

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBio

NÚCLEO DE GESTÃO INTEGRADA ICMBio HUMAITÁ

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE MANIFESTAÇÃO PARA O LICENCIAMENTO
AMBIENTAL NAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO NÚCLEO DE GESTÃO
INTEGRADA ICMBio HUMAITÁ**

ERICA SANTANA DE FRANÇA

PORTO VELHO/RO

2018

ERICA SANTANA DE FRANÇA

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE MANIFESTAÇÃO PARA O LICENCIAMENTO
AMBIENTAL NAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO NÚCLEO DE GESTÃO
INTEGRADA ICMBio HUMAITÁ**

Trabalho apresentado ao V Ciclo de Formação
em Gestão para Resultados do Instituto Chico
Mendes de Conservação da Biodiversidade,
como requisito de conclusão.

PORTO VELHO/RO

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO
ERICA SANTANA DE FRANÇA

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE MANIFESTAÇÃO PARA O LICENCIAMENTO
AMBIENTAL NAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO NÚCLEO DE GESTÃO
INTEGRADA ICMBio HUMAITÁ**

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação
em Gestão para Resultados do Instituto Chico
Mendes de Conservação da Biodiversidade,
como requisito de conclusão.

Aprovada em: ___/___/___.

AVALIADOR 1.....

AVALIADOR 2.....

AVALIADOR 3.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entardecer amazônico. Rio Mucuí, FLONA de Balata-Tufari, Canutama, AM.....	08
Figura 2 - Localização das UCs do NGI ICMBio Humaitá, com sede em Porto Velho-RO.....	10
Figura 3 - Entrevistas individuais.....	12
Figura 4 - Primeira reunião da equipe para apresentação da proposta de trabalho.....	13
Figura 5 - Slides iniciais apresentados na primeira reunião em 18/09/2018.....	13
Figura 6 - Segunda reunião da equipe para apresentação dos fluxos e contribuições da equipe para melhoria.....	14
Figura 7 - Terceira reunião da equipe para apresentação dos fluxos “TO BE” e validação pela equipe.....	15

LISTA DE SIGLAS

ALA – Autorização para o Licenciamento Ambiental

AM – Amazonas

BPM – Business Process Management

CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente

COAR – Coordenação de Arrecadação

CR – Coordenação Regional

CT – Câmara Técnica

EIA – Estudo de Impacto Ambiental

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

GRU – Guia de Recolhimento da União

IN – Instrução Normativa

NGI – Núcleo de Gestão Integrada

NT – Nota Técnica

OL – Órgão Licenciador

RIMA – Relatório de Impacto Ambiental

RO - Rondônia

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

TAF – Trabalho Aplicativo Final

TR – Termo de Referência

UC – Unidade de Conservação

RESUMO

O presente trabalho apresenta o mapeamento do processo de manifestação para o licenciamento ambiental no NGI ICMBio Humaitá. Os resultados foram alcançados de forma participativa com o desenvolvimento de competências para análise e melhoria de processos objetivando aumentar a qualidade das entregas para o público. Foram realizadas entrevistas individuais e três reuniões com a equipe de trabalho. Os objetivos foram alcançados, visto que o processo de manifestação para o licenciamento ambiental foi mapeado e melhorado. Houve ampla participação dos servidores validando os resultados alcançados.

Palavras chaves: mapeamento de processos, manifestação para o licenciamento, NGI ICMBio Humaitá.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	08
1.1. Tema.....	08
1.2. Unidade de aplicação.....	09
1.3. Objetivos.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	11
3.1. Elaboração da proposta de trabalho.....	11
3.2. Mobilização da equipe.....	11
3.3. Entrevistas individuais.....	11
3.4. Primeira reunião.....	12
3.5. Mapeamento do processo de manifestação para o licenciamento ambiental.....	14
3.6. Segunda reunião.....	14
3.7. Terceira reunião.....	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5. RESULTADOS ALCANÇADOS.....	17
6. CONCLUSÕES.....	21
7. REFERÊNCIAS.....	22
ANEXOS.....	24
7.1 Anexo 01 – Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência).....	24
7.2 Anexo 02 – Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência).....	25
7.3 Anexo 03 – Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Autorização).....	26
7.4 Anexo 04 – Fluxograma “To Be” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência).....	27
7.5 Anexo 05 – Fluxograma “To Be” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Autorização).....	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O principal objetivo da administração pública é atender o interesse público, por meio da prestação de serviços essenciais à vida em coletividade. No Brasil, ao longo do tempo, buscou-se encontrar a melhor forma de atender as demandas da sociedade e atualmente o modelo de gestão para resultados é uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública.

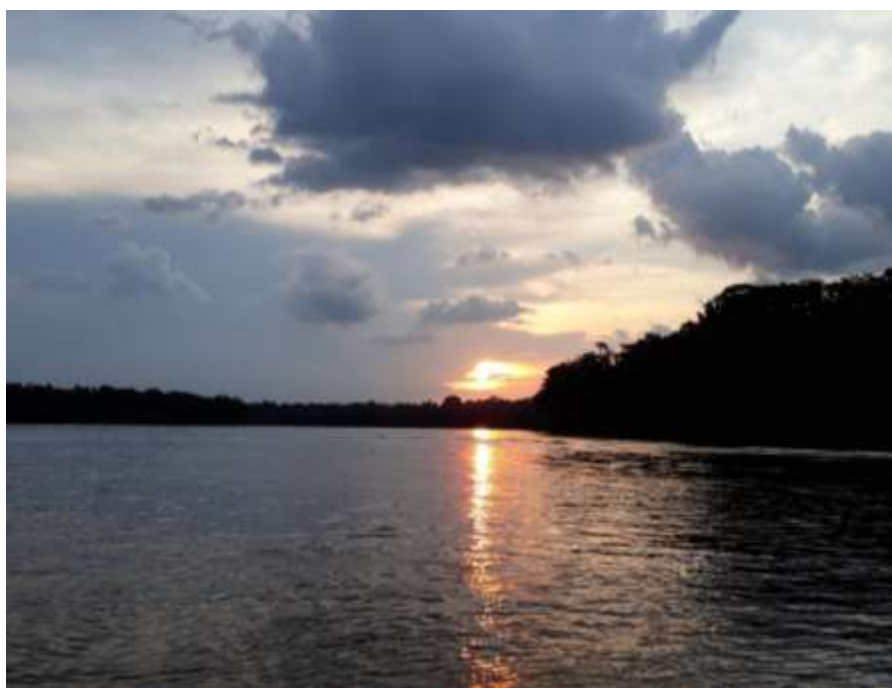
Nesse sentido os processos de trabalho de uma organização devem buscar atingir os seus objetivos de forma diretamente relacionada com a missão institucional. Os processos sintetizam as atividades de trabalho nas organizações, gerando resultados definidos que facilitam a gestão e agregam valores à instituição.

Por meio do mapeamento de processos é possível desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos buscando alcançar os resultados esperados em uma instituição.

Há uma crescente demanda por licenciamento de empreendimentos na região do NGI ICMBio Humaitá, principalmente no tocante aos planos de manejo madeireiro e a mineração de diversos tipos de metais.

Figura 01

*Entardecer amazônico.
Rio Mucuim, FLONA de
Balata-Tufari, Canutama,
AM.*



Observou-se que, nos processos de licenciamento ambiental onde o ICMBio é solicitado a se manifestar pelo órgão licenciador, muitas vezes não há um padrão nas respostas das unidades, e também que há gargalos que fazem com que esses processos demorem mais do que deveriam para tramitar entre as diferentes instâncias.

Desta forma o presente trabalho apresenta o resultado do mapeamento do processo de manifestação para licenciamento ambiental no Núcleo de Gestão Integrada (NGI) ICMBio Humaitá, como atividade prática da quinta edição do curso de Gestão para Resultados.

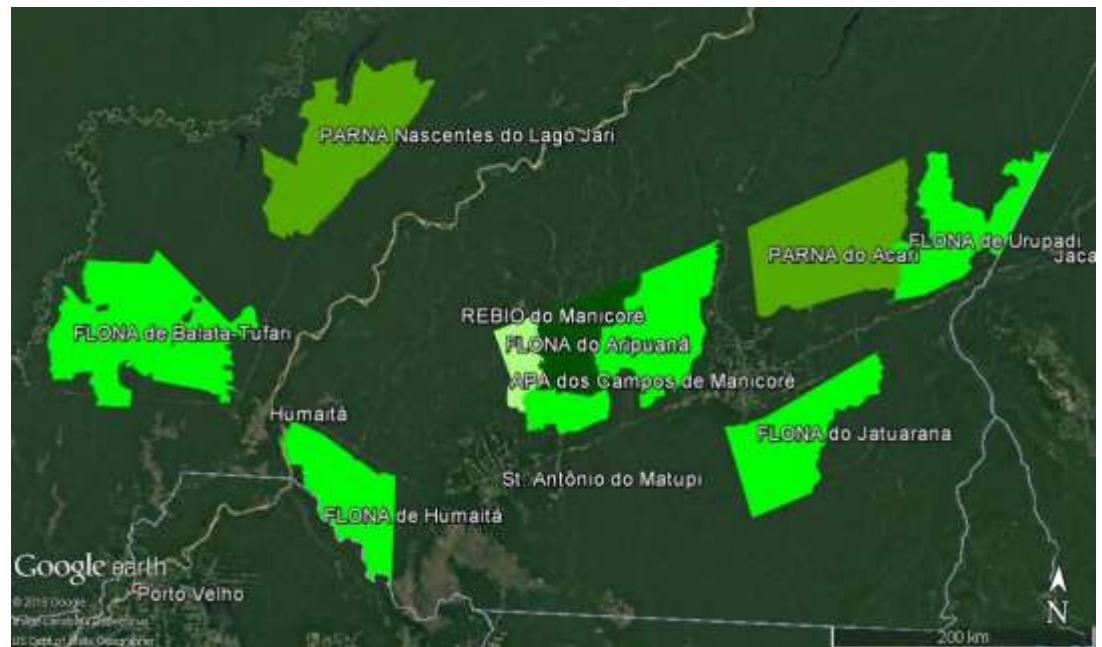
1.2 UNIDADE DE APLICAÇÃO

O NGI ICMBio Humaitá foi instituído através da portaria nº 694 de 24 de outubro de 2017 sendo composto por nove unidades de conservação: Área de Proteção Ambiental dos Campos de Manicoré, Floresta Nacional do Aripuanã, Floresta Nacional de Balata-Tufari, Floresta Nacional de Humaitá, Floresta Nacional do Jatuarana, Floresta Nacional de Urupadi, Parque Nacional do Acari, Parque Nacional Nascentes do Lago Jari e Reserva Biológica do Manicoré. Todas as unidades estão localizadas no sul do Estado do Amazonas e juntas somam uma área aproximada de 5.632.306,53 ha. A equipe de trabalho é composta por dois analistas ambientais, três técnicos ambientais, um brigadista, um funcionário terceirizado da área administrativa e um estagiário.

Desde a sua criação o NGI ICMBio Humaitá vem enfrentando diversos desafios. O principal deles foi o incêndio criminoso que devastou o escritório onde estava sediado e boa parte dos bens que dispunha. Momento no qual a sua sede passou de Humaitá/AM para Porto Velho-RO.

Ao completar um ano o NGI ICMBio Humaitá comemora a chegada do seu Coordenador, o analista ambiental Rodrigo Cambará Printes e a confecção e encaminhamento para aprovação do seu regimento interno.

*Figura 02:
Localização
da UCs do
NGI ICMBio
Humaitá,
com sede
em Porto
Velho-RO.*



Atualmente os processos no NGI ICMBio Humaitá desenhados no seu regimento interno, contam com cinco área temáticas: I - Administração e logística; II - Proteção, inteligência e geoprocessamento; III - Gestão socioambiental; IV - Consolidação territorial e monitoramento da biodiversidade; e V- Licenciamento ambiental e planos de manejo.

1.3 OBJETIVOS

Geral

Mapeamento e melhoria do processo de manifestação para o licenciamento ambiental no NGI ICMBio Humaitá.

Específicos

Padronização do processo de manifestação para o licenciamento ambiental no NGI de Humaitá.

Propor melhorias ao processo de manifestação para o licenciamento ambiental.

Envolver a equipe para que futuramente possam implementar em seus trabalhos a gestão para resultados.

2. JUSTIFICATIVA

Quando os instrutores do curso solicitaram que os discentes avaliassem/identificassem um desafio de gestão, que poderia ser um problema ou uma oportunidade de melhoria, em que gostariam de trabalhar para a construção do trabalho aplicativo final foi pensado em trabalhar o mapeamento do processo de manifestação para o licenciamento ambiental no ICMBio Humaitá, visto que já foi percebido que há no órgão uma falta de alinhamento entre as unidades e Coordenações Regionais no cumprimento do que está estabelecido na Instrução Normativa nº 07 de 2014, o que muitas vezes acaba por prejudicar a entrega desse serviço para a sociedade. Além disso, a servidora discente do PGR já havia recebido uma proposta da Coordenação Regional para coordenar esse processo no NGI.

Na ocasião a proposta foi levada tanto para a CR 01 quanto para a CR 02, isso porque no momento o NGI ICMBio Humaitá encontra-se na fase de transição da CR 02 para a CR 01. As duas coordenações concordaram que o mapeamento do processo de manifestação para o licenciamento ambiental fosse o tema do TAF, devido a ser um processo em que a sociedade é nosso cliente direto, e por ser uma atividade complexa que exige bastante coerência e cumprimento de prazos.

3. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

O presente projeto desenvolveu-se a partir dos conhecimentos adquiridos no curso V Ciclo de Formação em Gestão para Resultados, promovido pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, pela primeira vez apenas com instrutores da casa.

3.1 MOBILIZAÇÃO DA EQUIPE

O primeiro contato com a equipe contato para que pudessem entender o trabalho que seria realizado foi feito a partir de conversas individuais, onde servidores foram informados que o tema abordado no trabalho seria a manifestação para o licenciamento ambiental, e que seria necessário um envolvimento de toda a equipe para desenvolvimento do mesmo.

3.2 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Devido à dificuldade de marcar uma data para a primeira reunião, por causa da quantidade de atividades de campo em que os servidores estavam envolvidos, foi decidido que as entrevistas começariam antes da primeira reunião.

Nas entrevistas individuais, foram colhidas informações sobre como cada servidor que já teve contato com processos de manifestação para o licenciamento procedeu ou costumava proceder. As informações foram colhidas por meio de anotações.

As entrevistas foram feitas com servidores da Coordenação Regional 01 e do NGI ICMBio Humaitá.



Figura 03:

Entrevistas individuais.

3.3 PRIMEIRA REUNIÃO

A primeira reunião foi marcada para o dia 18 de setembro de 2018 e estavam presentes os três técnicos ambientais, o brigadista e o estagiário. Nessa reunião partiu-se para uma tentativa de envolvimento da equipe por meio do argumento de que com o processo de manifestação para o licenciamento ambiental mapeado, qualquer servidor, em qualquer das UCs que compõe o NGI ICMBio Humaitá, ao trabalhar com esse processo, seria beneficiado. Pois quando esse tipo de demanda chegasse já teria um “modo de fazer” pronto, o que acarretaria em ganho de tempo e aumento da qualidade do produto final.

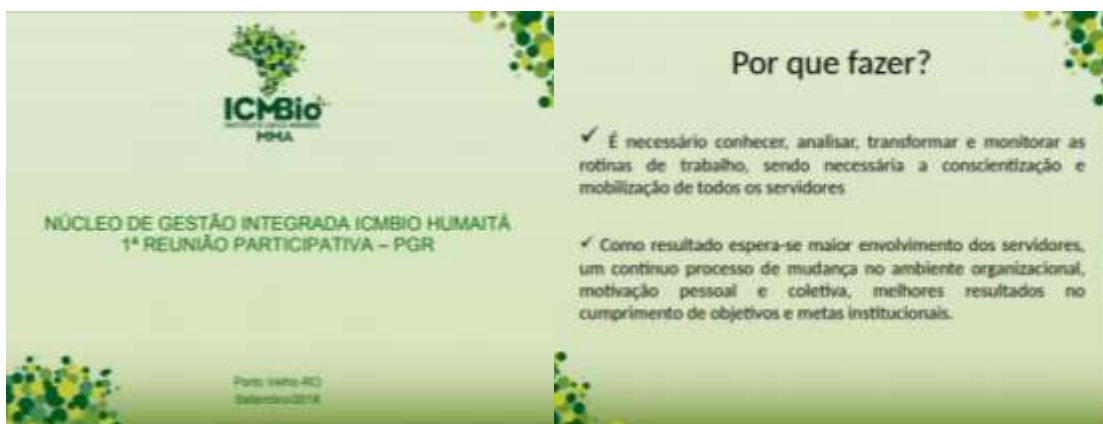
*Figura 04:
Primeira reunião da equipe para apresentação da
proposta de trabalho.*



Com esse argumento os servidores ficaram mais à vontade para contribuir e se envolveram no processo de forma até melhor que a esperada.

O objetivo dessa primeira reunião foi apresentar formalmente a proposta de trabalho, contextualizar a “Gestão Para Resultados”, explicar que esse é o modelo de gestão adotado pelo ICMBio, além de contextualizar a gestão por processos, enfatizando que ela é um dos pilares da gestão para resultados.

*Figura 05:
Slides iniciais
apresentados
na primeira
reunião em
18/09/2018.*



O assunto foi conduzido com o apoio de uma apresentação de slides que foi feita no computador, com abertura para intervenções dos participantes sempre que necessário. Houve bastante interesse e participação dos servidores.

3.4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE MANIFESTAÇÃO PARA O LICENCIAMENTO AMBIENTAL

Depois da primeira reunião, utilizando-se os relatos das entrevistas individuais foram montados os fluxos dos processos descritos em papel de *flip chart* para apresentação à equipe. Os processos foram divididos em processos de autorização para o licenciamento ambiental e processos de ciência para o licenciamento ambiental. Nas UCs do NGI ICMBio Humaitá não houve nenhum servidor que já tivesse participado de processo de autorização para o licenciamento ambiental, o único entrevistado que respondeu sobre esse tema foi um servidor da Coordenação Regional 01, já sobre o processo de ciência para licenciamento ambiental foram obtidas respostas de servidor da CR e do NGI de Humaitá.

3.5 SEGUNDA REUNIÃO

A segunda reunião aconteceu no dia 8 de outubro de 2018, estavam presentes todos os servidores do NGI ICMBio Humaitá. Um servidor ficou responsável por relatar tudo o que aconteceu na reunião. Como havia chegado o Coordenador do NGI, foi feita uma contextualização de como foram feitas as entrevistas e a construção dos fluxos “AS IS” que seriam apresentados.

Procedeu-se com a apresentação dos dois fluxos do processo de ciência, que continham pequenas diferenças entre si. Após a apresentação dos fluxos os servidores tiveram espaço para apresentar suas sugestões, essas sugestões foram anotadas em tarjetas que foram coladas nos fluxos.

*Figura 06:
Segunda reunião da
equipe, apresentação
dos fluxos e
contribuições da
equipe para melhoria.*



Findadas as discussões sobre o processo de ciência foi iniciada a apresentação do fluxo do processo de autorização para o licenciamento ambiental, e depois aberto espaço para contribuição dos presentes.

3.6 TERCEIRA REUNIÃO

A partir das contribuições dadas pela equipe na primeira reunião foram feitos os fluxos “TO BE” dos processos de autorização para licenciamento ambiental, utilizando-se a ferramenta *Bizage*. No dia 19 de novembro de 2017, na terceira reunião os fluxos foram apresentados à equipe. Essa reunião contou com a presença de um representante da Coordenação Regional 01, que havia participado das entrevistas.

Durante a reunião os cartazes contendo os fluxos “AS IS” ficaram expostos para que a equipe pudesse perceber as melhorias que foram incluídas nos fluxos “TO BE”, foram entregues a cada participante em folha de papel A4 para que pudesse acompanhar tudo que estava sendo falado sobre as melhorias realizadas no processo.

*Figura 07:
Terceira reunião
da equipe para
apresentação
dos fluxos “TO
BE” e validação
pela equipe.*



4. REFERENCIAL TEÓRICO

As práticas gerenciais do setor privado têm servido de referência para as mudanças estratégicas do setor público - desde o século XIX – a fim de adquirir eficiência, reduzir custos e obter mais eficácia na prestação dos serviços. Porém algumas características

típicas do setor público como: a existência de hierarquias rígidas; mudanças políticas e culturais são fatores de dificultam a aplicação de modelos adotados pelo setor privado e são as principais barreiras encontradas para uma efetiva mudança (MOTTA, 2013).

Resultados nunca foram tão perseguidos por gestores como nos tempos atuais, eles debatem e refletem sobre a natureza dos resultados e sobre como a gestão deve ser pensada e executada. Tais resultados vão muito além do retorno financeiro, eles estão relacionados aos propósitos que levam milhares de pessoas a repensarem suas vidas (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

Entretanto o modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pelo setor público continua sendo o burocrático. Segundo Secchi (2009), são características fundamentais da estrutura burocrática: a formalidade, que diz respeito aos deveres e responsabilidades dos servidores, formalização entre as comunicações interna e externa e dos processos decisórios; a formalidade está presente na relação entre a chefia e seus subordinados, é baseada em funções e linhas de autoridades claras; e o profissionalismo que diz respeito ao valor positivo atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. Nesse modelo, as atividades-fim e as atividades-meio estão em graus de importância diferentes de acordo com a melhoria da eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

Ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, sem visão sistêmica do trabalho que realizam, a gestão por processo ou Business Process Management (BPM) visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades. O que permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento (BRASIL, 2013).

Os processos não têm um fim em si mesmos, eles existem para entregar valor aos clientes e outras partes interessadas, não existindo de forma isolada. A saída de um é sempre a entrada de outro. Vivem em um ecossistema multifacetado e não são compostos apenas de sequências de atividades simples. Nesse sentido, questões

externas: satisfação do cliente, níveis de serviço, qualidade, reutilização etc., fazem parte do gerenciamento da mesma forma que questões internas: identificação de perdas, redução de tempo do ciclo, simplificação de regras (CARVALHO; SOUSA, 2016).

Para se gerenciar um processo, primeiramente, é preciso visualizá-lo. Sendo assim, o mapeamento de processos é realizado a fim de representar as diversas tarefas necessárias e a sequência que elas ocorrem para a realização e entrega de um produto ou serviço (MELLO; SALGADO, 2005 *apud* OLIVEIRA et al. 2009).

O mapeamento de processos possui conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor, sendo assim uma ferramenta de melhoria de processos (MELLO, 2009).

A apresentação do mapeamento de processos deve ser realizada sob a forma de uma linguagem gráfica permitindo expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado, descrever o processo com precisão, focar a atenção nas interfaces do mapa do processo e fornecer uma análise de processos consciente com o vocabulário do projeto (TSENG et al, 1999 *apud* OLIVEIRA et al. 2009).

5. RESULTADOS ALCANÇADOS

No momento do primeiro contato com a equipe houve um pouco de resistência, pois apesar de que já estava próximo de completar um ano da criação do NGI ICMBio Humaitá os servidores ainda eram lotados em unidades específicas e o trabalho de cada um ainda era basicamente direcionado à sua unidade de lotação.

Por esse motivo foi questionada a importância ou necessidade de realização desse tipo de trabalho naquele momento de gestão do NGI. Foi percebido que em parte esses questionamentos também surgiram devido à falta de familiaridade com o tema. Cabe salientar que apesar desse momento vivido na gestão no NGI todos se ajudavam, de maneira informal, pois as portarias que nomeariam os servidores em suas devidas atribuições ainda não haviam sido publicadas.

A partir das entrevistas individuais foram criados os fluxos para o processo de ciência e autorização para o licenciamento ambiental. Em virtude de terem sido encontradas diferenças no modo como os entrevistados davam encaminhamento aos processos de ciência no licenciamento ambiental foram gerados dois fluxos para apreciação do NGL.

As diferenças entre a forma de fazer encontravam-se no entendimento dos servidores em relação à necessidade de se fazer ressalvas (indicação de observações ao órgão licenciador e/ou empreendedor, porém de maneira não vinculante), principalmente porque a Instrução Normativa nº 07, de 05 de novembro de 2014, não prevê o estabelecimento de condicionantes pelo ICMBio nos casos de empreendimentos não sujeitos a EIA/RIMA, localizados na zona de amortecimento de UC ou, caso não possua, no limite de até 2 mil metros.

Ficou decidido que apesar de não serem vinculantes as ressalvas serão feitas nos processos que precisem de ciência, isso porque caso haja eventuais danos à UC advindo do empreendimento terá um registro das ressalvas feitas pelo ICMBio, e tanto o órgão licenciador quanto o empreendedor não poderão alegar desconhecimento tendo que responder nos casos em que houver omissão.

Outro ponto divergente entre os fluxos foi o momento em que a CR recebe o ofício do órgão licenciador. Em um dos fluxos a CR faz uma análise prévia do processo e caso falte alguma informação já encaminha um ofício solicitando complementação ao órgão licenciador. No outro, o servidor da UC recebe o processo ainda incompleto e tem que enviar despacho à CR solicitando as complementações, somente a partir daí é que a CR aciona o órgão licenciador. Na prática esta última alternativa acontece bastante e acaba por causar vários dias de atraso no processo.

Primeiramente sugeriu-se colocar um prazo de trinta dias para resposta aos processos de ciência de licenciamento ambiental, seguindo o código de processo civil, lei 13.105/15.

Decidiu-se também que anualmente nas reuniões de conselho devem ser apresentados todos os processos em que foi dada ciência na UC.

Levantou-se a necessidade de fazer um reforço junto à Coordenação Regional para que esta faça uma análise prévia do processo, e caso este esteja incompleto já volte a complementação de informações pelo órgão licenciador.

Definiu-se que o documento através do qual a UC irá se manifestar será a nota técnica, e que nela deverá constar uma solicitação para que a CR encaminhe à UC uma cópia da licença para posterior acompanhamento do empreendimento.

Houve uma grande preocupação entre os participantes sobre em que momento o conselho participaria desse processo, uma vez que no fluxo apresentado ele não aparecia.

Sugeriu-se formar uma câmara técnica que se reuniria para tratar principalmente das condicionantes e ao final do processo as informações seriam repassadas a todos os membros do conselho.

Houve muito interesse e participação dos servidores na reunião contribuindo muito para a melhoria dos processos.

Na quarta reunião os fluxos “TO BE” foram apresentados e todos os servidores presentes concordaram com as mudanças propostas, validando o processo. Também foi enfatizada a necessidade de uma posterior avaliação dos resultados ocasionados pela melhoria do processo e ajustes no fluxo caso seja necessário.

O representante da CR falou sobre a dificuldade de conversar com os órgãos licenciadores. Mas fez o compromisso de ratificar, por meio dos ofícios de solicitação de complementação de informações a necessidade de envio de todas as informações constantes no art. 28 da Instrução Normativa ICMBio nº 07/2018.

Como um dos objetivos do presente projeto foi fazer a equipe pensar sobre a forma de gestão que vinha sendo aplicada em seu dia-a-dia até então, os servidores que nunca haviam tido contato com o modelo de gestão orientada para resultados perceberam que existe uma maneira sistematizada e oficial de se fazer a gestão.

O desafio de apresentar e discutir ferramentas de gestão de forma participativa foi alcançado de maneira muito satisfatória, apesar do pouco tempo disponibilizado para a

implementação do projeto. A equipe venceu os desafios de resistência iniciais e se engajou de forma muito colaborativa, onde todos participaram das reuniões e deixaram sua contribuição.

Depois de todas as entrevistas individuais e das três reuniões o processo de “Manifestação Para Licenciamento Ambiental” foi mapeado e melhorado pela equipe.

Na terceira reunião o modelo de processo ideal foi apresentado e validado pela equipe.

A melhoria do processo foi feita com foco no resultado e no “cliente” pensando em reduzir o tempo que se leva para atender as demandas, visto que hoje têm chegado processos que estavam parados na Coordenação Regional a mais de quatro meses, e esses processos muitas vezes ainda têm que voltar para que o órgão licenciador complemente informações antes de poder ser respondido.

Para garantir que o órgão licenciador tenha conhecimento de quais são os requisitos necessários para que o ICMBio considere que está ciente dos processos de licenciamento, foi acordado com a CR que serão encaminhados ofícios constando quais são as exigências contidas na IN ICMBio 07/2014. Também será feita uma conversa com o setor responsável do órgão licenciador a fim de sensibilizar para a necessidade de agilidade no processo para garantir melhor atendimento das demandas da sociedade.

Ao longo do desenvolvimento do projeto foi observado que o processo de “Autorização Direta” também deveria ter sido incluso no TAF, pois provavelmente essa será a maior demanda para a área Técnica de Licenciamento. Ficou acordado na terceira reunião que esse mapeamento será realizado em breve.

As questões levantadas ao longo do processo levaram a necessidade de pesquisar sobre o tema, o que trouxe mais qualificação para os servidores, principalmente na questão que mais tinha preocupado a equipe, que era a consulta e apresentação ao conselho gestor dos empreendimentos que estão sendo desenvolvidos no entorno e interior das unidades de conservação.

Com a pesquisa podemos constatar que é função do conselho gestor manifestar-se sobre obra ou atividade que cause impacto a UC ou sua zona de amortecimento (Decreto nº 4.340/02 art. 20, VIII). Entretanto o papel do conselho no licenciamento ainda é frágil e tem sido pouco estimulado. Geralmente o tempo concedido para apreciação dos estudos e relatórios de impacto ambiental pelo conselho é insuficiente, considerando a complexidade dos impactos dos empreendimentos (WWF-Brasil, 2016).

A partir do desenvolvimento do presente projeto percebeu-se a necessidade de manualização de outros processos no NGI ICMBio Humaitá. Inclusive teve início a manualização do processo de gestão de frota. Que logo de início já trouxe vários resultados, incluindo pensamento crítico sobre o assunto, busca de informações que antes estavam perdidas e mudanças na rotina e procedimentos de trabalho do setor responsável.

Em suma, no mapeamento foi definido o papel do conselho nos processos de manifestação para licenciamento ambiental. O mapeamento do processo de manifestação para o licenciamento ambiental identificou a possibilidade de melhorias também em outras instâncias organizacionais. Houve a definição de documento padrão para a manifestação das unidades nos processos de ciência de licenciamento ambiental, assim como a definição da forma de acompanhamento do empreendimento pela UC. Foram firmados compromissos da equipe em avaliar e realizar melhorias de forma contínua nos processos mapeados, e da CR em contatar o órgão licenciador para informar dos procedimentos do ICMBio em relação aos processos de manifestação para licenciamento ambiental.

6. CONCLUSÕES

Os principais desafios para execução desse projeto foram a falta de experiência com o tema e o tempo, pois o número de atividades que o NGI ICMBio Humaitá desenvolve é significativamente alto e o número de servidores reduzido, o que converge em pouco tempo para que os servidores se dediquem a outras atividades.

O projeto alcançou objetivo, visto que o processo de manifestação para o licenciamento ambiental foi mapeado e melhorado, por meio da eliminação de um gargalo de tempo e

definição de critérios como prazo, e ressalvas, obtendo a participação dos servidores ao longo de todo o processo e validando os resultados alcançados.

Os servidores também tiveram a oportunidade de discutir o tema gestão para resultados, o que acabou por agregar um pouco mais de conhecimento à equipe e em consequência ao ICMBio.

Entretanto serão necessárias mais provocações futuras para que a equipe continue o trabalho de mapeamento e melhoria dos processos. Pois em regra essa não é uma atividade fácil, e muitas vezes fica em segundo plano devido às urgências dos trabalhos de rotina.

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. 2002. Portaria nº 4.340 de 22 de agosto de 2002. Brasília: Ministério do Meio Ambiente.

BRASIL. 2014. Instrução Normativa nº 07 de 05 de novembro de 2014. Brasília: Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.

BRASIL. 2017. Portaria nº 694 de 24 de outubro de 2017. Brasília: Ministério do Meio Ambiente.

BRASIL. Ministério Público Federal. 2013. Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Manual de gestão por processos. Brasília: MPF/PGR, 73 p.

CARVALHO, K . A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Introdução à gestão de processos. Brasília: 2016. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2899/1/M%C3%B3dulo_3_-_Definir_e_Planejar_Indicadores_Estrat%C3%A9gicos%5B1%5D.pdf. Acesso em: 26 out. 2018.

ENDEAVOR; SEBRAE. Gestão por Resultados: saia do escuro e tome melhores decisões. 2016. Disponível

em:[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/\\$File/7589.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/585552c13c6e7907a6e2330edacb64b4/$File/7589.pdf) . Acesso em: 26 out. 2018.

MELLO, A. E. N. S. Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Itajubá: UNIFEI, 2008. 117p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

MELLO, C. H. P.: SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre. Anais...

MOTTA, P. R. M.O estado da arte da Gestão Pública. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

OLIVEIRA, U. R. O. *et al.* Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas. Guaratinguetá: FEG-UNESP, 2007.

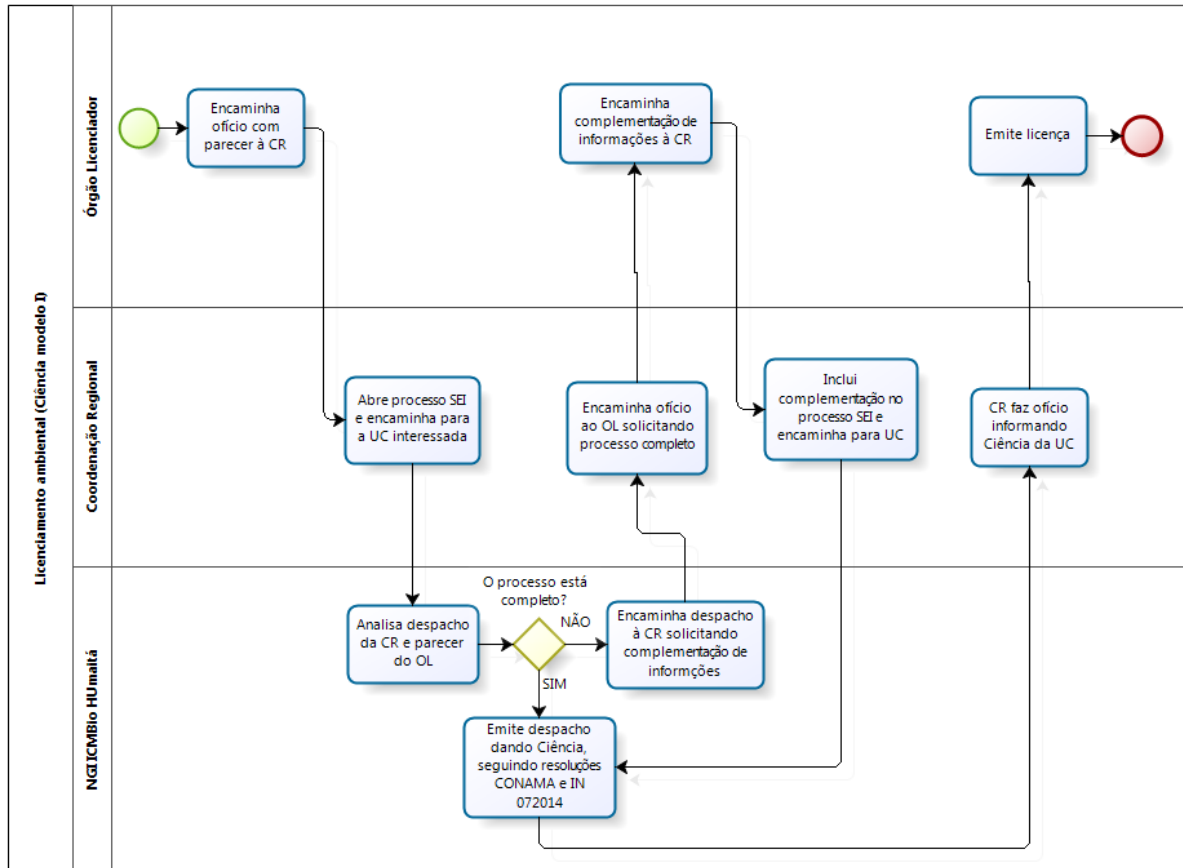
SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009..

TSENG, M. M.: QINHAI, M: SU, C. J. Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. *Business Process Management Journal*, v. 5, n. 1, p.50-64, 1999.

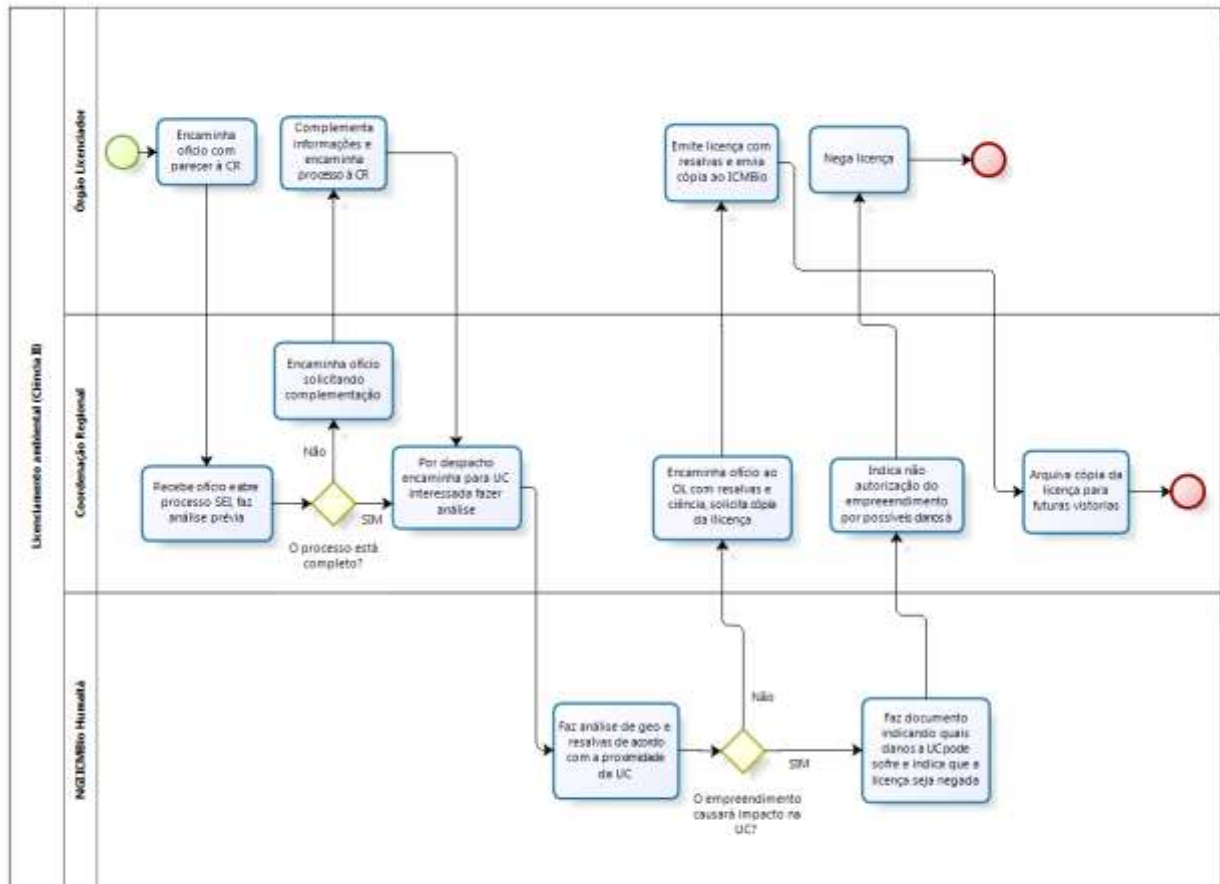
WWF-BRASIL; ICMBIO. 2016. Ciclos de gestão de conselhos de unidades de conservação. Brasília: WWF-Brasil. 51p.

ANEXOS

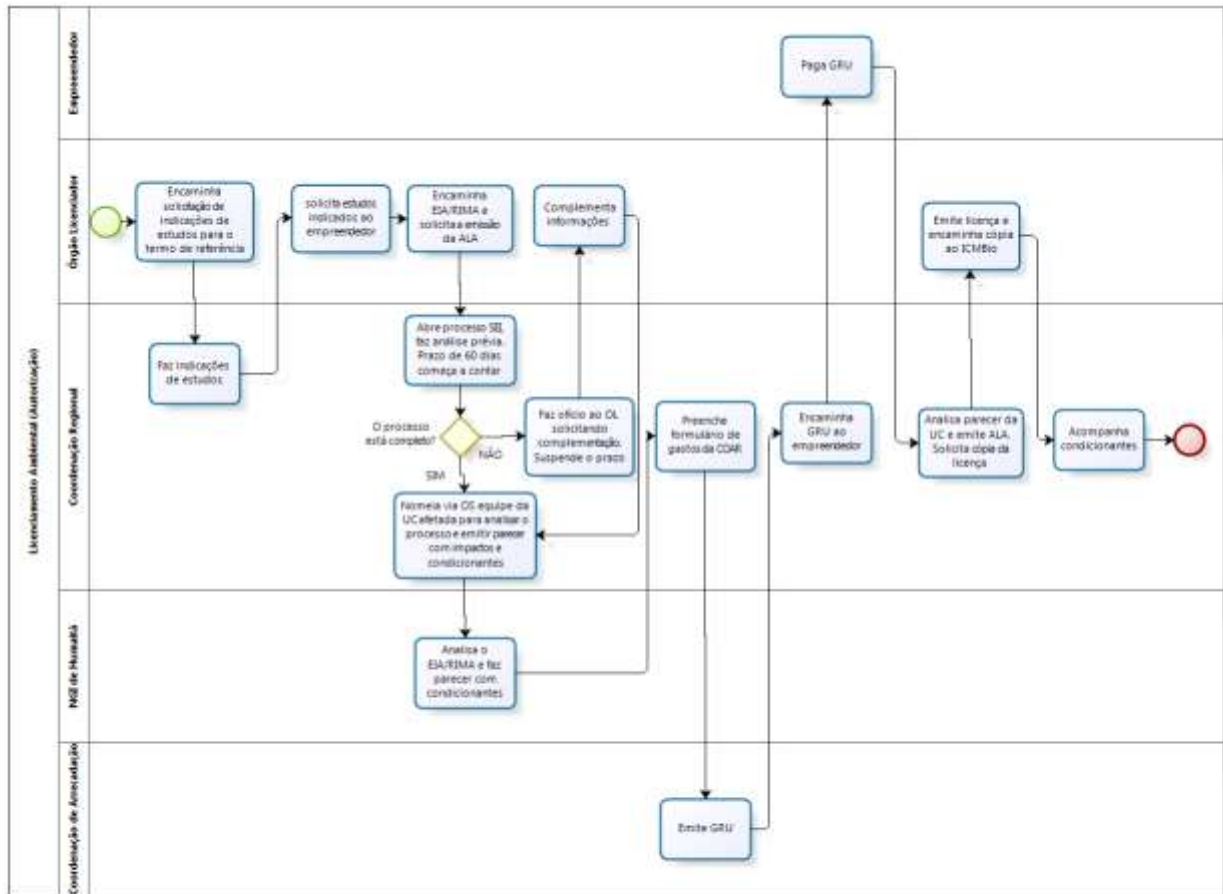
Anexo 01 – Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência)



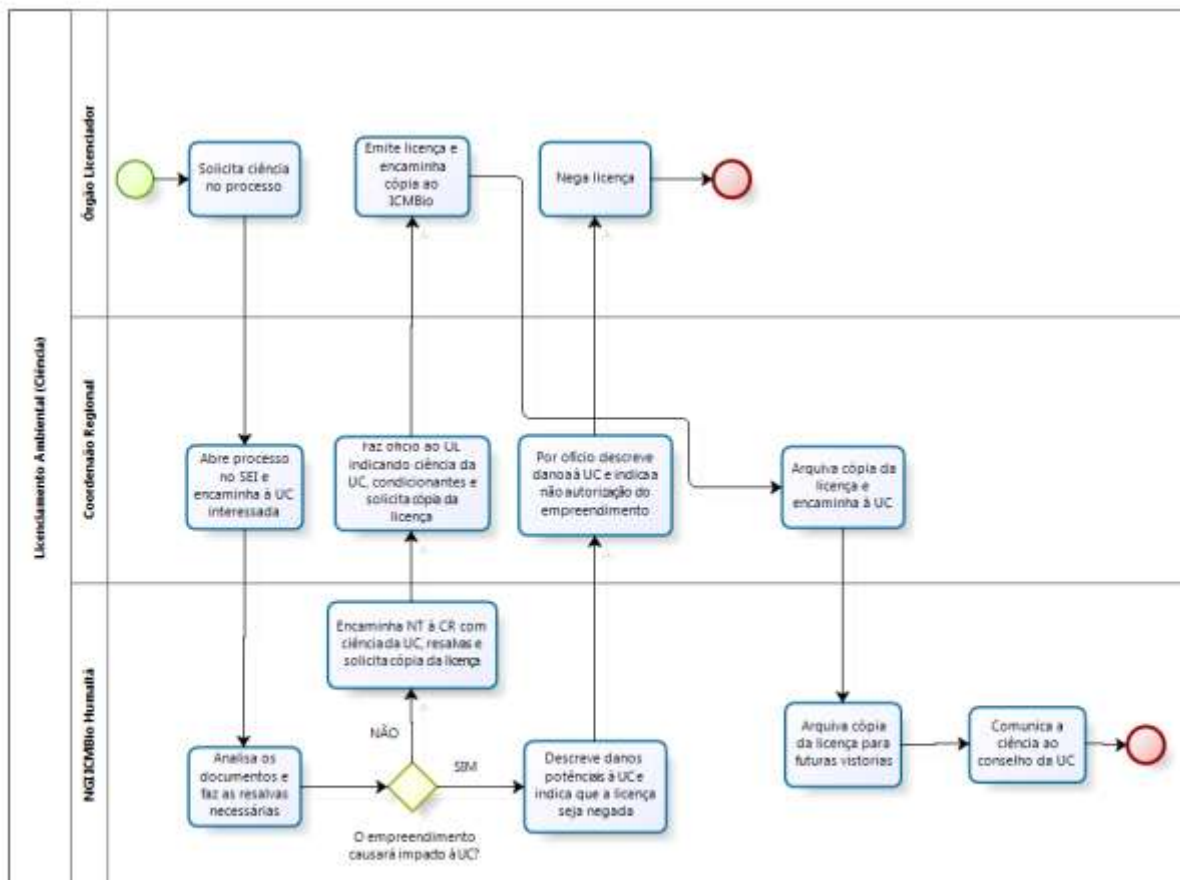
Anexo 02 - Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência)



Anexo 03 – Fluxograma “AS IS” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Autorização)



Anexo 04 – Fluxograma “To Be” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Ciência)



Anexo 05 – Fluxograma “To Be” do Processo de Manifestação para o Licenciamento Ambiental (Autorização)

