

**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA
BIODIVERSIDADE
CENTRO DE FORMAÇÃO EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE**

**Mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos do Plano Anual de
Capacitação’ do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**

Isis Felipe de Freitas

**Iperó
2018**

**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA
BIODIVERSIDADE
CENTRO DE FORMAÇÃO EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE**

Isis Felipe de Freitas

**Mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos do Plano Anual de
Capacitação’ do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**

Trabalho Aplicativo Final apresentado à banca avaliadora do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como parte dos requisitos para a obtenção do certificado de conclusão.

Orientadora: Lieze Alves Passos

**Iperó
2018**

**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
CENTRO DE FORMAÇÃO EM CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE**

**Mapeamento do processo 'Execução dos Eventos do Plano Anual de Capacitação' do
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**

Isis Felipe de Freitas

**Trabalho Aplicativo Final aprovado em __/__/____ pela Banca Examinadora, constituída
por:**

Lieze Alves Passos
Orientadora
Analista Ambiental - ICMBio

Leandro Chagas
Instrutor Avaliador
Analista Ambiental - ICMBio

Vitor de Souza Ferreira
Avaliador
Analista Ambiental - ICMBio

Dedico este trabalho aplicativo final aos colegas da ACADEBio, em especial do Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento (SEGEDU), pelo aprendizado constante nessa jornada coletiva. Sem as contribuições de todos vocês este trabalho não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, hoje e sempre, pela paciência em me ensinarem a ser tudo o que sou, pelo apoio incondicional, pelo amor e carinho; pela dádiva da vida,

Às minhas irmãs, pelo amor, incentivo, amizade e paciência,

Aos meus colegas de trabalho na ACADEBio, na COEDUC, no ICMBio e no MMA, pelas trocas e aprendizado,

À querida Lieze, pelos preciosos ensinamentos, por acreditar no meu trabalho, pela paciência e zelosa orientação.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

FREITAS, Isis F. **Mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos do Plano Anual de Capacitação’ do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade.** Iperó: Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade – ACADEBio/ICMBio, 2018. 27p. Trabalho Aplicativo Final do Ciclo de Gestão para Resultados.

Este Trabalho Aplicativo Final (TAF) apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna realizada no Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento (SEGEDU), a qual realizou o mapeamento do processo ‘Execução dos eventos do Plano Anual de Capacitação (PAC)’ do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). O mapeamento desse processo contribuiu para melhorar a compreensão das equipes e instâncias envolvidas na execução dos eventos de capacitação da educação corporativa do ICMBio realizados pelas diferentes áreas técnicas do ICMBio. No SEGEDU está a equipe do Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade (ACADEBio) responsável pelo apoio pedagógico e pelo acompanhamento dos eventos de capacitação promovidos pela Educação Corporativa do ICMBio, em parceria com as diferentes áreas técnicas, a cada ano – o Plano Anual de Capacitação (PAC). O PAC reúne os eventos de capacitação priorizados pelas áreas técnicas do ICMBio a cada ano, conforme deliberado pelo Comitê Gestor de Capacitação (CGCAP) – constituído pelos Coordenadores Gerais.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico para Resultados, excelência na gestão pública, plano anual de capacitação, educação corporativa, mapeamento de processo.

LISTA DE SIGLAS

ACADEBio – Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade

BPNM – *Business Process Model and Notation*

CGCAP – Comitê Gestor da Capacitação no ICMBio

COEDUC – Coordenação de Educação Corporativa do ICMBio

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

MEG – Modelo de Excelência em Gestão

PAC – Plano Anual de Capacitação do ICMBio

PGR – Programa de Gestão para Resultados

PDP – Política de Desenvolvimento de Pessoal do ICMBio

SEGEDU – Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento da ACADEBio

TAF – Trabalho Aplicativo Final

SUMÁRIO

RESUMO	i
LISTA DE SIGLAS	ii
1. INTRODUÇÃO	4
1.1 Tema	5
1.2 Unidade de aplicação	5
1.3 Justificativa	7
1.4 Objetivo	9
2 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
Bibliografia	22
LISTA DE ARQUIVOS ANEXOS	24
ANEXO I: Arquivo .pdf contendo apresentação das atividades da equipe SEGEDU – pontos focais ACADEBio dos eventos do Plano Anual de Capacitação.	24
ANEXO II: Arquivo .xls contendo a manualização das atividades executadas pelos pontos focais ACADEBio nos eventos do Plano Anual de Capacitação.	24
ANEXO III: Arquivos .png contendo o Mapeamento dos eventos PAC (execução e implementação) feito pela equipe da COEDUC sediada em Brasília-DF.	24
ANEXO IV: Arquivo .png contendo o mapeamento do fluxo de trabalho da execução dos eventos PAC realizados pelas áreas técnicas do ICMBio.	24

1. INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa tem como função a capacitação do corpo funcional, como uma política de desenvolvimento de competências individuais e institucionais, com foco na melhoria da eficiência e da eficácia dos processos de trabalho. Está pautada na Política e nas Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional – PNDP – (Decreto n.º 5707/2006) (BRASIL, 2006), e na Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ICMBio (Portaria Normativa n.º 106/2008) (ICMBIO, 2008).

Dada a importância dessa área, foi estruturada – dentro da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) – uma coordenação específica para a Educação Corporativa (COEDUC). Tal coordenação é responsável por articular a implementação da PDP ICMBio, em conjunto com os processos finalísticos do ICMBio, bem como instituições parceiras.

O Centro de Formação em Conservação da Biodiversidade (ACADEBio) foi criado em 2009 para atender, principalmente, a demanda da Educação Corporativa para desenvolver os processos de formação e capacitação de servidores. Compete a este centro organizar, coordenar e realizar atividades de capacitação dos servidores, colaboradores e parceiros (órgãos do SISNAMA, universidades, ONGs), apoiar ações de educação ambiental e fortalecer os diferentes processos de envolvimento da sociedade na gestão das unidades de conservação e da biodiversidade.

A ação de facilitação interna descrita no presente Trabalho Aplicativo Final (TAF), foi realizada na ACADEBio, no Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento (SEGEDU) – área responsável pelo planejamento e execução dos eventos de capacitação das áreas técnicas (tanto as áreas meio, quanto as finalísticas) do ICMBio.

A fim de contribuir para a organização e otimização dos processos da Educação Corporativa, neste trabalho foi mapeado um desses processos - a execução dos Eventos do Plano Anual de Capacitação (PAC), tal como ele é hoje (AS-IS). Os resultados dessa ação de facilitação interna foram apresentados e discutidos, trazendo alguns apontamentos para o seu aperfeiçoamento. Foram identificados alguns “gargalos” e a

possibilidade de aplicação do ‘modelo dos 8 gatilhos de melhoria’¹ verificando-se as possíveis melhorias, para que o processo seja então redesenhado (TO-BE).

1.1 Tema

O PAC ICMBio mobiliza todas as áreas técnicas e administrativa do Instituto e tem como objetivo realizar eventos de capacitação destinados aos servidores e parceiros, visando suprir as lacunas de competência, para que haja a melhoria contínua do desempenho institucional.

O mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos realizados pelas áreas técnicas do ICMBio no Plano Anual de Capacitação’ como ele é operado atualmente (AS-IS), por envolver cooperação com todas as áreas do ICMBio, revelou-se de grande complexidade e ficaram evidentes alguns pontos a serem modificados. Tais modificações se fazem necessárias para organizar melhor os fluxos de trabalho e as atividades de cada uma das equipes envolvidas, bem como para otimizar o processo, eliminando etapas desnecessárias. Após a aplicação dos ‘gatilhos de melhoria’, o processo deverá ser remodelado (TO-BE) - necessidade que é exposta ao final desse TAF, como contribuição para o trabalho que desenvolvo atualmente frente ao Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento (SEGEDU), no Centro de Capacitação em Conservação da Biodiversidade (ACADEBio).

1.2 Unidade de aplicação

A ACADEBio foi criada em 2009, quase dois anos após a criação do ICMBio. Conforme Decreto nº 8.974, de 2017, que reestruturou o ICMBio², este Centro ficou subordinado à Diretoria de Planejamento, Logística e Orçamento (DIPLAN), estando

¹ Após mapeado o processo, realizam-se diversas “análises com o objetivo de levantar evidências presentes no próprio processo para gerar melhorias que sejam dele decorrentes. Parte do pressuposto que o questionamento sobre o atual sequenciamento de atividade pode levar a alternativas que sejam mais eficientes e/ou eficazes. O modelo dos 8 gatilhos (...) configura um modelo de análise único com o objetivo de questionar o *status quo* do processo e propor melhorias que tragam melhores resultados.” (ESTADO DE GOIAS, 2017, p..

² DECRETO Nº 8.974, DE 24 DE JANEIRO DE 2017.

vinculado diretamente à Coordenação de Educação Corporativa (COEDUC), a qual faz parte da Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGGP).

Atualmente a ACADEBio está estruturada em duas unidades distintas, a saber:

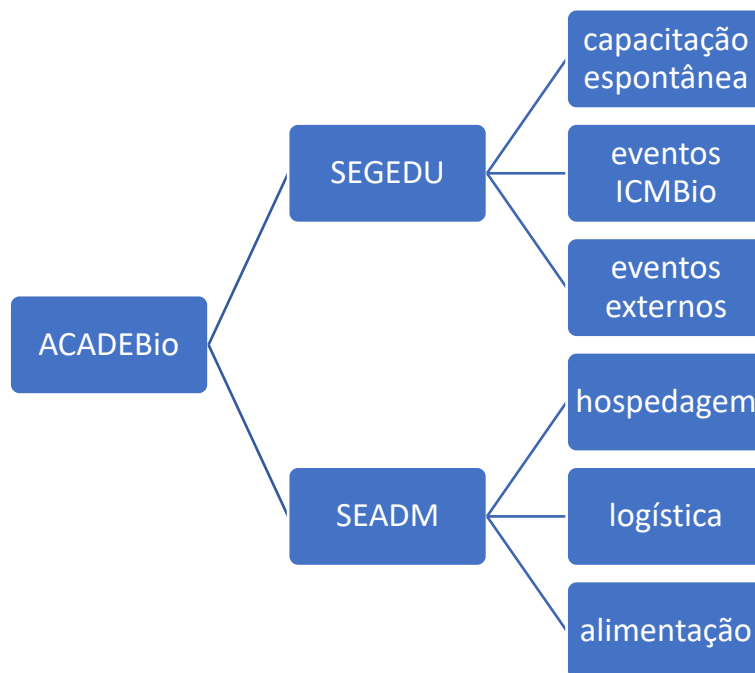


Figura 1: Organograma ACADEBio

Setor Administrativo (SEADM) – área responsável por administrar todos os contratos da unidade, pela limpeza e manutenção dos prédios e jardins, bem como pela logística, alimentação e alojamento da ACADEBio.

Serviço de Gestão da Educação e do Conhecimento (SEGEDU) – responsável por receber, orientar e acompanhar todos os processos de capacitação espontânea dos servidores em exercício no ICMBio, bem como por organizar, executar e acompanhar, junto às áreas técnicas, os eventos do PAC ICMBio. Além disso, esse serviço também é responsável por apoiar a realização de outros eventos promovidos pelo ICMBio – tais como oficinas de avaliação do estado de conservação de espécies, entre outros – e, ainda, de eventos realizados por outras instituições, que demandam os espaços da ACADEBio. No quadro 1 está caracterizada a equipe do SEGEDU, a qual vem

participando nos últimos dois anos das ações de mapeamento dos processos de capacitação do ICMBio – conforme será detalhado no item 1.3 Justificativa (pp.07-08).

Quadro 1 – Equipe SEGEDU/ACADEBio

EQUIPE SEGEDU			
Nome	Vínculo	Cargo	Tempo
Isis Freitas	cargo comissionado	Chefe de Serviço	02 anos
Fernanda Mendes	servidora pública	Analista Ambiental	04 anos
Maria Flávia Nunes	servidora pública	Analista Ambiental	06 anos
Thaís Rossi	servidora pública	Analista Ambiental	07 anos
Aline Santo	terceirizada	Apoio Administrativo	04 anos
Ana Laura Prado	terceirizada	Apoio Administrativo	07 anos
Ana Paula Crisp	terceirizada	Apoio Administrativo	07 anos
Camila Lupinacci	terceirizada	Apoio Administrativo	01 ano
Eliane Ruano	terceirizada	Apoio Administrativo	02 anos e 06 meses
Roberta Fernandes	terceirizada	Apoio Administrativo	04 anos
Samara Poli	terceirizada	Apoio Administrativo	07 anos
William Oliveira	terceirizado	Apoio Administrativo	10 meses
Total membros: 12 pessoas			

Essa equipe subdivide-se ainda em: orientação, acompanhamento e análise das instruções processuais da Capacitação Espontânea – subequipe com quatro membros – e a subequipe de apoio pedagógico aos eventos do Plano Anual de Capacitação, outros eventos ICMBio e eventos externos que utilizam as dependências da ACADEBio – tal subequipe é composta por seis membros.

1.3 Justificativa

Há dois anos atuo como chefe do SEGEDU e tive duas motivações para realizar o mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos do Plano Anual de Capacitação’: a primeira, foi a de dar continuidade ao trabalho que se iniciou em outubro de 2016, de organização e estruturação do então recém desenhado Serviço de Gestão da Educação e Conhecimento da ACADEBio, que foi formalizado com a reestruturação do ICMBio, em 2017. A tarefa era a de organizar o trabalho em rede que se desenvolve sob a Coordenação de Educação Corporativa (COEDUC/CGGP). Nesse contexto, o

mapeamento dos processos se fazia de elevada importância para a organização do trabalho que se divide entre as equipes da ACADEBio (sediada em Iperó-SP) e da COEDUC (sediada em Brasília-DF).

A expectativa era a de que o mapeamento dos processos ajudasse a deixar mais clara a divisão do trabalho que deve ser pactuada entre as equipes, a medida em que permitiria enxergar o fluxo de atividades sequenciais, bem como todas as vezes em que as atividades “trocam de mãos”, possibilitando verificar as responsabilidades de cada pessoa/equipe no processo. Com o mapeamento desse fluxo de atividades, espera-se promover a melhoria da organização e divisão do trabalho, ampliando a sinergia entre as equipes de Brasília e de Iperó. Nesse sentido, em outubro de 2016 iniciou-se o mapeamento dos fluxos da capacitação espontânea, os quais estão sendo concluídos agora em outubro de 2018.

A segunda motivação foi o momento atual: o ICMBio está implementando um novo modelo de gestão para a ACADEBio com o intuito de viabilizar a sustentabilidade financeira desse Centro de Capacitação. Em agosto de 2016 foram iniciados estudos para a publicização³ das atividades da ‘Unidade Escola ACADEBio/Floresta Nacional de Ipanema’, que culminou com a publicação do edital de chamamento público com o intuito de selecionar instituição de direito privado sem fins lucrativos para firmar contrato de gestão com o ICMBio para gerir essa unidade. Tal contexto explicitou ainda mais a necessidade de organizar os processos atualmente realizados pela equipe da ACADEBio, para que a entidade que se tornar a nova gestora da escola possa ter a rápida compreensão dos principais fluxos de trabalho aqui realizados.

³ A publicização da Unidade Escola é uma iniciativa que visa a sustentabilidade financeira da ACADEBio e das atividades de uso público da FLONA de Ipanema. Firmar um contrato de gestão com uma entidade privada sem fins lucrativos, visa ampliar a oferta de formações, realizar mais ações com menos custo, tanto para o público interno quanto para o externo, com incremento de novos recursos e participação social – conforme Edital de Chamamento Público nº 01/2018. Todo o material do estudo e do edital estão disponíveis no endereço eletrônico do ICMBio e também no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) do ICMBio.

1.4 Objetivo

O objetivo deste trabalho foi o de contribuir para a organização dos fluxos de trabalho entre as equipes ACADEBio, COEDUC e áreas técnico-administrativas do ICMBio, visando a melhoria da execução dos eventos realizados por cada uma dessas áreas no Plano Anual de Capacitação.

Para atingí-lo foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificação das partes interessadas;
- Levantamento e análise das atividades atualmente desenvolvidas para o planejamento, organização e execução dos eventos de capacitação realizados pelo ICMBio no PAC;
- Mapeamento do fluxo de trabalho para a realização desses eventos;
- Elencar os entraves encontrados no fluxo;
- Recomendações para a otimização do fluxo mapeado.

2 METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

Conforme exposto no item 1.3 (p. 07) desse trabalho, o processo que faltava mapear no âmbito das atividades que a equipe do SEGEDU/ACADEBio executa atualmente é o Plano Anual de Capacitação (PAC) – que envolve ainda a equipe da COEDUC; parte das equipes das áreas técnicas, parte da equipe da DIPLAN, bem como a instância decisória: o Comitê Gestor de Capacitação do ICMBio (CGCAP)⁴ – formado pelos coordenadores gerais que têm como atribuição acompanhar e promover o alinhamento dos investimentos na capacitação e formação de seu quadro funcional, com as diretrizes do órgão, priorizando projetos para o desenvolvimento da educação continuada.

Aproveitando a oportunidade de desenvolver um trabalho de mapeamento mais qualificado – haja vista que cursando o PGR tive acesso à ferramentas específicas para fazê-lo – me propus à avançar no trabalho iniciado em 2016 e mapear, agora, o processo PAC. A cada ano, os Planos contemplam os seguintes eventos de capacitação: 1) Mestrado profissional do Jardim Botânico do Rio de Janeiro; 2) Pós-graduações definidas pelo Comitê Gestor do ICMBio como de interesse estratégico para o Instituto (por exemplo, Especialização em Contratos de Concessão, publicados nos PAC 2017 e 2018); 3. Eventos de Demanda Espontânea (onde reserva-se um montante de recurso PAC por diretoria para atender demanda dos servidores em se capacitar em eventos realizados por outras instituições); e 4. Eventos de capacitação realizados pelas áreas técnicas do ICMBio. No entanto, conforme será explicado nos próximos parágrafos, optou-se por mapear apenas este último grupo de eventos (4).

Assim definido, para realizar o mapeamento do processo ‘Execução dos Eventos do Plano Anual de Capacitação’ foi utilizada a mesma metodologia dos mapeamentos dos fluxos da capacitação espontânea, que já estava em curso no SEGEDU/ACADEBio.

Foram então realizadas duas reuniões de sensibilização – uma com a equipe do SEGEDU e outra com a equipe da COEDUC, ao longo das quais foi explicada a oportunidade em se realizar o mapeamento desse processo de forma mais qualificada, uma vez que ao estar cursando o PGR, obtive fundamentação teórica em Corpo de Conhecimento em Gestão de Processos de Negócio (BPMN, em inglês).

⁴ Criado pela Portaria ICMBio nº 111, de 04 de março de 2010.

A primeira reunião com a equipe SEGEDU aconteceu no dia 04/09/2018. Como já havíamos trabalhado no mapeamento dos processos da capacitação espontânea - que compreende a Licença Capacitação, e Capacitação de curta, média e longa duração – a equipe já conhecia a metodologia. Na primeira hora da reunião eu expliquei aos colegas um pouco sobre o PGR e sobre as aulas que cursei no módulo III sobre mapeamento de processos. Como aqui no SEGEDU/ACADEBio realizamos parte das atividades do processo PAC, acordamos realizar o mapeamento em conjunto com a equipe da COEDUC, em Brasília, por meio de videoconferências. Ainda nessa primeira reunião fizemos um repasse dos arquivos já existentes na área de apoio pedagógico do SEGEDU/ ACADEBio que continham o descritivo das atividades executadas para a execução do PAC. Esse material (Anexos I e II) foi essencial para entender o processo Plano Anual de Capacitação tal como é executado hoje (AS-IS).

No entanto, em contato com a equipe da COEDUC em Brasília para desenharmos o processo, verificamos que o entendimento do fluxo de atividades se revelou completamente distinto daquele operado pelo SEGEDU/ACADEBio. Desse modo, o primeiro arquivo de mapeamento - gerado no software Bizagi - não refletiu, de forma precisa, as operações realizadas pelas equipes envolvidas (Anexo III).

A segunda reunião com a equipe do SEGEDU para avaliação conjunta desse primeiro arquivo foi realizada dia 28/10.

Em 08/11/2018, realizamos nova reunião no SEGEDU/ACADEBio para avaliar a finalização dos arquivos do mapeamento dos processos da Capacitação Espontânea (em fase de finalização após quase dois anos), bem como para definir o que fazer no caso do impasse no mapeamento do processo PAC. Apresentei à equipe do SEGEDU as limitações dessa facilitação interna com relação ao tempo de duração ao longo do curso do PGR (de aproximadamente dois meses) e também com relação à interação com a equipe da COEDUC, sediada em Brasília. Como solução para conseguir seguir adiante com esse trabalho, propus a redução do escopo: mapear somente o fluxo de atividades que se referem ao planejamento, organização e execução dos eventos de capacitação realizados pelas áreas técnicas do ICMBio no PAC. A intenção foi a de fazer o recorte de parte do processo – mapear primeiro o fluxo de trabalho que está inteiramente dentro do

SEGEDU. Dessa forma eu teria dado ao menos o primeiro passo para conseguir mapear o PAC completo, ainda em tempo hábil para conclusão do meu TAF.

Em 13/11/2018 a equipe SEGEDU reuniu-se mais uma última vez antes da conclusão deste trabalho, para ratificar o fluxo de atividades mapeado que havia sido avaliado e corrigido pela minha orientadora. A partir de então prossegui com os ajustes indicados e cheguei a versão final do fluxo de trabalho mapeado (Anexo IV).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As atividades que compõem os fluxos de trabalho muitas vezes são estabelecidas pelas pessoas responsáveis por realizar as entregas que lhes foram solicitadas, tais como mercadorias, serviços, soluções, ferramentas, materiais, equipamentos, informações. Para entregar tais produtos, é necessário mobilizar recursos na quantidade certa, tempo exato e com as qualidades suficientes para produzir os resultados desejados. Dentro de uma organização, tais fluxos formam processos de negócios.

De acordo com a Fundação Nacional Da Qualidade (2011), processos podem ser definidos como “(...) um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.” (p. 05).

Em uma organização é comum ouvirmos que “as coisas são feitas desse jeito faz tempo” ficando difícil saber ao certo como e por que os processos foram estabelecidos e organizados da forma como são operados no dia-a-dia. Logo, surge a necessidade de verificar se os fluxos de trabalho estão organizados de forma realmente eficiente, evitando etapas desnecessárias. Eis a importância de mapear os processos: entender quais são as atividades realmente necessárias para agregar valor aos produtos entregues pela organização.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) aponta a importância em se conhecer os processos que fazem parte do negócio de uma organização, para que seja possível, então, identificar aquilo que agrega valor aos produtos gerados. A Fundação Nacional Da Qualidade (2011) afirma que:

“Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos apoiam o entendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, permitindo-se um planejamento adequado das atividades, a definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nestas condições, as pessoas são envolvidas não somente na execução, mas também no planejamento dos processos, na prevenção e solução de problemas, na eliminação de redundâncias e no aumento da

produtividade. A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização.” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2011, p. 06).

O mapeamento de processos é uma técnica amplamente utilizada para se documentar processos existentes (AS IS) pois torna possível analisá-los em detalhe, identificar possíveis melhorias e, então, redesenhá-los (TO BE), de forma a eliminar desperdícios e evitar a utilização de procedimentos isolados, que não consideram o processo como um todo. Isso permite às organizações trabalharem de forma mais integrada, alcançando os resultados com menores custos (SILVA, 2014).

O ICMBio possui unidades em todo o território nacional. Muitas vezes – como é o caso da ACADEBio – os processos não são integralmente realizados dentro de uma única unidade. Portanto, conhecer bem todos os fluxos de trabalho é fundamental para que as entregas sejam realizadas de forma ágil, com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis – tempo, equipe, insumos.

O *Business Process Model and Notation* (BPNM) – em português, Corpo de Conhecimento em Gestão de Processos de Negócio – é a notação adotada pelo Governo Federal para mapear processos de trabalho. Dentre as possíveis ferramentas, a opção foi utilizar o *Bizagi Modeler* por ter sido apresentado no Módulo III do PGR. Este *software* é um dos mais utilizados por ser bastante intuitivo, de fácil compreensão e gratuito.

Dependendo do nível de detalhamento desejado, os processos de trabalho podem ser representados por meio de diagramas, mapas ou modelos. O diagrama é o mais simples, que permite uma visão geral do fluxo básico do processo, focando nas suas principais atividades. O mapa de processo é mais detalhado, descrevendo mais etapas, atores, eventos, regras etc. E, por fim, os modelos que trazem um alto grau de precisão.

No Bizagi Modeler a representação gráfica é bastante ampla e os diferentes elementos estão reunidos em cinco categorias:

- objetos do fluxo (que são os principais elementos gráficos e representam eventos, gateways e atividades),
- objetos de conexão (elementos de ligação para controle dos fluxos de sequência do trabalho e de comunicação no processo),

- swimlanes (identifica o escopo de cada processo, bem como os papéis responsáveis pela execução de cada atividade do processo),
- artefatos (que permitem trazer informações complementares acerca do processo), e
- objetos de dados (representar dados do processo).

No arquivo digital .png que acompanha este TAF, foram utilizados bastantes desses elementos no mapeamento do processo escolhido, conforme discorre-se a seguir, no item 4.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

Conforme já exposto, foi realizado um trabalho de facilitação interna junto à equipe do SEGEDU/ACADEBio que opera a realização dos eventos de capacitação ICMBio junto às áreas técnicas. O resultado foi um diagrama com o fluxo de trabalho representando as atividades executadas para a realização desses eventos, tal como é na atualidade (AS IS) – apresentado no arquivo .png, Anexo IV deste trabalho.

As principais dificuldades encontradas foram o tempo exíguo (aproximadamente 2 meses) para a execução da intervenção no local de trabalho e as diferenças de percepção, dentro da Educação Corporativa/ACADEBio, sobre o processo de planejamento e execução do PAC (Anexo III).

Um fator limitante para o alcance dos resultados dessa facilitação interna, foi a estrutura atual da equipe da Coordenação de Educação Corporativa (COEDUC). Essa coordenação está localizada na sede em Brasília-DF aonde fica parte da equipe responsável por algumas partes do processo ‘Plano Anual de Capacitação’. A ACADEBio está subordinada à COEDUC, mas está sediada em Iperó-SP, onde fica a equipe responsável pela outra parte do mesmo processo. Ao se iniciar as atividades de mapeamento ficou evidente a falta de entendimento comum entre as equipes sobre o processo ‘eventos PAC’.

A equipe da COEDUC – que, na divisão do trabalho vigente por meio de regimento interno, não opera diretamente a execução dos eventos – desenhou uma primeira versão do mapeamento AS-IS (Anexo III) que foi analisado pela equipe do SEGEDU/ACADEBio. Foram, então, apontadas as seguintes divergências:

- atividades fora da sequência em que realmente são executadas;
- atividades atribuídas a atores que não as executam;
- lacunas no encadeamento das atividades sequenciais;
- não está definida uma escala clara: ora traz detalhamento maior, ora menor das atividades.

Nós da equipe do SEGEDU recebemos o mapeamento AS-IS dos eventos PAC realizado pela equipe de Brasília com espanto pois não imaginávamos o quanto que a percepção do mesmo processo era tão diferente entre as equipes. Isso me permitiu uma reflexão, fazendo um paralelo com a minha área de formação, a Geografia – na qual o

conceito de mapa é muito trabalhado: ao se mapear processos, uma das coisas que temos que ter em mente é a escala de análise. Isso me remeteu a um texto clássico da área, no qual Iná Elias de Castro (CASTRO, 1995) discute essa problemática, extrapolando a própria geografia, ao colocar a escala como estratégia de apreensão da realidade como representação.

No mapeamento de processos acontece algo similar: quanto maior o detalhe, melhor a precisão da representação das atividades, porém menos visão do contexto aonde estão inseridas as atividades. Por outro lado, quanto menor o detalhe, perde-se a visão específica do encadeamento de atividades, mas ganha-se na análise geral do processo – porque torna-se possível visualizar-se o contexto geral. Um dos aprendizados que tive na vida e que me foi aqui – uma vez mais – reforçado: os gestores precisam constantemente exercitar a visão sistêmica.

“A visão por processo toma como base o pensamento sistêmico da organização do trabalho, que envolve uma mudança das partes para o todo, da percepção dos objetos para as relações (interdependência entre fornecedores, executores e clientes), das estruturas para os processos, da dominação para a parceria, da integração e do crescimento para a sustentabilidade.” (KINLAW, 1997 apud SILVA, 2014, p. 12).

Pensando nisso, resolvi sair do macro – o Plano Anual de Capacitação - e ir para o micro, optando por mapear apenas o fluxo de trabalho referente ao planejamento e execução dos eventos de capacitação realizados pelas áreas técnicas do ICMBio (Anexo IV).

Nessa nova escala de análise, foram identificados menos atores e, portanto, as raias foram reduzidas de 5 para 4, suprimindo-se a do CGCAP. Verificou-se grande quantidade de trocas entre as áreas técnicas e a equipe do SEGEDU/ACADEBio. O contato entre o ponto focal e a coordenação técnica do curso é estreito e exige muita atenção, parceria e sincronicidade. Planejar e executar um evento adequado às especificidades de desenvolvimento das capacidades necessárias ao exercício das funções nas unidades do ICMBio é algo que a ACADEBio vem aperfeiçoando ao longo dos seus 09 anos de existência. Preservar esse aprendizado será muito importante para garantir a melhoria contínua das capacitações oferecidas pelo ICMBio quando a

Organização Social selecionada estiver fazendo a gestão da 'Unidade Escola ACADEBio Flona de Ipanema'.

Portanto, ao reduzir o escopo do trabalho, surgiu uma inevitável sensação de frustração: em que medida meu trabalho de fato contribuirá para a melhoria da eficiência no planejamento e execução dos eventos PAC? Olhar para um fragmento do processo, mapeando-se apenas um dos fluxos de trabalho importa? Inicialmente, tive a impressão de que não havia gerado resultados, pois a expectativa inicial não foi atendida.

Cursar o PGR foi uma grande oportunidade para desenvolver capacidades gerenciais e pessoais. Mas, para além disso, a minha expectativa era mapear todo o processo PAC, a fim de propor melhorias que pudessem vigorar antes do novo modelo de gestão ser implementado na Unidade Escola. Na minha concepção inicial, uma vez o processo PAC mapeado, tornaria-se mais fácil para a organização que vier à assumir a gestão da ACADEBio tomá-lo como ponto de partida, evitando assim interrupção da execução das atividades da Unidade durante a transição.

Resolvi então seguir em frente com este trabalho, ainda que dando apenas este pequeno passo, por entender que é importante que siga em parceria com a COEDUC e com o CGCAP, dada a importância no atual contexto de iminência em se firmar o contrato de gestão com entidade privada sem fins lucrativos.

O fluxo mapeado AS IS foi validado pela equipe SEGEDU da forma como está no Anexo IV deste trabalho. Mas até o fechamento desse trabalho, não foi enviado para validação junto à equipe da COEDUC, em Brasília.

É interessante notar que há uma série de atividades que constam da manualização realizada pela equipe do SEGEDU (Anexo II) que não aparecem explícitas no diagrama. Isso porque o desenho representa as atividades e as trocas de mãos, sendo importante que todo mapa tenha um manual onde devem ser registrados os desdobramentos de cada atividade – isto é, devem constar os pacotes de tarefas para completar uma dada atividade em forma de 'passo a passo' o mais completo possível, de modo a padronizar as atividades garantindo a mesma qualidade mesmo quando há troca dos executores. A manualização minimiza arbitrariedades na realização das atividades, contribuindo para melhor estruturação de um processo. É ainda um marco importante que orienta novos integrantes que são agregados à uma equipe.

A equipe SEGEDU fez, ainda, alguns apontamentos sobre fatos recorrentes e que atrapalham o fluxo, a saber:

- Atrasos na entrega da documentação necessária por parte da coordenação técnica do curso (formulário de solicitação de evento; planos de curso e de aula e quadro de trabalho semanal; documento do processo seletivo a ser divulgado; lista de aptos; resultados finais dos aprovados). Tais atrasos ocasionam problemas no agendamento, na disponibilização e organização de espaços físicos e materiais com a devida antecedência, atrasos na divulgação e prazos exíguos para inscrição, atrasos no processamento das viagens acarretando maiores custos, atrasos no processamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, atrasos na elaboração e disponibilização dos certificados. Esses fatores prejudicam a transparência do processo e gera muitas reclamações por parte dos servidores interessados.
- Leitura incompleta dos documentos de seleção (edital/carta convite) por parte dos interessados ocasionando inscrições incompletas e contestações do resultado dos processos seletivos.
- Atrasos na entrega e/ou erros de preenchimento das Solicitações de Viagem (SVs) pelos participantes, bem como lentidão na prestação de contas e encerramento das viagens. Isso acarreta custos financeiros elevados para o orçamento, uma vez que grande parte dos eventos de capacitação executados no PAC pelas áreas técnicas preveem deslocamentos aéreos dos participantes e a falta de antecedência gera elevação de preços nos bilhetes.

Os resultados alcançados com o fluxo mapeado permitiram, também, que a equipe do SEGEDU elencasse alguns aspectos importantes, que merecem atenção para a melhoria da execução dos eventos PAC realizados pelas áreas técnicas do ICMBio:

- a) Necessidade de implantação de um sistema de gestão educacional, pois atualmente a escola não tem um sistema para acompanhar a “vida acadêmica”

dos educandos. AS informações são mantidas em planilhas, que não permitem cruzamento de dados;

- b) Capacitação dos membros⁵ das áreas técnicas responsáveis por desenvolver e ministrar os cursos nas ferramentas EaD utilizadas pelo ICMBio (plataforma Moodle, AVA ICMBio, etc);
- c) Melhorar a comunicação entre os responsáveis pelo planejamento, organização e execução dos eventos e os membros do CGCAP;
- d) Ampliar a parceria entre a equipe de pontos focais ACADEBio e as áreas técnicas no que concerne ao aperfeiçoamento dos documentos e melhoria do fluxo de atividades;
- e) Realizar trabalho de desenvolvimento de equipe na COEDUC e ACADEBio.

É importante registrar que a equipe do SEGEDU se mostrou empenhada em participar, com motivação para buscar soluções aos gargalos observados durante o mapeamento do fluxo. A equipe da COEDUC foi cordial e sinalizou interesse nos resultados. No entanto, a distância física fez com que a interação fosse por telefone, e-mail ou outras mídias (whatsapp, AVA, dentre outros), o que resulta em falta de alinhamento e cooperação genuína entre as equipes. No atual modelo, o Centro de Capacitação em Conservação da Biodiversidade atua apenas como um apoiador da execução do PAC e demais eventos. A chefia do Centro não possui autonomia, prevalecendo a relação de subordinação à COEDUC/CGGP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento de processos nas instituições visam o alcance de resultados que contribuam para o sucesso das suas entregas para a sociedade. Ao possibilitar enxergar os gargalos na execução das atividades, torna-se possível aplicar ferramentas de otimização e tornar o processo mais eficiente. Os benefícios são: organização das atividades a serem executadas para agregar valor às entregas (manualização do

⁵ Coordenadores de curso, instrutores e equipe de apoio.

processo otimizado, para que a execução tenha sempre o mesmo padrão ainda que mudem as pessoas que executam as atividades previstas); o alcance das metas estratégicas da Educação Corporativa – aqui no nosso caso - ; a melhoria do clima organizacional – uma vez que evitam-se muitos desgastes quando se tem a definição clara de papéis. Quando atinge-se a melhoria de um processo, temos outros ganhos como a redução de custos (materiais e imateriais), o aumento da agilidade e da qualidade dos serviços prestados e, portanto, uma equipe mais confiante e realizada.

Ficou aqui registrado o início do processo de mapeamento do PAC. Para avançar, será necessário realizar reuniões presenciais entre as equipes da ACADEBio e da COEDUC. O primeiro passo é comparar as diferentes visões das equipes na execução dos eventos PAC e discutí-las, visando uniformizar os entendimentos. Uma vez alinhadas as equipes, será necessário que ambas realizem a revisão do mapeamento AS IS aqui realizado, de preferência em reunião presencial, sendo desejável que a facilitação seja realizada por um servidor que não trabalhe em nenhuma das duas equipes. Propõe-se que a continuidade desse trabalho passe pelas seguintes etapas: i) Identificação dos problemas; ii) Análise de causa e efeito; iii) Detalhamento das causas dos problemas; iv) Análise e priorização de solução; v) Análise e melhoria dos processos. Após cumpridas essas etapas, será possível aplicar os ‘gatilhos de melhoria’ pertinentes e, a partir das sugestões de melhorias identificadas e detalhadas, redesenhar o processo como deverá operar (TO-BE).

Bibliografia

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK), v. 3.0, 1ª edição. Brasil, 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Manual de Modelagem de Processos em BPMN [Folheto eletrônico]. Instituto de Tecnologia em Fármacos. Rio de Janeiro, 2015. 28f.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 23 de setembro 2018.

CASTRO, I. E. O problema da escala. In: CASTRO, I. E.; CORREA, R. L.; GOMES, P. C. C. (Organizadores) Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. p. 117-140.

ESTADO DE GOIAS. SECRETARIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO. Manual de Otimização de Processos, versão 12, 2017. Disponível em: <http://www.saude.go.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/manual-de-otimizacao-de-processos.pdf> Acesso em 20 de setembro de 2018.

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE – ICMBIO. Portaria Normativa n.º 106, de 30 de dezembro de 2008, que institui a Política de Desenvolvimento de Pessoas. 2008b. Disponível em: http://ava.icmbio.gov.br/pluginfile.php/1287/mod_page/content/88/PORTARIA_106.pdf Acesso em: 23 de setembro de 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Processos/ Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011. (Série Cadernos de Excelência).

SILVA, J. G. da. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, FGV, Rio de Janeiro, 2014. 89f.

LISTA DE ARQUIVOS ANEXOS

ANEXO I: Arquivo .pdf contendo apresentação das atividades da equipe SEGEDU – pontos focais ACADEBio dos eventos do Plano Anual de Capacitação.

ANEXO II: Arquivo .xls contendo a manualização das atividades executadas pelos pontos focais ACADEBio nos eventos do Plano Anual de Capacitação.

ANEXO III: Arquivos .png contendo o Mapeamento dos eventos PAC (execução e implementação) feito pela equipe da COEDUC sediada em Brasília-DF.

ANEXO IV: Arquivo .png contendo o mapeamento do fluxo de trabalho da execução dos eventos PAC realizados pelas áreas técnicas do ICMBio.