Reserva Biológica Estadual de Duas Bocas

MODELAGEM DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE MANEJO UTILIZANDO COMO ESTUDO DE CASO A RESERVA BIOLÓGICA ESTADUAL DE DUAS BOCAS/ES

Joseany Trarbach

Cariacica

2016

Joseany Trarbach

MODELAGEM DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE MANEJO UTILIZANDO COMO ESTUDO DE CASO A RESERVA BIOLÓGICA ESTADUAL DE DUAS BOCAS/ES

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

Cariacica

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Joseany Trarbach

MODELAGEM DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE PLANO DE MANEJO UTILIZANDO COMO ESTUDO DE CASO A RESERVA BIOLÓGICA ESTADUAL DE DUAS BOCAS/ES.

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

Aprovada em:___/___/___

_____

_____

_____

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista parcial da REBIO de Duas Bocas 08

Figura 2 – “Represa Velha” na REBIO de Duas Bocas 09

Figura 3 – Representação esquemática de atividades por raias 13

Figura 4 – Esquema representativo do mapeamento *AS-IS* 17

Figura 5 – Esquema representativo do mapeamento *TO-BE* 18

Figura 6 – Esquema demonstrativo de evolução de estruturas por processo 19

Figura 7 – Reunião de repasse do trabalho junto à Diretoria do IEMA 21

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento de análise e melhoria do processo de elaboração do Plano de Manejo, aplicado na Reserva Biológica Estadual de Duas Bocas, administrada pelo Instituto Estadual de Meio Ambiente do Espírito Santo – IEMA, contribuindo para a melhoria da metodologia para a elaboração dos Planos de Manejo das Unidades de Conservação Estaduais. Foi realizada a análise do processo empregado pelo IEMA, através de pesquisa no processo físico de contratação de consultoria para a elaboração do Plano de Manejo já existente, entrevistas e pesquisas em todos os setores envolvidos no processo e proposto um novo desenho para o processo de elaboração de Plano de Manejo.

Os resultados e análises dos mapeamentos *AS-IS* e *TO-BE* realizados revelaram que a instituição possui uma estrutura funcional de organização que pode ser evoluída para um modelo organizacional orientado por processo.

As atividades realizadas durante o mapeamento culminaram com o desenvolvimento de uma proposta de procedimento para a elaboração dos Planos de Manejo das Unidades de Conservação Estaduais.

Palavras chaves: Gestão por Processo, Modelagem de Processos, Plano de Manejo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema 07

1.2. Unidade de Aplicação 07

1.3. Objetivos 10

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA 10

3. REFERENCIAL TEÓRICO 11

4. RESULTADOS ALCANÇADOS 16

5. CONCLUSÃO 20

6. REFERÊNCIAS 22

APENDICE A – Mapeamento *AS-IS* do processo de contratação do Plano de Manejo. 23

APENDICE B – Mapeamento *TO-BE* do processo de elaboração do Plano de Manejo. 24

APENDICE C – Proposta de roteiro metodológico para elaboração de Plano de Manejo. 25

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema

Nos últimos cinco anos a Coordenação de Unidades de Conservação do IEMA vivenciou experiências mal sucedidas no trâmite de contratação dos Planos de Manejo de Unidades de Conservação, especialmente quanto à morosidade de andamento do processo, elevado custo e pouca efetividade no resultado final. Três processos de contratação de Planos de Manejo, inclusive o da Unidade de Conservação deste caso de estudo, isto é da Reserva Biológica (REBIO) Estadual Duas Bocas, tiveram que ser cancelados, sem a entrega do produto final, com prejuízo financeiro à instituição e dano à gestão das Unidades de Conservação (UC), que necessitam do Plano de Manejo para nortear a adequada gestão dessas áreas protegidas.

Além dessa experiência vivenciada, observa-se que os Planos de Manejo existentes na instituição são demasiadamente extensos, especialmente nos seus capítulos iniciais, que tratam de diagnósticos, porém pouco efetivos no que tange ao planejamento, como nos capítulos relacionados aos Programas de Manejo, Monitoria e Avaliação, contribuindo muito pouco para a efetividade da gestão da Unidade de Conservação. A estética desse formato também é pouco atrativa à leitura, dificultando ainda mais a sua aplicação.

Nesse contexto, este projeto propõe, com base nos objetivos apresentados, transformar o processo de elaboração do Plano de Manejo do IEMA, com a utilização do mapeamento do processo, conforme apresentado nos resultados deste trabalho.

1.2. Unidade de Aplicação

Para a aplicação da modelagem foi selecionada a Reserva Biológica - REBIO Estadual de Duas Bocas, sob administração do Instituto Estadual do Meio Ambiente – IEMA/ES, tendo em vista os registros de pesquisa realizados nessa UC, com dados desde a década de 90, assim como o recurso financeiro já disponibilizado para a Unidade para a elaboração de seu Plano de Manejo. Apesar de haver um estudo elaborado para a REBIO Duas Bocas, com o nome de Plano de Manejo, elaborado em 1996, o mesmo não contempla as diretrizes estabelecidas pelo

Sistema Nacional de Unidades de Conservação – SNUC para esse tipo de estudo; dessa forma, optou-se por denominar elaboração ao invés de revisão de Plano de Manejo.

A REBIO de Duas Bocas, com 2.910 hectares, está localizada na região metropolitana da Grande Vitória, na zona rural do Município de Cariacica, Estado do Espírito Santo, constituindo em relevante área protegida próxima à capital do Estado, Vitória. Apesar dessa UC estar localizada em um único município o seu entorno abrange os municípios de Vitória, Viana e Santa Leopoldina.

Lauro Narciso

Figura 01: Vista parcial da REBIO de Duas Bocas.

Foi criada inicialmente como Reserva Florestal em 1965, através da Lei Estadual nº 2095; em 1991, por meio da Lei Estadual nº 4.503, teve sua categoria redefinida para Reserva Biológica. Tem sua história fortemente vinculada à produção de água para abastecimento de núcleos urbanos. Na UC está localizada a represa de Duas Bocas, inaugurada pelo Presidente Getúlio Vargas, em 1951, abastecida pelos rios Pau Amarelo, Rios Panela e Naia-Assú; atualmente a represa está desativada e suas estruturas compõem a trilha conhecida como Represa Velha utilizada para a recepção de alunos das escolas da região de entorno da UC.

Cacá Lima

Figura 02: “Represa Velha” na REBIO de Duas Bocas.

Inserida no domínio do bioma Mata Atlântica, em sua maior extensão está constituída pela floresta atlântica em estágio avançado de regeneração, com indícios de floresta primária, abrigando fauna rica e diversificada, com espécies raras e ameaçadas de extinção; mas ainda possui trechos em estágio inicial de regeneração e com domínio de jaqueiras (*Artocarpus heterophyllus*). Possui relevo acidentado com formação de escarpas íngremes e vales encaixados. A Unidade faz parte do Corredor Ecológico Duas Bocas - Mestre Álvaro; está regularizada fundiariamente; e suas principais atividades são fiscalização, recepção de escolas e realização de pesquisas científicas.

Neste ano foi empossado o primeiro Conselho da REBIO, resultado de um intenso trabalho de mobilização junto às comunidades localizadas no entorno da Unidade, bem como com representantes do poder público e de instituições de ensino e pesquisa com atuação na REBIO, o que, espera-se, contribuirá com o processo de elaboração do Plano de Manejo dessa Unidade de Conservação.

1.3. Objetivos

Este trabalho teve como objetivo geral propor uma nova concepção do processo de elaboração de Plano de Manejo para as Unidades de Conservação Estaduais administradas pelo IEMA/ES, utilizando como estudo de caso a elaboração do Plano de Manejo da REBIO Estadual de Duas Bocas. E como objetivos específicos:

- Efetuar e analisar o mapeamento do processo de elaboração do Plano de Manejo atualmente aplicado pelo IEMA, utilizando a metodologia *AS-IS*;
- Construir um novo processo de elaboração de Plano de Manejo, utilizando a metodologia *TO-BE*, aplicado para a REBIO Estadual de Duas Bocas;
- Elaborar um roteiro metodológico para a elaboração de Planos de Manejo das Unidades de Conservação administradas pelo IEMA.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

O trabalho foi iniciado no segundo semestre de abril de 2016 com a apresentação da proposta e sua aprovação pelo Diretor Presidente do IEMA. A partir de então, foi realizado o levantamento bibliográfico envolvendo os temas Planos de Manejo e Modelagem de Processos. Através do enfoque do *BPM – Business Process Management*, realizou-se o mapeamento do processo de elaboração de Plano de Manejo, buscando compreender de forma esquemática o encaminhamento desse tipo de processo no IEMA, utilizando a metodologia *AS-IS*, aplicado para a Reserva Biológica Estadual de Duas Bocas, utilizando as técnicas de pesquisa e entrevistas. A pesquisa foi efetuada no processo físico existente de contratação do Plano de Manejo da REBIO, aberto em 2012, mas que não foi efetivado por motivo de cancelamento do contrato, uma vez que a empresa contratada não conseguiu atingir os critérios estabelecidos no Termo de Referência da contratação. As entrevistas foram realizadas com todos os atores/departamentos envolvidos nesse processo, desde a Unidade de Conservação até a Diretoria Presidente da Instituição – IEMA, abordando os questionamentos recomendados em ABPMP Brasil (2013): quando o trabalho é feito; que insumos materiais ou de informação são necessários; que

entregáveis ou artefatos são produzidos; onde o trabalho é feito; onde as entregas de trabalho e os artefatos são armazenados; por que o trabalho e feito; quem é beneficiado com o resultado final. Também foi incorporada a análise dos custos financeiros e prazos envolvidos em cada etapa do processo. As entrevistas foram aplicadas pelo Coordenador de Criação e Estruturação de Unidade de Conservação (CEUC), sendo acompanhadas por mim. Os departamentos envolvidos foram: Coordenação de Gestão de Unidades de Conservação (CGUC), Coordenação de Estruturação de Unidades de Conservação (CEUC), Gerência de Recursos Naturais (GRN), Diretoria Técnica (DT), Diretoria Presidente (DP), Diretoria Administrativa e Financeira (DAF) esta abrangendo – Grupo de Planejamento e Orçamento (GPO), Comissão Permanente de Licitação (CPL) e Almoxarifado.

O modelo das análises foi representado graficamente por mapa utilizando-se o software *Bisagi Modeler*, com o esquema em raias. A partir do modelo *AS-IS*, realizou-se sua análise buscando identificar oportunidades de melhoria do processo, que resultou no desenho do novo processo, ou seja, o mapeamento *TO-BE*, com a nova concepção para os encaminhamentos do processo e a construção do roteiro metodológico para elaboração de Planos de Manejo a ser empregado pelo IEMA, utilizando como piloto a REBIO Duas Bocas. O mapeamento *TO-BE* foi realizado com base nas discussões já realizadas desde o primeiro semestre de 2015 junto aos gestores das UC estaduais, que identificaram a necessidade de ajustes na construção dos Planos de Manejo, conforme abordado neste trabalho. Também nesse caso foi utilizado o *Bisagi Modeler* para esquematizar o desenho proposto.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Gerenciamento por Processos

A gestão orientada por processos, da sigla em inglês BPM – *Business Process Management* –, abrange a organização e aplicação de forma integrada e articulada de metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos, objetivando a entrega de melhores produtos e serviços.

Identificar os processos dentro de uma organização e entender como funcionam é de fundamental importância para melhor gerenciá-los, tendo em vista a obtenção de

melhores resultados institucionais, uma vez que a gestão dos processos leva ao melhor entendimento do funcionamento da organização, permite a definição de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução de problemas, a eliminação de atividades redundantes e a identificação clara dos “clientes” e “fornecedores” internos e externos da organização. Dessa forma, a abordagem por processos possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, uma vez que busca atender à sua missão mediante a adição de valor nas atividades desenvolvidas.

Nesse contexto, trabalhou-se com o processo de gestão denominado elaboração do Plano de Manejo, compreendendo processo como um conjunto de atividades e comportamentos direcionados para a construção de um bem ou serviço, e também BPM como uma ferramenta de transformação, buscando inovar e mudar paradigmas (ABPMP Brasil, 2013).

Em atenção à análise de processos, pode ser efetuada buscando a compreensão do estado atual do processo, conhecida como mapeamento de processos *AS-IS*, abrangendo várias técnicas, tais como modelagens, pesquisas, entrevistas, simulações, entre outras; enquanto o desenho de processos, conhecido como mapeamento de processos *TO-BE,* é a análise efetuada com o propósito de uma nova concepção do processo, ou seja, envolve a criação do modelo futuro do processo de negócio, no contexto dos objetivos e desempenhos elencados, podendo ocorrer a partir do *AS-IS* mapeado. De acordo com ABPMP Brasil (2013) a análise de processos pode ser utilizada para fazer a liderança executiva se comprometer com uma forma diferente de pensar sobre os processos a um nível estratégico, sendo útil para fundamentar futuros esforços de aumento de produtividade, padronização da execução do trabalho e criação de uma rotina de trabalho mais eficiente.

A mudança de paradigmas oportunizada pela análise de processos *ponta-a-ponta* certamente traria oportunidades ao serviço público na identificação e localização dos problemas e na aplicação de um modelo de gestão baseado em estratégias, aprendizagem e transformação. Nesse contexto, a análise facilita a identificação e gestão dos *handoffs*, ou seja, os pontos onde a tarefa ou a informação passa de uma função a outra, podendo acarretar desconexões, custo e atrasos nos processos.

De acordo com ABPMP Brasil (2013), a análise de processos pode ser realizada por técnicas variadas, tais como: modelagem, pesquisas, entrevistas, simulações e observação direta, levando-se em consideração itens como: regras de negócio, capacidade, gargalos, variações, custo, envolvimento humano, controle e sistemas de informação. A análise efetuada pode ser representada graficamente conforme o padrão estabelecido por BPMN – *Business Process Model and Notation*, notação em símbolos para a modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Em BPMN, por exemplo, raias dividem um modelo em várias linhas paralelas, sendo cada raia definida como um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho, conforme mostra a figura 03 a seguir.

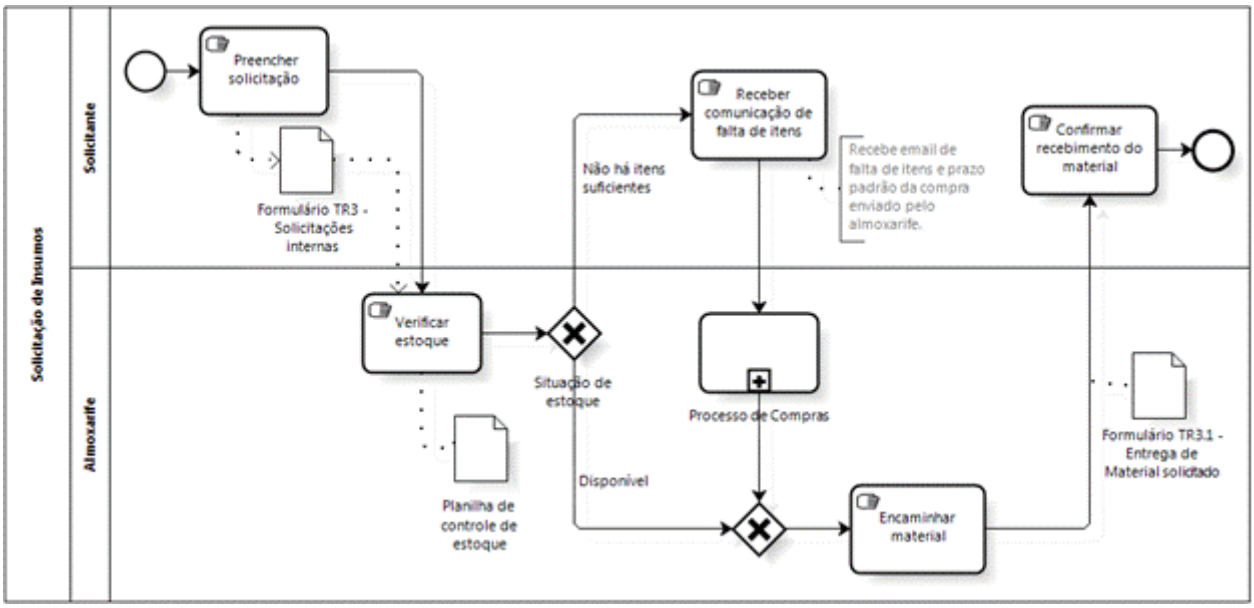


Figura 03: Representação esquemática de atividades por raias.

3.2. Planos de Manejo de Unidades de Conservação

O planejamento ordenado das ações a serem implementadas em uma Unidade de Conservação é fundamental para garantir o sucesso na gestão e, consequentemente, a proteção dos recursos naturais nela existentes e a consecução dos benefícios de ordem ecológica, econômica, científica e social dela advindos.

A Lei nº 9985, de 18 de Julho de 2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), estabelece no seu artigo 27 que as todas as Unidades de Conservação devem dispor de um Plano de Manejo definido como:

> *Documento técnico mediante o qual, com fundamentos nos objetivos gerais de uma Unidade de Conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade.*

Portanto, o Plano de Manejo é um instrumento de planejamento e gerenciamento das Unidades de Conservação. No entanto, em levantamento junto ao Cadastro Nacional de Unidades de Conservação, do Ministério do Meio Ambiente, observa-se que muitas Unidades de Conservação não possuem esse instrumento ou quando possuem são muito antigos, necessitando de revisão. Especificamente quanto aos Planos de Manejo das UCs administradas pelo IEMA, verificou-se junto aos gestores que os mesmos são demasiadamente extensos, especialmente nos seus capítulos iniciais, mas pouco representativo nos capítulos pertinentes ao planejamento e avaliação da Unidade de Conservação.

No Brasil, o Plano de Manejo foi oficialmente instituído em 1979, através do Decreto nº 84.017, que regulamentou os Parques Nacional no Brasil. Nesse Decreto encontra-se a primeira definição jurídica para os Planos de Manejo:

> *...projeto dinâmico que, utilizando técnicas de planejamento ecológico, determine o zoneamento de um Parque Nacional, caracterizando cada uma* das suas zonas e propondo seu desenvolvimento físico, de acordo com suas finalidades (BRASIL, 1979, p. 2).

Desse modo, após 42 anos da criação do primeiro Parque Nacional no Brasil, Parque Nacional do Itatiaia, foi instituída legalmente uma ferramenta de gestão ambiental. O Decreto de 1979 trouxe maior clareza ao gerenciamento dos Parques Nacionais, possibilitando a discussão e sistematização das ações, focando no seu zoneamento (Simas-Pereira, 2009).

A partir da publicação do SNUC, em 2000, conforme abordado em parágrafo anterior, e desde 2002, com a publicação do Roteiro Metodológico de Planejamento

– Parque Nacional, Reserva Biológica e Estação Ecológica, (MMA/IBAMA, 2002) –, outros modelos para elaboração de Planos de Manejo foram publicados, tais como: Roteiro Metodológico para Elaboração de Planos de Manejo de Florestas Nacionais (ICMBio, 2009), Roteiro Metodológico para Elaboração de Plano de Manejo de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (ICMBio, 2015), Roteiro Metodológico para Elaboração de Planos de Manejo – Parques Estaduais, Reserva Biológica e Estação Ecológica (INEA, 2010) e Roteiro Metodológico para Elaboração dos Planos de Manejo das Unidades de Conservação Estaduais do Mato Grosso do Sul (SEMAC), os quais contribuíram nas análises, reflexões e propostas deste trabalho.

Observa-se que o contexto de Plano de Manejo instituído em 1979 era focado no zoneamento e no manejo da Unidade de Conservação, no entanto, analisando os roteiros metodológicos referenciados nota-se um grande detalhamento para o levantamento das características bióticas, abióticas e socioeconômicas da área da UC e seu entorno, que demandou a necessidade de contratações de empresas para a realização desses Planos, com elevado custo financeiro.

A nível internacional, destacam-se os Planos de Manejo das Áreas Protegidas do México, na verdade denominado de *Programa de Conservação e Manejo*; os quais são de cômoda utilização, em formato de livros e com mapas temáticos, abrangendo temas fundamentais à gestão, tais como: Regras Administrativas, Programa Operativo Anual, Avaliação de Efetividade, além de dar ênfase ao Ordenamento Ecológico e Zoneamento e nos programas de gestão.

Ainda a partir das análises dos roteiros instituídos no Brasil, observa-se a crescente incorporação de metodologias de construção participativa dos Planos de Manejo, que foi foco de aplicação neste trabalho, tendo em vista que a participação social e a inclusão do componente político são diretrizes importantes a serem incorporadas no processo de elaboração de planos de manejo, objetivando o conhecimento e envolvimento mais amplo entre todos os interessados, bem como prevenindo problemas, disputas e conflitos potenciais (WWF-Brasil, 2013).

> *Alerta-se, também, para a importância da inclusão do componente político no processo de planejamento, já na etapa de Organização do Planejamento, buscando-se o maior envolvimento dos tomadores de decisão. O objetivo é*

> *assegurar que os pactos gerados no processo participativo de planejamento sejam assumidos pelos tomadores de decisão, nos diferentes níveis: técnico, legal e político. Percebe-se que as instituições começam a reconhecer a importância da participação social na gestão da biodiversidade. Entretanto, é ainda necessário investir esforços na construção de um caminho de "baixo para cima", ou seja, das UCs para as estruturas centrais das instituições* (WWF-Brasil, 2013).

Além desse maior envolvimento político e social, a partir do parecer emitido pela Procuradoria Federal Especializada do ICMBio, através do Parecer nº 0171/2012/PFE-ICMBio-SEDE/PGF/AGU, no processo nº 02070.003820/2011-16, na qual consta a manifestação: - *Por conseguinte, cabendo ao Instituto Chico Mendes executar ações da política nacional de unidades de conservação da natureza, referentes à atribuições federais relativas à proposição, implantação, gestão, proteção, fiscalização e monitoramento das unidades de conservação instituídas pela União, nada mais natural que o documento mais importante de uma unidade de conservação seja elaborado por seus próprios servidores -,* observa-se uma tendência de uma maior participação dos gestores de Unidades de Conservação e equipes das instituições gestoras das UC na construção dos Planos de Manejo.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

Os mapeamentos *AS-IS* e *TO-BE* realizados estão representados esquematicamente nas figuras 4 e 5 a seguir e os mapeamento com melhor definição constam nos apêndices A e B. Observa-se que foi empregado o termo "contratação" no mapeamento *AS-IS*, enquanto que no mapeamento *TO-BE* utilizou-se o termo "elaboração", uma vez que o processo até então empregado no IEMA utilizava a contratação de todo o Plano de Manejo, mas a atual proposta conduz para o maior envolvimento da equipe de gestão da Unidade de Conservação na construção dessa ferramenta.

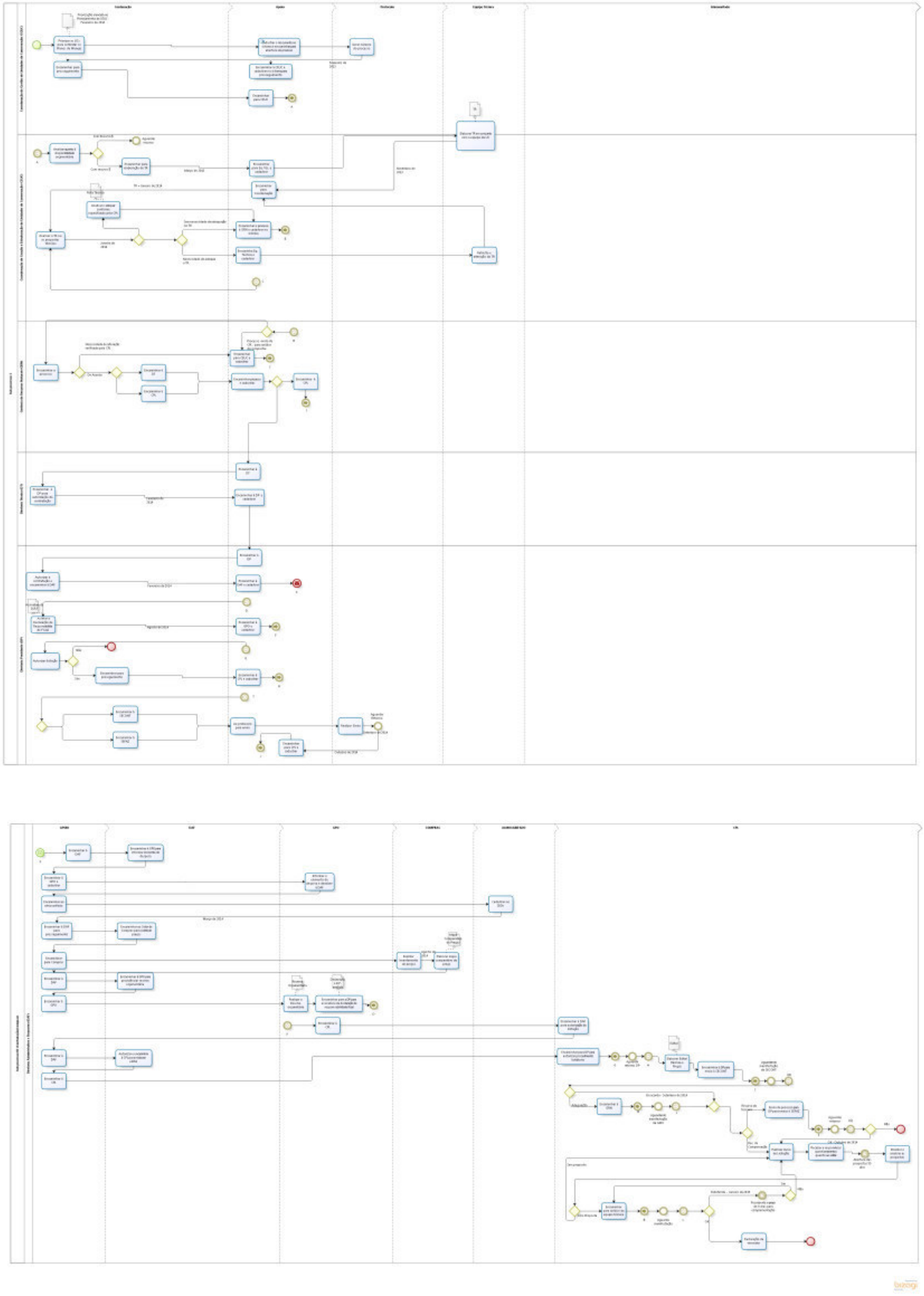


Figura 04: Esquema representativo do mapeamento *AS-IS*.

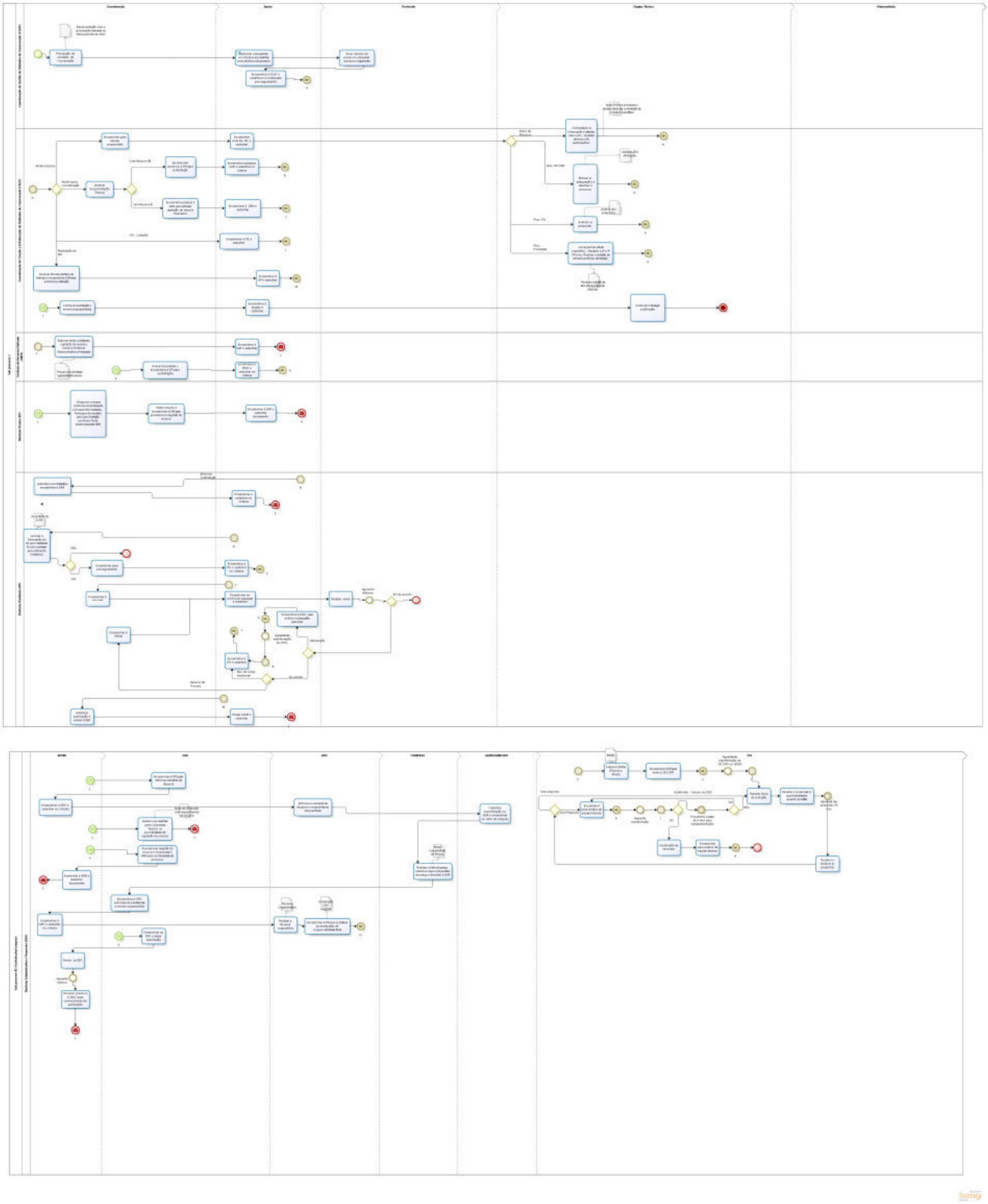


Figura 05: Esquema representativo do mapeamento *TO-BE*.

Através do mapeamento *AS-IS* observa-se que o processo de contratação do Plano de Manejo da REBIO Duas Bocas teve início em fevereiro de 2013 e finalizado em janeiro de 2015, sem o resultado efetivo da elaboração da ferramenta e com custo de R$ 54.000,00 sem considerar os custeios de encaminhamentos do processo em si e das análises técnicas efetuadas.

Aspectos que sobressaem em ambos os mapeamentos é a ausência de um sistema eletrônico de controle de encaminhamentos dos processos, assim essa função é realizada pelos apoios administrativos de cada setor envolvido no encaminhamento do processo, o que prolonga as conduções do processo; bem como a estrutura muito hierarquizada da instituição, ou seja, organizada em uma estrutura funcional, demonstrando uma necessidade de mudança de cultura organizacional por processo, conforme apresentado na figura a seguir.

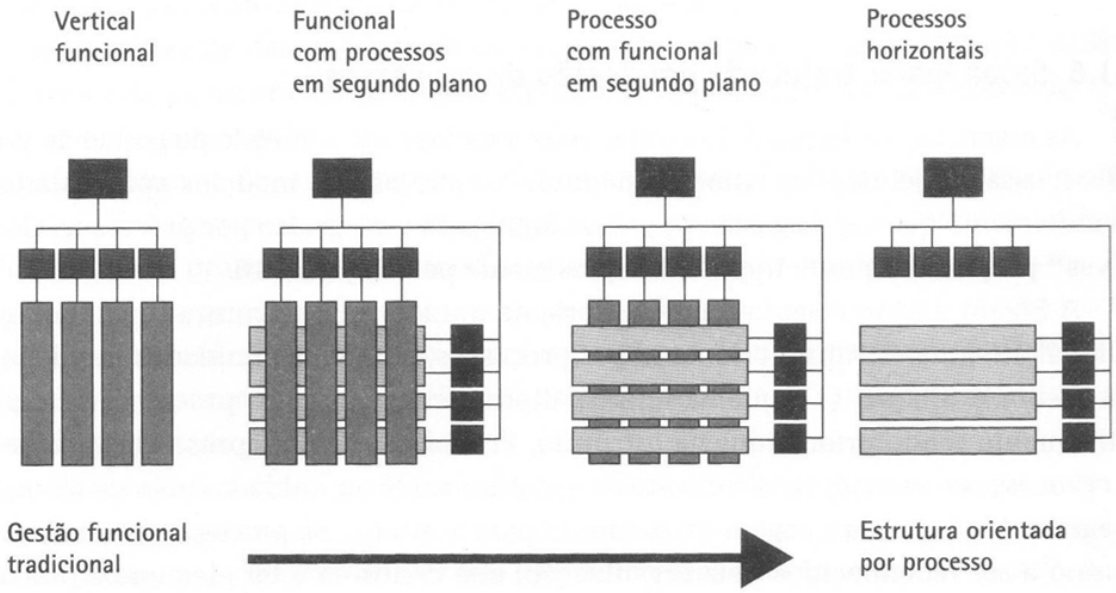


Figura 06: Esquema demonstrativo de evolução de estruturas por processo.

Nesse aspecto cabe ressaltar a relevância do engajamento das lideranças da instituição na prática de BPM considerando que os principais problemas diante de qualquer mudança significativa são as barreiras humanas, pois conforme mencionado em ABPMP Brasil (2013) *muitos trabalhadores do conhecimento resistem à transformação de processos, pois veem isso como uma diminuição de suas experiências e visão singular* (p.31). No entanto, a prática de BPM requer novas funções desempenhadas por pessoas habilitadas e engajadas em BPM, tais

como: donos de processos, gerentes de processos, arquitetos de processos (que inter-relacionam os diversos processos), analistas de processos (que modelam o estado atual *AS-IS* dos processos) e designers de processos (que modelam o estado futuro *TO-BE* do processo).

Comparando-se os dois mapeamentos efetuados, o TO-BE focou nos encaminhamentos com geração de um produto e na relevância da definição de papeis específicos conforme abordado no parágrafo anterior. Dessa forma, o simples repasse aos setores Gerência de Recursos Naturais (GRN) e Diretoria Técnica (DT) foi removido, entendendo-se que esses setores, junto com a Diretoria Administrativa e Financeira, poderia exercer um papel fundamental na captação de recursos financeiros. Observa-se, ainda, que o mapeamento *TO-BE* buscou uma maior ênfase na produção de serviços, conforme pode ser verificado no setor da equipe técnica (CEUC e CGUC), uma vez que a proposta é envolver o maior trabalho junto às equipes e reduzir as contratações de serviços externos.

A partir do mapeamento *TO-BE*, foi trabalhada uma proposta inicial de roteiro metodológico para elaboração do Plano de Manejo da REBIO Duas Bocas a partir da bibliografia consultada, bem como das discussões em reuniões já realizadas junto aos gestores de Unidades de Conservação do IEMA, iniciadas desde 2015. Trata-se de uma proposta inicial uma vez que ela precisa ser consolidada como roteiro por instrução normativa do órgão. Uma reunião para apresentação e discussão da normativa está agendada para setembro de 2016 junto aos gestores de UC, destacando-se que este projeto, com os mapeamentos realizados, foi apresentado e validado para execução pela Diretoria da instituição em 08 de agosto de 2016 para servir como um modelo piloto na tentativa de melhoria de um processo específico. A proposta do roteiro metodológico consta no Apêndice C.

O repasse realizado junto aos Diretores do IEMA, Andreia Carvalho Pereira – Diretora Presidente e Albertone Sant'ana – Diretor Técnico, permitiu demonstrar a necessidade de se avaliar melhor os encaminhamentos dos processos de gestão da instituição a fim de otimizar prazos e recursos. Os Diretores observaram a necessidade de mapear e analisar os demais processos da instituição previamente à implantação do sistema digital de encaminhamento de processos, uma vez que está em trâmite a contratação desse serviço. Dessa forma, fui indicada para atuar como facilitadora interna nessa construção.

Figura 07: Reunião de repasse do trabalho junto à Diretoria do IEMA.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho proporcionou apresentar e analisar de forma gráfica todos os encaminhamentos envolvidos na contratação de Planos de Manejo pelo órgão gestor das Unidades de Conservação do Espírito Santo, utilizando um processo físico existente. O mapeamento AS-IS demonstrou a hierarquização demasiada da instituição e a necessidade de melhoria visando à gestão por processo. Também mostrou que um processo de contratação desse porte envolveu quase dois anos e não resultou no produto esperado, trazendo ônus à instituição, tanto financeiro quanto de dispêndio de serviço executado. O desenho do novo processo proposto considerou as discussões já em andamento na instituição, desde 2015, objetivando um novo formato para a elaboração dos Planos de Manejo das UC, com maior envolvimento da equipe técnica e dos atores externos com atuação na área de abrangência da UC. Esse mapeamento gerou uma proposta de roteiro metodológico de elaboração do Plano de Manejo a ser seguido para a Unidade objeto deste estudo.

Uma questão relevante para o andamento deste trabalho foi o acordo para o seu desenvolvimento pela Diretoria da instituição. Nesse aspecto, espera-se que um produto futuro deste trabalho seja propiciar o início de um envolvimento das lideranças da instituição para transformar o padrão tradicional funcional da instituição

para uma estrutura orientada por processo *ponta-a ponta*.

Esperava-se construir já um roteiro metodológico para a elaboração de Planos de Manejo, fundamentado por instrução normativa da instituição, no entanto, foi elaborada uma proposta de roteiro que ainda precisa ser validada pela equipe e pelo Conselho gestor da Unidade de Conservação, prevista para ocorrer em setembro de 2016.

Por fim, este trabalho me proporcionou uma nova forma de pensar a construção de um resultado almejado, através da ferramenta de mapeamento e análise de processos, conhecimento que replicarei sempre que oportunizado para a instituição da qual faço parte.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. BPM CBOK v.3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP Brasil, 2013.

INSTITUTO ESTADUAL DO AMBIENTE. Roteiro metodológico para elaboração de planos de manejo: parques estaduais, reservas biológicas, estações ecológicas/Instituto Estadual do Ambiente/ Alceo Magnanini *et al.*, Rio de Janeiro: INEA, 2010.

NEXUCS. Unidades de Conservação no Brasil – O Caminho da Gestão para Resultados. São Carlos/SP: Editora Rima, 2012

SIMAS-PEREIRA, Gustavo. O Plano de Manejo e o seu Uso como Ferramenta de Gestão dos Parques Nacionais no Estado do Rio de Janeiro. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Florestas, 2009.

WWF. Lições aprendidas sobre participação social na elaboração de planos de manejo de unidades de conservação : comunidade de ensino e aprendizagem em planejamento de unidades de conservação – Brasília : WWF-Brasil, 2013.

APENDICE A – Mapeamento *AS-IS* do processo de contratação do Plano de Manejo.

APENDICE B – Mapeamento *TO-BE* do processo de elaboração do Plano de Manejo.

APENDICE C – Proposta de roteiro metodológico para elaboração de Plano de Manejo.

Etapa 01: abertura de processo e organização preliminar.

Essa etapa compreende o levantamento inicial de todos os documentos, estudos, relatórios existentes sobre a Unidade de Conservação, inclusive mapeamentos, e a sistematização inicial dessas informações;

Etapa 02: realização da oficina 1.

Contempla inicialmente o levantamento de todos os atores com atuação direta e indireta na Unidade de Conservação, incluindo os integrantes do Conselho da UC, mobilização e sensibilização, objetivando criar uma rede de contatos para a construção participativa do Plano de Manejo; realização de oficina com esses atores, objetivando complementar os dados levantados na etapa inicial, incluindo propostas de ações para o planejamento da UC, a ser incluso nos seus programas de manejo, bem como verificar a necessidade de contratação de estudo(s) específico(s);

Etapa 03: sistematização das informações.

Nessa etapa as informações levantadas devem ser sistematizadas, inclusive o relatório da 1ª oficina e caso seja apontado necessidade de contratação de estudo(s) específico(s) deverá ser elaborado o edital/termo de referência para tal finalidade;

Etapa 04: realização da oficina 2.

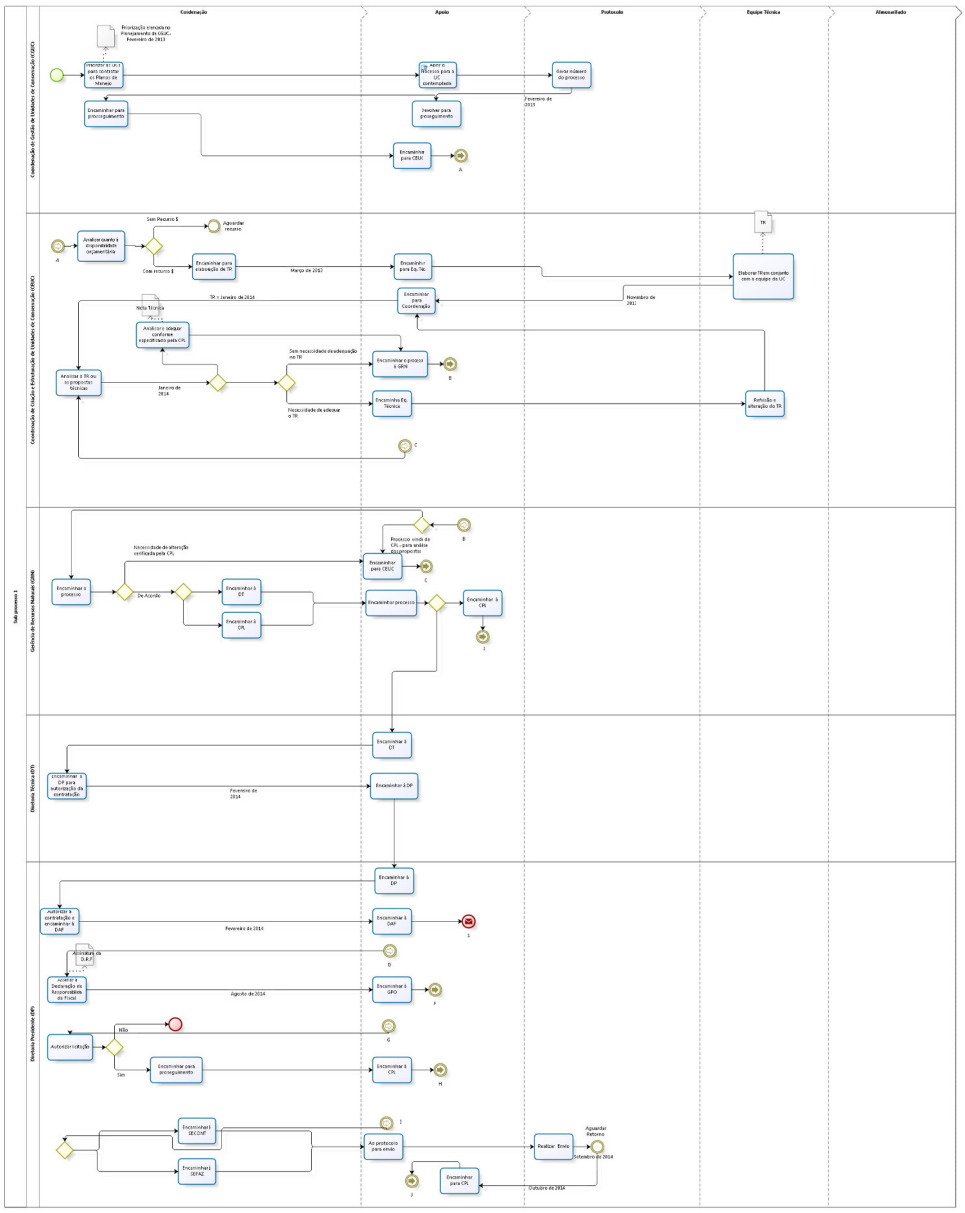
A partir de todos os resultados levantados, construir inicialmente com a equipe técnica da instituição proposta(s) de zoneamento e dos programas de manejo;

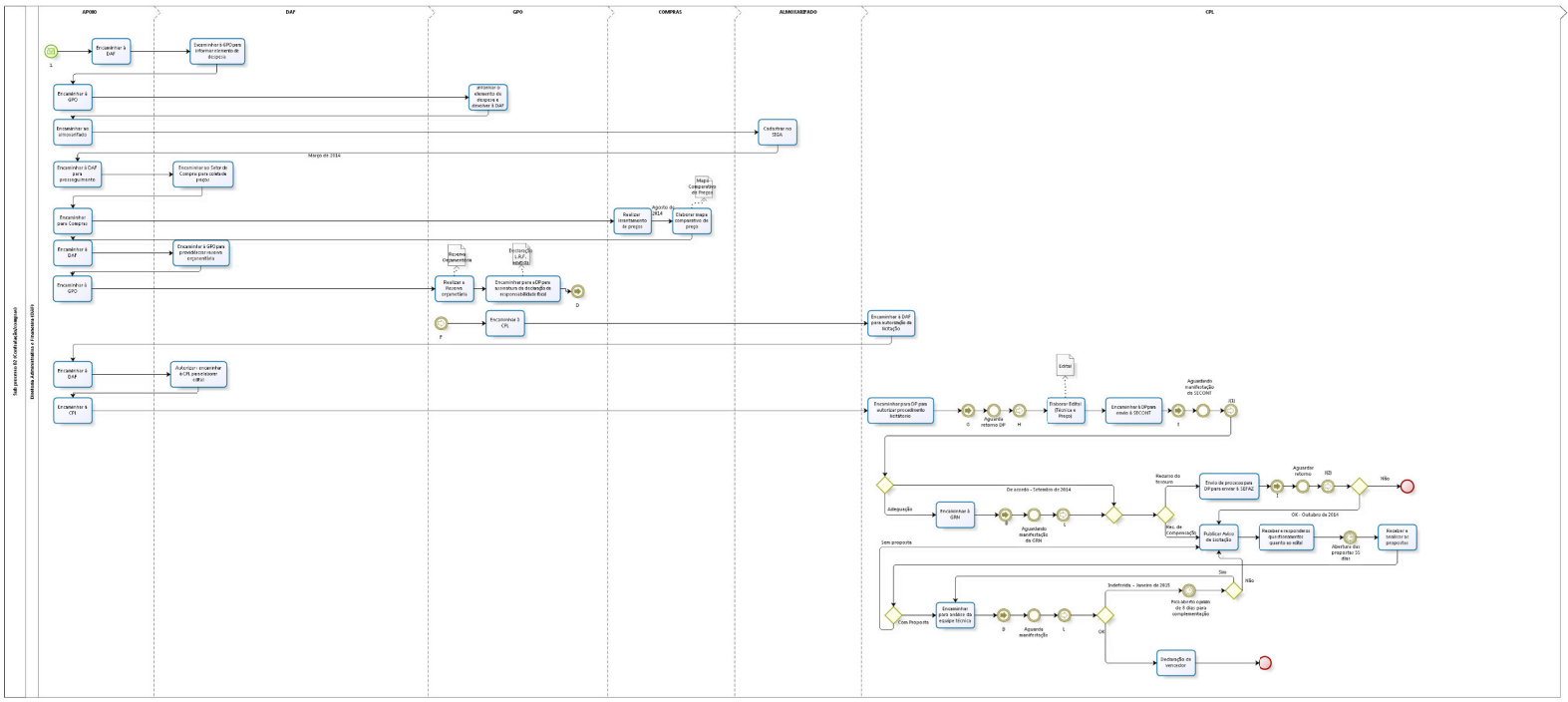
Etapa 05: realização da oficina 3.

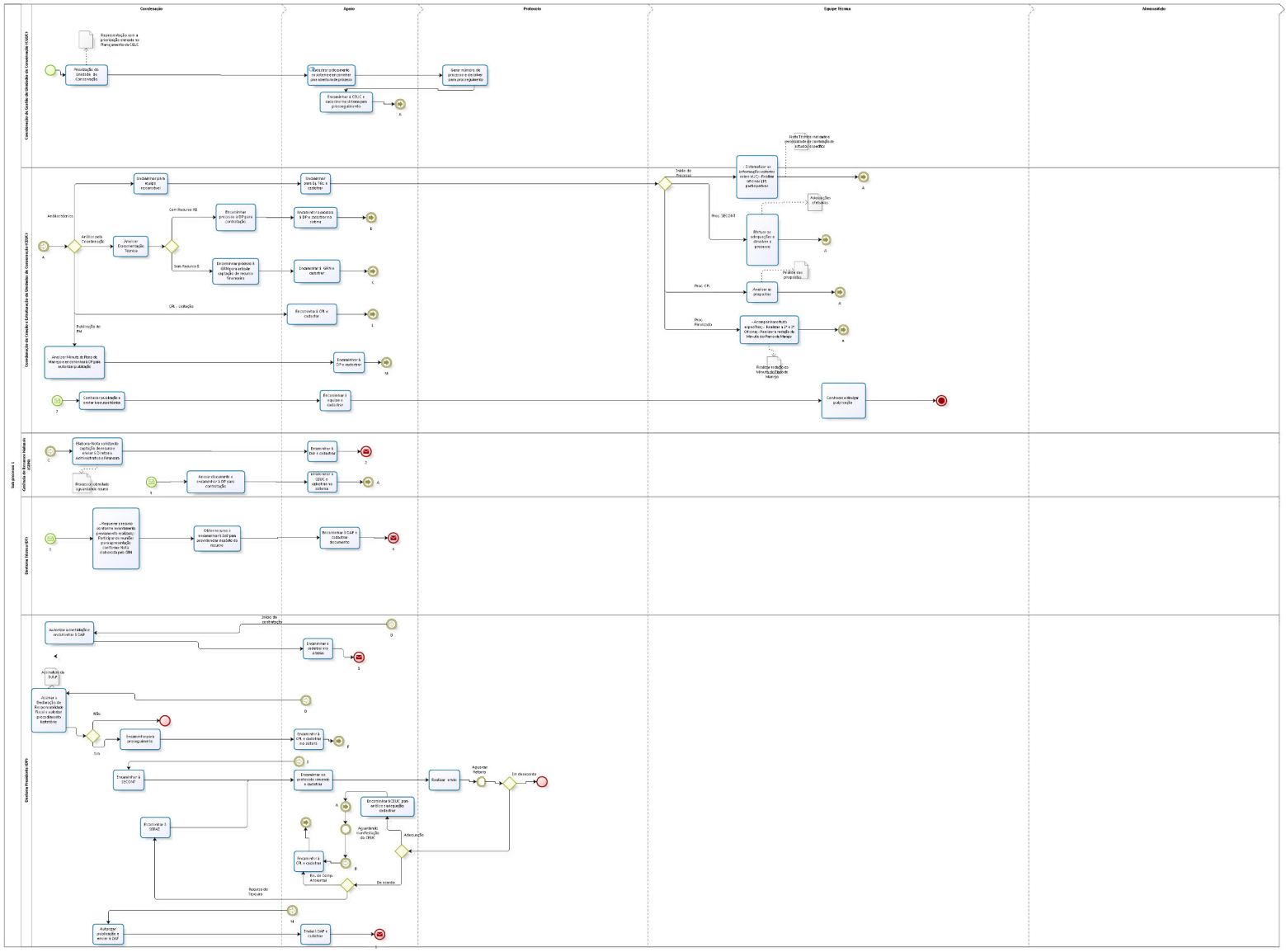
Realização de oficina para apresentação e discussão das propostas de zoneamento e construção dos programas de manejo, com as ações inclusas.

Etapa 06: consolidação do Plano de Manejo.

Consolidação das informações construídas; apresentação e validação pelo Conselho da UC; elaboração e encaminhamento da minuta da norma de publicação do Plano de Manejo.


Sub-processo 1
Coordenação de Gestão de Contratos de Concessão (CGCC)
Coordenação de Criação e Estruturação de Editais de Concessão (CECC)
Gerência de Recursos Naturais (GRN)
Diretoria Técnica (DT)
Diretoria Presidente (DP)
Condenação
Apoio
Protocolo
Equipe Técnica
Almoxarifado
Prorrogação emergencial Planejamento da UGAC - Fevereiro de 2013
Encaminhar para UC para construir o Plano de Metas
Encaminhar para prorrogamento
Abrir o Processo para a UC contemplada
Gerar número do processo
Fevereiro de 2013
Resolver para prorrogamento
Encaminhar para CECC
A
Sem Recurso $
Aguardar recurso
Analisar quanto à disponibilidade orçamentária
Com recurso $
Encaminhar para elaboração de TR
Março de 2013
Encaminhar para Eq. Tec.
TR
Elaborar TR em conjunto com a equipe da UC
Novembro de 2013
Encaminhar para Coordenação
TR 1 Janeiro de 2014
Nota Técnica
Analisar e adequar conforme especificado pela CPL
Analisar o TR ou o projeto/TR Técnico
Janeiro de 2014
Sem necessidade de adequação no TR
Encaminhar o processo à GRN
B
Necessidade de adequar o TR
Encaminhar Eq. Técnica
Refeição e alteração do TR
C
Encaminhar o processo
De Acordo
Encaminhar à DT
Encaminhar à CPL
Processo vindo da CPL - para análise do projeto/TR
Encaminhar para CECC
Encaminhar processo
Encaminhar à CPL
E
Encaminhar à DT para autorização da contratação
Fevereiro de 2014
Encaminhar à DP
Autorizar a contratação e encaminhar à DAF
Fevereiro de 2014
Encaminhar à DAF
Aguardar da DAFI
Acatar a Declaração de Responsabilidade Fiscal
Agosto de 2014
Encaminhar à GPO
F
Autoatestificação
Não
Sim
Encaminhar para prorrogamento
Encaminhar à CPL
H
Encaminhar à SECONF
Encaminhar à SEFAZ
Ao protocolo para envio
Realizar Envio
Aguardar Retorno
Setembro de 2014
Encaminhar para CPL
Outubro de 2014
J


Sub-processo DAF (Contratação/Licitação)
Diretoria Administrativa e Financeira (DAF)
APOIO
DAF
GPO
COMPRAS
ALMOXARIFADO
CPL
Encaminhar à DAF
Encaminhar à GPO/para informar elemento de despesa
Encaminhar à GPO
Informar o elemento de despesa e devolver à DAF
Encaminhar ao almoxarifado
Cadastrar no SIAA
Março de 2014
Encaminhar à DAF para prorrogamento
Encaminhar ao Setor de Compra para coleta de preço
Encaminhar para Compras
Realizar levantamento de preço
Agosto de 2014
Elaborar mapa comparativo de preço
Mapa Comparativo de Preço
Encaminhar à DAF
Encaminhar à GPO para providenciar recurso orçamentário
Encaminhar à GPO
Recurso Orçamentário
Realizar a Reserva orçamentária
Encaminhar para GDP para autorização de responsabilidade fiscal
Encaminhar à CPL
Encaminhar à DAF para autorização da licitação
Encaminhar à DAF
Autorizar: encaminhar à CPL para envio edital
Encaminhar à CPL
Encaminhar para GDP para autorizar procedimento licitatório
Aguardar retorno GP
Elaborar Edital (Técnica e Preço)
Edital
Encaminhar à GP para envio à SECONF
Aguardando manifestação da SECONF
De acordo - Setembro de 2014
Adequação
Encaminhar à GRN
Aguardando manifestação da GRN
Recurso do licitante
Envio de processo para GP para enviar à SEFAZ
Aguardar retorno
Não
Rec. de Contestação
Publicar Aviso da Licitação
Receber e responderem que foi/não foi/ou que vai editar
Abertura das propostas (2 dias)
Receber e analisar as propostas
OK - Outubro de 2014
Sem proposta
Com Propostas
Encaminhar para análise da equipe técnica
Aguarda manifestação
Sim
Não
Indefinida - Janeiro de 2015
Prazo aberto (prazo de 5 dias para complementação
Declaração de vencedor


Coordenação
Apoio
Protocolo
Equipe Técnica
Almoxarifado
Coordenação de Gestão de Unidades de Conservação (CGUC)
Coordenação de Crédito e Contratação de Unidades de Conservação (CGCUC)
Sub-processo 1
Gerência Técnica (GT)
Diretoria Presidente (DP)
Representação com a prioritização emitida no Planejamento da CGUC
Preenchimento da Solicitação de Contratação
Encaminhar documento recebido e encaminhar para abertura de processo
Encaminhar à CGUC e cadastrar no Gerenciamento
Gerar número de processo e encaminhar para arquivamento
Encaminhar para Analisar recebido
Encaminhar para Eq. TÉC. a cadastrar
Análise técnica
Análise pela Coordenação
Analisar Documentação Técnica
Com Recurso RB
Encaminhar processo à DPI para contratação
Encaminhar processo à DPI e cadastrar no sistema
Sem Recurso B
Encaminhar processo à GRN para solicitar captação de recurso financeiro
Encaminhar à GRN e cadastrar
CRL - Locação
Encaminhar à CPL e cadastrar
Publicação de PM
Analisar Minuta do Plano de Manejo encaminhada à DP para autorizar publicação
Encaminhar à DP e cadastrar
Conhecer a solução e enviar às especificações
Encaminhar à equipe e cadastrar
Todo do Processo
- Sistematizar as informações externas sobre UC's. Finalizar oficinas DPI participativas
Atualização de Estudos
Proc. SECONF
Efetuar as adequações e devolver o processo
Ajuste das propostas
Proc. CPL
Analisar as propostas
Proc. Parecerista
- Acompanhamento específico. - Realizar a 1ª e 2ª Oficina. - Participar e revisão de Minuta do Plano de Manejo
Realizar a edição do Minuta do Plano de Manejo
Conhecer e devolver publicação
Elaborar Nota solicitando captação de recurso e enviar à Diretoria administrativa e Finanças
Encaminhar à DAF e cadastrar
Processo/atividade organizada/ criada
Anexar documento e encaminhar à DAF para contratação
Encaminhar à SEDEC e cadastrar no sistema
- Requerer e mesmo ocorrerá no momento processo realizado. Participar do revisão. Elaborar e conferir nota elaborada pela GRN
Obter recurso e encaminhar à DAF para providenciar captação do recurso
Encaminhar à DAF e cadastrar documento
Autorizar a contratação encaminhar à DAF
Início da contratação
Encaminhar e cadastrar no sistema
Aprovação da SUEP
Analisar a Declaração de Responsabilidade Fiscal e solicitar procedimento autorizativo
Não
Sim
Encaminhar equipe planejamento
Encaminhar à CPL e cadastrar no sistema
Encaminhar à SECONF
Encaminhar ao protocolo interno e cadastrar
Realizar sinaic
Aguardar Retorno
Em desacordo
Encaminhar à SEDUC para análise e cadastrar
Aguardando manifestação da SEDUC
Adequação
Encaminhar à SEAZ
Encaminhar à CPL e cadastrar
Em. de Comp. Ambiental
De acordo
Recurso do Tesouro
Autorizar publicação e enviar à DAF
Finalizar DAF e cadastrar
Sub-processo 2 (Contratação/Licitação)
Diretoria Administrativa e Financeira (DAF)
APOIO
DAF
GPO
COMPRAS
ALMOXARIFADO
Encaminhar à DAF para cadastrar no sistema
Encaminhar à GRN e cadastrar documento
Encaminhar à GPO e cadastrar no sistema
Encaminhar ao DOU e pagar publicação
Enviar ao DOU
Aguarda recurso
Concluir processo à CPLCF para conhecimento da publicação
Informar o documento de despesa e encaminhar ao almoxarifado
Cadastrar especificações (itens e materiais) no sistema de compras
Realizar a cotação de preços, elaborar mapa comparativo de preço e devolver à DAF
Mapa Comparativo de Preços
Realizar a Reserva orçamentária
Parecer Orçamentário
Declaração Lei de Licitação
Encaminhar DAF para ciência da declaração de responsabilidade fiscal
Elaborar Edital Técnico e Preços
Encaminhar à CPL para enviar à SECONF
Aguardando manifestação da SECONF ou SEAZ
Sem pendencia
Dezembrada - Janeiro de 2015
Realizar sessão de licitação
Receberá responsável por questionamento acerca no edital
Abertura dos propostas SS
Com Proposta
Encaminhar para análise da equipe técnica
Aguarda manifestação
OK
Prazo decorrido sangue de 5 dias para manifestação
Sim
Não
Declaração do vencedor
Encaminhar para análise da equipe técnica
Revisar e anexar as propostas