INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

Área de Proteção Ambiental Costa das Algas

Refúgio de Vida Silvestre de Santa Cruz

Identificação e Mapeamento de Processo Crítico como Ferramenta de Desenvolvimento de Equipe

Lieze Alves Passos

Vitória – ES
2016

Lieze Alves Passos

Identificação e Mapeamento de Processo Crítico como Ferramenta de Desenvolvimento de Equipe

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

Vitória – ES
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Lieze Alves Passos

Identificação e Mapeamento de Processo Crítico como Ferramenta de Desenvolvimento de Equipe

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

Aprovada em:___/___/___

_____

Avaliador 1.....

_____

Avaliador 2.....

_____

Avaliador n.....

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz no estado do Espírito Santo.....8
FIGURA 2: Representação do conceito de processos.....16
FIGURA 3: Diagrama de Gestão de Melhorias.....17
FIGURA 4: Mapa Estratégico da APA Costa das Algas.....23
FIGURA 5: Mapa Estratégico do RVS de Santa Cruz.....24
FIGURA 6: 1ª Atividade identificada como gargalo do processo de Fiscalização.....27
FIGURA 7: 2ª Atividade identificada como gargalo do processo de Fiscalização.....28
FIGURA 8: Handoffs (elipses amarelas) identificados no AS-IS modelado para o processo de fiscalização.....30
FIGURA 9: Interação do cliente com o processo de Fiscalização conforme representado no AS-IS.....32
FIGURA 10: Atividade de maior impacto na qualidade do produto entregue ao cliente.....32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Quantitativo de servidores lotados na APA Costa das Algas e no RVS de Santa Cruz por cargo.....9
TABELA 2: Etapas seguidas na Parte I – Aspectos Comportamentais, na aplicação do presente projeto.....11
TABELA 3: Etapas seguidas na Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico.....13
TABELA 4: Critérios utilizados para atribuição de valores em acordo com a matriz GUT.....13
TABELA 5: Perguntas orientadoras para entrevistas com vistas à elaboração do AS-IS do processo crítico escolhido.....14
TABELA 6: Servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz que participaram da aplicação do presente projeto.....15
TABELA 7: Técnica dos 8 Gatilhos, utilizada na análise in-process.....18
TABELA 8: Diagnóstico do momento atual das equipes da APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz, em relação aos relacionamentos interpessoais e trabalho em equipe.....20
TABELA 9: Recomendações para uma maior integração entre as equipes da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.....21
TABELA 10: Priorização dos processos comuns da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.....22
TABELA 11: Informações obtidas nas entrevistas individuais.....25
TABELA 12: Requisitos técnicos necessários por função no processo de Fiscalização.....31
TABELA 13: Regras de Negócios identificadas no AS-IS do processo de fiscalização.....33
TABELA 14: Gaps identificados no AS-IS do processo de fiscalização, propostas de melhorias apresentadas...36
TABELA 15: Comparação entre o AS-IS e o TO-BE do processo de fiscalização da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.....37

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Percentual, por classificação, das regras de negócio identificadas para o processo de fiscalização da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.....34

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para o desenvolvimento da identificação e mapeamento de processo crítico, e verificar o quanto o mesmo contribui para a integração das equipes de trabalho, realizada na Área de Proteção Ambiental Costa das Algas e do Refúgio de Vida Silvestre de Santa Cruz, contribuindo com a proposição de melhorias para a gestão das unidades de conservação e uma melhora nos relacionamentos interpessoais. O trabalho foi realizado em duas etapas, sendo que a primeira consistiu na realização de reuniões onde foram aplicadas estratégias para integração de equipe e preparação da mesma para projetos de mudança de modelo de gestão. Na segunda etapa, foi identificado o processo prioritário para mapeamento da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, sendo que foram elaborados, em conjunto com a equipe destas UCs, o mapeamento AS-IS, análise de melhorias e o desenho TO-BE do processo de Fiscalização. Ao final, verificou-se que a estratégia foi adequada para iniciar o mapeamento dos processos das referidas unidades de conservação, estimulando a participação de todos os servidores.

Palavras chaves: Comportamento humano; Trabalho em equipe; Gestão por Processos; Mapeamento e análise de Processos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....7
   1.1. Tema.....7
   1.2. Unidade de Aplicação.....7
   1.3. Objetivos.....10
      1.3.1. Objetivo Geral.....10
      1.3.2. Objetivos Específicos.....10
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....11
   2.1. Parte I – Aspectos Comportamentais.....11
      2.1.1. Definição do objetivo e propósito do projeto.....11
      2.1.2. Apresentação dos conceitos relacionados aos aspectos comportamentais.....11
      2.1.3. Avaliação da predisposição do clima para mudanças.....12
      2.1.4. Aplicação do teste EQ-MAP.....12
      2.1.5. Definição e execução de treinamentos preliminares de equipe.....12
   2.2. Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico.....12
      2.2.1. Definição do Processo Crítico.....13
      2.2.2. Mapeamento (AS-IS) do processo crítico.....13
      2.2.3. Análise do AS-IS.....14
      2.2.4. Desenho (TO-BE) do processo crítico.....15
   2.3. Participantes.....15
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....16
   3.1. Mapeamento e Gestão por Processos.....16
   3.2. Aspectos Comportamentais nos Processos de Mudança Organizacional.....19
4. RESULTADOS ALCANÇADOS.....20
   4.1. Parte I – Aspectos Comportamentais.....20
   4.2. Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico.....22
      4.2.1. Definição do Processo Crítico.....22
      4.2.2. Mapeamento (AS-IS) do processo crítico.....25
      4.2.3. Análise do AS-IS.....25
      4.2.4. Desenho (TO-BE) do processo de Fiscalização.....37
5. CONCLUSÃO.....38
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....40
7. APÊNDICE A – Mapeamento (AS-IS) do processo de Fiscalização.....
8. APÊNDICE B – Desenho (TO-BE) do processo de Fiscalização.....

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema

A velocidade com que as mudanças se processam no mundo atual, conduz as organizações na constante busca por soluções empresariais e inovações em modelos de gestão. Esta busca fundamenta-se na procura por inovações tecnológicas, melhora nos meios de comunicação, novos nichos de mercado, além da modernização dos modelos de gerenciamento das organizações, dentre outros aspectos.

O setor público ainda possui seu modelo de gestão muito pautado na burocracia, a qual tem como característica a morosidade, inflexibilidade, formalidade e controles excessivos. Desta forma, um sistema de gestão altamente burocrático resulta em baixa eficiência dos processos de negócios, influenciando diretamente na qualidade dos resultados obtidos.

A gestão por processos apresenta-se como uma estratégia que visa a otimização e melhoria da cadeia de processos de uma organização, sendo estes processos um conjunto de atividades pré estabelecidas que quando executados em uma sequência determinada conduzem a um resultado esperado que assegure o atendimento das expectativas das partes interessadas, nas quais inclui-se os clientes (FNQ, 2011). Tendo em vista que a gestão por processos tem como um dos seus pressupostos a busca pela melhoria constante, a mesma torna-se uma ferramenta eficiente para minimizar o excesso de burocracia na gestão organizacional.

O sucesso da aplicação de ferramentas de gestão em uma determinada organização está diretamente relacionado às pessoas envolvidas na sua execução. Assim, torna-se imprescindível considerar o fator humano como peça fundamental em qualquer processo de mudança organizacional, uma vez que são elas que estarão envolvidas em todas as etapas desde o planejamento até a implementação do novo modelo de gestão.

Preliminarmente à aplicação de projetos relacionados à mudança do modelo de gestão, é de suma importância o desenvolvimento de projetos voltado à Gestão da Mudança, buscando o fortalecimento dos membros da equipe, de maneira individual e coletiva, visto que os mesmos são partes fundamentais para o desenvolvimento de novos projetos relacionados à gestão da Organização.

Assim, espera-se com o desenvolvimento do presente trabalho proporcionar um ambiente de integração e cooperação, por meio da identificação e mapeamento de processo crítico, visando preparar a equipe da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz para uma futura mudança do modelo de gestão atual para a gestão por processos.

1.2 Unidade de Aplicação

A Área de Proteção Ambiental (APA) Costa das Algas e o Refúgio de Vida Silvestre (RVS) de Santa Cruz são Unidades de Conservação (UC) Federais criadas por Decreto Presidencial, em 17 de junho de 2010, abrangendo ambientes costeiros e marinhos confrontantes aos municípios de Serra, Fundão e Aracruz, no estado do Espírito Santo, conforme representado na Figura 1.

Conforme disposto no Decreto de criação, a APA Costa das Algas abrange uma área de 114.931 hectares e apresenta como objetivos de criação:

I. proteger a diversidade biológica e os ambientes naturais, principalmente os fundos colonizados por algas, invertebrados e a fauna bentônica associada, as espécies

residentes e migratórias que utilizam a área para alimentação, reprodução e abrigo, os manguezais e vegetação costeira e as formações sedimentares bioclásticas e litoclásticas, importantes para a estabilidade da orla marítima;

II. garantir a conservação da biodiversidade, o uso sustentável dos recursos naturais e a valorização das atividades pesqueiras e extrativistas de subsistência e de pequena escala praticadas pelas comunidades costeiras da região através do ordenamento do uso dos recursos naturais pesqueiros e demais organismos marinhos; e.

III. proteger e promover a recuperação das formações vegetacionais da área costeira e proteger e valorizar as paisagens naturais e belezas cênicas através do ordenamento do processo de ocupação e uso do solo da orla marítima.

De maneira semelhante, o RVS de Santa Cruz possui uma área de 17.741 hectares, conforme disposto no seu Decreto de criação, apresentando os seguintes objetivos:

I. proteger a diversidade biológica e os ambientes naturais, principalmente os fundos colonizados por algas, invertebrados e a fauna bentônica associada, as espécies residentes e migratórias que utilizam a área para alimentação, reprodução e abrigo, os manguezais e vegetação costeira e as formações sedimentares bioclásticas e litoclásticas, importantes para a estabilidade da orla marítima;

II. valorizar o uso turístico, recreacional e educativo da orla marítima através de ordenamento do seu uso e ocupação para assegurar a compatibilidade entre a utilização da terra e os recursos naturais; e

III. contribuir para a recuperação dos recursos biológicos e para a sustentabilidade das atividades pesqueiras e extrativistas de subsistência e de pequena escala praticadas pelas comunidades costeiras da região no entorno da Unidade de Conservação.

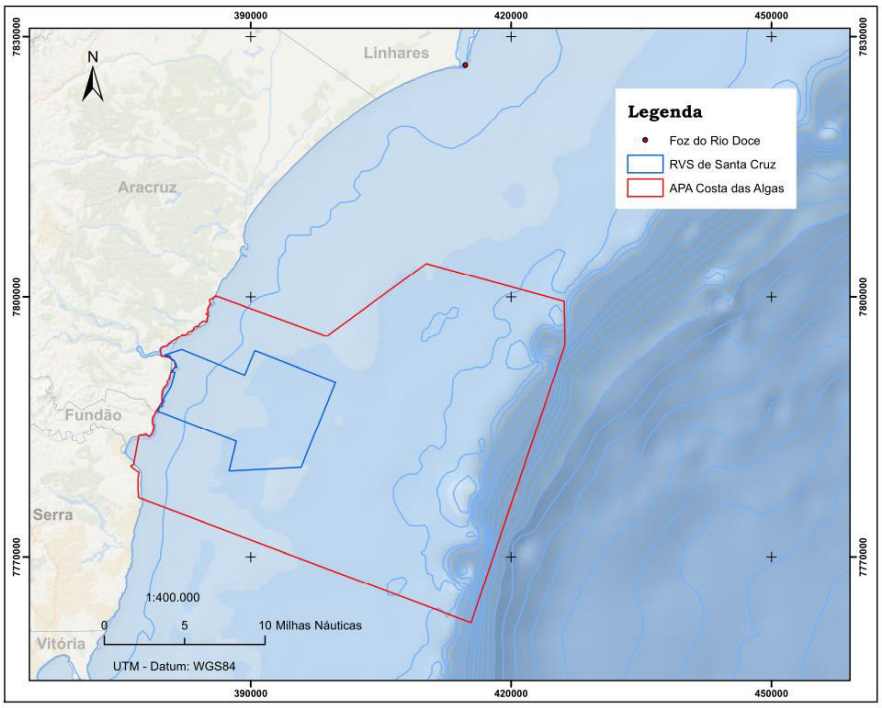


Figura 1: Mapa da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz no estado do Espírito Santo.

Atendendo ao disposto no artigo 6º, do Decreto de Criação da APA Costa das Algas, esta UC vem desenvolvendo seu planejamento e gestão de maneira integrada com o RVS de Santa Cruz desde a sua criação. Destaca-se, contudo, que tratam-se de Unidades de

Conservação autônomas, as quais dispõem de chefia, equipe e patrimônio individuais.

> *Art. 6º. O planejamento e a gestão da Área de Proteção Ambiental Costa das Algas deverão ser realizados em integração com o Refúgio de Vida Silvestre de Santa Cruz.*

Desde a criação da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, a equipe destas UCs busca implementar estratégias para consolidar e aprimorar a gestão das mesmas. Neste escopo, cabe destacar a realização do Planejamento Integrado com ocorrência anual, a elaboração do Plano de Proteção Integrado, e a execução de atividades operacionais em conjunto. Ademais, a APA e o RVS possuem Conselho Consultivo criado e atuante, o qual apresenta a mesma composição e realiza suas reuniões conjuntamente.

Contudo, estas UCs ainda não dispõem de Plano de Manejo elaborado, porém há previsão de recurso de compensação ambiental para elaboração do mesmo nos próximos anos, o que ocorrerá de maneira integrada, por meio da elaboração de documento único, respeitando as especificidades de cada categoria de Unidade de Conservação.

É importante destacar que em abril de 2016, foram elaborados os Mapas Estratégicos da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, os quais apresentam os objetivos estratégicos propostos para cada UC com base nos seus objetivos de criação.

Atualmente, a APA Costa das Algas e o RVS de Santa Cruz contam com uma equipe composta por seis servidores no total, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Quantitativo de servidores lotados na APA Costa das Algas e no RVS de Santa Cruz por cargo.

Cargo/Função	APA Costa das Algas	RVS de Santa Cruz	Total
Analista Ambiental	3	2	5
Analista Administrativo	0	0	0
Técnico Ambiental	0	0	0
Técnico Administrativo	0	1	1
TOTAL DE SERVIDORES			**6**

Entretanto, apesar do compromisso e engajamento da equipe destas UCs em cumprir o Planejamento Integrado, verifica-se que os resultados obtidos, em sua maioria, não alcançam diretamente os objetivos de criação das Unidades de Conservação ou as expectativas das partes interessadas, o que conduz a uma necessidade de reformulação do modelo de gestão atualmente empregado.

Um fator de significante importância, refere-se à integração das equipes da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, uma vez que se trata de duas equipes diferentes gerindo praticamente a mesma área, desenvolvendo as mesmas atividades e subordinadas a chefias diferentes. É importante destacar que estas equipes vivenciaram nos últimos anos sérios conflitos de relacionamento interpessoal, o que afetou consideravelmente a integração da mesma e resultou em um ambiente de grande desmotivação.

Por fim, é importante destacar que o presente trabalho origina-se da constatação de que é fundamental o preparo e do desenvolvimento preliminar da equipe, para que a aplicação de novos modelos e ferramentas de gestão gerem resultados satisfatórios.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar a identificação e mapeamento de processo crítico para a APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz, apresentando proposta de melhoria para a gestão, e verificar a influência da metodologia na integração da equipe.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Prover oportunidade de aumento do conhecimento relacionado a aspectos comportamentais para a equipe da APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz e sua influência no trabalho conjunto, com foco em maior integração e cooperação entre a equipe;
- Promover capacitação mínima e nivelamento da equipe da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz sobre mapeamento e gestão por processos – BPM;
- Verificar a influência da proposta de novo modelo de gestão, iniciado pelo mapeamento e proposta de melhoria de processo crítico, na integração da equipe e nos relacionamentos interpessoais;
- Identificar e realizar mapeamento (AS-IS) de processo crítico comum definido para a APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz, promovendo as análises necessárias à melhoria do mesmo.
- Realizar a elaboração do TO-BE para o processo crítico mapeado para a APA Costa das Algas e o RVS de Santa Cruz.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA:

O presente trabalho apresenta como objetivo introduzir uma proposta de mudança no modelo de gestão da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, da gestão atual aplicada a estas UCs para a gestão por processos, modelo este aos poucos adotado pelo ICMBio. Verifica-se que o fator comportamental dos membros da equipe é de fundamental relevância no sucesso da implementação das ferramentas de gestão.

Assim, a presente prática foi dividida em duas partes, sendo a primeira relacionada aos aspectos comportamentais e na aplicação de ferramentas adequadas a fim de minimizar problemas de relacionamento existentes na equipe e resistências que ocasionalmente pudessem surgir na apresentação da proposta de mudança de modelo de gestão. A segunda parte refere-se à aplicação propriamente dita da ferramenta de mapeamento de processo crítico com aplicação de análises de melhoria para o mesmo.

2.1. Parte I – Aspectos Comportamentais

A primeira parte do presente trabalho teve como foco a preparação da equipe para iniciar o trabalho conjunto de mapeamento de processo, visando uma futura mudança no modelo de gestão das UCs, para a gestão por processos, alinhado ao modelo em adoção pelo ICMBio. Esta etapa foi realizada utilizando estratégias dispostas no HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge (GONÇALVES & CAMPOS, 2012), porém adaptadas para a realidade da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, além de outras ferramentas voltadas para um maior desenvolvimento da integração da equipe, seguindo as etapas apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Etapas seguidas na Parte I – Aspectos Comportamentais, na aplicação do presente projeto.

1. Definição do objetivo e propósito do projeto
2. Apresentação dos conceitos relacionados aos aspectos comportamentais
3. Avaliação da predisposição do clima para mudanças
4. Aplicação do teste EQ-MAP
5. Definição e execução de treinamentos preliminares de equipe

2.1.1. Definição do objetivo e propósito do projeto

Em reunião realizada com a equipe da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz no dia 16/06/2016, onde foi apresentado o objetivo do presente trabalho, destacando de maneira clara e transparente o propósito da proposta de iniciar uma mudança no modelo de gestão atual para a gestão por processos. Antes de seguir para as próximas etapas, o objetivo do projeto foi validado com a equipe.

2.1.2. Apresentação dos conceitos relacionados aos aspectos comportamentais

Em reunião de equipe foram apresentados conceitos básicos relacionados a neurociência e à diferença de comportamento de indivíduos de uma mesma equipe frente à mesma situação. Foram apresentadas figuras exemplificando a diferença de entendimento das

pessoas sobre o mesmo assunto, visando estimular a compreensão e aceitação das diferenças entre as pessoas, e a importância destes diferentes pensamentos para a evolução da equipe.

2.1.3. Avaliação da predisposição do clima para mudanças

A execução de projetos que promovam mudanças no ambiente profissional pode ocasionar sentimento de perda por parte dos stakeholders do projeto, resultando em resistência à implementação do mesmo (GONÇALVES & CAMPOS, 2012). Desta forma, para garantir a adequada aplicação do projeto é importante identificar os pontos de resistência e os motivos atrelados a estes, avaliando a maturidade da equipe para lidar com perdas e o nível de confiança da mesma. O presente fator foi avaliado considerando o histórico da equipe que vem de intensos conflitos de relacionamento interpessoal resultando em desmotivação e desgaste.

Assim, optou-se por realizar a referida avaliação em conjunto com a equipe, por meio de reunião onde aplicou-se a técnica de brainstorm. Foram levantadas as percepções dos participantes em relação ao atual momento da equipe de servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, e a identificação das ações necessárias para assegurar uma melhora no desenvolvimento do trabalho integrado.

Além da técnica de brainstorm utilizada para diagnosticar o momento atual da equipe, foi aplicada também a técnica de feedback, em que os membros da equipe foram estimulados a manifestar abertamente seus sentimentos em relação ao desenvolvimento do trabalho e aos membros da equipe que se encontravam presentes naquele momento. A fim de resguardar a intimidade dos participantes da reunião de feedback, não serão transcritos os relatos desta parte da reunião, sendo apresentados apenas os resultados da mesma.

No que se refere ao nível de confiança da equipe, foi apresentado à mesma a proposta tema do presente projeto de maneira clara e transparente, incentivando a participação de toda a equipe na construção do mesmo.

2.1.4. Aplicação do teste EQ-MAP

Em seguida, foi realizada a apresentação do teste EQ-MAP, e proposta a aplicação individual do referido teste, como estratégia para aumentar o autoconhecimento dos servidores e compreensão sobre as particularidades do trabalho em equipe considerando os diferentes perfis.

2.1.5. Definição e execução de treinamentos preliminares de equipe

A adequada capacitação da equipe e conhecimento sobre o assunto tema do projeto é de relevante importância para aumentar a compreensão e engajamento da equipe na execução do projeto. Verificou-se que a equipe da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz não estava capacitada no tema “Mapeamento e Gestão por Processos”, de forma que, antes do início da execução do projeto foi realizada uma atividade de capacitação básica no tema em questão.

2.2. <u>Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico</u>

A segunda parte do trabalho foi voltada para a identificação e mapeamento do processo crítico comum para a APA Costa das Algas e o RVS de Santa Cruz, com elaboração do AS-IS para o processo definido. Posteriormente, foi realizada a análise do referido AS-IS, verificando-se as necessidades de melhorias, com base nos conceitos constantes no Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011), complementado pelo BPM CBOK – versão 3.0 (ABPMP, 2013), resultando na elaboração de

proposta do TO-BE para o processo mapeado, seguindo as etapas apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Etapas seguidas na Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico.

1. Definição do processo crítico
2. Mapeamento (AS-IS) do processo crítico
3. Análise do AS-IS
4. Desenho (TO-BE) do processo crítico

2.2.1. Definição do Processo Crítico

Partindo dos Mapas Estratégicos da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, previamente elaborados, foram identificados os processos comuns e objetivos estratégicos para as duas unidades de conservação. Em seguida, utilizando a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), foram atribuídos valores para os quesitos referentes à esta matriz de forma a determinar a priorização de mapeamento para os processos comuns da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, conforme critérios estabelecidos na Tabela 4 (MPOG, 2015).

Tabela 4: Critérios utilizados para atribuição de valores em acordo com a matriz GUT.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência (Se nada for feito...)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	...irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	...não irá mudar

Por fim, foram multiplicados os valores obtidos para cada processo (GxUxT), sendo que foi considerado prioritário para o mapeamento o processo crítico ao qual foi atribuído maior valor numérico.

2.2.2. Mapeamento (AS-IS) do processo crítico

O mapeamento do processo crítico definido no item 2.2.1 ocorreu obedecendo as seguintes etapas:

i. Realização de entrevistas: Foram realizadas entrevistas individuais com todos os servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz que atuam em ações relacionadas a fiscalização nestas UCs, de forma a identificar com máxima precisão as atividades realizadas na execução das referidas ações. As entrevistas foram conduzidas por meio de questionário com perguntas pré-definidas, adaptadas de PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011, conforme apresentado na Tabela 5. As entrevistas iniciaram-se no dia 04/07/2016, sendo

entrevistados os servidores Lígia Mara Coser, Wiliam Matos e Kelly Bonach.

Tabela 5: Perguntas orientadoras para entrevistas com vistas à elaboração do AS-IS do processo crítico escolhido.

Questionário Orientador para Mapeamento de Processo	
Nome do entrevistado:	**Cargo/Função:**
1	Qual a sua função nas atividades relacionadas ao processo escolhido?
2	Quem é o seu cliente interno?
3	O que você produz para ele?
4	O que ele faz com o produto que você entrega a ele?
5	Como o seu cliente interno sabe que você realizou um trabalho de qualidade superior para ele?
6	Como você sabe que executou um bom trabalho?
7	O que você pode fazer para melhorar o seu desempenho?
8	Como você ensinaria um novo servidor a executar o trabalho como você o executa?

ii. Elaboração do AS-IS: Com base nas informações repassadas nas entrevistas, realizou-se o desenho dos fluxos, utilizando o software MS-Visio, representando fielmente as informações repassadas pelos entrevistados. Assim, as referidas informações foram unificadas em forma de fluxograma, gerando o AS-IS do processo crítico.

iii. Validação do AS-IS: Após elaborado, o AS-IS do processo crítico foi enviado por e-mail a todos os servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz e, posteriormente, apresentado em reunião presencial para todos os servidores, incluindo os que não foram entrevistados, para validação.

2.2.3. Análise do AS-IS

Após a elaboração do AS-IS foram realizadas análises de melhoria no referido processo, onde aplicou-se a análise *in-process*, conforme metodologia apresentada por PAVANI & SCUCUGLIA, 2011. Assim, levou-se em conta a análise de 8 gatilhos específicos, visando identificar as necessidades de melhoria no processo crítico analisado, os quais são:

- ✓ Análise do resultado-alvo de indicadores de processo;
- ✓ Análise de variação de indicadores de processo;
- ✓ Análise de gargalos;
- ✓ Análise de handoffs;
- ✓ Análise das interações humanas;
- ✓ Análise das interações externas;

- ✓ Análise das regras de negócio;
- ✓ Análise de gaps.

2.2.4. Desenho (TO-BE) do processo crítico

Após a análise do processo realizada no item 2.2.3, procedeu-se então à elaboração do desenho TO-BE, apresentando a proposta final de melhoria para o processo mapeado no presente trabalho.

Para a definição do referido desenho, utilizou-se, além dos resultados provenientes da análise *in-process*, também os documentos e normas definidos pela coordenação de proteção, que se referem ao processo de fiscalização.

2.3. Participantes

Os servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz que participaram da aplicação do presente projeto encontram-se identificados na Tabela 6.

Tabela 6 – Servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz que participaram da aplicação do presente projeto.

Servidor	Unidade de Lotação	Etapa de Participação
Kelly Bonach	RVS de Santa Cruz	Parte I e II
Lieze Alves Passos	APA Costa das Algas	Parte I e II
Lígia Mara Coser	RVS de Santa Cruz/Chefe	Parte I e II
Roberto Sforza	APA Costa das Algas/Chefe	Parte II
William Matos	RVS de Santa Cruz	Parte II

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

3.1. Mapeamento e Gestão por Processos:

Processos podem ser definidos como a entrada de insumos que passam por um processo de transformação, em um ambiente permeado por normas e procedimentos, gerando produtos ou serviços (saídas) que serão entregues aos clientes (KIPPER ET AL, 2011), conforme representado na Figura 2.

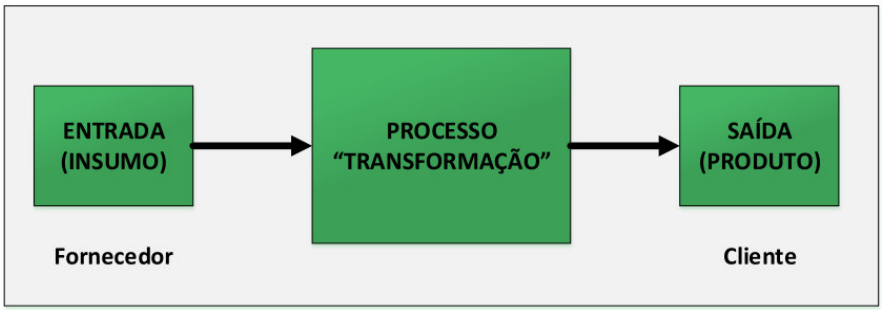


Figura 2: Representação do conceito de processos.

Assim, segundo Cruz (2003), a definição clássica de processo é "o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos, lhes acrescentando valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços, as quais serão entregues e devem atender aos clientes".

Neste escopo, de acordo com o ABPMP (2013) o Gerenciamento de Processos de Negócios (em inglês, Business Process Management – BPM) pode ser definido como uma disciplina gerencial que busca integrar estratégias e objetivos da organização com expectativas e necessidades do cliente, em um processo ponta-a-ponta. Esta disciplina tem como foco entregar valor ao cliente.

SANTOS (2002) destaca que a gestão por processos traz para as organizações a cultura de prover avanços ou ganhos de desempenho através da melhoria de seus processos. Esta busca pela melhoria continuada dos processos, aliada ao atendimento das expectativas e necessidades dos clientes, afeta positivamente todos os setores da organização, facilitando a administração do trabalho e possibilitando a gestão do conhecimento (ENAP, 2015).

Para que se estabeleça a gestão por processos, é necessário primeiramente visualizá-lo (MELLO & SALGADO, 2005), o que consiste no mapeamento dos processos. Realizar o mapeamento dos processos desenvolvidos pela organização consiste em elaborar uma representação gráfica, denominada AS-IS, que demonstra a sequência de atividades que comporão, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento dos processos (PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011).

De maneira bem simplista, CHEUNG & BAL (1998) definem mapeamento como a técnica de representar em diagramas as atividades de um setor, departamento ou organização, para orientação em suas fases de avaliação, projeto e desenvolvimento.

O mapeamento de processos desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial (DATZ ET AL, 2004).

Cabe destacar que a identificação e o mapeamento dos processos auxiliam na compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas, possibilitando o planejamento adequado das atividades, um melhor uso dos recursos disponíveis e a definição de responsabilidades para as pessoas envolvidas (FNQ, 2011), contribuindo para a melhoria do processo executado e para o alcance dos resultados propostos.

A análise de processos é uma técnica fundamental para a melhora no desempenho da organização, uma vez que a mesma tem como foco uma melhora na qualidade, redução no tempo para execução do processo e nos custos (OSTRENGA ET AL, 1993; CORREIA ET AL, 2002; DAVENPORT, 1994).

De acordo com PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA (2011) a Análise de Processos de Negócios engloba um conjunto de tarefas e técnicas que são usadas para atuar como interlocutor entre os diversos stakeholders (partes interessadas) de forma a entender como ocorre o funcionamento da organização, possibilitando a recomendação das soluções necessárias para o alcance dos propósitos.

Existem três abordagens (Figura 3) que podem ser utilizadas na Análise de Processos, as quais possuem como motivação básica corrigir (PDCA), melhorar (PDSA) ou aperfeiçoar/refinar/inovar (PDCSL) as práticas de gestão (PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011):

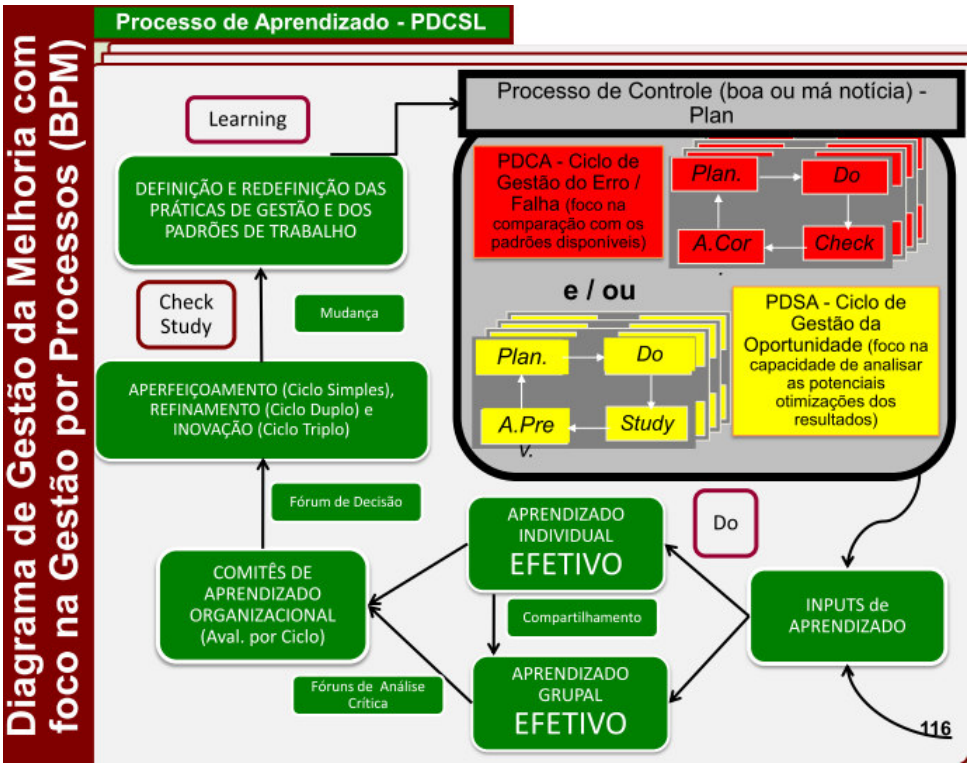


Figura 3: Diagrama de Gestão de Melhorias. Fonte: PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011

1. <u>Abordagem *out-process* (fora do processo)</u>: Baseia-se no PDCSL, abrangendo Oportunidades de Aperfeiçoamento, Oportunidades de Refinamento e Oportunidades de Inovação. Sua aplicação não leva em conta o que foi modelado no AS-IS e parte do pressuposto de que precisa haver um aprendizado novo antes que a análise seja conduzida. A abordagem *out-process* tem como premissa "o efetivo conhecimento, fruto do real processo de aprendizagem, reside onde nunca fomos".

2. Abordagem *on-process* (sobre o processo): Baseia-se no PDSA, abrangendo Oportunidades de Melhoria. Sua aplicação leva em conta o AS-IS e os resultados obtidos através da identificação dos objetos (produtos) no fluxo. Fundamenta-se na tomada de ações preventivas, por meio da compreensão minuciosa e profunda dos trâmites do processo.
3. Abordagem *in-process* (dentro do processo): Baseia-se no PDCA, abrangendo Necessidades de Melhoria. Sua aplicação leva em conta apenas o AS-IS, por meio de uma análise mais aprofundada visando detectar evidências existentes no próprio processo que possam ser utilizadas para a proposição de melhorias. Esta análise está baseada na existência de gatilhos nos processos que conduzam à proposição de melhorias, sendo utilizada para isto a Técnica dos 8 Gatilhos.

Tabela 7: Técnica dos 8 Gatilhos, utilizada na análise *in-process*. Fonte: PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011.

Gatilho	Descrição
1. Análise do resultado alvo de indicadores de processo.	Deve focar na busca de melhorias que resulte em benefícios perante as variáveis: custo, capacidade e qualidade
2. Análise da variação de indicadores de processo.	Prima pela baixa variabilidade do processo, uma vez que grandes variações diminuem a velocidade do mesmo e minimizam a confiabilidade e credibilidade em produzir os resultados esperados.
3. Gargalos	Deve-se focar na eliminação dos gargalos, uma vez que os mesmos atrasam a execução do processo.
4. Análise de handoffs	Deve-se buscar a diminuição do número de handoffs, visando um aumento na eficiência do processo.
5. Análise das interações humanas	Deve-se observar as oportunidades de automatizações no processo e a gestão das competências dos trabalhadores envolvidos no mesmo.
6. Análise das interações externas	Refere-se à proposição de melhorias que busque a superação das expectativas dos clientes do processo.
7. Análise das regras de negócios	Realizar uma análise minuciosa dos objetivos de cada regra de negócio, avaliando a sua real necessidade e os impactos da sua eliminação ou simplificação.
8. Gaps	Todos os pontos no sequenciamento de atividades que possuem algum entrave.

Após a implementação das análises de processos, torna-se possível realizar o Desenho de Processo, denominado TO-BE, o qual se caracteriza como a representação gráfica da proposição final de melhorias de um processo, demonstrando como de fato o processo deve ocorrer (PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA, 2011).

3.2. Aspectos Comportamentais nos Processos de Mudança Organizacional

Desde sua criação, o mundo sempre esteve em mudança, e o homem sempre se adaptou para sobreviver, mesmo em meio à dor. Entretanto, nos últimos anos estas mudanças vem se processando a uma velocidade cada vez maior, o que obriga as pessoas a passarem por processos de adaptação com cada vez mais frequência (GONÇALVES & CAMPOS, 2012).

Neste sentido, as organizações também passam por mudanças e readequações em uma velocidade cada vez maior, e é necessário considerar o quanto isto impacta as pessoas que compõem a organização. Mudanças impositivas não demandam grandes estratégias de gestão, porém também não motivam ou geram engajamento por parte dos stakeholders (GONÇALVES & CAMPOS, 2012).

Assim, torna-se imprescindível considerar o fator humano como peça fundamental em qualquer processo de mudança organizacional, uma vez que são elas que estarão envolvidas em todas as etapas desde o planejamento até a implementação do novo modelo de gestão, sendo que as pessoas engajadas podem ser consideradas o ativo mais valioso de uma organização. Neste sentido, é de relevante importância preparar a equipe para esta nova fase na gestão, uma vez que qualquer mudança pode trazer desconforto às pessoas envolvidas (GONÇALVES & CAMPOS, 2012).

De acordo com o disposto no HCMBOK – Human Change Management Body of Knowledge (GONÇALVES & CAMPOS, 2012), o ideal é que sejam inseridas atividades de gestão de mudanças ou do fator humano, aos projetos a serem executados em uma organização, de forma que a Gestão da Mudança pouco a pouco faça parte da cultura organizacional.

Assim, projetos referentes à mudança do modelo de gestão atual adotado pela organização para a Gestão por Processos deve também considerar as práticas de Gestão da Mudança em sua execução, uma vez que, conforme destacado no Caderno de Excelência: Processos (FNQ, 2011), a gestão por processos envolve as pessoas, não somente na execução, mas também no planejamento dos processos, promovendo a união das mesmas, e criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização.

O comportamento humano é fator fundamental para o desenvolvimento profissional, influenciando diretamente nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Estas relações interpessoais consistem em processos que estabelecem como premissa a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas entre os indivíduos (PINHO, 2007). Assim, devem ser utilizadas ferramentas que propiciem uma maior interação entre as equipes de trabalho, a adequação dos diferentes perfis no desenvolvimento das atividades profissionais, um maior conhecimento das competências emocionais dos indivíduos, dentre outros.

Neste escopo, PAVANI JÚNIOR & SCUCUGLIA (2011) destacam que o teste EQ-MAP é uma ferramenta utilizada para identificar as competências emocionais dos cargos e/ou funções e verificar se as pessoas que atualmente ocupam estes cargos tem as competências emocionais especificadas. O teste EQ-MAP também pode ser utilizado para proporcionar o autoconhecimento relacionado às competências emocionais e comportamento, permitindo ao indivíduo conduzir processos individuais de mudança, reduzindo os aspectos negativos e reforçando os aspectos positivos.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS:

4.1. Parte I – Aspectos Comportamentais

No desenvolvimento da Parte I do presente trabalho, utilizando a técnica de brainstorm, foi possível realizar um diagnóstico da situação das equipes da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz em relação ao seu momento atual. Este diagnóstico foi realizado por meio do levantamento das percepções dos servidores das equipes destas unidades de conservação em relação aos relacionamentos interpessoais e ao trabalho integrado realizado pelas mesmas. A Tabela 8 apresenta o resultado obtido na execução do referido diagnóstico.

Tabela 8: Diagnóstico do momento atual das equipes da APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz, em relação aos relacionamentos interpessoais e trabalho em equipe.

Diagnóstico de Equipe	
1. Equipe desmotivada.	9. Chefias das UCs desgastadas.
2. Equipe estagnada.	10. Servidores das UCs desgastados.
3. Falta de direção (sem saber para onde seguir).	11. Parte da equipe muito sonhadora e outra parte altamente objetiva.
4. Falta de estímulo para desenvolver o trabalho.	12. A equipe não consegue unir as diferentes personalidades para atingir os objetivos.
5. Falta de objetividade no desenvolvimento do trabalho.	13. Excesso de perfeccionismo, o que atrasa a execução de algumas atividades.
6. Muitos melindres.	14. Servidores inteligentes.
7. Falta de liderança (pela existência de 2 chefes).	15. Servidores proativos.
8. Falta de objetivos comuns.	16. Servidores altamente dedicados.

Durante a condução das atividades, e em análise às informações apresentadas na Tabela 8, foi possível verificar o ambiente de desgaste e desmotivação em que se encontra as equipes das duas UCs, o que afeta diretamente na execução de novos projetos na UC. Destaca-se, contudo, que não foram observadas resistências ativas no desenvolvimento de projetos visando mudança no modelo de gestão.

Após a realização do diagnóstico, os participantes tiveram a oportunidade de apresentar as recomendações que entendiam necessárias para melhora do ambiente e da integração das equipes da APA Costa das Algas e RVS de Santa Cruz, as quais encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9: Recomendações para uma maior integração entre as equipes da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.

Recomendações para maior integração de equipe
1. Que os servidores da equipe aprendam a expressar mais os seus sentimentos.
2. Que as diferenças de perfil sejam aproveitadas para o alcance do objetivo comum.
3. Compreender as diferenças entre as pessoas e aproveitar os pontos fortes.
4. Priorização comum das atividades para execução.
5. Viabilizar junto ao ICMBio a integração das chefias das duas UCs (chefia única).

Destaca-se, por oportuno, que o fator considerado de maior relevância para propiciar uma maior integração entre as equipes da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz refere-se a designação de um chefe único para as duas Unidades, constatação esta realizada em momento anterior, e corroborada na presente reunião. O modelo atual, em que há um chefe por UC, termina por gerar uma dualidade de modelos de gestão para uma mesma equipe de servidores, em áreas semelhantes, resultando em um sentimento de falta de direção nos membros da equipe. Cabe ressaltar que há um consenso nas equipes destas UCs acerca desta questão, sendo que já foi formalmente solicitado ao ICMBio a designação de uma chefia única para as duas unidades.

A utilização da técnica de feedback se mostrou eficiente para uma melhora no clima da equipe das UCs. Verificou-se que é fundamental garantir um ambiente de tranquilidade e confiança para que os participantes se sintam à vontade para manifestar seus sentimentos sem a preocupação de se sentirem fragilizados ou expostos. Outro fator relevante da técnica de feedback é que a mesma gera um sentimento de cumplicidade entre os participantes contribuindo para o rompimento ou minimização das resistências anteriormente observadas.

Após o desenvolvimento das atividades acima, foi possível verificar uma descontração no ambiente, momento em que foi proposta a aplicação do teste EQ-MAP, com o intuito de promover um maior autoconhecimento dos servidores das UCs, pela medição das competências emocionais por meio de escalas de análise pré-definidas. A aplicação e análise do teste ocorreu em conjunto, por meio de explicação e verificação por cada participante do seu próprio teste, proporcionando aos mesmos a liberdade para compartilhar apenas os aspectos comportamentais que desejassem.

O teste EQ-MAP teve boa receptividade entre a equipe, que demonstrou grande interesse na interpretação dos resultados obtidos pelo mesmo. Cabe ressaltar que pela aplicação do teste foi possível verificar diferenças de perfil entre os membros da equipe, sendo que a mesma foi estimulada a aproveitar estas diferenças para viabilizar um ganho de eficiência na execução das atividades.

Por fim, é importante destacar que a apresentação clara das atividades a serem executadas e a capacitação dos membros da equipe no tema proposto para o presente trabalho, foi fundamental para a boa receptividade e execução do projeto.

4.2. Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico

4.2.1. Definição do Processo Crítico

Os mapas estratégicos da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz encontram-se destacados nas Figura 4 e 5, respectivamente. Pela análise dos referidos mapas, foi possível identificar os processos comuns para estas unidades de conservação e, pela aplicação da Matriz GUT, determinar a ordem de priorização dos processos críticos a serem mapeados, conforme consta na Tabela 10.

Verifica-se pela análise da Tabela 10 que dois processos críticos foram considerados igualmente prioritários para o mapeamento, obtendo nota máxima (125). A fim de determinar qual dos dois processos seria considerado prioritário para mapeamento, utilizou-se como critério o fato do processo de Proteção se encontrar em execução nas UCs e ter papel preponderante no alcance dos objetivos de conservação de ambas unidades de conservação. Destaca-se, por oportuno, que, conforme verifica-se nos Mapas Estratégicos supracitados, o objetivo estratégico definido para o macroprocesso denominado de Proteção refere-se especificamente ao processo de Fiscalização, tendo esta denominação no presente mapeamento.

Tabela 10: Priorização dos processos comuns da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.

Processos Comuns	Gravidade	Urgência	Tendência	TOTAL
Proteção	5	5	5	**125**
Qualidade Ambiental	5	5	5	**125**
Integração com a Sociedade	4	4	4	**64**
Plano de Manejo	3	3	1	**9**
Licenciamento	2	2	1	**4**
Pesquisa	2	2	1	**4**

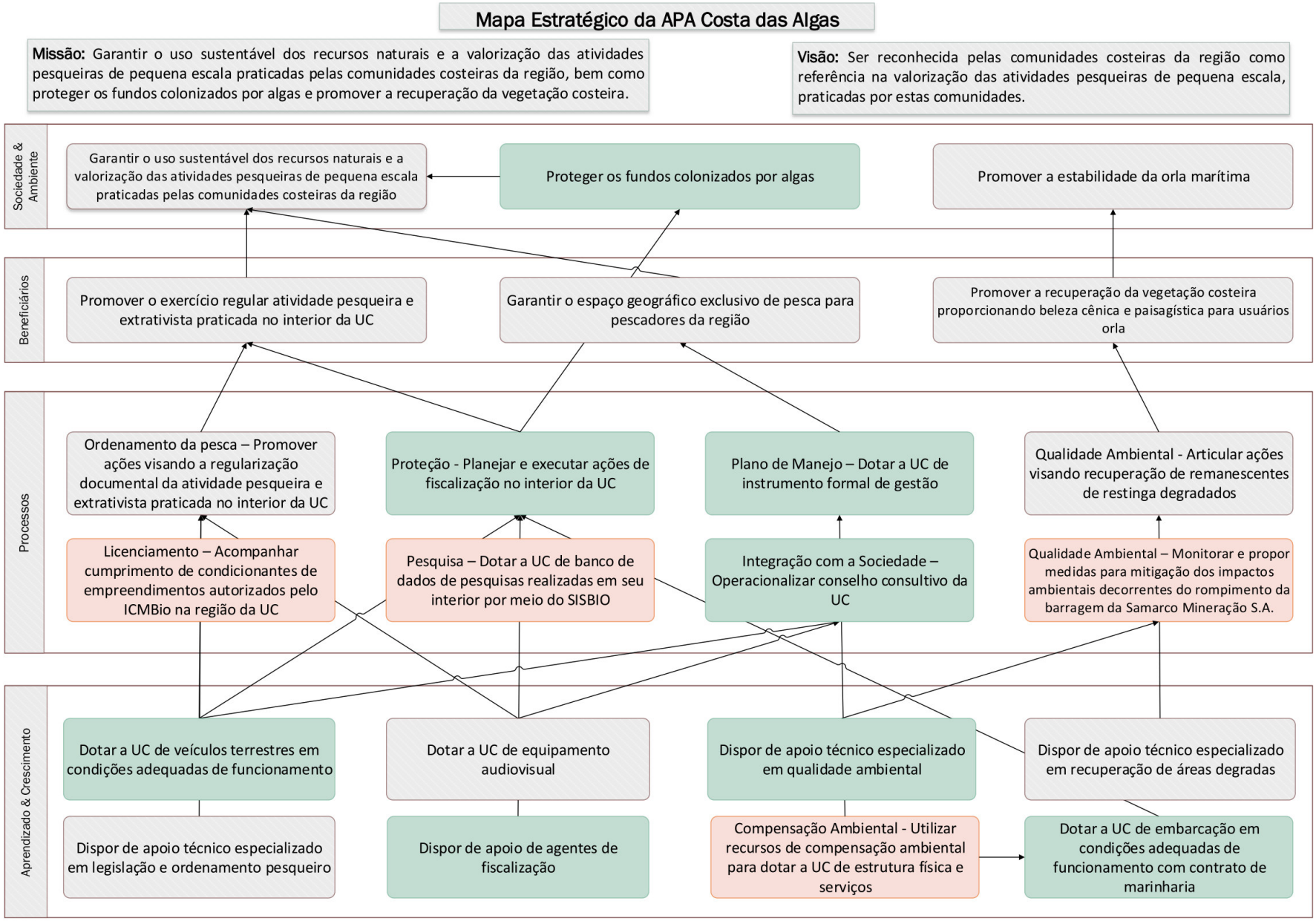


Figura 4: Mapa Estratégico da APA Costa das Algas. Fonte: CHAGAS, 2016

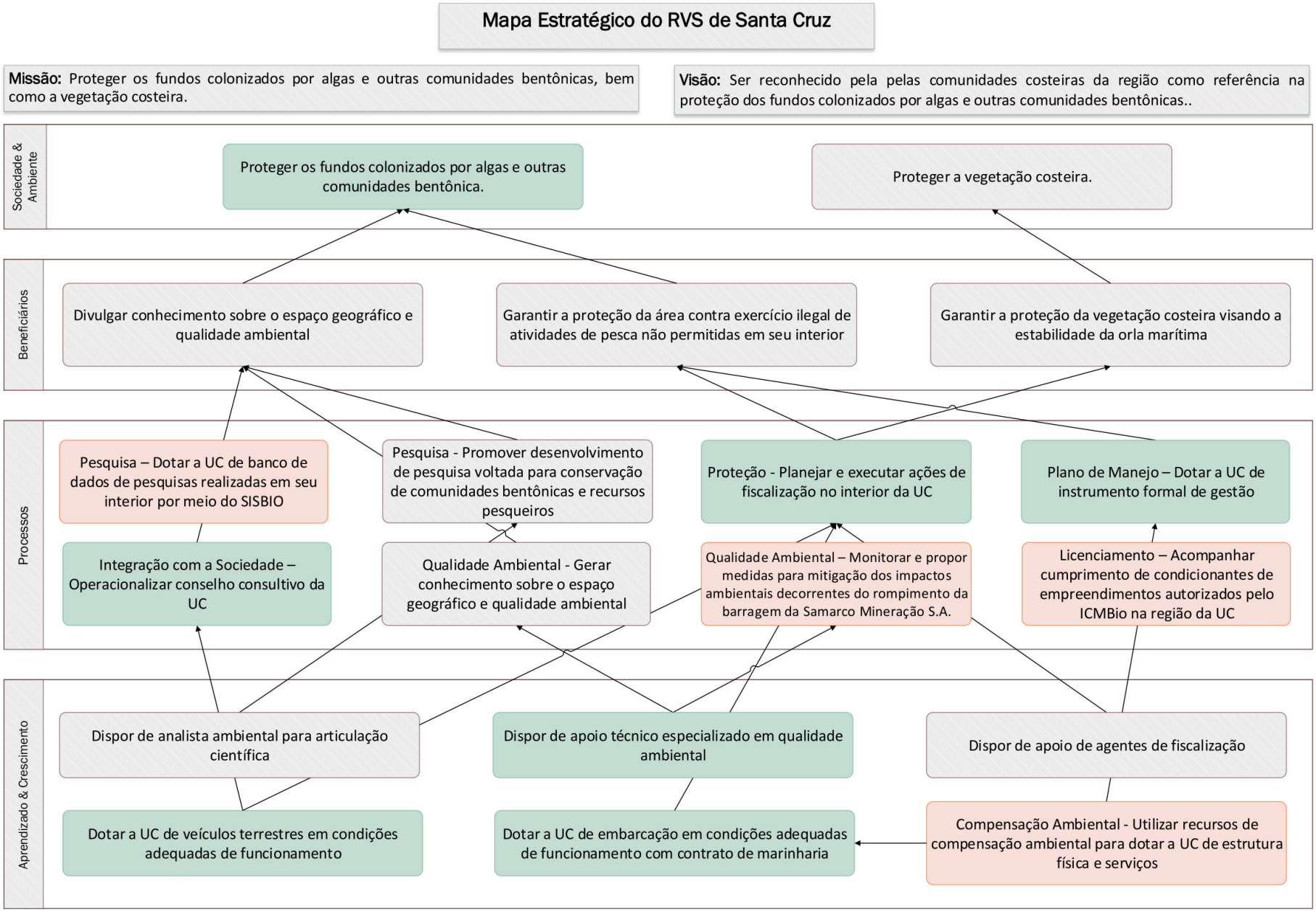


Figura 5: Mapa Estratégio do RVS de Santa Cruz. Fonte: CHAGAS, 2016.

4.2.2. Mapeamento (AS-IS) do Processo de Fiscalização

As informações obtidas por meio das entrevistas individuais realizadas foram sistematizadas e condensadas na Tabela 11, sendo que as mesmas foram utilizadas para refinamento do mapeamento do AS-IS. Ressalta-se que a referida tabela não abrange as respostas da pergunta 8 do questionário aplicado, uma vez que esta foi utilizada para a efetiva modelagem do AS-IS do processo de Fiscalização, cujo resultado consta no Apêndice A.

Tabela 11: Informações obtidas nas entrevistas individuais.

	Perguntas	Sistematização das respostas
1	Qual a sua função nas atividades relacionadas ao processo escolhido?	Chefe de UC, Responsável pela Proteção da UC, Coordenador de Fiscalização e Fiscal
2	Quem é o seu cliente interno?	Coordenação Regional 7 – CR7, Coordenação Geral de Proteção (CGPRO), Chefe da UC, Coordenador de Fiscalização.
3	O que você produz para ele?	Ordem de Fiscalização, Relatórios de Fiscalização, Processos de auto de infração, Parecer Instrutório, Relatório de Viagem.
4	O que ele faz com o produto que você entrega a ele?	Encaminha para outros setores, analisa e julga os processos, tem ciência da atividade realizada.
5	Como o seu cliente interno sabe que você realizou um trabalho de qualidade superior para ele?	Pela análise dos documentos e processos encaminhados.
6	Como você sabe que executou um bom trabalho?	Não há feedback acerca dos trabalhos realizados.
7	O que você pode fazer para melhorar o seu desempenho?	Aumentar o conhecimento sobre o assunto, e sobre a dinâmica das atividades ilícitas que ocorrem nas UCs.

4.2.3. Análise do AS-IS do processo de Fiscalização

A análise *in-process* do AS-IS modelado na etapa anterior foi realizada utilizando a metodologia dos 8 gatilhos, onde foram apresentadas as seguinte sugestões para melhoria do processo de Fiscalização:

1. **<u>Resultado alvo de indicadores do processo</u>.**

Ao analisar o AS-IS elaborado para o processo de Fiscalização, verifica-se que apenas as atividades relacionadas à elaboração do Relatório de Viagem, do Relatório Consolidado de

Operação e a Autuação Processual do auto de infração, possuem prazo estabelecido para a sua execução, conforme a Instrução Normativa ICMBio nº 06/2009 e o Decreto Federal 6514/2008, sendo este de 5 dias após a finalização da operação. Entretanto, verifica-se uma dificuldade em cumprir os prazos pré estabelecidos internamente para a entrega destes objetos, sendo que em algumas operações o prazo de 5 dias é atendido, e em outras não.

Como não há registro do tempo gasto para a execução do referido processo, realizou-se uma estimativa do tempo gasto na execução do mesmo usando como referência a última operação de fiscalização realizada na APA Costa das Algas e no RVS de Santa Cruz, chegando a aproximadamente 70 dias para a execução do processo. Destes, cerca de 30 dias foram gastos na elaboração dos relatórios referidos acima e instrução do Processo de Auto de Infração, superando em 6 vezes o prazo estabelecido nas normativas. Entretanto, é importante destacar que em algumas operações os relatórios e instrução processual são executados dentro dos 5 dias estabelecidos como prazo, o que mostra uma alta variação no tempo gasto para executar o processo.

Vale ressaltar que este gasto de tempo para a execução do processo ocorre em função do elevado número de demandas e reduzido número de servidores nas UCs, os quais atuam concomitantemente em diferentes processos. Assim, ao retornar da Operação, a equipe da unidade de conservação se concentra no atendimento das demandas consideradas mais urgentes, atrasando a elaboração dos documentos referentes à operação.

Propostas de melhoria:

- ✓ Prever de 1 a 2 dias a mais no Planejamento da Operação, o qual será utilizado exclusivamente para elaboração dos relatórios e instrução dos processos de auto de infração;

2. Variação de indicadores de processo.

Verificou-se uma relevante variabilidade no tempo gasto na execução do Processo de Fiscalização, conforme já destacado acima, o que se relaciona diretamente ao tempo gasto para a execução das etapas posteriores à operação de fiscalização. Contudo, o tempo planejado para a execução da operação e a logística necessária para a mesma também são fatores que influenciarão na variação do tempo gasto para a execução do processo, em função da diferença de complexidade entre as ações.

Propostas de melhoria:

- ✓ Prever de 1 a 2 dias a mais no Planejamento da Operação, o qual será utilizado exclusivamente para elaboração dos relatórios e autuação dos processos de auto de infração;

3. Gargalos:

Analisando o AS-IS modelado para o processo de Fiscalização, foi possível identificar como gargalos as seguintes atividades:

a. "Instruir processo de Auto de Infração": conforme apresentado na Figura 6. Isto ocorre em função da elevada quantidade de tempo gasto para a execução da atividade, o que resulta em processos parados por mais tempo do que o previsto para a sua total instrução.

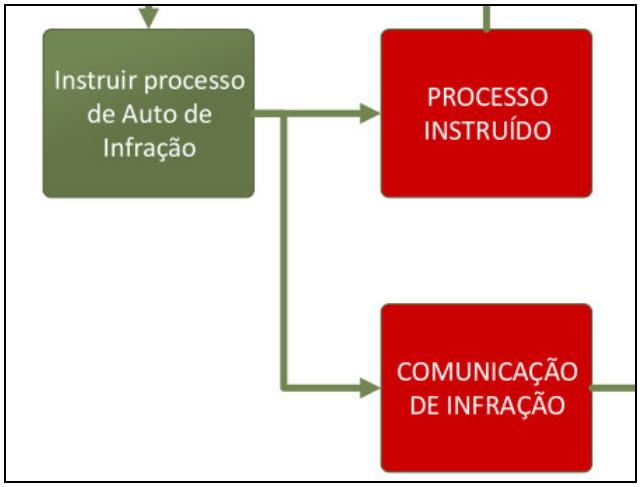


Figura 6: 1ª Atividade identificada como gargalo do processo de Fiscalização.

O Decreto Federal 6514, de 22.07.2008, dispõe sobre as infrações e sanções administrativas ao meio ambiente e estabelece o processo administrativo federal para apuração destas infrações. O artigo 98 do referido Decreto apresenta a seguinte descrição:

> *"Art. 98. O auto de infração será encaminhado à unidade administrativa responsável pela apuração da infração, oportunidade em que se fará a autuação processual no prazo máximo de* ***5 dias úteis****, contados de seu recebimento, ressalvados os casos de força maior devidamente justificados." (grifo nosso).*

Verifica-se que nem sempre este prazo é cumprido, principalmente quando há uma quantidade elevada de autos de infração para autuação processual provenientes de uma mesma operação. Destaca-se, por oportuno, que o não cumprimento deste prazo pode trazer complicações para a homologação do auto de infração, uma vez que, no caso do autuado solicitar acesso ao processo do auto de infração, e este ainda não estiver instruído, pode ser caracterizado como cerceamento de defesa.

O principal motivo para o atraso nesta instrução processual, ocorre pelo acúmulo de atividades de diferentes processos sobre um mesmo servidor, e pelo fato de que a elaboração dos documentos referentes ao auto de infração demanda a assinatura de servidores que, nem sempre, estão lotados na mesma UC, sendo necessária uma nova logística de obtenção das referidas assinaturas.

Outro ponto importante a se destacar é que a instrução processual vai além da simples autuação processual, englobando, basicamente, as seguintes etapas:

i. Autuação processual (abertura do processo);

ii. Inserção do auto de infração e demais formulários controlados;

iii. Inserção dos relatórios de fiscalização e demais documentos referentes ao auto de infração, assinados pelo fiscal autuante e membros da equipe de fiscalização;

iv. Elaboração do Ofício de Comunicação de Infração ao Ministério Público Federal;

v. Elaboração do Parecer Instrutório.

Para que a referida atividade ocorra de maneira completa e satisfatória, é necessário que todos os passos sejam atendidos. Assim, apesar de ser uma atividade de responsabilidade do chefe da UC, basta que um dos stakehoders citados deixe de entregar o seu produto corretamente, para que ocorra um atraso na execução da atividade.

Ressalta-se, contudo, que desde junho de 2016, encontra-se em funcionamento no ICMBio o Sistema Eletrônico de Informação – SEI, o qual pode ser uma ferramenta útil para a melhora desta atividade, visto que a abertura de processo pode ser realizada por qualquer servidor, e não apenas pelo chefe da UC. Além disso, a elaboração de documentos é realizada por meio do referido sistema, com assinaturas eletrônicas, não sendo necessário que os responsáveis pela produção dos documentos estejam no mesmo local, mas tão somente tenham acesso à internet.

b. "Providenciar recursos para a realização da operação": conforme apresentado na Figura 7.

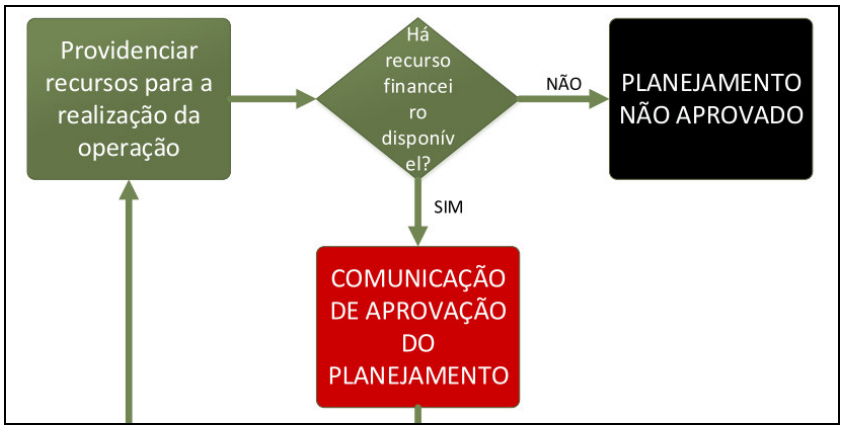


Figura 7: 2ª Atividade identificada como gargalo do processo de Fiscalização.

Após o envio do Planejamento de Operação pelo PLANAF à CR7, caso haja dotação orçamentária para a realização da operação, a mesma é aprovada, sendo que esta informação somente é repassada à UC no mês em que a operação ocorrerá. Do contrário, as operações não são aprovadas e a UC não é comunicada de tal fato. Como não há uma previsão orçamentária preliminar, esta estrutura demanda um esforço da UC na elaboração de planejamentos de Operação de Fiscalização cuja maioria não são aprovados, e não serão executados.

Constatou-se, então, que a estrutura adequada para eliminar este gargalo, seria a previsão semestral de recurso a ser disponibilizado por Unidade de Conservação para utilização em Operações de Fiscalização. Desta forma, a UC empregaria o seu esforço na elaboração de planejamentos de operações condizentes com a disponibilidade orçamentária e que efetivamente seriam executados.

Entretanto, a estrutura atual do ICMBio adota a linha de centralização de recursos, os quais permanecem sob a gestão da Sede ou de Unidades Avançadas de Administração e Finanças, e, por vezes, tem sua execução desalinhada dos planejamentos estratégicos das Unidades de Conservação. Assim, como esta questão foge do escopo de atuação da UC,

optou-se por manter a referida atividade na raia da CR7, com a sugestão de que os planejamentos de operação sejam previamente analisados e informada a sua possibilidade de execução, com a máxima brevidade.

Propostas de melhoria:

- ✓ Autuação processual pelo Fiscal, no SEI, juntando ao processo todos os documentos referentes ao auto de infração. Desta forma, ao repassar o processo instruído aos demais stakeholders, resta apenas a elaboração do Ofício de Comunicação de Crime e o Parecer Instrutório para a finalização da instrução processual;

- ✓ Disponibilizar a previsão orçamentária por UC para a realização de operações de fiscalização concomitantemente à publicação do edital do PLANAF.

4. Handoffs:

Na análise do AS-IS do processo de fiscalização, foram identificados 30 handoffs no total, representados pelas elipses amarelas na Figura 8. Verifica-se, contudo, que alguns destes handoffs estão relacionados a questões meramente burocráticas, como a simples assinatura de documentos.

No que se refere ao sucesso na execução do processo, verifica-se, no âmbito da Unidade de Conservação, que os handoffs de maior impacto são "Ponto Focal da Proteção da UC" e "Fiscal". Isto ocorre em função do Ponto Focal da Proteção possuir a responsabilidade pelo planejamento e organização das operações de fiscalização, enquanto o Fiscal possui a responsabilidade por executar a ação e elaborar os produtos resultantes da mesma.

Por fim, cabe destacar, conforme já relatado anteriormente, que a atuação do chefe é em sua maioria burocrática, o que demanda emprego de tempo que poderia ser utilizado em questões mais estratégicas para a gestão da UC. Desta forma, cabe avaliar a delegação de competências como forma de diminuir a quantidade de handoffs.

Propostas de melhoria:

- ✓ Criação da função de "Coordenador de Proteção da UC", por publicação de Ordem de Serviço e/ou de Função Gratificada.

- ✓ Delegação para o Coordenador de Proteção da UC das atividades atualmente executadas pelo Chefe da UC, reduzindo a burocracia e "liberando" o Chefe para se dedicar a atividades mais estratégicas para a gestão da Unidade de Conservação.

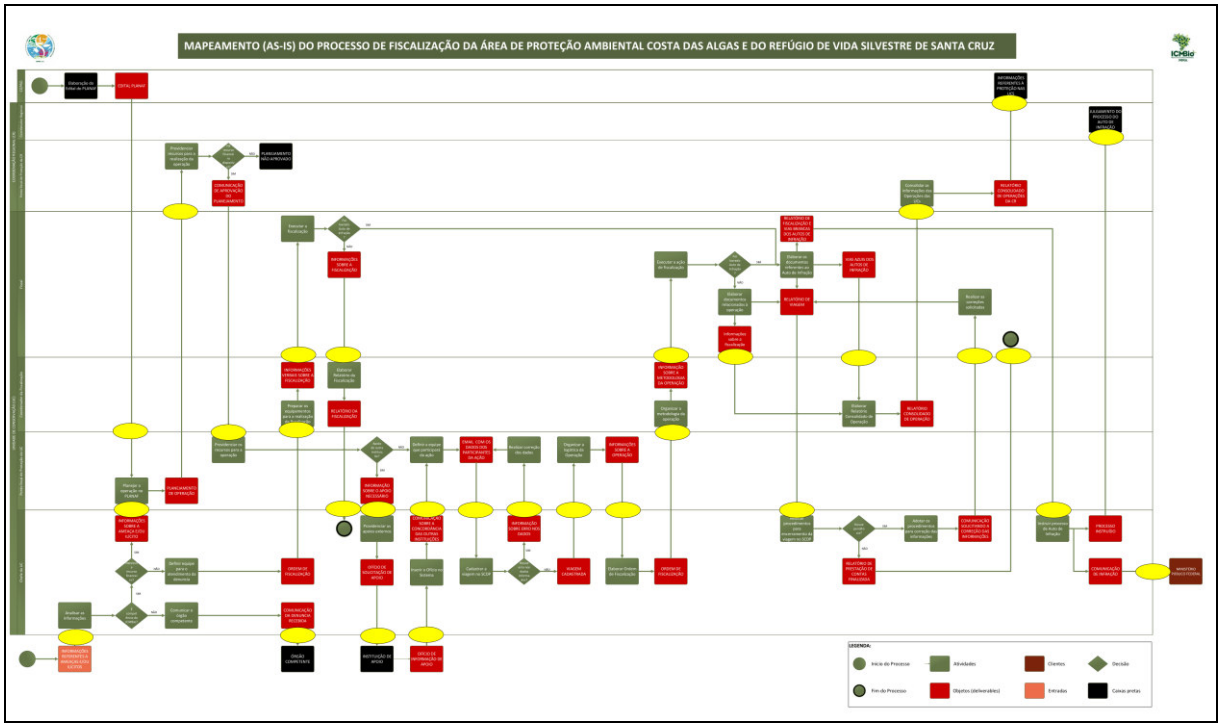


Figura 8: Handoffs (elipses amarelas) identificados no AS-IS modelado para o processo de fiscalização.

5. <u>Interações Humanas:</u>

A fim de minimizar erros na execução do processo, provenientes de falhas humanas, entende-se a necessidade de investir na capacitação dos servidores que atuam no processo em temas correlatos e no uso dos sistemas.

Desta forma, tomando como base a gestão de competências, torna-se necessário identificar os requisitos técnicos necessários para o exercício das diferentes funções no processo de fiscalização, no âmbito da Unidade de Conservação.

Destaca-se por oportuno, que na presente análise não foram verificadas possibilidades de aplicação de automatizações no processo de fiscalização como medida de melhoria do mesmo. Assim, para o referido gatilho, considerou-se apenas a questão referente à qualificação dos servidores que desempenham as diferentes funções.

<u>Propostas de melhoria:</u>

- ✓ Promover as capacitações dos servidores que exercem as funções, relacionadas à UC, conforme requisitos técnicos identificados por função, conforme consta na Tabela 12.

Tabela 12: Requisitos técnicos necessários por função no processo de Fiscalização.

REQUISITOS TÉCNICOS	
Função	**Cursos/Treinamentos**
Fiscal	1. Ação Fiscalizatória; 2. Instrução Processual; 3. Operação do SEI.
Coordenador de Fiscalização	1. Coordenação de Operações; 2. Ação Fiscalizatória; 3. Noções de geoprocessamento; 4. Operação do SEI.
Coordenador de Proteção da UC	1. Ação Fiscalizatória; 2. Planejamento de Operações; 3. Instrução Processual; 4. Geoprocessamento; 5. Operação do SCDP; 6. Operação do SEI.
Chefe da UC	1. Instrução Processual; 2. Operação do SEI.

6. <u>Interações Externas</u>:

Em análise ao AS-IS modelado, verifica-se que foi identificado apenas um cliente para o processo de Fiscalização, que é o Ministério Público Federal. O ponto de interseção do processo com o cliente está na raia representada pela função do chefe da UC, confome apresentado na Figura 9.

Entretanto a atividade de maior impacto na qualidade do produto entregue ao cliente está, na verdade, representada na raia do Fiscal, conforme apresentado na Figura 10. Isto ocorre em razão do objeto "OFÍCIO DE COMUNICAÇÃO DE INFRAÇÃO" apresentar como anexos os documentos referentes à lavratura do auto de infração, os quais subsidiarão o Ministério Público Federal na adoção das ações necessárias para responsabilização civil e criminal do autuado.

Assim, a fim de atingir as expectativas do cliente, é fundamental que os documentos referentes ao auto de infração sejam produzidos de maneira completa e bem estruturada, uma vez que informações incompletas ou com qualquer incoerência resultarão em excessivas interações com o cliente até que o mesmo obtenha o resultado esperado.

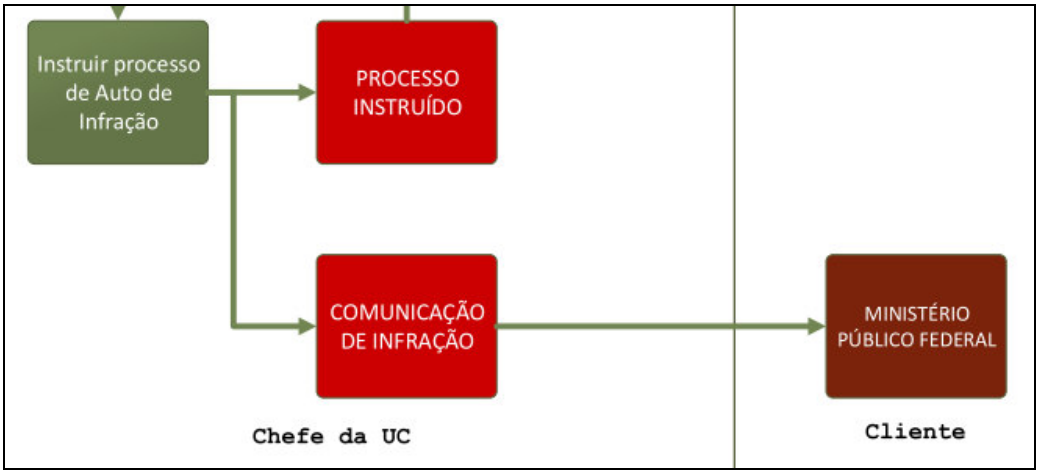


Figura 9: Interação do cliente com o processo de Fiscalização conforme representado no AS-IS.

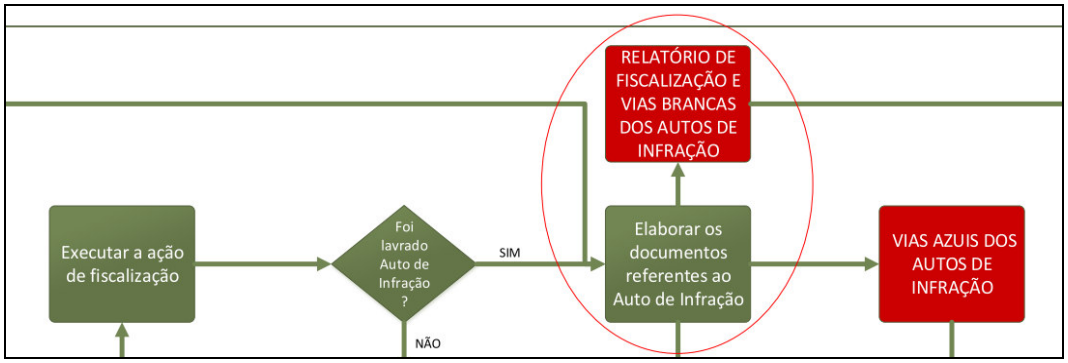


Figura 10: Atividade de maior impacto na qualidade do produto entregue ao cliente.

Proposta de melhoria:

- ✓ Prover à equipe de fiscalização:

  a. Equipamentos adequados para o registro da ação de fiscalização, como GPS e máquina fotográfica, a fim de elaborar produtos com maior qualidade, que atinjam as expectativas do cliente;

  b. 1 ou 2 dias extras no Planejamento de Operação para a elaboração dos relatórios e demais documentos referentes aos autos de infração lavrados.

7. Regras de Negócios:

Tabela 13: Regras de Negócios identificadas no AS-IS do processo de fiscalização.

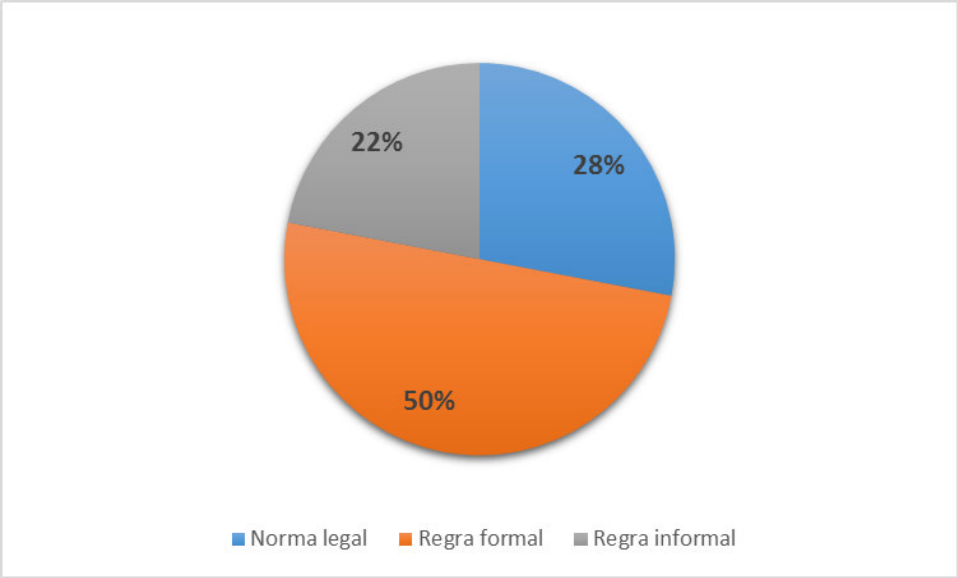
Regra de Negócio	Classificação
1. Decreto Federal nº 6514/2008.	Norma legal
2. Lei nº 11.516/2007.	Norma legal
3. Instrução Normativa ICMBio nº 06/2009.	Norma legal
4. Regulamento Interno de Fiscalização – Portaria ICMBio nº 95/2012.	Norma legal
5. Os planejamentos de fiscalização deverão ser incluídos no PLANAF após publicação de edital, com periodicidade semestral.	Regra formal
6. Os recursos de fiscalização serão descentralizados para a CR.	Regra formal
7. Todas as denúncias deverão ser encaminhadas ao chefe da UC interessada.	Regra informal
8. Apenas os chefes das UCs terão acesso ao SCDP.	Regra informal
9. Apenas o chefe da UC elaborará a Ordem de Fiscalização.	Regra formal
10. Elaboração e envio de Relatório Consolidado de Operação conforme determinado no Memorando circular nº 02/2016/CGPRO/DIMAN/ICMBio	Regra formal
11. O chefe da UC deverá realizar a autuação processual.	Regra formal
12. Deverão ser seguidas as orientações para preenchimento de formulários controlados e não-controlados.	Regra informal
13. As comunicações externas deverão ser assinadas apenas pelo chefe das UCs.	Regra formal
14. Apenas o chefe da UC realizará a instrução processual.	Regra formal

Em análise ao AS-IS, foi possível identificar 14 Regras de Negócios para o processo de fiscalização, conforme apresentadas na Tabela 13, as quais foram subdivididas em três categorias, sendo:

- ✓ Norma legal: Legislação ou normativa que estabelece procedimentos que orientam ou determinam a execução do processo;
- ✓ Regra formal: regra não estabelecida em norma legal, mas instituída formalmente dentro da instituição, por meio de comunicações internas, como memorandos e e-mails institucionais.
- ✓ Regra informal: regra não estabelecida formalmente, mas inserida na instituição como cultura ou procedimento já estabelecido.

Analisando o Gráfico 1, verifica-se que das regras de negócios identificadas, 28% correspondem a Normas legais, 50% a regras formais e 22% a regras informais. No que se refere às regras formais e informais, é possível constatar que as mesmas estão diretamente relacionadas a questões que geram burocracia no processo, como o elevado número de handoffs entre o Ponto Focal da Proteção da UC e o Chefe da UC, se caracterizando como a simples coleta de assinaturas ou operação de sistemas que poderiam ser executados por outros servidores.

Gráfico 1: Percentual, por classificação, das regras de negócio identificadas para o processo de fiscalização da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.



Assim, a melhoria a ser aplicada ao presente gatilho teve como foco a eliminação de regras formais e informais, como forma de minimizar ou eliminar a burocracia do processo de Fiscalização, dinamizando a sua execução. Além disso, verificou-se quais regras de negócio deveriam ser aplicadas ao processo como forma de melhorar e agilizar a sua execução.

<u>Proposta de melhoria:</u>

- ✓ Considerar as regras de negócio listadas abaixo para a elaboração do TO-BE:

    a. Decreto Federal nº 6514/2008 – dispõe sobre as infrações e sanções

administrativas ao meio ambiente, estabelece o processo administrativo federal para apuração destas infrações e dá outras providências.

b. Lei nº 11.516/2007 – dispõe sobre a criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio (incluindo competências).

c. Instrução Normativa ICMBio nº 06/2009 – dispõe sobre o processo e os procedimentos para apuração de infrações administrativas por condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.

d. Regulamento Interno de Fiscalização – Portaria ICMBio nº 95/2012 – Aprovar o Regulamento Interno de Fiscalização do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio que estabelece os procedimentos para atuação da fiscalização no âmbito deste Instituto.

e. Os planejamentos de fiscalização deverão ser incluídos no PLANAF após publicação de edital, com periodicidade semestral.

f. Os recursos de fiscalização serão descentralizados para a CR.

g. Elaboração e envio de Relatório Consolidado de Operação, em 5 dias após a finalização da operação, conforme determinado no Memorando circular nº 02/2016/CGPRO/DIMAN/ICMBio.

h. Delegação de competência do chefe da UC para o Coordenador de Proteção da UC, por meio da publicação de Ordem de Serviço ou Função Gratificada (FG), para emissão de Ordem de Fiscalização, Relatório Consolidado de Fiscalização (periódico), Parecer Instrutório e comunicações externas.

i. Para as ações de Fiscalização que não necessitam de recursos financeiros, o Coordenador da Operação será o Coordenador de Proteção da UC.

j. Será criado perfil de acesso ao SCDP para o Coordenador de Proteção da UC, de forma que o mesmo realize o cadastramento das solicitações de viagem e realize a prestação de contas.

k. Aumentar de 1 ou 2 dias no Planejamento de Operação para elaboração dos relatórios referentes à ação e autuação processual pela equipe de fiscalização.

l. O Fiscal será responsável pela instrução processual preliminar dos autos de infração lavrados, considerando que, com a implantação do SEI, a abertura de processo de auto de infração não se restrinja apenas ao Chefe da UC.

m. O Chefe da UC será o responsável pela elaboração do Ofício de Comunicação de Infração.

8. Gaps:

Por fim, os gaps identificados no AS-IS do processo de fiscalização modelado, bem como as propostas de melhoria relacionadas aos mesmos, encontram-se listados na Tabela 14.

Tabela 14: Gaps identificados no AS-IS do processo de fiscalização, e propostas de melhorias apresentadas.

	GAPS	PROPOSTAS DE MELHORIA
1	Acúmulo de atividades predominantemente burocráticas sobre o chefe da UC.	Delegação de responsabilidades pelo chefe da UC para outros servidores, por meio da publicação de Ordem de Serviço e/ou Função Gratificada.
2	Tempo empreendido na elaboração de objetos que permanecem parados na UC, não sendo destinados a clientes internos ou externos.	Manter no processo apenas atividades que gerem resultados para clientes internos e/ou externos.
3	Não elaboração do Relatório Consolidado de Fiscalização Periódico, objeto previstos no Memorando Circular nº 02/2016/CGPRO/DIMAN/ICMBio.	Inserir no TO-BE a atividade "Elaborar Relatório de Consolidação Periódica".
4	Existência de dois caminhos infelizes relacionados à operação do SCDP e à previsão de repasse inadequado dos dados pessoais.	(i) elaboração de formulário contendo todos os dados necessários para cadastramento no SCDP, de forma a evitar o repasse incompleto de dados; (ii) elaboração de minuta de Relatório de Viagem para enviar aos participantes da operação evitando apresentação de relatórios incompletos
5	Ausência de comunicação da CR7 à Unidade de Conservação sobre a não aprovação do Planejamento de Operação inserido no PLANAF	Inserir no TO-BE o objeto "COMUNICAÇÃO DE NÃO APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO", o qual deverá ser encaminhado à UC.

4.2.4. Desenho do TO-BE do processo de Fiscalização

Após a aplicação das propostas de melhoria apresentadas no item 4.2.3, foi elaborada uma proposta de TO-BE e apresentada aos servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, na qual a raia referente ao Chefe da UC seria eliminada do processo, com a delegação de competência das atividades para o Coordenador de Proteção da UC e para o Fiscal (autuação processual). Entretanto, tal proposta não foi aceita, com a justificativa de que o Chefe da UC deve ser inserido ao processo em algum momento, para que tenha ciência da execução do referido processo. Assim, a raia do Chefe da UC foi mantida com a atribuição de uma única atividade ao mesmo, que é a elaboração da Comunicação de Infração.

Desta forma, foi validado o desenho do TO-BE para o processo de Fiscalização apresentado no Apêndice B, o qual foi comparado ao AS-IS modelado, obtendo-se o resultado apresentado na Tabela 15

Tabela 15: Comparação entre o AS-IS e o TO-BE do processo de fiscalização da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz.

GATILHOS	AS-IS	TO-BE
1. Tempo gasto na execução do processo	70 dias	30 dias
2. Variação de indicadores do processo	Alta	Baixa
3. Gargalos	2	1
4. Handoffs	30	20
5. Interações humanas (nº de funções com Requisitos Técnicos definidos)	0	4
6. Interações externas (nº de clientes)	1	1
7. Regras de negócios (burocráticas)[1]	6	1
8. Gaps solucionados	0	5

1 – Considerando apenas as regras de negócios que geram burocracia sem alterações significativas nos resultados.

5. CONCLUSÕES

5.1. Parte I – Aspectos comportamentais

A identificação e mapeamento de processo crítico se mostrou uma ferramenta eficiente para proporcionar uma maior integração entre a equipe de servidores da APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, sendo que o desenvolvimento da Parte I, relacionada a comportamento foi fundamental para proporcionar o ambiente favorável a este trabalho em conjunto.

É importante salientar que a atividade que teve maior impacto na equipe foi a realização de reuniões de brainstorm e feedback, de forma que recomenda-se o desenvolvimento de projetos relacionados a gestão da mudança com a equipe anteriormente à execução de novos projetos de mudança de modelo de gestão.

Outro aspecto relevante a se destacar é que foi possível observar que se não houver uma predisposição do gestor da UC no desenvolvimento de projetos de mudança do modelo de gestão, dificilmente a equipe se comprometerá com a execução do mesmo.

5.2. Parte II – Identificação e mapeamento de processo crítico

Quanto à metodologia empregada para mapeamento (AS-IS) de processo crítico, foi possível identificar os seguintes aspectos positivos:

- ✓ Capacitação preliminar dos servidores: verificou-se que a realização de capacitação básica dos servidores em "Mapeamento e Gestão por Processos" contribuiu para garantir uma maior confiança e predisposição dos servidores em participar do mapeamento, uma vez que os mesmos possuíam uma visão clara de como as informações repassadas seriam tratadas e o resultado a ser obtido por meio das mesmas.

- ✓ Realização da entrevista com todos os servidores que atuam no processo: o que possibilitou preencher lacunas e obter um maior detalhamento da execução do processo. Este fato auxilia a minimizar eventuais esquecimentos na hora de informar as atividades executadas, visto que mesmo os servidores que tem um maior conhecimento do processo deixaram de informar alguma atividade realizada na execução do mesmo.

- ✓ Entrevistas individuais: permite uma maior dedicação de tempo a cada servidor, garantindo ao mesmo mais liberdade e oportunidade para se manifestar quanto às atividades desenvolvidas. Isto é especialmente relevante quando se considera os servidores mais tímidos e que possuem dificuldades para se manifestar em público.

- ✓ Validação do AS-IS por e-mail e em grupo: verificou-se que a validação nestes dois momentos foi bastante positiva, uma vez que cada servidor teve a oportunidade de realizar uma análise mais detalhada e individual sobre o AS-IS desenhado, o que facilitou a complementação/correção do fluxo em conjunto com a equipe chegando à modelagem final do AS-IS.

Em relação às dificuldades encontradas nas diferentes etapas de elaboração do AS-IS, foram observadas as apresentadas abaixo:

- ✓ Dificuldade em diferenciar "atividade" e "tarefa": observou-se uma tendência dos entrevistados em apresentar as tarefas realizadas na execução do processo, o que demanda do entrevistador um maior esforço a fim de identificar as reais atividades e/ou agregar diferentes tarefas em uma atividade.

- ✓ Diferentes funções no processo sendo desempenhadas pela mesma pessoa: observou-se que este fato provoca uma grande dificuldade no momento de identificar corretamente as atividades exercidas por cada função, uma vez que o indivíduo tem a tendência de relatar suas atividades como um todo.

- ✓ Deixar de informar atividades que fazem parte do processo: no caso em questão, verificou-se que algumas atividades foram informadas posteriormente, em momentos de refinamento do mapeamento e na validação. Conforme verificado, isto ocorreu em função de esquecimento da atividade pelo entrevistado, o que demonstra a importância da reunião de validação do AS-IS.

- ✓ Informar "o que deveria ser feito" ao invés do que "de fato é feito": verificou-se que, em alguns momentos o entrevistado informava como uma atividade deveria ser realizada, mas em seguida informava também como a mesma ocorria na realidade. Porém, esta dificuldade foi observada pontualmente.

Assim, é de relevante importância considerar as dificuldades apresentadas de forma a proceder à adoção de estratégias com o fim de minimizá-las nos mapeamentos dos demais processos.

Por fim, verificou-se que a aplicação da análise *in-process*, utilizando-se a metodologia dos 8 gatilhos, foi eficiente para a proposição de melhorias para o processo de Fiscalização, sendo que o TO-BE gerado para o referido processo apresenta melhora no emprego do tempo utilizado para a execução do processo, além de diminuição da burocracia relacionada ao mesmo. Assim, foi possível constatar que a metodologia utilizada é adequada à realidade das Unidades de Conservação.

5.3. Continuidade das ações

Em continuidade ao trabalho realizado, apresenta-se as seguintes recomendações:

- ✓ a elaboração do TO-DO para as atividades definidas no desenho (TO-BE) do processo de Fiscalização;

- ✓ o mapeamento, com posterior análise de melhorias, dos processos definidos para a APA Costa das Algas e do RVS de Santa Cruz, seguindo a priorização estabelecida na Tabela 10.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals, 2013. BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. V3.0. 1 Ed. ABPMP Brasil. 441 p.

CHAGAS, L. P. 2016. Aplicação de Critérios de Liderança e Estratégias como Instrumento de Promoção da Cultura de Excelência em Unidades de Conservação.

CHEUNG, Y.; BAL, J. (1998). Process analysis techniques and tools for business improvements. Business Process Management Journal, v. 4, n. 4, p. 274-290.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. mapeamento de Processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: ENGEP, 2002, Curitiba, 8 p.

CRUZ, T. 2003. Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Editora Atlas. Páginas 62-106.

DATZ, D.; MELO, A. C. S.; FERNANDES, E. 2004. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. In: ENGEP, 2004, Santa Catarina. 9 p.

DAVENPORT, T. 1994. Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. 2015. Introdução à Gestão de Processos: Módulo 1 – Introdução e conceitos básicos. Brasília: ENAP. 12 p.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2011. Cadernos de Excelência: Processos. 4 Ed. São Paulo: FNQ. 47 p.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. 2012. HCMBOK – O Fator Humano na Liderança de Projetos. 1 Ed. Rio de Janeiro: Brasport. 132 p.

KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G; NARA, E. O. B; FROZZA, R. 2011. Gestão por Processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. TECNO-LÓGICA, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez.

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.

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 pontos (Versão 1/2016). Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Brasília: MP/SEGEP. 50 p. 2015.

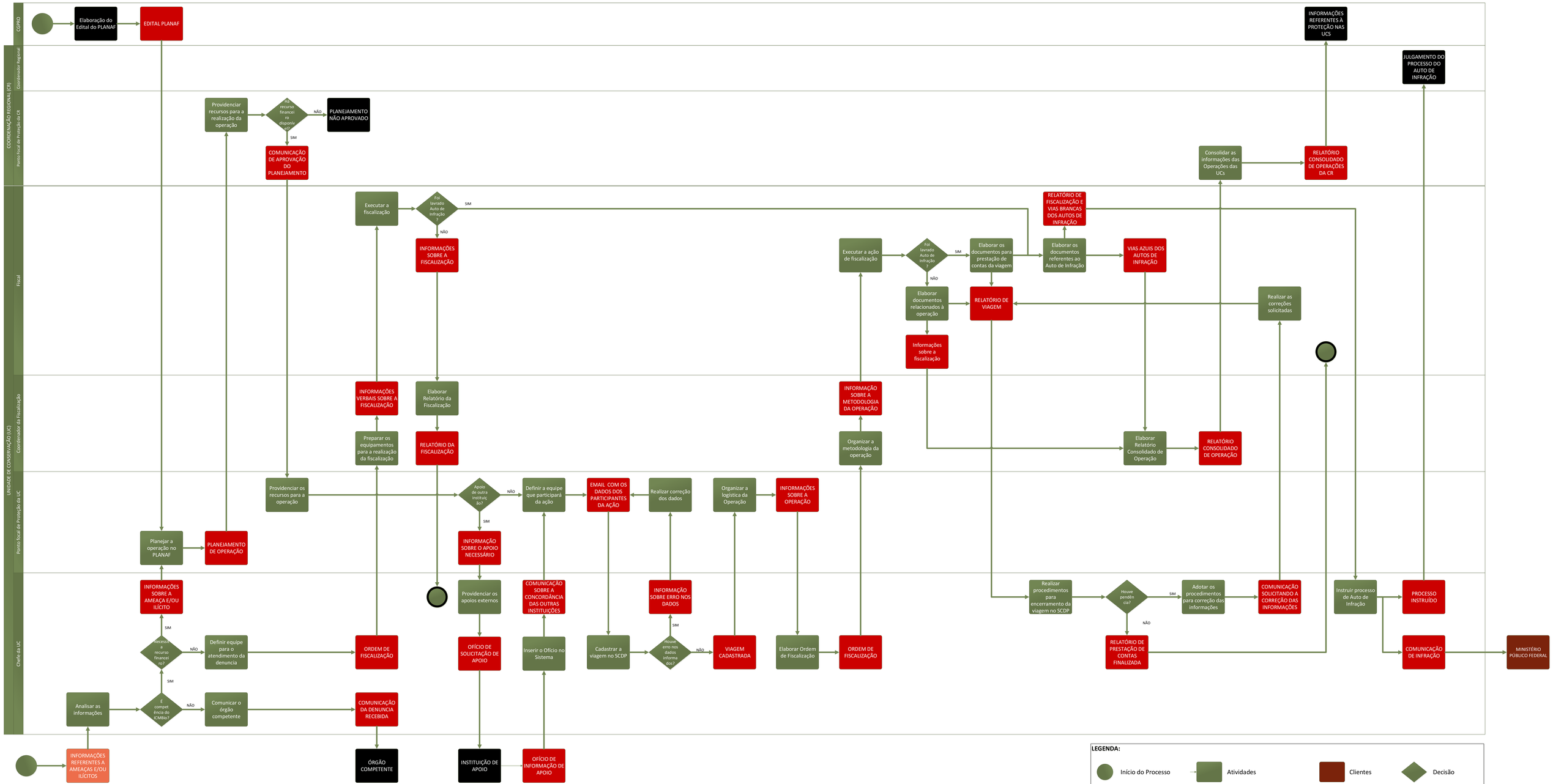
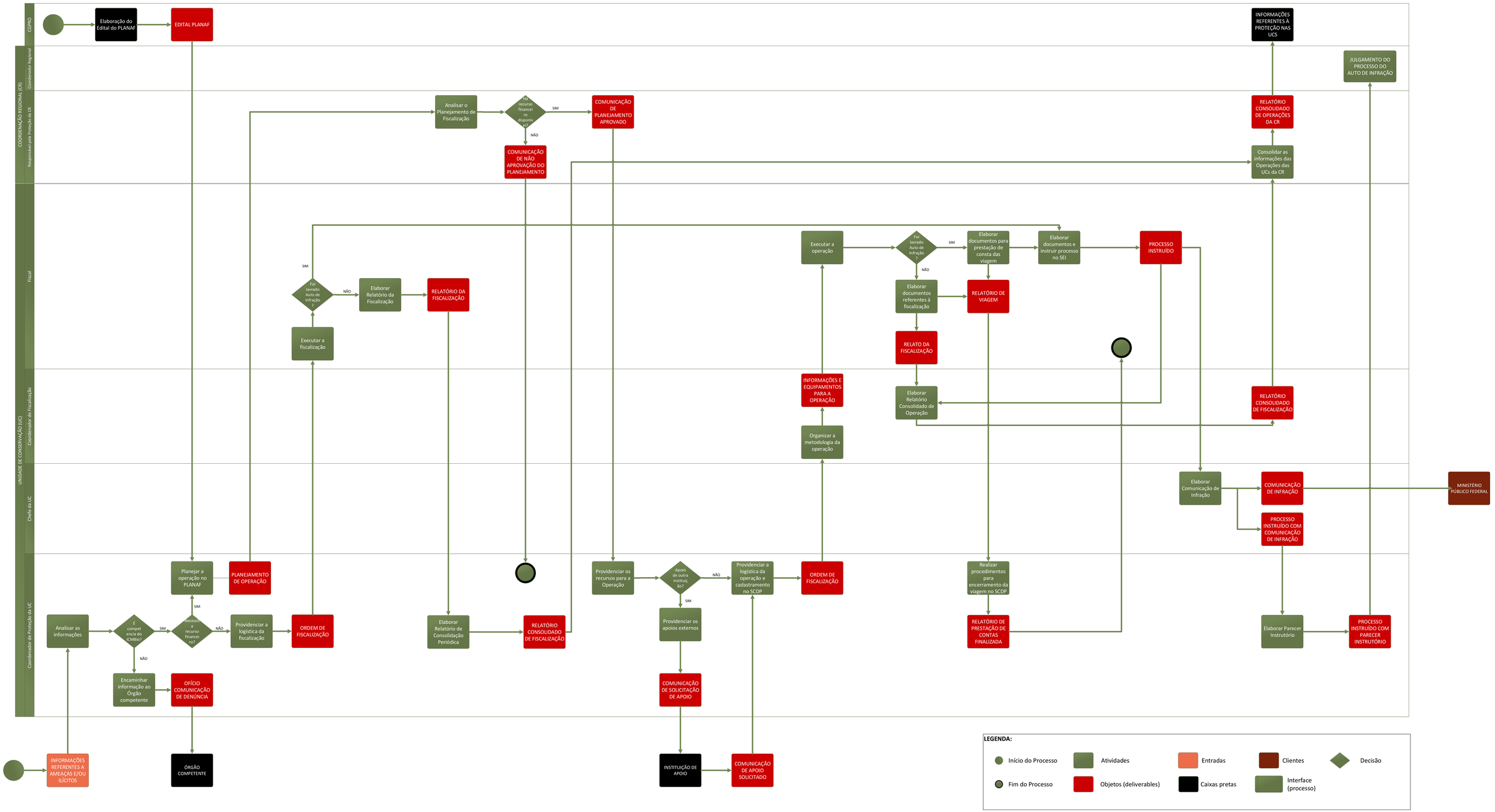
OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; McILHATTAN, R. D.; HARWOOD, M. D. 1993. Guia da Ernst & Young para a gestão total de custos. Rio de Janeiro: Record. ed. 1

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. 2011. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 375 p.

PINHO, L. B., SANTOS S. M. A. 2007. O relacionamento nterpessoal como instrumento de cuidado no hospital geral. Cogitare Enferm. Jul/Set; 12(3): 377-85.

SANTOS, R. P. C. 2002. Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. Rio de Janeiro. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE/UFRJ. 297p.

MAPEAMENTO (AS-IS) DO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DA ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL COSTA DAS ALGAS E DO REFÚGIO DE VIDA SILVESTRE DE SANTA CRUZ



DESENHO (TO-BE) DO PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO DA ÁREA DE PROTEÇÃO AMBIENTAL COSTA DAS ALGAS E DO REFÚGIO DE VIDA SILVESTRE DE SANTA CRUZ