas da FAS</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Reuniões, eventos, publicações, mídias sociais, visitas de campo
Academia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento efetivo da academia, inclusive na governança da FAS, com cardápio ativo de possibilidades de pesquisas e avaliações e realização de eventos de cunho técnico-científico.</li> <li>• Disseminação transparente de informações</li> </ul>	Reuniões, eventos e publicações científicas, mídias sociais, pesquisas de campo

**Quadro 2.** Partes interessadas do ecossistema da FAS e respectivas estratégias de engajamento.

## 2.4 Múltiplos modelos de negócios (subsídios)

A FAS é como uma *holding* de negócios inovadores da floresta. Possui iniciativas como o [Jirau \(Lojas Americanas\)](#) e [Amazônia-Edu](#), que são projetos muito diferenciados e que possibilitam posicionar produtos e serviços junto ao mercado consumidor, o que proporciona à FAS diversificar a operação e apoiar a criação de pequenas empresas ou atividades autofinanciáveis, sempre promovendo a “marca” FAS.

Um outro viés da FAS é sua atuação como facilitador de iniciativas de microcrédito, estimulando a criação de agentes financeiros do [Bradesco Expresso](#) em unidades de conservação, ao realizar capacitações em educação financeira e apoiar a disseminação de microcréditos orientados.

Como fluxo geral para a decisão sobre qual modelo de negócio aplicar, o primeiro ponto a ser considerado é a oportunidade de financiamento e a disponibilidade do parceiro. Em seguida, é articulado e estabelecido o arranjo institucional mais apropriado para resolução de cada desafio.

Uma dessas variações é a FAS ser investido de impacto em negócios da floresta. Isto é uma tendência global conhecida, feita por fundações privadas e doadores individuais, em que se prioriza os impactos sociais e econômicos aos negócios. Adicionalmente, há também o financiamento híbrido: combinação de recursos não-reembolsáveis com reembolsáveis para diminuir riscos de negócios sociais.

## 2.5 Estratégias de captação (subsídios)

A Fundação Amazonas Sustentável (FAS) é reconhecida por seu sucesso em mobilizar recursos financeiros e parceiros para o desenvolvimento e implementação de soluções sustentáveis na Amazônia. Desde 2008, a FAS captou e implementou mais de **R\$ 280 milhões** para atividades relacionadas à sua missão. Isso só foi possível pela grande e sólida rede de parcerias: média histórica de 80 parceiros institucionais e 50 financiadores. A partir de seu Planejamento Estratégico 2030, em 2018, a FAS estruturou uma área

específica de captação e relacionamento, a partir de seu [Programa de Desenvolvimento Institucional e Parcerias \(PDI\)](#). Esta é responsável tanto pela busca de oportunidades, relacionamento e acompanhamento de propostas até a efetivação de parcerias (e.g., instrumento jurídico assinado).

Assim, a FAS se organiza em cinco nichos de captação: editais e prêmios, agências e fundos, empresas, leis de incentivo e doação de pessoa física.

NICHOS	Editais e Prêmios	Agências e Fundos	Empresas	Leis de incentivo	Doação de pessoas físicas
ESTRATÉGIA E DINÂMICA DE ENGAJAMENTO	Busca por oportunidades aderentes à FAS		Relacionamento qualificado por meio do Conselho de Administração da FAS com a alta gestão		
	Alocar pessoas dedicadas para elaborar propostas				Campanhas de micro doações
				Relacionamento, por meio de redes, no nível técnico e de gerência	Abordagem individual com empresas e oportunidades aderentes

**Quadro 3.** Estratégia e dinâmica de engajamento dos nichos de captação da FAS.

O sucesso da Fundação também se deve à participação de membros do Conselho de Administração que permite, principalmente em empresas e doadores de pessoa física, o contato direto com os tomadores de decisão.

## 2.6 Nossa proposta de valor

A FAS reconhece, inequivocamente, as populações tradicionais e povos indígenas como guardiões da floresta. A partir disso direcionamos nossos esforços para múltiplas ações com execução e entrega de benefícios realizados diretamente na ponta. As equipes de trabalho estão sintonizadas para as soluções voltadas ao desenvolvimento local sustentável, envolvendo múltiplas parcerias nas esferas municipais,

estaduais e federais, científicas e acadêmicas. Vivenciamos a realidade local e realizamos nossas entregas de maneira conectada, contextualizada e contínua. Temos um trânsito intenso de troca de conhecimentos entre saberes locais e científicos por meio de presença em todos os segmentos. Isso nos permite ter capilaridade e confiança junto ao nosso público beneficiário.

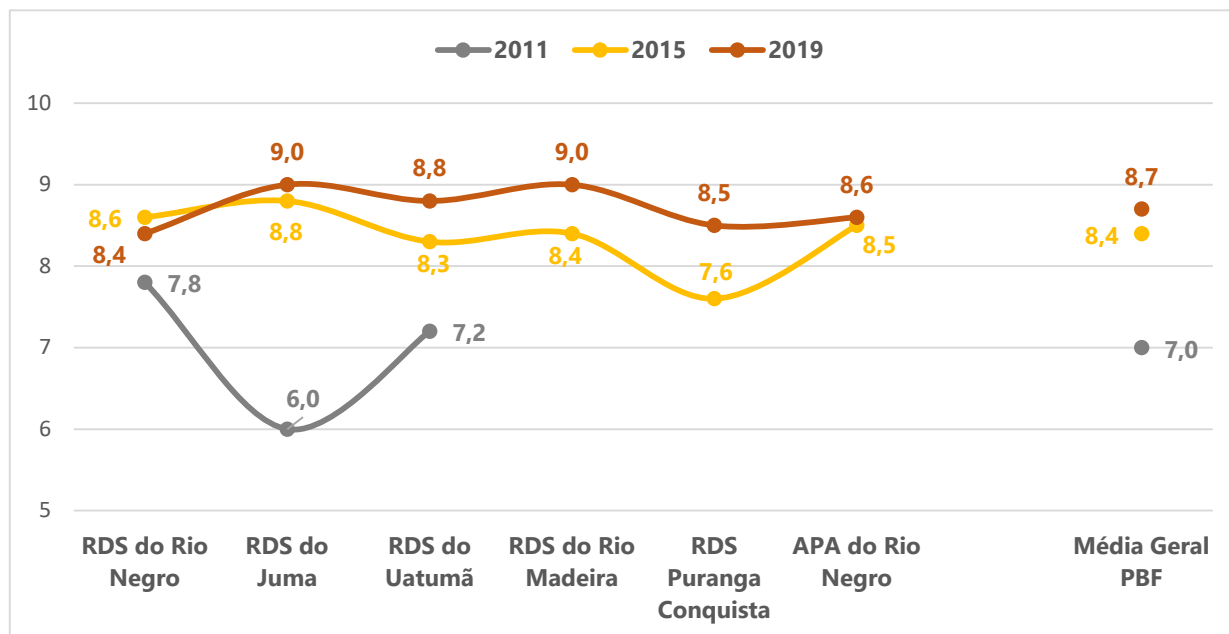


Figura 12. Avaliação atribuída pelos beneficiários aos programas implementados pela FAS (nota de 0 a 10).\*

A avaliação é um dos princípios que requer maior investimento futuro para estabelecermos de maneira abrangente a efetividade dos programas, projetos e iniciativas da FAS junto ao seu público beneficiários e parceiros (*stakeholders*). Em paralelo, reunimos ao longo de nossa história diagnósticos institucionais aprofundados realizados pela empresa de consultoria Bain & Company e pela pesquisa de opinião realizada pela [Action Pesquisas e Mercados](#) entre outubro e dezembro de 2019 e avaliou os programas e projetos implementados pela FAS junto a 970 famílias residentes nas RDS do Juma, Madeira, Uatumã, Rio Negro, Puranga Conquista e APA do Rio Negro (esse número de entrevistados corresponde a 30,6% do universo considerado). Outro importante referencial consiste na avaliação *ex-post* do projeto Bolsa Floresta, apoiado pelo [Fundo Amazônia](#). Convém destacar que para o período avaliado (2010-2015), o Fundo

apoiou as ações de apoio à geração de renda (Bolsa Floresta Renda) e Empoderamento comunitário (Bolsa Floresta Associação) que compunham o então Programa Bolsa Floresta. Todavia, o programa concorreu como Projeto, razão pela qual todas as referências do documento remetem à projeto. Outro ponto a destacar é que, à época e até 2018, este programa abrangia as ações apoiadas já mencionadas, além de ações de apoio à infraestrutura comunitária (Bolsa Floresta Social) e o próprio pagamento de recompensa por serviços ambientais: o **Bolsa Floresta** (Bolsa Floresta Familiar). A avaliação *ex-post* do Projeto Bolsa Floresta foi realizada por uma equipe de consultores independentes, sob a coordenação do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no âmbito da cooperação técnica com a Cooperação Alemã para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da GIZ. O [Relatório Final](#)

\*Fonte: Pesquisa de opinião realizada pela Action Pesquisas e Mercados entre outubro e dezembro de 2019.

2011: RDS do Rio Negro, RDS do Juma e RDS do Uatumã.

2015 e 2019: RDS do Rio Negro, RDS do Juma, RDS do Uatumã, RDS do Rio Madeira RDS Puranga Conquista e APA do Rio Negro.

[de Avaliação de Efetividade](#), publicado em fevereiro de 2019 é utilizado como ferramenta de aperfeiçoamento e gestão. As recomendações propostas por esta avaliação foram efetivamente analisadas e inseridas nos planos de ação de melhoria contínua das iniciativas em curso. Adicionalmente, também estimulamos pesquisas científicas e estudos realizados no âmbito das parcerias com instituições de pesquisa, ensino e inovação.

Trabalhamos no intuito de adaptar tecnologias e conhecimentos para a solução de desafios (inclusive de infraestrutura comunitária) com potencial de escala e replicação e com custos acessíveis (FAS Conhecimentos).

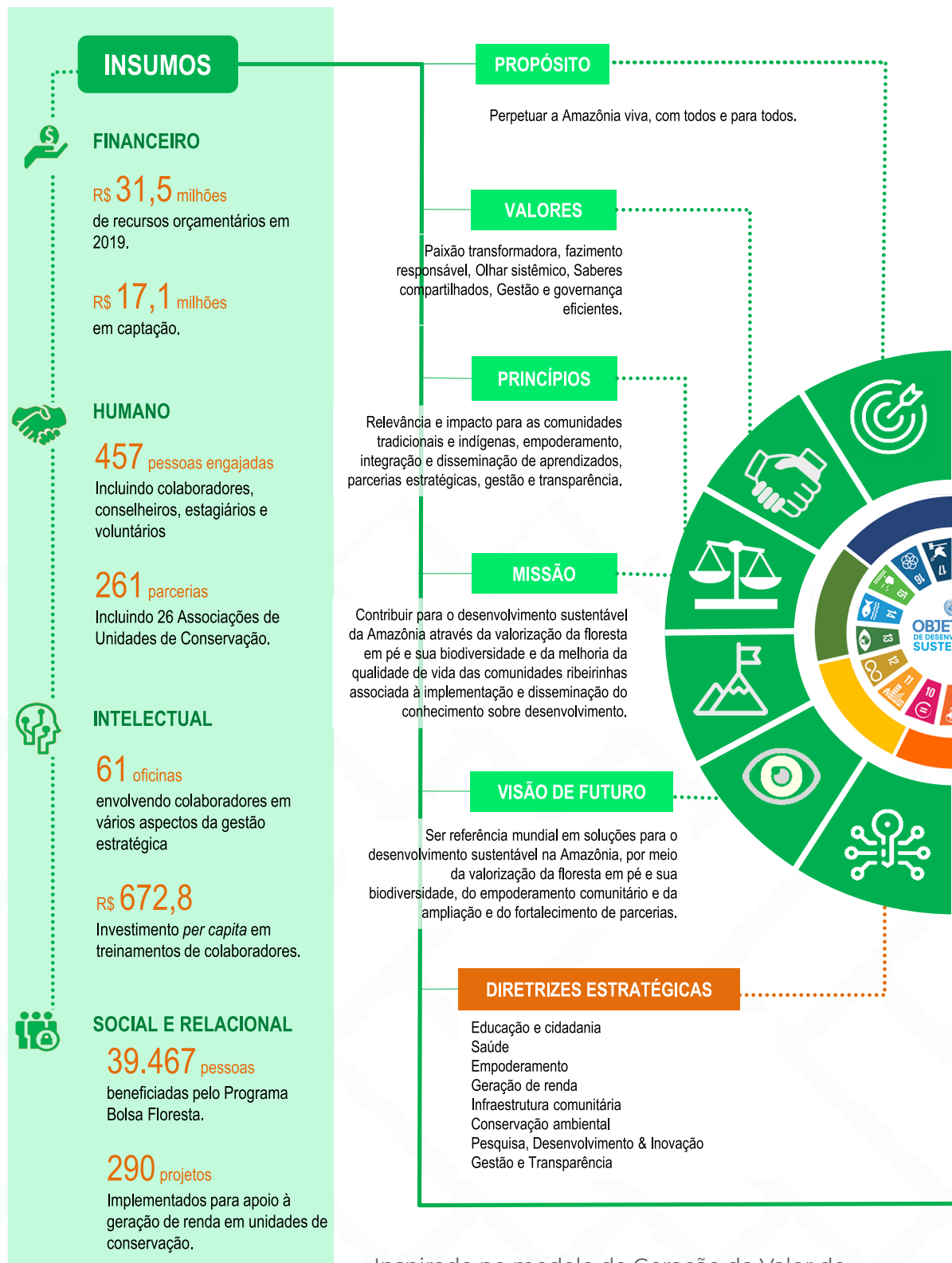
Reconhecemos e temos vivência das boas práticas, ética e postura (Código de conduta, princípios de ética e vida sustentável), amplamente divulgado entre colaboradores, parceiros e público em geral e disponível para download no site da FAS.

Nossa Governança é diferenciada pela inclusão de grupos técnico-científicos, empresariais, governo e sociedade civil, com conselheiros atuantes em pautas estratégicas e

envolvimento em ações de captação e avaliação de resultados e impactos.

Adotamos mecanismos e instâncias de gestão inclusivos e perenes, focados no aperfeiçoamento de práticas, gestão de agendas, comunicação de resultados e implementação de melhoria contínua, envolvendo lideranças e colaboradores.

Buscamos influenciar políticas públicas, seja pela implementação de ideias e boas práticas adquiridas em projetos junto aos nossos parceiros ou na formulação e testagem dessas políticas públicas, a exemplo do Programa Primeira Infância Amazonense - PIA, como parte integrante da Política Estadual de Promoção e Desenvolvimento da Primeira Infância, que teve como inspiração o projeto Primeira Infância Ribeirinha (PIR); além da Lei Estadual e regulamentações da Política de Pagamento por Serviços Ambientais (PSA), sempre com o olhar diferenciado e aprofundado, reconhecendo as reais necessidades das populações beneficiárias.



Inspirado no modelo de Geração de Valor do Fundo Amazônia/BNDES (2018)



**CONSERVAÇÃO E SERVIÇOS AMBIENTAIS**  
(página 17)

**INFRAESTRUTURA COMUNITÁRIA**  
(página 19)

**EMPODERAMENTO**  
(página 19)

**SOLUÇÕES INOVADORAS**  
(página 20)

**SAÚDE, EDUCAÇÃO E CIDADANIA**  
(página 19)

**GERAÇÃO DE RENDA E EMPREENDEDORISMO**  
(página 18)

**PRODUTOS E SERVIÇOS**

## RESULTADOS

### FINANCEIRO

**95%**  
de execução financeira em 2019.

**R\$ 13,8 milhões**  
em rendimentos do Fundo FAS.

### MANUFATURADO

**9** Núcleos de Conservação e Sustentabilidade  
Em funcionamento em comunidades de 7 unidades de conservação.

**91 ambulanchas e 160 rádios**  
Estruturando rede de comunicação e transporte de emergência articulada

### SOCIAL E RELACIONAL

**+270 missões de campo**  
Realizadas em 2019, envolvendo assessoramento técnico e monitoramento de resultados

**1.159 repercussões**  
Nas mídias regional (987), nacional (120) e internacional (49)

### NATURAL

**2,97 milhões de tCO<sub>2</sub>**  
reduzidas pela conservação da floresta

**320,2 de tCO<sub>2</sub>**  
emitidas pelas operações logísticas (transporte) em 2019

## 3. DESEMPENHO DA FAS

### 3.1 Destaques 2019

A seguir são apresentados alguns dos destaques de 2019, em relação aos principais resultados de desempenho e impacto da FAS. No **Quadro 04** a seguir são apresentados os

resultados históricos dos últimos três anos para os indicadores apresentados como destaques de 2019.



**647**

comunidades, localidades e aldeias atendidas

**10.009**

famílias beneficiadas

**41.808**

peças beneficiadas\*



**61**

oficinas de planejamento participativo

**3.878**

participantes em oficinas de planejamento

**49%**

de participação feminina nos projetos implementados



**290**

projetos de geração de renda

**111**

ações de apoio a associações de moradores

**103**

espaços sociais reformados ou erguidos no interior entre 2009 e 2019



**658**

alunos matriculados nos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade

**2.440**

crianças de 0 a 6 anos atendidas diretamente pelo Programa Primeira Infância Ribeirinha\*\*

**2.915**

crianças e adolescentes de 7 a 17 anos envolvidos nas ações de Desenvolvimento Integrado



**261**

parceiros financiadores e institucionais

**37.772**

participantes na Feira da FAS e Virada Sustentável

**24/24** 

auditorias independentes da PwC aprovadas sem ressalvas

DESTAQUES	2017	2018	2019
Comunidades e localidades atendidas	583	581	581
Famílias beneficiadas	9.610	9.598	9.421
Pessoas beneficiadas	39.420	39.948	39.467
Oficinas de planejamento participativo	149	101	61
Total de participantes nas oficinas	9.880	6.542	3.878
% de participação feminina nas atividades realizadas pelo PBF	0,48	0,46	0,49
Projetos em geração de renda	522	351	290
Ações de apoio à associação de moradores	157	114	111
Participantes dos Encontros de Lideranças das Associações	125	125	103
Alunos matriculados nos NCS	622	576	703
Crianças de 0 a 6 anos atendidas pelo Programa Primeira Infância Ribeirinha	1.470	2.397	2.440
Crianças e adolescentes (de 0 a 17 anos) atendidas pelo DICARA	1.298	2.630	2.915
Parcerias estabelecidas	201	213	261
Participantes nas feiras da FAS e na Virada Sustentável	37.600	27.000	37.772

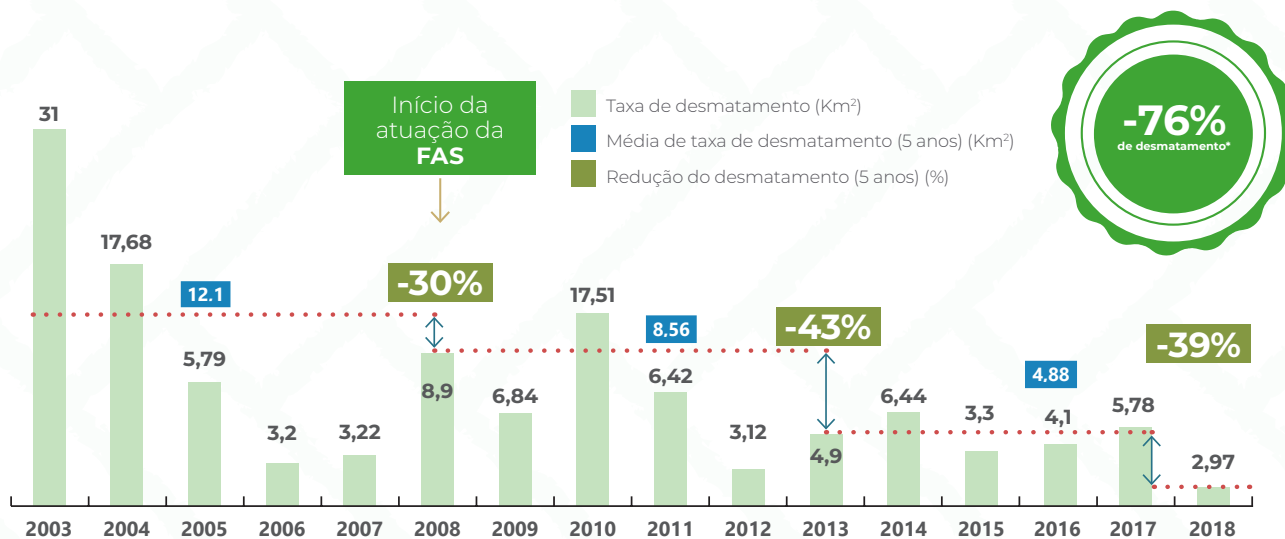
**Quadro 4.** Partes interessadas do ecossistema da FAS e respectivas estratégias de engajamento.

- Sobre os dados apresentados convém ressaltar que em relação à redução no número de comunidades e localidade há uma presente dinâmica de dissolução de localidades para que ribeirinhos possam residir mais próximos de comunidades maiores e estruturadas.
- O número de famílias apoiadas pelo Programa Bolsa Floresta depende da dinâmica de controle social, indispensável como mecanismo de transparência. São previstas suspensões e desligamentos de famílias pelo descumprimento de regras do Programa, mas o que ocorre na maioria dos casos é o desligamento por não serem mais moradores das unidades de conservação (êxodo rural);
- Em relação ao número de oficinas de planejamento, número de projetos de geração de renda, ações de apoio às Associa-

ções e até mesmo a redução do número de participantes do Encontros de Lideranças, a justificativa é a finalização do segundo projeto financiado pelo Fundo Amazônia, ocorrido em meados de 2019. Já em 2018 houve significativa redução nas ações, com priorização de acompanhamento e assessoramento de projetos.

- Os dados de alunos matriculados também apresentam comportamento diferenciado. Em 2019 deve ser considerado que foram abertas turmas de ensino médio de alternância e o curso superior de Pedagogia do Campo, com inédito e exclusivo vestibular da Universidade do Estado do Amazonas (UEA) para moradores da RDS de Uacari, em Caruari;
- O total de crianças e adolescentes (de 0 a 17 anos) atendidas pelo Desenvolvimento Integral de Crianças e Adolescentes Ribeirinhos da Amazônia (DICARA) apresentou crescimento de apenas 2% (2019/2018) e de 125% (2019/2017). Isto se deve ao fato de que os projetos deste programa possuem ciclos variam de 18 a 24 meses. Em 2019 houve a “entressafra” de projetos, com forte ação de captação para ampliação para novos municípios;
- O aumento no número de parcerias se deveu especialmente pela diversificação de fontes de recursos e ampliação de programas e projetos, especialmente nas agendas Cidades Sustentáveis e Indígena;
- Por falar em agenda Cidades Sustentáveis, a partir do final de 2018 e durante todo o exercício de 2019 a FAS passou a gerir diretamente a organização da Feira da FAS e agregou novas parcerias estratégicas, com ampliação das atrações. Isso atraiu mais pessoas para o espaço das feiras.

## DESMATAMENTO EM 16 ÁREAS PROTEGIDAS ATENDIDAS PELA FAS (Km<sup>2</sup>)\*



\*Período 2003-2007 e 2018.

Os dados apresentados no gráfico de desmatamento nas áreas atendidas pela FAS advêm do PRODES/INPE e são desagregados por unidade de conservação. A divulgação e disponibilização destes dados desagregados,

contudo, sempre ocorre em meados do ano subsequente, ou seja, os dados de 2019 só estarão disponíveis a partir de junho de 2020, para fins de análise comparativa. Este relatório foi concluído antes disso.

## 3.2 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Desde 2015, a FAS contribuiu ativamente para a construção dos [Objetivos do Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#) junto à Organização das Nações Unidas (ONU). Com vigência entre 2015 e 2030, os ODS representam um novo paradigma para as ações direcionadas ao desenvolvimento sustentável entre governos, empresas e sociedade civil.

Por meio da Rede de Soluções de Desenvolvimento Sustentável, tradução do inglês *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) da ONU. A Fundação participou dos processos nacionais e eventos relacionados ao tema antes e depois da sua elaboração.



Há 12 anos, a FAS atua junto aos moradores e usuários de UCs, implementando o [Programa Bolsa Floresta](#), política pública criada no âmbito da Lei de Mudanças Climáticas e que preconiza o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA) às famílias que se comprometem a manter a floresta em pé. As 9.432 famílias cadastradas também são beneficiadas por ações voltadas para o empoderamento, desenvolvimento de infraestrutura comunitária, apoio à geração de renda, educação e saúde.



A FAS implementa um conjunto de ações que, em 2019, geraram desenvolvimento para 39.467 pessoas, por meio de 290 projetos de geração de renda. Foram priorizados investimentos em cadeias produtivas com resultados para a comercialização, a segurança alimentar e a conservação ambiental das comunidades envolvidas. São exemplos os produtos extrativistas como açaí e castanha, manejo de lagos para a produção de pirarucu, bem como apoio à agricultura familiar, especialmente para a produção de farinha e guaraná.



Por acreditar na importância estratégica de apoiar o desenvolvimento infantil (crianças de até 6 anos de idade) em comunidades ribeirinhas para assegurar uma futura geração de lideranças plenamente saudável e desenvolvida, a FAS e parceiros apostam no desenvolvimento de um modelo de atendimento que já foi convertido em política pública estadual ([Lei n.º 13.257/2016](#)), o Programa Primeira Infância Ribeirinha (PIR). Em 2019, 2.440 crianças foram diretamente atendidas pelo programa e, no município de Tefé, por meio da capacitação de supervisores para formação de Agentes Comunitários de Saúde, foram atendidas outras 8.855 crianças.



A FAS e parceiros mantêm a estrutura de nove Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS) que abrigam cinco escolas estaduais e uma escola municipal responsáveis pela educação direta de 703 alunos de ensino fundamental e médio com ensino mediado tecnológico e práticas complementares adaptadas à realidade amazônica. Além do ensino formal, são desenvolvidos e apoiados projetos e iniciativas voltados para a formação técnica e ampliação de oportunidades para as populações beneficiadas, a exemplo da inclusão digital de jovens e adolescentes.



O benefício do [Programa Bolsa Floresta](#) é concedido prioritariamente às mães de das famílias apoiadas. Em 2019, 86% dos titulares do benefício eram mulheres. Além disso, todas as ações desenvolvidas pela FAS estimulam a participação feminina, em especial na ocupação de posições de liderança: seja politicamente, seja à frente de projetos de renda ou melhoria da infraestrutura comunitária. Em 23 edições de encontros de lideranças, a média de participação feminina foi de 28% e, somente em 2019, foi de 38%, o que indica histórica consistência e aumento de participação. Outro importante aspecto a considerar é a equilibrada participação das mulheres nas oficinas de planejamento participativo, correspondente a 49,2%.



Por meio de ações de apoio à Infraestrutura Comunitária, em 2019 a FAS, em parceria com a Aliança Água+Acesso, investiu mais de R\$ 779 mil em ações estruturantes para acesso à água de consumo em 13 comunidades de quatro unidades de conservação e já beneficiam mais de 343 famílias e 1.406 pessoas. Foram implantados modelos tecnológicos que implicam na desinfecção de água de rios e igarapés e estruturação de redes de armazenamento e distribuição de água.



A FAS e o Conselho Britânico estimularam a produção científica por meio do **Programa Institucional Links**, no qual se destaca a parceria da Universidade Federal do Amazonas (Ufam) e a *Coventry University* voltada para a troca de conhecimentos científicos e tradicionais, bem como a avaliação das soluções já adotadas pela FAS na temática energia renovável e replicável para comunidades ribeirinhas. Nas ações de pesquisa e apoio à infraestrutura comunitária, em 2019, a FAS investiu cerca de R\$ 108 mil em soluções para acesso à energia em comunidades e localidades.



Em 2019, as ações de apoio à geração de renda envolveram, direta e indiretamente, mais de 8.762 famílias, gerando ocupações e inclusão econômica por meio do desenvolvimento de atividades produtivas sustentáveis. Também foram realizadas 848 ações de assessoria técnica em projetos produtivos, além de 37 oficinas para gestão de bens e 82 capacitações voltadas para o empoderamento comunitário, produção extrativista e familiar e gestão de bens e infraestrutura, resultando em mais de 6.860 pessoas capacitadas e/ou orientadas.



A FAS e parceiros investiram em 2019 um total de R\$ 1,38 milhões em iniciativas de apoio a projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, apoio à geração de renda e empreendedorismo nas cadeias produtivas sustentáveis prioritárias, voltadas para a bioeconomia da região. Foram apoiados investimentos em pesquisa, capacitações, organização produtiva e infraestrutura de agroindústrias e espaços de produção mais eficientes.



Todas as iniciativas promovidas pela FAS contribuem para a redução das desigualdades sociais, visto que estão focadas na melhoria da qualidade de vida, de maneira equitativa e inclusiva, estimulando à valorização da floresta em pé na geração de negócios sustentáveis como alternativa de desenvolvimento local. Um dos indicadores utilizados para acompanhar o alcance deste ODS é a evolução da renda média familiar do público beneficiário que, entre 2009 e 2019, registrou um aumento médio de 202%. Esta é uma consequência do envolvimento continuado deste público com ações de planejamento participativo.



As atividades de desenvolvimento sustentável da FAS vão além das comunidades remotas da Amazônia profunda. A mobilização social, o engajamento e o ativismo nos espaços de discussão e ações para o desenvolvimento sustentável no meio urbano derivam do sério trabalho de estruturação comunitária. Como grande parte de nós vive em cidades, comunidades urbanas vulneráveis também são atendidas pela Fundação. A Virada Sustentável Manaus é um grande exemplo: em 2019, foram mobilizadas 25 mil pessoas em dois dias com 169 atividades em 25 pontos da cidade, engajando 450 voluntários e muita disposição.



As ações de assistência técnica e educação ambiental desenvolvidas pela FAS preconizam a redução de desperdícios na produção, por meio do estímulo de processos mais eficientes, ações de reciclagem e gestão de resíduos sólidos. Em relação à comercialização de produtos, são incentivados os conceitos de economia circular, com máximo aproveitamento dos produtos e subprodutos das cadeias de valor prioritárias. No caso do manejo do pirarucu, a diferença entre vender charutos e o peixe beneficiado em partes pode representar uma diferença de 147,8% no valor da comercialização, o que explica os investimentos substanciais nos sistemas de produção e manejo de recursos da sociobiodiversidade.



Por ser responsável pela implementação do maior programa de Pagamento por Serviços Ambientais, o Bolsa Floresta, a FAS tem protagonizado eventos e reuniões nacionais e internacionais que visam a consolidação do mecanismo financeiro para captação de recursos pela redução do desmatamento e degradação florestal. Entre 2008 e 2019, por meio do controle e redução de taxas de desmatamentos foi possível evitar a emissão de mais de 17,2 milhões de toneladas de CO<sup>2</sup>, equivalente a 19,0 mil hectares.



Na meta 14.4 deste ODS é prevista a busca efetiva pela regularidade da coleta, coibição da sobrepesca ilegal, não reportada e não regulamentada e as práticas de pesca destrutivas, assim como a implementação de planos de gestão com base científica, para restaurar populações de peixes no menor tempo possível, pelo menos a níveis que possam produzir rendimento máximo sustentável, como determinado por suas características biológicas. Neste sentido, a FAS tem ensejado esforços para apoiar a organização e estruturação de grupos de manejadores de pesca nas RDS de Uacari, Cujubim, Mimirauá, Amanã e Piagaçu-Purus, apoiando diretamente 1.422 famílias em 2019. A reflexão da FAS sobre esse ODS é a oportunidade de articular suas metas e envolver os rios da Amazônia, considerando que não são sistemas isolados dos oceanos.



As ações da FAS possibilitam e estimulam a conservação de 10,9 milhões de hectares, com registro de redução de 76% nas taxas de desmatamento entre 2008 e 2019 nas UCs onde atua. Ao passo que, no mesmo período, as taxas nas UC similares, em todo o estado e na Amazônia indicaram tendência de aumento no desmatamento.



Em 2019, a FAS realizou 111 ações de apoio às 14 associações de moradores representantes das unidades de conservação beneficiadas pelo [Programa Bolsa Floresta](#). Em todas as iniciativas foram promovidas ações de capacitação em gestão e aperfeiçoamento das práticas de produção e acesso ao mercado. A própria gestão da FAS foi reformulada com a revisão de processos de monitoramento e avaliação, o que aumentará a eficiência e comunicação da gestão e transparência.



A FAS acredita que a colaboração e parceria com as associações de moradores, instituições governamentais, não-governamentais, empresas, organismos multilaterais, instituições de ensino, pesquisa e inovação são fundamentais para o fortalecimento de uma legítima e impactante rede para viabilização dos ODS. Em 2019, 261 instituições compuseram o ecossistema FAS de parcerias, declarando o compromisso pela sustentabilidade e pela redução das desigualdades, bem como a confiança na Fundação.

## 3.3 Execução Financeira e Contábil 2019

### 3.3.1 Execução Financeira da FAS

Apresentamos a execução financeira da FAS, sob o regime de caixa, representando os desembolsos financeiros durante o ano de 2019. (Valores R\$ mil).

COMPONENTE	2017	2018	2019
<b>PROGRAMAS DA ÁREA FIM</b>	<b>20.966.000</b>	<b>24.689.259</b>	<b>25.298.388</b>
<b>PROGRAMA FLORESTA EM PÉ</b>	<b>12.835.000</b>	<b>13.915.380</b>	<b>13.232.304</b>
PBF Familiar	5.195.000	4.899.730	5.199.000
PBF Renda	2.825.000	3.425.214	2.766.366
PBF Social	276.000	414.409	713.045
PBF Associação	331.000	536.223	346.542
Implementação PBF	4.208.000	4.061.293	3.149.305
Empreendedorismo e demais projetos PBF	-	578.511	1.058.047
<b>PROGRAMA DE EDUCAÇÃO, SAÚDE E CIDADANIA (PES)</b>	<b>4.690.000</b>	<b>4.636.877</b>	<b>7.168.265</b>
DICARA	-	849.449	1.608.569
Gestão de Núcleos e Implementação PES	-	2.575.556	2.185.864
Demais Projetos PES	-	1.211.872	3.373.832
<b>PROGRAMA DE SOLUÇÕES INOVADORAS (PSI)</b>	<b>3.441.000</b>	<b>6.137.002</b>	<b>4.897.818</b>
Projetos inovadores (renda, esporte, cultura, indígena e outros)	1.591.000	3.676.480	1.903.262
Projetos técnico-científicos	715.000	1.013.479	870.348
Cooperação internacional	1.135.000	1.447.043	2.124.209
<b>PROGRAMAS DA ÁREA MEIO</b>	<b>6.014.000</b>	<b>6.568.963</b>	<b>6.521.702</b>
<b>PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)</b>	<b>892.000</b>	<b>1.536.213</b>	<b>1.405.092</b>
Desenvolvimento Institucional, Captação de Recursos e Comunicação	892.000	1.273.139	1.223.115
Relacionamento institucional e Conselho	-	263.074	181.977
<b>PROGRAMA DE GESTÃO E TRANSPARÊNCIA (PGT)</b>	<b>5.122.000</b>	<b>5.032.750</b>	<b>5.116.610</b>
Sistemas, Planejamento, monitoramento e avaliação	-	10.677	225.223
Gestão, infraestrutura e administração geral	5.122.000	5.022.073	4.891.387
<b>EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA</b>	<b>VALORES</b>		
Execução área MEIO	6.014.000	6.568.963	6.521.702
Execução área FIM	20.966.000	24.689.259	25.298.388
<b>Execução Total</b>	<b>26.980.000</b>	<b>31.258.222</b>	<b>31.820.090</b>
<b>Orçamento Disponibilizado</b>	<b>28.000.000</b>	<b>32.100.000</b>	<b>33.534.000</b>
% de execução área MEIO	22%	21%	20%
% de execução área FIM	78%	79%	80%
<b>% de execução TOTAL</b>	<b>96%</b>	<b>97%</b>	<b>95%</b>

Quadro 5. Execução financeira da FAS.

A execução financeira do Programa Bolsa Floresta foi uniforme no triênio, em média de R\$ 13,3 milhões, havendo estabilidade no PBF Familiar; variações em recursos aplicados para os projetos de geração de renda; crescimento dos projetos PBF Social; e introdução das iniciativas de apoio ao empreendedorismo.

No Programa de Educação, Saúde e Cidadania observamos o crescimento dos recursos empregados, entre 2018 e 2019, representados por maior captação de recursos. Já o Programa de Soluções Inovadoras apresentou variações en-

tre R\$ 3,4 milhões R\$ 6,1 milhões, em função da disponibilização de recursos e cronogramas de uso entre os anos. A variação maior ocorreu nos projetos inovadores, sendo a diminuição entre 2018 e 2019, em parte fundamentada pela passagem de algumas iniciativas para o Programa Bolsa Floresta (renomeado Floresta em Pé). As execuções “meio” estiveram sempre equilibradas em torno de R\$ 6,5 milhões, obedecendo rígido controle de gastos sob orçamentos orientados para 20% da execução total da FAS.

### 3.3.1 Demonstrações Financeiras - Contábeis

As informações contábeis da FAS, organizadas sob as suas demonstrações financeiras, são publicadas independente deste Relatório Integrado. Elas são elaboradas e apresentadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, incluindo as disposições da Resolução do

Conselho Federal de Contabilidade nº 1.409/12, que aprovou a interpretação técnica ITG 2002 (R1) – “Entidades sem finalidades de lucro”. Em 2019, os valores contábeis mais representativos (Em R\$ mil) são:

ATIVOS	
Ativos Financeiros próprios	91.584
Ativo imobilizado	7.103
Patrimônio Líquido	95.425
RECEITAS E DESPESAS	
Receitas com doações, parcerias e patrocínios	17.183
Receitas sobre serviços voluntários ao valor justo	508
Receitas financeiras sobre o fundo próprio (Fundo FAS)	13.849
Despesas de programas e operacionais	(32.340)
Demais despesas e receitas, inclusive financeiras.	372
Déficit do Exercício:	(428)
VALORES PAGOS AOS FUNCIONÁRIOS	
Salários	6.643
Benefícios	1.956

# 4. VISÃO ESTRATÉGICA

## 4.1 Planejamento Estratégico 2030

Em 2017, a empresa de consultoria Bain & Company realizou um detalhado diagnóstico sobre o desempenho e o impacto programático da FAS, bem como suas conquistas alcançadas em 10 anos de atuação. Com base nessas informações e nas visões de colaboradores, parceiros e pesquisas de mercado, foram construídos o posicionamento estratégico e a ambição da FAS para o ano de 2030. A escolha do ano não foi por acaso: é coincidente com a Agenda 2030 da ONU.

O Mapa estratégico apresentado na **Figura**

**13**, foi inspirado e adaptado a partir da metodologia de *Balanced Score Card* (BSC), em especial na determinação das Perspectivas Estratégicas, categorizadas em (1) resultados e sociedade, (2) processos internos, (3) aprendizado e crescimento e (4) sustentabilidade financeira. A partir dessas categorias foram agrupadas as prioridades estratégicas da FAS. O mapa também posiciona o leitor sobre missão, visão 2030 e os oito eixos temáticos estratégicos adotados.

### Missão

contribuir para a conservação ambiental da Amazônia através da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade e da melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas associada à implementação e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento sustentável.

### Visão

Ser referência mundial em soluções para o desenvolvimento sustentável na Amazônia, por meio da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade, do empoderamento comunitário e da ampliação e do fortalecimento de parcerias.

### Eixos temáticos estratégicos

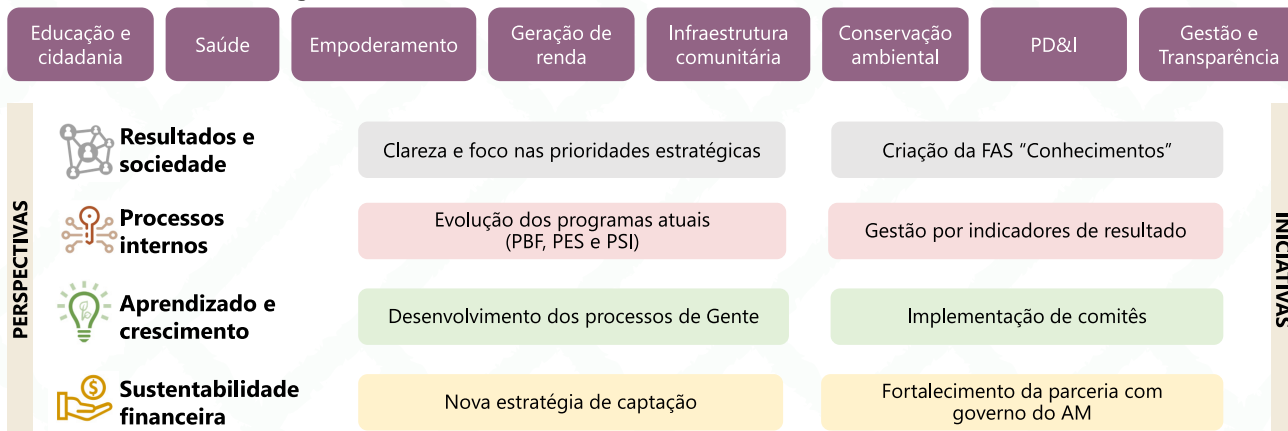


Figura 13. Mapa Estratégico da FAS.

Os colaboradores da FAS participaram ativamente em várias etapas do planejamento estratégico, o que tornou possível ter um diagnóstico e visão fidedignos às necessidades e às aspirações da instituição, bem como

a definição de diretrizes e eixos estratégicos de atuação. Como resultado foi gerado o primeiro plano de implementação referente ao Biênio 2018-2019, com as respectivas prioridades estratégicas.

INICIATIVA	MACRO-ATIVIDADE	2018	2019	2020+
Clareza e foco nas prioridades estratégicas	Comunicar estratégia 2030 para colaboradores e parceiros	■		
	Estabelecer metas da fundação e superintendentes			■
	Estruturar processo de priorização de projetos		■	
Gestão por indicadores de resultados	Desdobrar metas da Fundação para gerências e coordenadorias		■	■
	Implementar processo de acompanhamento de metas		■	■
Nova estratégia de captação	Criar gerência de Captação e Comunicação	■	■	■
	Refinar proposta de valor e abordagem para empresa e fundos		■	■
	Estruturar processos de captação de recursos em produtos e serviços		■	■
Evolução de programas (PBF, PES e PSI)	Implementar melhorias no Programa Bolsa Floresta	■	■	■
	Reestruturar Programa de Educação e Saúde	■	■	■
	Reorganizar Programa de Soluções Inovadoras	■	■	■
FAS Conhecimentos	Estruturar área e processos de sistematização e disseminação do conhecimento	■	■	■
	Fechar parcerias com instituições científicas e acadêmicas	■	■	■
Fortalecimento da parceria com governo do AM	Estabelecer parceria com o governo do AM para o desenvolvimento sustentável	■	■	■
	Negociar financiamento do PBFF pelo governo	■	■	■
Gestão de Pessoas	Implementar políticas de cargos e salários, treinamento, avaliações de desempenho	■	■	■
Comitês estratégicos	Estabelecer comitês de Captação e Comunicação, Educação e Geração de renda	■	■	■

■ Atividade única  
■ Atividade recorrente

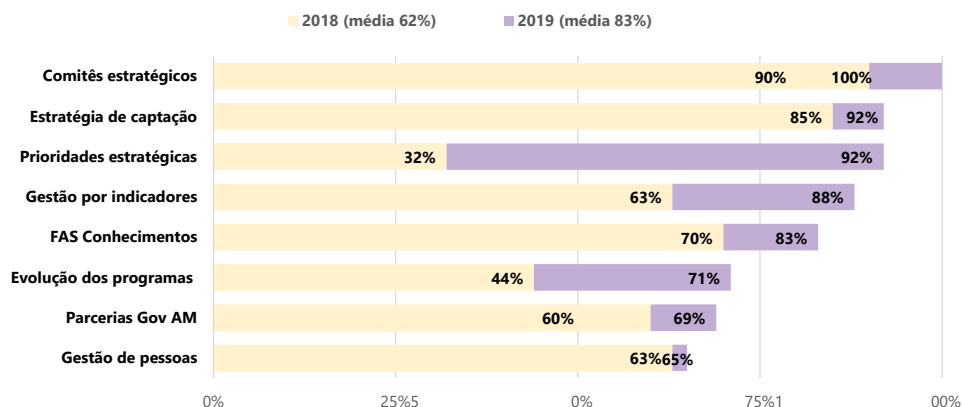
■ Relizada  
■ Prevista

Figura 14. Orientações do Planejamento Estratégico 2030: prioridades estratégicas para o Biênio 2018-2019.

## 4.2 Prioridades Estratégicas 2018-2019

Em 2019, seguimos o Plano de Implementação, parte do Planejamento Estratégico 2030, definido para o biênio 2018-2019. Nele foram estabelecidas oito prioridades estratégicas, desdobradas em macro atividades e prazos. Ao longo da implementação, a média final avaliada de avanços foi de 82%, valor influenciado pela necessidade de refinar as metas

estratégicas relacionadas ao modelo de negócios e à evolução de programas e projetos finalísticos. A **Figura 15** ilustra o nível de implementação de cada iniciativa estratégica em 2019. Na sequência é apresentado um quadro que sistematiza os principais avanços e desafios enfrentados nesta implementação.



**Figura 15.** Acompanhamento do nível de implementação das iniciativas estratégicas do Planejamento Estratégico 2030.

Iniciativas	Atividades	Metas	2018	2019	Média (%)
Prioridades estratégicas	Estabelecer metas da Fundação e Superintendentes	14 metas, duas por programa e 1 por superintendência	23%	85.7%	92%
	Estruturar processo de priorização de projetos	1 fluxo de priorização elaborado e validado	95%	98%	
FAS Conhecimento	Estruturar área e processos de sistematização e disseminação do conhecimento	1 fluxo FAS Conhecimento discutido, elaborado, validado e implementado	70%	80%	83%
	Fechar parcerias com instituições científicas e acadêmicas	Pelo menos 6 novas parcerias com instituições científicas e acadêmicas	75%	85%	
Evolução dos Programas	Programa Floresta em Pe (Bolsa Floresta)	Abordagem metodológica 100% revisada para qualificação de projetos	54%	61%	71%
	Programa de Captação e Desenvolvimento Institucional	Modelo de negócios e planos de captação direcionadas 100% revisados e validados	80%	90%	
	Programa de Educação, Saúde e Cidadania	2 modelos de NCS (Casa Familiar Rural e Escola FAS) 100% implementados e avaliados	48%	70%	
	Programa de Gestão e Transparência	Revisão e hierarquização de 3 painéis de indicadores e Painel SG (gestão), site e painéis de projetos	71%	88%	
	Programa de Soluções Inovadoras	Reestruturação de conteúdo e composição de RH do Programa em alinhamento com o PE2030	20%	46%	
Gestão por indicadores	Desdobrar metas da Fundação para gerências e coordenadorias	2 ciclos de avaliação e detalhamento de metas realizados com cada programa da FAS	74%	85%	88%
	Implementar processo de acompanhamento de metas	Consolidação do Painel de Gestão à Vista (online e com auditorias mensais)	71%	90%	
Gestão de pessoas	Implementar políticas de RH (cargos e salários, sucessão, treinamento e avaliações)	Plano de revisão de cargos e salários revisado e Plano de Treinamentos de Colaboradores ajustado à demanda e realidade	65%	65%	65%

Comitês estratégicos	Criação e implementação de comitês estratégicos	4 Comitês estratégicos instaurados e com a participação ativa de Conselheiros	100%	100%	100%
Estratégia de captação	Estruturar processos de captação de recursos em produtos e serviços	Cardápios de projetos estruturados segundo eixos temático estratégicos e ODSs	83%	88%	92%
	Refinar proposta de valor e abordagem para empresas e fundos	Planejamento estratégico da Captação elaborado, discutido e validado junto à alta gestão	95%	95%	
Parceria Gov AM	Estabelecer parceria com governo do AM para desenvolvimento sustentável	Renovação de Termo de Cooperação com a SEMA e captação de pelo menos dois grandes projetos em coparticipação (um de cada)	50%	60%	69%
	Negociar financiamento do PBFF pelo governo	Identificar e implementar estratégia de repasse (sem riscos à FAS) do pagamento do PBF para Governo do Estado até 2022	73%	78%	

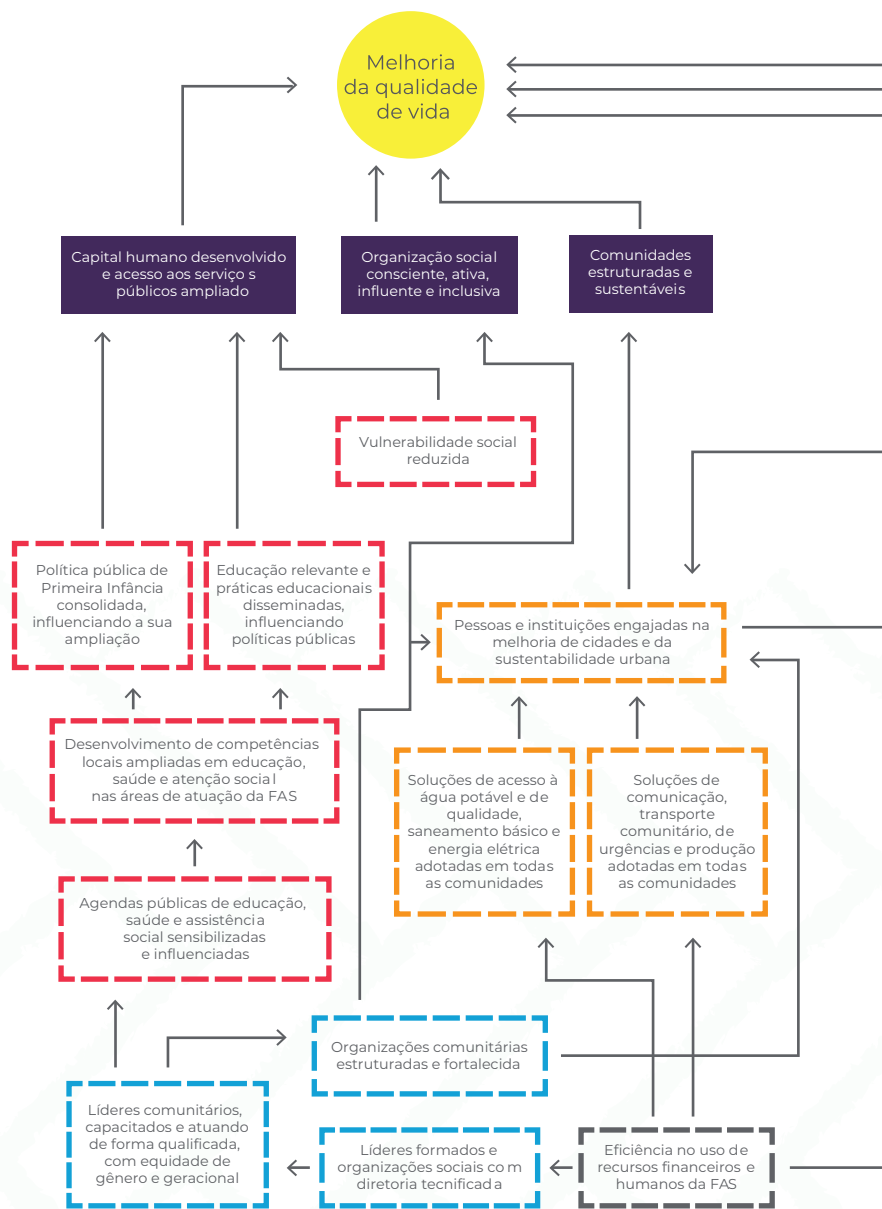
**Quadro 7.** Metas das iniciativas e prioridades estratégicas, biênio 2018-2019.

Principais avanços	Principais desafios
Estruturação do processo de priorização de projetos	Estabelecer metas da FAS diante da conjuntura político-econômica nacional
Criação da Superintendência de Inovação e Desenvolvimento Institucional	Padronizar ferramentas para implementação de processos de acompanhamento de metas com agendas tão diversas (em andamento)
Plano estratégico de comunicação em discussão de alto nível (CAD 47, 48 e 49)	Estruturar processos de captação de recursos em produtos e serviços
Reestruturação e implementação de melhorias nos programas finalísticos da FAS, mesmo diante de limitações orçamentárias	Consolidar uma “FAS Conhecimentos” plural e que envolva efetivamente todos os setores da FAS (Comitê em estruturação)
Fortalecimento das parcerias com o Governo do AM e poder legislativo (emendas parlamentares, e.g.)	Implementar políticas de cargos e salários diante dos cenários incertos e sem ultrapassar 20% de execução meio




**Quadro 8.** Principais avanços e desafios relacionados à implementação do Planejamento Estratégico.

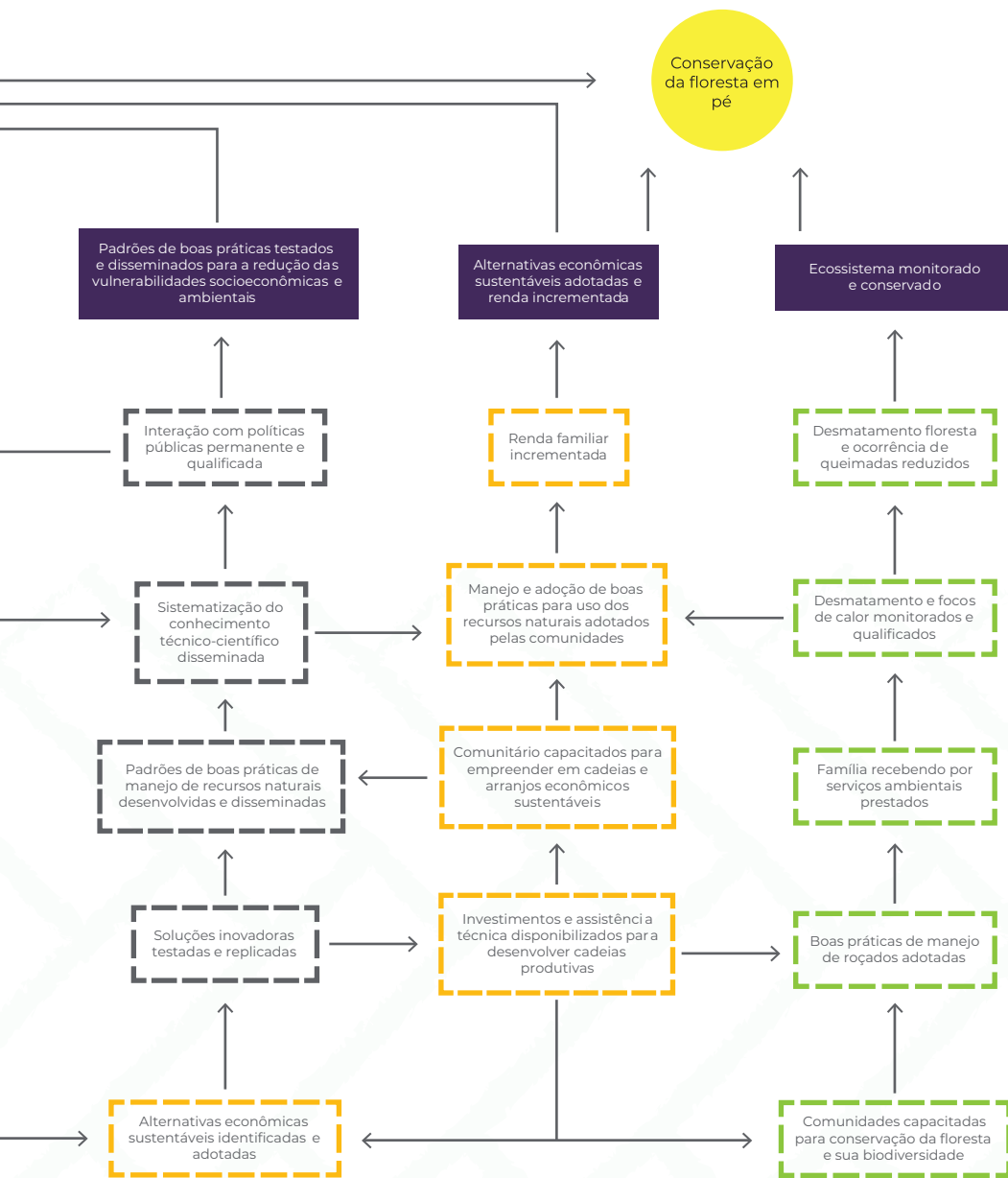
## 4.3 Teoria da Mudança

A partir de 2016, a FAS começou a discutir e aperfeiçoar a sua **Teoria da Mudança**, uma abrangente descrição e ilustração sobre como uma mudança ou impacto desejado pela organização deve ocorrer e em que contextos particulares. Permite observar lacunas e conexões entre atividades e intervenções que possibilitam o alcance dos objetivos e resultados (Fonte: [Center for Theory of Change](#)). A Teoria da Mudança da FAS tem dois objetivos principais inteiramente alinhados à visão e missão da FAS para 2030: (1) a manutenção da floresta em pé e (2) a melhoria da qualidade de vida por meio da erradicação da pobreza extrema das comunidades ribeirinhas. A construção do planejamento estratégico 2030 propiciou um olhar especializado em eixos temáticos essenciais para a FAS, sistematizando 26 resultados programáticos ou precondições interconectadas, que possibilitam o alcance dos impactos desejados (resultados intermediários e principais, de acordo com cada cor).



### Tipos de resultados:

-  Resultados principais
-  Resultados intermediários
-  Resultados programáticos



**Eixos temáticos estratégicos:**

- |   |  |
|---|--|
| <span style="color: red;">■</span> Educação, saúde e cidadania  | <span style="color: gray;">■</span> Pesquisa, desenvolvimento e inovação |
| <span style="color: blue;">■</span> Empoderamento               | <span style="color: orange;">■</span> Geração de renda                   |
| <span style="color: brown;">■</span> Infraestrutura comunitária | <span style="color: green;">■</span> Conservação ambiental               |



## 4.4 Macroprocessos e Gestão Estratégica

Para apoiar a Gestão Estratégica da FAS, promovendo a contínua interlocução e integração entre áreas meio e fim, apoiando a sistematização e disseminação do conhecimento e lições aprendidas, o Programa de Gestão e Transparência (PGT) foi concebido e consolidado a partir de 2018 e atua por meio de mecanismos e instâncias de gestão junto à comunidade interna, planejamento e avaliação de resultados de programas e projetos da FAS.

Os conceitos de liderança, estratégia e controle são adotados em todos os níveis de atuação da FAS, visando a transversalização das ações de monitoramento da gestão, com vistas ao

cumprimento da missão institucional. Para exemplificar, vários membros do Conselho de Administração da FAS participam de Comitês técnicos internos que se reúnem periodicamente para tratar de temáticas como projetos estratégicos de geração de renda e empreendedorismo, captação e comunicação estratégica.

O Programa de Gestão e Transparência (PGT) está ligado à Superintendência Geral da FAS, o que possibilita a atuação transversalizada e o apoio à implementação e consolidação dos mecanismos e instâncias de gestão. Essas instâncias possibilitam acompanhar os resultados e promover ajustes na condução de atividades.

Periodicidade	Mecanismos e Instâncias de gestão	Objetivos
Semanal	 Grupo de gestão	Acompanhamento e gestão entre superintendência e lideranças de programas e projetos.
	 Diálogo Semanal do Colaborador	Espaços semanais para treinamentos internos e debates sobre temas emergentes.
	 Painel de Captação	Compartilhamento e avaliação das atualizações semanais da evolução das tratativas de captação em curso.
Quinzenal	 Reunião de Superintendência	Encontros para avaliação situacional e tomadas de decisões
Mensal	 Painel de Gestão	Atualização e avaliação mensal dos painéis de indicadores de desempenho e gestão dos programas e projetos.
	 Projetos Estratégicos	Encontros mensais de superintendentes e equipe técnica envolvida em projetos e temas estratégicos para fins de atualização e gestão.
	 Comitês estratégicos	Interação mensal entre conselheiros e equipe técnica envolvida em projetos estratégicos de empreendedorismo e sustentabilidade.

Trimestral		Nivelamento de colaboradores	Oficinas trimestrais para compartilhamento de avanços e desafios na implementação em todos os programas e projetos, inclusive superintendências.
		Conselho de Administração e Comitê Executivo	Reuniões ordinárias trimestrais e presenciais para deliberações estratégicas da FAS.
Semestral		Conselho Fiscal	Reuniões ordinárias para avaliação e aprovação de relatórios demonstrativos financeiros e pareceres das auditorias contábeis.
Anual		Planejamento e Gestão	Oficina de imersão anual em comunidade ribeirinha e envolvendo todos os colaboradores da FAS. Nela são discutidos o planejamento anual e assuntos ligados à gestão e desenvolvimento de pessoas.

Figura 17. Mecanismos e instâncias de gestão da FAS.

## 5. PAINEL INTEGRADO

### 5.1 Matriz de Materialidade (Relevância)

A matriz de materialidade (relevância) abordada neste relatório tem o intuito de classificar os temas mais importantes para o cumprimento da missão da FAS: contribuir para a conservação ambiental da Amazônia, através da valorização da floresta em pé e sua biodiversidade e da melhoria da qualidade de vida das comunidades ribeirinhas associada à implementação e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento sustentável. A análise de relevância realizada abrange os aspectos ambiental, econômico e social, nos quais os diferentes *stakeholders* (partes interessadas) avaliaram temáticas consideradas importantes. Essas temáticas foram agrupadas e classificadas de forma que fosse estabelecido um padrão para avaliação de três abordagens: (1) a avaliação de relevância

de temas feita pelos beneficiários (**Figura 18**), (2) a avaliação da comunidade interna da FAS, seus colaboradores e prestadores de serviços (**Figura 19**), e (3) a avaliação de parceiros financiadores (**Figura 20**).

Para cada uma das abordagens foi adotada uma metodologia específica. O primeiro público (Associações) envolveu uma oficina participativa junto aos representantes de 16 Unidades de Conservação (UC) apoiadas pela FAS, constituído de diretores das Associações-Mãe<sup>1</sup> participantes do XXIII Encontro de Lideranças. O segundo público (Colaboradores) preencheu uma pesquisa de avaliação online, utilizando a plataforma [KoBoToolbox](#), na qual foram filtradas as temáticas mais importantes pela percepção individualizada. Para o terceiro público (Parceiros Financiadores) adotamos uma

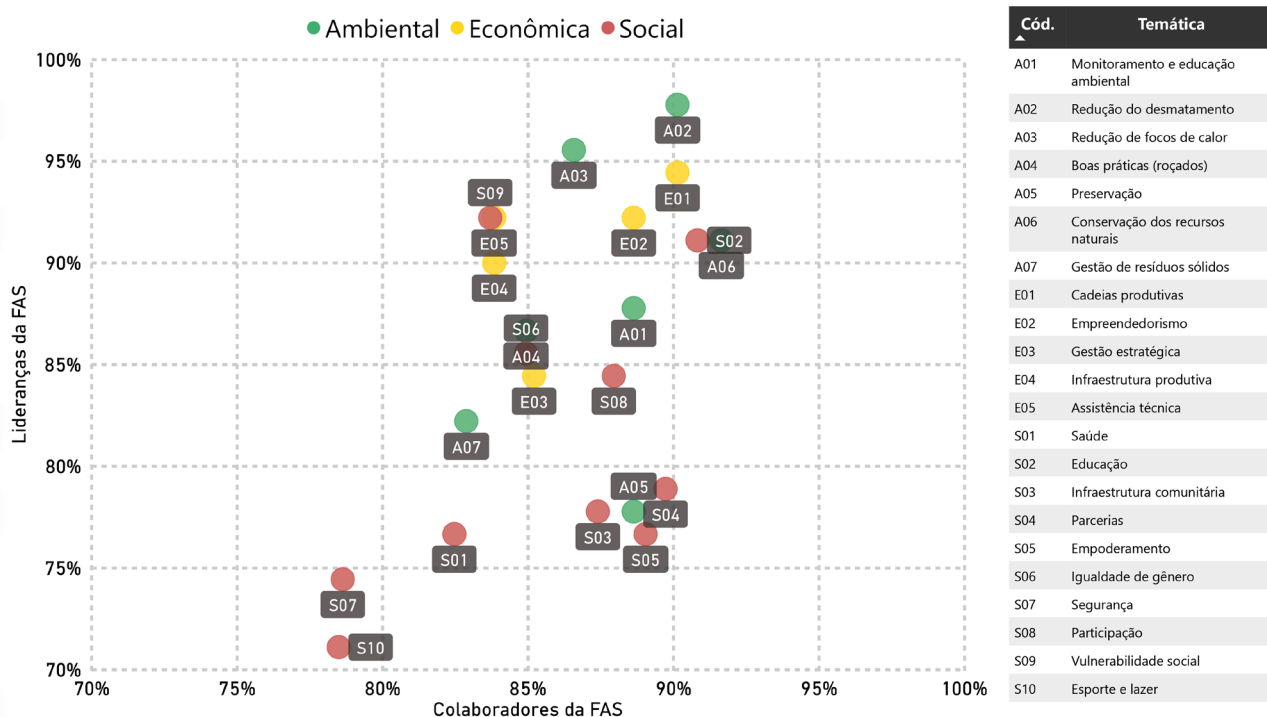
<sup>1</sup>As Associações-Mãe são organizações formais representantes legítimas das unidades de conservação de uso sustentável.

metodologia indireta, na qual empregamos as variáveis de estudo de frequência de cada parceiro em relação às temáticas materiais (no que investem) e o valor das doações realizadas (quanto investem).

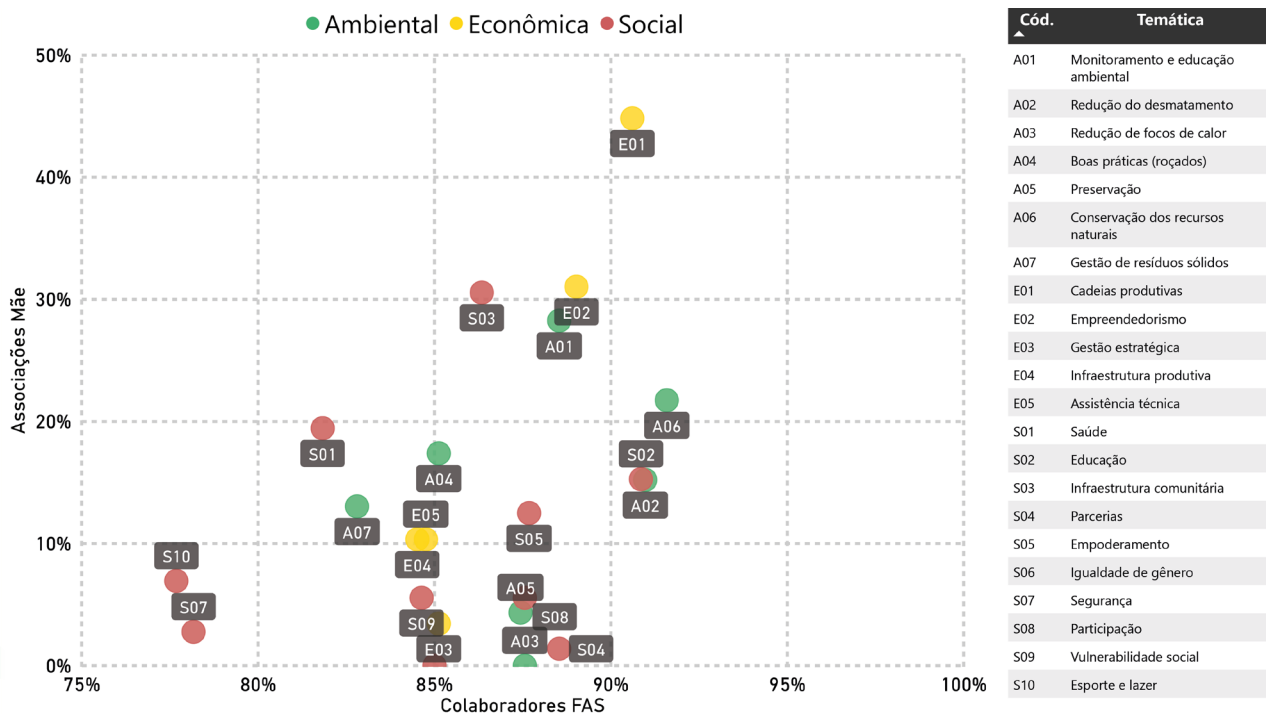
Nesta primeira edição do Relatório Integrado, apresentaremos as três matrizes de materialidade individualizadas, tendo variável fixa a média da relevância temática gerada a partir da avaliação de colaboradores e lideranças da FAS. A leitura dos gráficos a seguir deve considerar que as Letras “A”, “S” e “E” representam os aspectos Ambiental, Social e Econômico, respectivamente. A numeração que segue são códigos sequenciais das temáticas delimitadas. Por exemplo: A primeira temática da área “Ambiental” é “Monitoramento e educação ambiental”, logo seu código será “A01”, a terceira temática da área “Social” é “Infraestr-

tura comunitária”, logo seu código será “S03”, e assim por diante.

A elaboração das matrizes adotou gráficos de dispersão utilizando o software Power BI, ferramenta de análises e visualização de dados, onde foram utilizados dois eixos, sendo que um deles sempre identifica o público considerado (Associações, Colaboradores ou Parceiros Financiadores). Cada ponto no gráfico representa uma temática, cada cor de ponto corresponde a um aspecto e a intersecção dos pontos (o encontro entre as medidas dos dois eixos estudados) indica o denominador comum das avaliações do público considerado em relação à FAS. As temáticas consideradas mais prioritárias para ambos os públicos avaliadores estão localizadas na região do quadrante que estiver mais à direita e mais acima do gráfico.



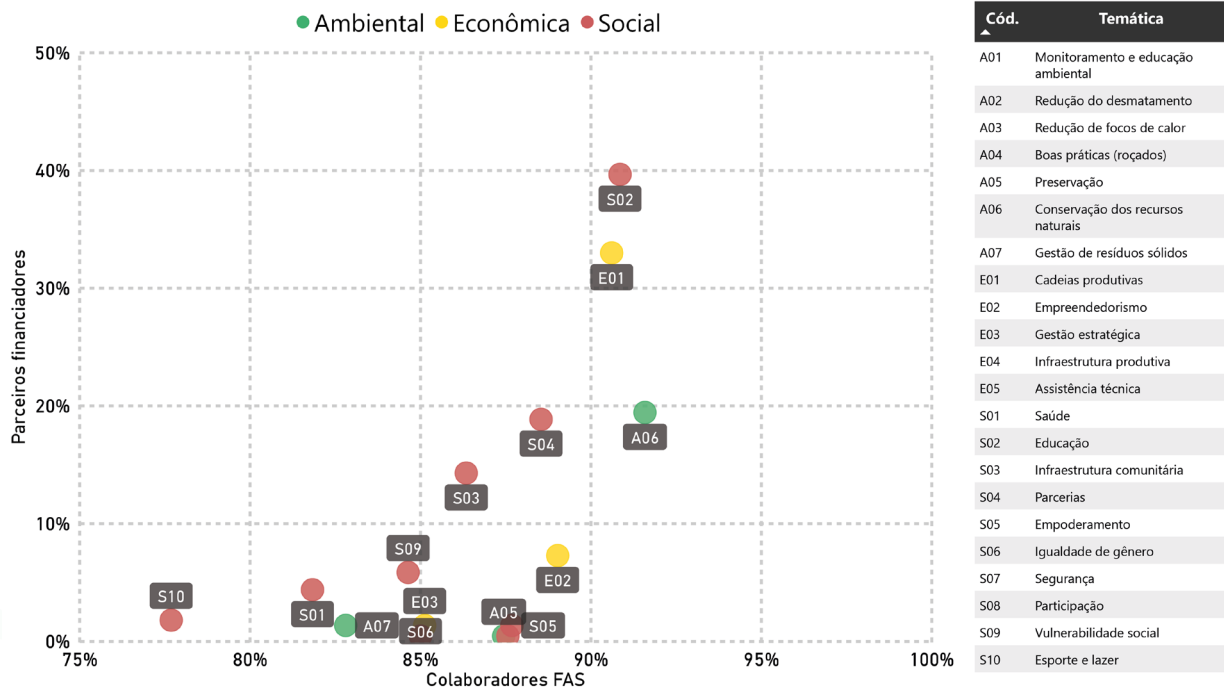
**Figura 18.** Avaliação de relevância dos temas materiais realizada pelas Associações-Mãe (beneficiários da FAS) em comparação com os Colaboradores da FAS.



**Figura 19.** Avaliação de relevância dos temas materiais realizada pelos Colaboradores da FAS (geral) e Lideranças da FAS (Superintendentes, Gerentes e Coordenadores estratégicos).

Os resultados das Associações-mãe (**Figura 18**) foram coletados em uma dinâmica participativa junto à plenária no XXIII Encontro de Liderança, onde 62 líderes representantes das diretorias de 16 Associações (presidentes, secretários e tesoureiros) identificaram as temáticas mais importantes e prioritárias para suas Unidades de Conservação (UC), com recomendações para direcionar o foco estratégico de projetos e agendas da FAS. A frequência de respostas para cada tema foi um dos fatores avaliados, sendo o segundo a validação em plenária. Na análise comparativa adotada, a variável dos colaboradores da FAS não distingue colaboradores de lideranças da FAS. Como resultado, é facilmente distinguível a temática mais importante para os dois públicos: as “Cadeias produtivas”. Os dados da matriz de materialidade, realizada pela aplicação de formulários digitais junto

aos colaboradores, teve como pergunta direcionadora “Qual é a visão dos colaboradores da FAS sobre os temas mais relevantes para o cumprimento da nossa missão?”. A pesquisa continha 22 questões, listando temáticas comuns e possibilitando a adição de outros temas, nos quais cada colaborador deveria atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez), sendo zero identificador de temas totalmente fora da nossa realidade e dez identificar dos temas de extrema prioridade. Foram consideradas 82 respostas válidas, distribuídas entre todos os colaboradores da FAS (n=109, >75%), envolvendo de estagiários e consultores técnicos permanentes até superintendentes. As respostas das lideranças (superintendentes, gerentes e coordenadores estratégicos) foram então separadas dos demais colaboradores, visando saber quais temáticas seriam de mais prioridade estratégica e



**Figura 20.** Avaliação de relevância dos temas materiais realizada pela análise de dois fatores (no que gastam e quanto gastam) de parceiros financiadores em comparação com os Colaboradores da FAS.

geral dos colaboradores ao mesmo tempo. No gráfico, para melhor visualização, os eixos se iniciam na nota sete (novo mínimo) e seguem até a nota máxima (10).

Os resultados apresentados na **Figura 19** indicam o elevado nível de alinhamento que colaboradores e líderes possuem com a missão institucional, o que pode ser observado pela priorização de temáticas como a “Redução do desmatamento” (conservação ambiental) e “Cadeias produtivas” (redução da pobreza pela melhoria da qualidade de vida).

Um comportamento interessante a ser observado é que as temáticas da área econômica ficaram mais distribuídas na parte direita do gráfico, as tornando mais importantes na visão das lideranças estratégicas, já as temáticas da área ambiental ficaram distribuídas na parte de cima do gráfico, mostrando ser mais importantes na visão dos demais colaboradores.

Além disso, as temáticas da área social, ficaram distribuídas do centro para a parte inferior, à esquerda do gráfico, mostrando ser (em primeira análise) menos prioritária para os dois públicos. O ponto que deve ser considerado é que a média geral das notas está acima de 7. A **Figura 20** sistematiza a análise de relevância mais interessante para as estratégias de captação de recursos. Embora tenha sido realizada de maneira indireta, reflete de maneira clara o interesse ou o direcionamento de esforços desta área de atuação da FAS (captação de recursos e relacionamento), seja pela facilidade de captar em determinados temas, seja pelas janelas de oportunidade que se abrem. Na análise apresentada, foi realizado o cruzamento das médias percentuais que melhor refletem o interesse de parceiros financiadores, que são as variáveis de frequência (aqui referenciada com a pergunta “em que temas

investem?”) e intensidade (aqui referenciada com a pergunta “quanto investem nesses temas?”). Foram avaliados os 74 parceiros financiadores de 2019.



Para chegar ao percentual médio de relevância dos parceiros investidores foi calculada uma média ponderada que considerou a primeira variável (frequência) com peso um e a segunda variável (intensidade), peso dois. Os eixos do Gráfico (Figura 19) foram ajustados para melhor visualização dos pontos. A ausência de algumas temáticas comuns aos outros dois públicos se justifica pelo fato de não ter ocorrido nem frequência de parceiros, nem doações realizadas para tais temas. A terceira matriz de relevância (Financiadores)





evidencia as temáticas “Educação” e “Cadeias produtivas”. Como a maioria dos parceiros da FAS são empresas privadas, as grandes oportunidades de captação acontecem para a educação, apoiando principalmente o Programa de Educação, Saúde e Cidadania da FAS. Observadas as três matrizes de materialidade, a temática “Cadeias produtivas” se destaca como prioritária em todas elas, para todos os públicos. Mas ainda devemos aprofundar a investigação e até mesmo a abordagem qualitativa junto ao público “Financiadores” para melhor compreender as tendências demonstradas. Todavia, essas respostas preliminares precisam ser consideradas nos processos de tomada de decisão.

## 5.2 Capitais

A FAS ainda está construindo sua narrativa sobre cada um dos Capitais que compõem a sua Matriz de Materialidade (Relevância). A integração dos temas considerados relevantes na Matriz será aprofundada a partir do próximo ciclo de Relatório Integrado. Embora já haja entendimento e concordância entre seus gestores sobre os conceitos essenciais contidos em cada um desses Capitais, consideramos

que a abordagem e construção desses referenciais requerem uma interação participativa com todas as partes relacionadas, com a orientação e dedicação de um time de consultores que procedam a um diagnóstico consistente, com referenciais metodológicos embasados. Essa importante decisão é tomada nas instâncias estratégicas.

	Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 31,5 milhões de recursos orçamentários em 2019.</li> <li>• 95% de execução financeira em 2019.</li> <li>• R\$ 17,1 milhões em captação.</li> <li>• R\$ 508 mil investidos em trabalhos voluntários, ao valor justo.</li> <li>• R\$ 13,8 milhões em rendimentos do Fundo FAS.</li> </ul>
	Manufaturado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede da FAS em Manaus (AM) e filial em São Paulo (SP).</li> <li>• 6 escritórios de apoio nos municípios do interior</li> <li>• 9 Núcleos de Conservação e Sustentabilidade</li> <li>• 8 lanchas rápidas e 4 veículos</li> <li>• Apoio estruturante de 91 ambulanchas e 160 rádiocomunicadores para comunidades</li> <li>• 198 equipamentos no Parque de TI, a maioria notebooks.</li> </ul>

	Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Soluções para o Desenvolvimento Sustentável publicadas (incluindo vídeos).</li> <li>• 61 oficinas de planejamento estratégico realizadas.</li> <li>• R\$ 672,8 de investimento médio por participantes de treinamentos.</li> <li>• 54% dos colaboradores envolvidos em treinamentos.</li> </ul>
	Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 457 pessoas engajadas (colaboradores, conselheiros, estagiários e voluntários).</li> <li>• 261 parceiros, incluindo 26 Associações das Unidades de Conservação (UC).</li> <li>• 53,2% de celetistas mulheres com 42% ocupando cargos de liderança.</li> <li>• 25% de celetistas jovens (até 29 anos).</li> </ul>
	Social e de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• +270 missões de campo realizadas.</li> <li>• 290 projetos de geração de renda apoiados.</li> <li>• 111 ações de apoio às Associações de moradores.</li> <li>• 39.467 pessoas beneficiadas pelo <u>Programa Bolsa Floresta</u>.</li> <li>• 37.772 participantes de agendas urbanas sustentáveis em Manaus-AM.</li> <li>• 96.648 acessos no site, 79.200 fãs no Facebook e 22.338 seguidores no Instagram.</li> <li>• 1.159 repercussões nas mídias regional (987), nacional (120) e internacional (49).</li> </ul>
	Natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17,1 milhões tCO2 reduzidas pela conservação da floresta (2008-2019).(1)</li> <li>• 2,97 milhões tCO2 reduzidas pela conservação da floresta (2019).(2)</li> <li>• 320,25tCO2 emitidas pelas operações logísticas (transporte).(3)</li> <li>• 124.447 KWh em energia elétrica consumida. (4)</li> <li>• 10,9 milhões de hectares de floresta conservados.</li> </ul>

As informações referentes ao Capital Natural adotam os seguintes referenciais metodológicos:

- (1) e (2) a redução de emissão de dióxido de carbono pelas ações de conservação adota o padrão estabelecido pelo [Ministério do Meio Ambiente](#) para a remoção de dióxido de carbono emitido em áreas de florestas e outras formas de vegetação nativa que estão sendo desmatadas ou convertidas para outros usos;
- (3) para estimar o volume de emissões de dióxido de carbono decorrentes das operações logísticas realizadas pela FAS (transporte), foram considerados os volumes de

combustível adquiridos e utilizados pela frota terrestre e fluvial da FAS, assim como todos os trechos de viagens regionais, nacionais e internacionais, estabelecendo médias referenciais de consumo de combustível por milha percorrida para cada modal considerado;

- (4) A estimativa de consumo de energia no ano de 2019 levou em consideração o consumo absoluto na sede da FAS, bem como nos escritórios regionais, núcleos e escritório de São Paulo, estabelecendo média ponderada de valor de Kwh para cada um dos locais mantidos

## 6. RISCOS E OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

A matriz de riscos oferece um panorama sobre as operações da FAS em relação aos seus *stakeholders*: beneficiários, parceiros, financiadores, entidades reguladoras, de controles legais, e público em geral. Abaixo apresenta-

mos um resumo sobre a nossa visão de riscos onde destacamos os impactos da pandemia do **COVID-19 (Novo Coronavírus)**, na saúde das pessoas e nas economias do mundo, sem precedentes na história contemporânea.

Temática	Risco	Importância
Operacional e negócios		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos da Pandemia do COVID-19 sobre a FAS. Risco de encerramento de programas, demissão de colaboradores. Mitigação: A FAS se tornou entidade líder local em projetos de combate ao Coronavírus, captando alto montante recursos e alta mobilização de suas equipes e parceiros.</li> </ul>	20	48
Sustentabilidade financeira (ambiente externo)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade de captação de novos recursos para a manutenção dos programas e atividades (capacidade interna, concorrência ou interferências políticas). Mitigação: estar preparada para as oportunidades, mesmo na crise, tal como representam as relevantes captações de recursos para o combate ao COVID.</li> </ul>	14	36
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encerramento dos recursos do Fundo Amazônia pela ausência de entendimento entre os governos do Brasil e Noruega sobre a operação do Fundo. Mitigação: FAS buscar novos recursos em outras fontes internacionais. Em curto prazo, resolveu pela nova onda de recursos de combate ao COVID.</li> </ul>	20	27
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concorrência por recursos (disputa por fontes de recursos entre ONGs). Mitigação: aumento da capacidade de técnica de captações internacionais e extensivo uso dos conselheiros da instituição para ajuda nas captações.</li> </ul>	12	18
Político- institucional e Jurídico (ambiente externo)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>TCE Amazonas controlar contas da FAS, independente de entendimento de ser entidade de direito privado. Mitigação: prover entendimento e relacionamento técnico-jurídico junto aos conselheiros de contas.</li> </ul>	14	24
Infraestrutura e patrimônio (ambiente interno)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>TI - Servidores: sequestro/furto/ alterações de informações armazenadas nos discos rígidos internos através de ataque ciber criminoso. Mitigação: adquiriu plataforma de monitoramento de dados e novos equipamentos de segurança de informações.</li> </ul>	20	45
<ul style="list-style-type: none"> <li>Risco de segurança de pessoas na sede (assalto à sede). Mitigação: em função do COVID-19, diminuição de pessoal em trabalho na sede, assim como reforço nos protocolos de segurança patrimonial.</li> </ul>	12	27
Gestão de pessoas (ambiente interno)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de Pessoas - perda de pessoas chave para as atividades (retenção de talentos). Mitigação: aumentar salários e promoções das pessoas chave, mesmo sob restrição orçamentária.</li> </ul>	14	12

## Enfrentamento à pandemia do Novo Coronavírus

Enquanto este relatório estava sendo finalizado, em março de 2020, o estado do Amazonas despontava como um dos locais com maior velocidade de agravamento dos casos de Coronavírus no país. A preocupação foi estendida dos colaboradores aos beneficiários, considerando ainda a possibilidade de pactuação de novos cronogramas de atividades dos programas e projetos em curso.

Ainda em março, no campo da gestão de pessoas, procedemos ao isolamento social e destacamos grande parte do time para atuação em regime remoto (teletrabalho). Também buscamos entender como encaminharíamos aqueles colaboradores que trabalham essencialmente em campo, sendo estabelecidos planejamentos de folgas e antecipação de férias. Cada uma das situações foi discutida e subsidiaram a estruturação de um **Sistema FAS de Gestão do Trabalho Remoto** durante a crise do Coronavírus, um documento inicialmente interno, mas que estabeleceu os protocolos necessários ao enfrentamento da Pandemia.

No início de abril de 2020, ainda no período de revisão do Relatório Integrado pelos Conselheiros, foi estruturada uma rede de organizações preocupadas com a iminente interiorização da pandemia: surgia então a **Aliança dos Povos Indígenas e Populações Tradicionais e Organizações Parceiras do Amazonas para o enfrentamento do Coronavírus**, uma ação articulada pela FAS com o objetivo de angariar e destinar recursos emergenciais para prevenção do contágio, conscientização e campanhas educativas, além de preparação de agentes comunitários e profissionais de

saúde dos municípios para os atendimentos emergenciais, estabelecendo condições mínimas de atendimento remoto e transporte de pacientes graves.

De início foram mobilizadas as Secretarias de Estado do Meio Ambiente (SEMA) e da Saúde (SUSAM), o Conselho Nacional das Populações Extrativistas (CNS) e a Coordenação das Organizações Indígenas da Amazônia Brasileira (COIAB) e a expectativa e reunir organizações de vários segmentos. Cada uma dispôs de suas redes de relacionamento, poder de captação e estabelecimento de protocolos. A SEMA, por exemplo, coerentemente restringiu – por tempo indeterminado – o acesso às unidades de conservação, exceto para ações emergenciais que seguissem rigorosamente os protocolos de segurança e higiene.

Os efeitos da interiorização da pandemia ainda não podem ser mensurados, mas já mostra sérios impactos na população de urbana de Manaus. Agora, imagine as populações tradicionais e comunidades indígenas que moram em locais remotos sem internet, sem informação, sem médicos. No próximo ciclo de Relatório Integrado teremos dados e avaliações sobre a calamidade do Coronavírus nas áreas de atuação da FAS, bem como as referências sobre o novo normal estabelecido e os impactos na gestão e diretrizes estratégicas da FAS. Eventos subsequentes: ao final do primeiro semestre de 2020, a FAS havia assegurado em torno de R\$ 20 milhões em doações para o combate ao Coronavírus no Amazonas, e muitos milhares de reais em doações diretas de bens e itens.

## Administração e compliance

A FAS se consolidará como uma organização de referência para a conservação da Amazônia com resultados efetivos, reconhecidos em níveis local, nacional e global. Neste período, serão estendidos seus projetos e atividades para mais áreas de atuação dentro do Estado do Amazonas, demais estados da Amazônia brasileira, e países com floresta Amazônica. A atuação da FAS frente às populações tradicionais se estenderá com muita ênfase junto aos povos indígenas. Os projetos de empreendedorismo, geração de renda, educação, saúde e cidadania continuarão com todo vigor, em crescente excelência e efetividade de resultados. A FAS será colaboradora e parceira técnica para projetos de melhoria da qualidade de vida dos povos da floresta em toda Amazônia.

Os meios financeiros e operacionais para os programas da FAS serão melhores equacionados com uma crescente captação de recursos internacional e de pessoas físicas, brasileiras e internacionais. Os acessos aos fundos multilaterais globais estarão em plena marcha com

relevante execução financeira de recursos de origens relacionadas à emergência climática. As relações institucionais da FAS estarão sempre em alta atenção por parte de seus dirigentes, considerando a natureza política e transitória dos governos municipais, estadual, e federal, com quem nos relacionamos. As parcerias de trabalho, técnicas, científicas, administrativas, públicas, privadas, e demais, continuarão a crescer, bem como representar um alto valor de existência e qualidade dos propósitos da FAS.

As equipes de trabalho da FAS estarão ainda mais qualificadas, em níveis técnicos e de gestão, para a realização dos nossos programas e atividades. Mediante esta qualificação, a FAS será formadora de novas entidades para o desenvolvimento sustentável da região Amazônica, cooperando efetivamente para a criação de um círculo virtuoso de redução dos níveis de desmatamento com melhoria crescente da qualidade de vida dos povos da floresta, e na elevação da cidadania Amazônica em geral.

## Captação e inovação

O cenário institucional e econômico, no Brasil e no mundo, tem sido desafiador. Avanços de políticas e políticos que limitam direitos sociais e acreditam que o meio ambiente atrapalha o desenvolvimento econômico. No Brasil, com o baixíssimo crescimento histórico, as empresas têm tido menos apetite em apoiar projetos inovadores em territórios complexos -- como a Amazônia -- principalmente dentro do conceito de "responsabilidade social corporativa". Porém, este cenário, tende a ser revertido com

o aumento da filantropia global, e o entendimento de grandes empresas e fundos, da importância da efetiva implementação de soluções sustentáveis para os desafios globais. A interação entre questões ambientais e decisões econômicas será ainda mais intensificada por causa dessas lideranças majoritariamente empresariais.

A FAS está muito bem posicionada neste contexto. Tanto por sua histórica e bem-sucedida relação com o setor empresarial brasileiro e

mundial, quanto por sua relação transparente e de parceria com organizações multilaterais, fundos e, principalmente, governos (locais, estaduais e nacionais).

Assim, vejo com enorme otimismo a FAS reforçando sua liderança em mobilizar recursos financeiros e econômicos para a cocriação, implementação e acompanhamento de soluções

sustentáveis na Amazônia.

Vejo também a grande oportunidade da FAS consolidar como referência na coleta, organização, análise e disseminação dessas soluções sustentáveis -- provocando e subsidiando cooperações Sul-Sul para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável em regiões da África e da Ásia.

## Desenvolvimento Sustentável de Comunidades

Nos próximos anos, o modelo de Educação relevante voltado para a sustentabilidade estará mais maduro, com alinhamento cada vez mais afinado junto aos parceiros governamentais, transformando os núcleos de conservação da FAS em um espaço social integrador e produtivo, formando cidadãos melhores para cuidar das rédeas e anseios locais, estimulando a cultura do empreendedorismo, promovendo ambiente multicultural, consolidando modelos educacionais relevantes para transformação das pessoas.

Acredito que, com o estímulo ao modelo de educação mais empreendedora nos Núcleos de Conservação e Sustentabilidade (NCS), aliado às estratégias inovadoras de empreendedorismo da FAS que já demonstram ótimos resultados, a temática empreendedorismo e negócios sustentáveis irá se tornar um programa estratégico de essencial importância para a FAS, impactando a vida das comunidades e com grandes possibilidades de ser referência e cartão de visita institucional. Os projetos para jovens e mulheres precisam ser mantidos prioritariamente na agenda estratégica da FAS, para estimular o exer-

cício do protagonismo da juventude nos processos decisórios que apontam o novo rumo para o futuro das comunidades no pós crise (Corona Vírus). As mulheres ribeirinhas deverão assumir um papel essencial e ainda maior no processo de liderança para a mudança da nova família ribeirinha, estabelecendo assim um diálogo de atuação que compreende em um papel político mais relevante e com surgimento de novas empreendedoras de negócio e de vida. A curva de aprendizado já acumulado pela FAS para temas como a qualidade de vida das populações tradicionais, no que se refere à água, saneamento básico, energia elétrica e internet, irá nos permitir criar, testar e validar novos modelos de negócios tecnológicos e sustentáveis para as comunidades, no que tange ao fornecimento de serviços essenciais de consumo, melhoria da gestão cada vez mais inteligente dos centros de distribuição de água, energia solar e até internet. Um exemplo claro disso é o possível surgimento de “casas de internet comunitária” para acesso à comunicação digital a um preço acessível.

# FICHA TÉCNICA

## COORDENAÇÃO GERAL

Virgílio Viana

## RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

Luiz Cruz Villares  
Michelle Gonçalves Costa

## PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Luiz Cruz Villares  
Valcléia dos Santos Lima  
Solidade  
Victor Augusto Salviati  
Michelle Gonçalves Costa

## EDIÇÃO

Stephany Anry Kudo  
Coutinho

## PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Diego Gonçalves

## FOTOGRAFIA

Dirce Quintino (capa e contracapa)

## GRÁFICOS E ANÁLISES

Rodrigo Viana da Silva  
Victor Henrique de Araújo Marques

## REVISÃO

Virgílio Viana  
Luiz Cruz Villares  
Michelle Gonçalves Costa



FAS • Fundação  
Amazonas  
Sustentável

Cuidando das **pessoas**  
que cuidam da **Amazônia**

[contato@fas-amazonas.org](mailto:contato@fas-amazonas.org)

[www.fas-amazonas.org](http://www.fas-amazonas.org)



/fasamazonas



/tvfasamazonas



**MANAUS / AMAZONAS**  
Rua Álvaro Braga, 351 - Parque 10  
CEP 69055 660  
(92) 4009-8900 / 0800-722-6459

**SÃO PAULO / SÃO PAULO**  
Rua Cláudio Soares, 72, Edifício Ahead  
Sala 1109, Pinheiros CEP 05422-030  
+55 (11) 4506-2900