

Gestão integrada que envolve e transforma

Com intervenção na cultura organizacional, Serra do Cipó passa a ter Unidades de Conservação mais integradas

"Jardim do Brasil". Assim o paisagista Burle Marx definiu a Serra do Cipó, em Minas Gerais, nos anos 50. A razão para o encantamento pode ser vista por qualquer um que visite a região, que forma um dos conjuntos naturais mais exuberantes do mundo. A diversidade da geologia com uma grande variedade de rochas-calcárias, quartzitos, granitos e de solos, junto ao relevo acidentado e córregos, além da sua fauna, faz deste um dos locais mais visitados por viajantes no Brasil.

Para assegurar a conservação desse ambiente, a Serra do Cipó conta com duas Unidades de Conservação. No centro o Parque Nacional (PARNA) Serra do Cipó e ao redor de todo o perímetro do Parque, a Área de Preservação Permanente (APA) do Morro da Pedreira, funcionando como uma zona de amortecimento da UC. Juntas, as duas áreas se complementam na missão de garantir a conservação de área de transição de Mata Atlântica e Cerrado de cerca de 100 mil hectares.

Em razão da grande complementariedade entre o PARNA e a APA, os gestores começaram a buscar uma integração maior entre as duas áreas. Assim, foi investido uma construção de um novo modelo gerencial que influenciasse na cultura organizacional, atendendo aos princípios de eficiência e eficácia das gestões modernas, sem deixar de lado os princípios constitucionais que regem a administração pública. A prática vem dando resultados e tem contribuído não apenas com a organização de tarefas mas também no esclarecimento do papel social dos profissionais dessas Unidades. *"Sentimos que havia funcionários comprometidos, mas não existia uma gestão estratégica (entre as duas UCs). Precisávamos tirar o olhar pessoal da gestão e passar a pensar no olhar da sociedade: enquanto servidores públicos o que a sociedade espera de nós?"*, conta a analista ambiental Rossana Evangelista Santana.

Estruturar esse modelo, que também envolve gestão de pessoal, levou alguns anos e começou com a elaboração do planejamento operacional de forma integrada, em 2011, para organizar, minimamente, os processos das UCs. No ano seguinte, o planejamento foi colocado em prática e, em 2013, a área administrativa das duas Unidades passou a funcionar de forma totalmente integrada. A capacitação dos profissionais foi um ponto relevante ao longo dessa fase, como a participação deles no *Ciclo de Formação em Gestão para Resultados*, dando a oportunidade de maior embasamento teórico e conceitual pela equipe sobre modelos de gestão.

"Para se mudar o modelo era preciso trabalhar com as pessoas e foi um momento muito difícil, já que as pessoas saíram da sua zona de conforto para a mudança de paradigmas. Os profissionais continuaram avançando e pudemos sentir a mudança na equipe no dia a dia, sobretudo na vontade que a equipe demonstrava de querer avançar", afirma Rossana.

Como impacto dessa mobilização em prol da mudança, o PARNA e a APA construíram seus Planejamentos Estratégicos, estabelecendo visão, missão e mapa estratégico de cada UC. Juntos, os planejamentos resultaram na organização da Gestão Integrada Cipó-Pedreira, que é desenvolvida dentro das normas de execução do ICMBio e acompanhada pelos profissionais das duas UCs por meio de um sistema. Além disso, foram criadas ferramentas inovadoras dentro do esquema de trabalho como mapas de processos e divisão das responsabilidades de cada Unidade e um calendário de ação único, com a definição de

indicadores para acompanhamento das atividades.

A gestora afirma que ainda há desafios, comuns na prática do planejamento, mas que todo esse exercício foi um grande ganho em mudança cultural e no olhar da equipe com relação ao seu papel social. "*A gestão passou a não só girar a roda mas também buscar o avanço e melhoria de acordo com as prioridades já definidas*", resume.

***Com informações do trabalho: A Construção da Gestão Integrada Cipó- Pedreira através da intervenção na Cultura Organizacional**, por Rossana Evangelista Santana e Júlio Rosa da Silva.