

Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amazonas - SEMA
Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos e Ordenamento
Territorial - DEGAT

Planejamento Estratégico no Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos
e Ordenamento Territorial

Francisca Dionéia Ferreira
Márcia Socorro Martins Lins

Manaus/AM
Agosto - 2015
Francisca Dionéia Ferreira

Márcia Socorro Martins Lins

Planejamento Estratégico no Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos
e Ordenamento Territorial

Trabalho apresentado ao Ciclo de
Formação em Gestão para Resultados do
Instituto Chico Mendes de Conservação
da Biodiversidade, com apoio da GOPA-
Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche
Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit, como requisito de
conclusão.

Manaus/AM
Agosto - 2015
FOLHA DE APROVAÇÃO

Francisca Dionéia Ferreira
Márcia Socorro Martins Lins

Planejamento Estratégico no Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos e Ordenamento Territorial

Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, com apoio da GOPA-Worldwide Consultants, GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, como requisito de conclusão.

Aprovada em: ___/___/___

Avaliador 1.....

Avaliador 2.....

Avaliador n.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aplicabilidade da gestão para resultados.....	11
Figura 2 – Apresentação do Ciclo PDCA de Gestão.....	12
Figura 3 – Formato de mapeamento de macroprocesso.....	15
Figura 4 - Mapa estratégico do DEGAT.....	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Programação das oficinas de planejamento participativo.....	09
---	----

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna na Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amazonas para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Departamento de Gestão Territorial e Ambiental, Recursos Hídricos e Ordenamento Territorial, realizado no período de Junho e Julho de 2015, contribuindo com a elaboração dos instrumentos de gestão estratégica missão, visão de futuro e objetivos estratégicos do DEGAT, além da modelagem do macroprocessos “Elaboração do Zoneamento Ecológico-Econômico”.

Palavras chaves: Planejamento estratégico, mapa estratégico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. TEMA.....	7
1.2. UNIDADE DE APLICAÇÃO.....	7
1.3. OBJETIVOS.....	9
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	9
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA.....	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14

4.	RESULTADOS ALCANÇADOS.....	17
4.1.	DEFINIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	18
4.2.	GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
5.	CONCLUSÕES.....	21
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22
7.	APENDICE A.....	23

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema

O tema abordado neste trabalho é a construção do planejamento estratégico do Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos e Ordenamento Territorial (DEGAT) da Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amazonas. Os componentes do planejamento estratégico elaborados foram a missão, a visão, os objetivos estratégicos, o mapeamento de um macroprocesso e o mapeamento de um processo deste macroprocesso mapeado.

Inicialmente o trabalho seria desenvolvido no Centro Estadual de Unidades de Conservação (CEUC), entretanto este Órgão foi extinto no processo de reforma administrativa do Governo do Amazonas e transformado em um departamento, de modo que não seria possível reformular o seu planejamento estratégico em meio a mudanças ainda em andamento. Por sua vez, a chefe do DEGAT demonstrou interesse em construir o planejamento estratégico com a equipe, uma vez que as atribuições do departamento também haviam passado por mudanças, mas estavam concluídas, ao contrário do DEMUC que ainda estava em reformulação.

Em reunião para planejamento do trabalho com a participação de parte da equipe, ficou acertado que seria elaborado o conjunto consistente com missão, visão de futuro e objetivos estratégicos do DEGAT, além da modelagem de um dos macroprocessos mais importantes do departamento.

1.2. Unidade de Aplicação

O trabalho foi desenvolvido no Departamento de Gestão Ambiental, Recursos Hídricos e Ordenamento Territorial da Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Amazonas, este departamento anteriormente se chamava Secretaria Executiva Adjunta de Gestão Ambiental (SEAGA) e foi reformulado pela Lei 4.163 de 09 de março de 2015, que trata da reforma administrativa do Governo do Estado do Amazonas.

Na reformulação o DEGAT passou a ter as seguintes competências: implementação de políticas de recursos hídricos, saneamento, mitigação, compensação ambiental, gestão ambiental, territorial e florestal, resíduos sólidos, ordenamento pesqueiro, educação ambiental, promoção de políticas públicas e orientação técnica ao Secretário de Estado na definição de diretrizes e no desenvolvimento das ações na área de sua competência.

Atualmente o DEGAT possui 15 servidores, distribuídos nas diversas agendas de competência do departamento, tendo como demanda prioritária a coordenação da elaboração do zoneamento ecológico-econômico da sub-região do rio Madeira.

O departamento, a reforma administrativa de 2015 incorporou as ações executadas pela então Secretaria de Secretaria Executiva Adjunta de Gestão Ambiental – Seaga que tinha como eixo fundamental para sua concretização o planejamento e a prática de ações que envolvem políticas públicas para garantir a integração do ordenamento territorial com base nas potencialidades e vulnerabilidades dos ecossistemas das regiões. Nesse contexto, a Seaga foi criada no ano de 2003, e sua origem esteve ligada aos programas e projetos de gestão ambiental e territorial.

Como ações, o DEGAT executa, ordenamento territorial, como o zoneamento ecológico econômico - ZEE, contribui para o ordenamento ambiental identificando as áreas de grande pressão antrópica e de uso dos recursos naturais, cadastro ambiental rural, além de contribuir com o ordenamento fundiário; executa projetos especiais apoiados com recursos financeiros disponibilizados por organizações nacionais e internacionais oriundos do Fundo Amazônia, através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para Reflorestamento em Áreas de Intensa Pressão de Desmatamento no Sul do estado do Amazonas visando a conservação da biodiversidade, a redução de carbono (CO²) e a inclusão social; e o projeto que apoia o fortalecimento da gestão ambiental, o ordenamento territorial e a regularização fundiária. E apoio a descentralização das ações de implementação de ações integradas de monitoramento, fiscalização, controle e licenciamento ambiental, no qual são beneficiados 12 municípios das regiões sudeste do Estado e Baixo Amazonas.

O departamento ainda é responsável pelas agendas de recursos pesqueiros, recursos hídricos, recursos florestais e o fortalecimento institucional das secretarias

municipais de meio ambiente, por meio da educação ambiental, desenvolvimento das capacidades institucionais e gestão compartilhada.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Facilitar a elaboração do planejamento estratégico do DEGAT.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Avaliar as estratégias de atuação e finalidades do DEGAT;
- b. Facilitar a elaboração da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos do Conjunto Consistente do DEGAT;
- c. Propor ações de internalização do planejamento estratégico.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

O trabalho foi realizado mediante interesse da Chefia do DEGAT, que solicitou que o trabalho aplicativo fosse realizado neste departamento. Na ocasião colocou a necessidade e interesse de direcionamento das ações do departamento para uma gestão focada em resultados, uma vez que suas competências haviam aumentado e a equipe reduzido na reforma administrativa do Governo do Amazonas.

A primeira reunião com a Chefia do DEGAT foi realizada no dia 18 de maio de 2015, para discussão das necessidades de melhoria do departamento com exposição de fortalezas, fraquezas, ameaças e oportunidades, bem como para alinhamento da metodologia a ser utilizada durante o trabalho com a equipe.

Como continuidade da preparação para elaboração do planejamento estratégico com a equipe foram realizadas outras duas reuniões com a Chefia, nos dias 26 de maio e 03 de junho de 2015, para avaliação das estratégias e finalidade de atuação do DEGAT. Esta análise foi realizada em dois momentos em função da necessidade de aguardar a regulamentação da reforma administrativa com a reestruturação da Administração Direta e Indireta por parte do Governo do

Amazonas, para confirmação das competências do departamento, o que ocorreu em 09 de junho de 2015.

Com a definição Legal das competências do DEGAT foi realizada no dia 17 de junho de 2015 avaliação do marco legal e análise da finalidade anterior do departamento em contraponto ao novo desenho resultado da reforma administrativa. Esta análise foi realizada com base no decreto que regulamentou a reestruturação, bem como de acordo com o novo organograma da Secretaria, definindo a lotação dos servidores. Esta avaliação e análise contou com a participação de três componentes da equipe do DEGAT.

A primeira Oficina de Planejamento Participativo com a equipe completa ocorreu no dia 18 de junho de 2015, na sala de reuniões do DEGAT e contou com a participação de 13 servidores do departamento.

Quadro 01: Programação das oficinas de planejamento participativo.

DIA HORÁRIO	17 de junho/2015	18 de junho/2015	19 de junho/2015	23 de junho/2015
08:00 – 09:00	1 – Abertura da Oficina 2 – Apresentação dos presentes 3 – Socialização das novas competências do DEGAT	1 - Realinhamento das discussões do dia anterior 2 – Análise dos Mapas Estratégicos da SDS e do CEUC.	1 - Retomada da temática gestão de processos 2 – Identificação do principal macroprocesso para modelagem	Modelagem do processo “Sistematização das informações” componente do macroprocesso Elaboração do ZEE
09:00 – 09:15	Apresentação sobre Gestão para Resultados	Construção dos objetivos estratégicos (grupos)	Modelagem do macroprocesso Elaboração do ZEE	Modelagem do processo “Sistematização das informações” componente do macroprocesso Elaboração do ZEE
09:15 – 09:30	Apresentação e discussão do Conjunto Consistente da antiga SDS	Construção dos objetivos estratégicos (grupos)	Modelagem do macroprocesso Elaboração do ZEE	Modelagem do processo “Sistematização das informações”, componente do macroprocesso Elaboração do ZEE
09:30 – 10:30	Construção da missão do DEGAT (grupos)	Construção dos objetivos estratégicos (grupos)	Modelagem do macroprocesso Elaboração do ZEE	Modelagem do processo “Elaboração do documento técnico e espacialização dos dados

				preliminares”, componente do macroprocesso Elaboração do ZEE
10:30 – 11:30	Construção da visão de futuro do DEGAT (grupos)	Discussão para validação dos objetivos estratégicos com a equipe completa	Modelagem do macroprocesso Elaboração do ZEE	Modelagem do processo “Elaboração do documento técnico e especialização dos dados preliminares”, componente do macroprocesso Elaboração do ZEE
11:30 – 12:30	Discussão para validação da missão e visão de futuro com a equipe completa	Introdução da temática gestão de processos	Modelagem do processo “Sistematização das informações” componente do macroprocesso Elaboração do ZEE	Modelagem do processo “Validação do documento técnico na Comissão CEZEE”, componente do macroprocesso Elaboração do ZEE

A oficina foi iniciada pela Chefe do Departamento, que agradeceu a participação de todos e passou a falar da importância do planejamento para alinhar as estratégias do departamento com os recursos disponíveis, sobretudo recursos humanos. Explicou que para a elaboração dos trabalhos a equipe ganhou o reforço de duas servidoras do DEMUC, que estão realizando nesta experiência o trabalho de conclusão de curso (TCC) do Ciclo de Gestão para Resultados. Enfatizou que apesar da Secretaria possuir seu planejamento estratégico, o departamento mesmo no período em que era Secretaria Adjunta da Gestão Ambiental nunca havia feito o seu planejamento estratégico específico.

A partir disso, passou a socialização das novas competências do departamento, resultado da regulamentação pela lei, apresentando também o organograma contendo a lotação dos servidores em cada área de atuação do departamento. Também foram discutidos os pontos de gargalo da atuação do departamento. Neste primeiro momento da oficina a facilitação dos trabalhos foi compartilhado com a Chefe do departamento, finalizando este momento de abertura e discussão das novas competências do departamento, a facilitação passou para a dupla responsável pela elaboração do planejamento.

Para introdução do tema de gestão para resultados, foi realizada breve apresentação sobre o tema, uma vez que três pessoas da equipe informaram que nunca tiveram contato com a temática (figura 1).

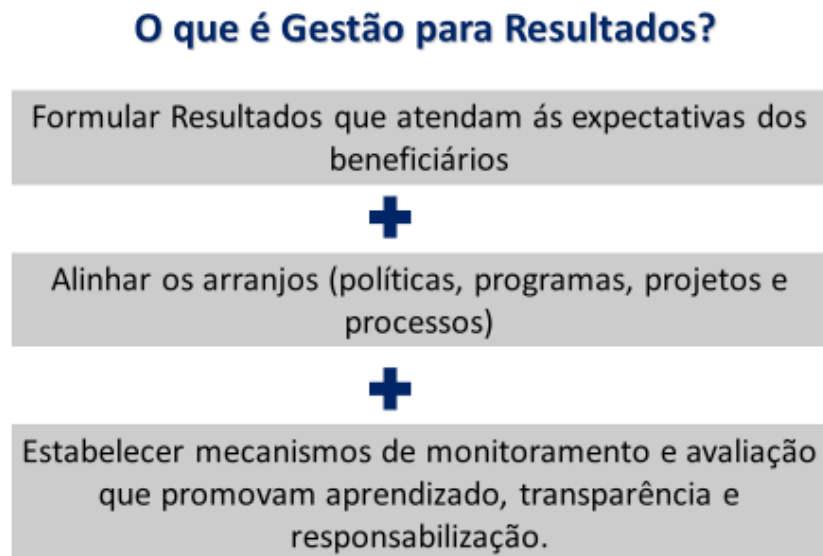


Figura 1: Aplicabilidade da gestão para resultados.
Fonte: Nexucs, 2011

Na apresentação foram apresentados slides com definições de gestão para resultados, bem como sua aplicação no dia a dia das organizações, ciclo PDCA e componentes da gestão estratégica (figura 2).



Figura 2: Apresentação do Ciclo PDCA de Gestão.
Fonte: Nexucs, 2011.

Após introdução da temática de gestão para resultados, a equipe foi dividida em dois grupos para construção da missão e visão de futuro do DEGAT. Cada grupo elaborou uma proposta de missão e visão de futuro, que posteriormente foram debatidos com a equipe completa para definição das versões definitivas.

Em seguida os grupos passaram a construção dos objetivos estratégicos do DEGAT para cada perspectiva (recursos, aprendizagem e crescimento, interno, usuário e ambiente/sociedade). Os grupos apresentaram as propostas e a equipe completa debateu as propostas, eliminando alguns e adaptando outros até chegar a versão aprovada por todos.

Após a conclusão da missão, visão e objetivos estratégicos a equipe elegeu dentre os objetivos estratégicos definidos um macroprocesso para modelagem. Após modelagem do macroprocesso a equipe escolheu três processos deste macroprocesso para serem modelados em seguida.

A modelagem do macroprocesso partiu da análise de um procedimento existente, componente dos Procedimentos da Qualidade da Secretaria.

Finalizados os trabalhos com a equipe do DEGAT, foi realizada

sistematização das informações para apresentação final e validação pela equipe do departamento. O macroprocesso foi modelado inicialmente com a utilização do *Excel* e posteriormente foi formatado com a utilização do programa *Bizage* para a versão de apresentação, assim como o mapa estratégico, que ganhou cores e formatos de acordo com a preferência da equipe.

Por fim foram propostas ações para internalização do planejamento estratégico do DEGAT.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A crise do Estado ocorrida no final dos anos 60 e início dos anos 70 ocasionou o surgimento da administração pública gerencial, resultado da insatisfação da sociedade com a administração pública burocrática, imersa na ineficiência e aparelhada para proteger um sistema de corrupção colocando em risco o patrimônio público.

Por sua vez, a administração pública gerencial surge com o foco na busca por resultados voltados para o atendimento das necessidades do cidadão. Tem como pressupostos que a classe política e os funcionários públicos fazem jus a confiança, mesmo que de forma limitada; a descentralização e o incentivo a criatividade e inovação constituíam a principal estratégia; e, o contrato de gestão como instrumento de controle sobre os órgãos descentralizados (BRESSER, 1996).

Os avanços na busca pela eficiência na administração pública continuaram de modo que, em maio do ano de 2000 o Governo Federal emitiu a Lei Complementar nº 101 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), objetivando a ação planejada e transparente. Que no seu artigo 4º, I, “e”, preconiza o acompanhamento e avaliação dos programas realizados por meio de indicadores de desempenho e de metas, cujos índices, apurados periodicamente, terão a finalidade de medir os resultados alcançados. Essa Lei determina a obrigatoriedade da apresentação do Plano Plurianual, o que evidencia o esforço da administração pública para a consolidação de um modelo gerencial orientado para resultados.

O planejamento consiste em pensar e analisar antes de agir, de modo que a construção de planos permite melhor aproveitamento do tempo e dos recursos, e

segundo Chiavenato & Sapiro, citados por Cabral et al. (2012), o Planejamento Estratégico (PE) é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho (estratégia) a ser seguido.

Nesse sentido, a construção de um conjunto de diretrizes estratégicas tem sido o caminho percorrido pelas instituições públicas na busca pela adequação a esse modelo gerencial orientado para resultados, no qual segundo Cabral et al. (2012), a Missão é a razão de ser da entidade e o seu foco fundamental de atividades, a Visão de Futuro é o estado que deseja alcançar e propicia direcionamento, e os Valores Organizacionais tratam de comportamentos que baseiam as relações organizacionais.

Por sua vez, Mintzberg, et al., 2000, acentua que a Visão de Futuro pode ser definida como uma representação mental da estratégia, que serve como inspiração e direcionamento daquilo que precisa ser feito, definindo o que a organização pretende ser no futuro.

De acordo com Kaplan & Norton, citados por Cabral (2012), o Mapa Estratégico consiste em uma representação gráfica, que demonstra a hipótese (ou aposta) estratégica da organização através da construção de relações causais entre os diferentes objetivos existentes nas dimensões ou perspectivas estratégicas.

Como desdobramento do planejamento estratégico, os processos devem estar no centro das preocupações na concepção da administração pública gerencial, e para Araújo (2011) o processo consiste em um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam no tempo, insumos em produtos ou serviços. Volpato (2011) contribui com o debate em torno da definição e finalidade do mapeamento de processos sendo: identificar, documentar, analisar e desenvolver um processo de melhoria. É a representação visual dos processos de trabalho mostrando como inputs, outputs e tarefas estão ligadas entre si, proporcionando um novo pensamento de como o trabalho é realizado (figura 3) .

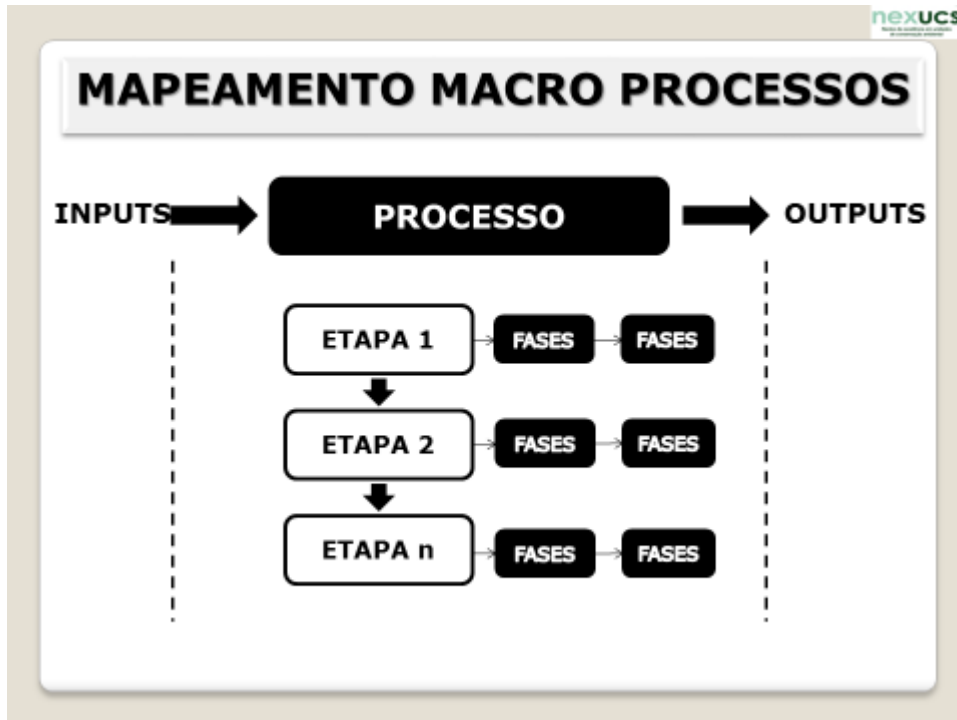


Figura 3: Formato de mapeamento de macroprocesso.

Fonte: Nexucs, 2011

Scucuglia, (2011), apresenta a descrição e o mapeamento dos processos em duas metodologias. Na primeira metodologia (bidê) parte-se do mapeamento ou modelagem dos processos nas áreas ou estruturas funcionais e estas “pernas” dos processos são agrupadas em processos cada vez mais agregados (maiores) levando à revelação da cadeia de valor da organização ou dos seus macroprocessos. O outro caminho parte-se da definição inicial da cadeia de valor para ir detalhando gradativamente os processos até se chegar à sua modelagem (chuveiro).

Em resumo, a administração pública gerencial é focada no cidadão e neste sentido, Cabral, et al (2012) ressalta a importância da organização gerar resultados que atendam às necessidades com foco no cliente. E se os produtos gerados pela organização não forem necessitados ou desejados pela sociedade, diz-se que a organização não está efetivamente orientada para resultados.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

O trabalho DEGAT se deu a partir do interesse do departamento considerando dois aspectos: um em função da necessidade de atender a um planejamento por entender que ainda que o mesmo incorporasse ações executadas pela antiga secretaria, o momento representava novas estratégias de ação e de entendimento como novos direcionamentos; outro, pela necessidade de ajustar os procedimentos internos.

Pode-se afirmar que o planejamento do DEGAT foi endógeno por contar com forças internas que se identificam com o planejamento estratégico e se sentiram à vontade para planejar.

É importante ressaltar que a Chefia do DEGAT era recente, houve substituição a outro profissional que ali estava nos últimos seis anos. A chegada de uma nova Chefia, assim como de alguns novos servidores representou ao departamento de maneira imediata um novo olhar, uma nova de encaminhar as agendas.

Antes da realização das oficinas houve três reuniões com a Chefia do departamento e essa conduziu o planejamento com muito empenho, sempre na mobilização e sensibilização da equipe para a importância do planejamento estratégico nestes tempos de crise.

A oficina participativa do planejamento do DEGAT foi realizada em dois momentos, sendo um para a construção de missão, visão e objetivos estratégicos, e o outro para o mapeamento do Macroprocesso “Elaboração do ZEE” e dos processos “Sistematização das informações para ZEE (internas e parceiros)”, “Elaboração de documento técnico e espacialização dos dados preliminares” e “Validação do documento técnico 1.0 na CEZEE”.

4.1. Definição do Mapa Estratégico

Na discussão da missão com os grupos, foram obtidas as seguintes propostas:

Grupo 1 – Garantir a implementação das políticas territoriais e ambientais, que visam consolidar a gestão dos recursos naturais no estado.

Grupo 2 – Garantir o ordenamento do território e uso dos recursos naturais, através da educação ambiental e políticas públicas, a fim de promover o desenvolvimento sustentável no estado do Amazonas.

Após discussão das propostas com a equipe completa a missão do DEGAT ficou assim:

MISSÃO

Garantir a implementação das políticas territoriais e ambientais que visam consolidar a gestão dos recursos naturais e promover o desenvolvimento sustentável no Estado do Amazonas.

Na discussão da visão de futuro com os grupos, foram obtidas as seguintes propostas:

Grupo 1 – Ser referência na promoção de políticas públicas, que definam as diretrizes e o desenvolvimento das ações de gestão territorial e ambiental.

Grupo 2 – Ser um departamento de referência na gestão ambiental e territorial no estado do Amazonas.

Após discussão das propostas com a equipe completa a visão de futuro do DEGAT ficou assim:

VISÃO DE FUTURO

Ser o departamento de referência para a gestão ambiental e territorial no Estado do Amazonas.

A escolha desta visão de futuro reflete a intenção da nova equipe de apesar de fazer parte da SEMA, o DEGAT pretende realizar o trabalho deixando claro a sua identidade como ponto focal para as políticas públicas ambientais nas agendas que lhe competem.

A equipe expôs que por não elaborar um planejamento estratégico próprio, o DEGAT acabava recebendo demandas que não estão nas suas atribuições, e muitas vezes por serem demandadas pelo Secretário acabam comprometendo o andamento de agendas prioritárias.

Também foram debatidos os objetivos estratégicos, até a construção do mapa consolidado (figura 4):

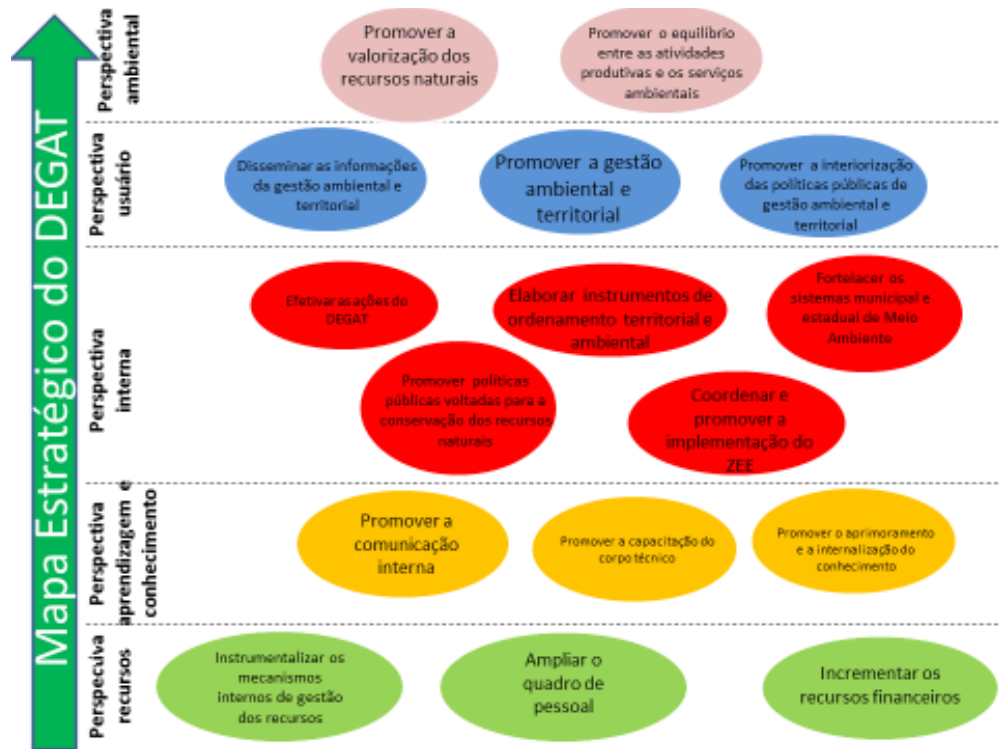


Figura 4: Mapa estratégico do DEGAT.

A discussão dos objetivos estratégicos foi extensa em função da grande abrangência da finalidade do DEGAT na Lei, de modo que a equipe chegou a 28 objetivos que considerava estratégicos, entretanto, após intensa discussão chegaram aos 16 objetivos realmente estratégicos e com a equipe satisfeita com os resultados da Oficina.

4.2. Gestão de Processos

Após conclusão do Mapa Estratégico a equipe identificou a necessidade de realização do mapeamento do macroprocesso “Elaboração do zoneamento ecológico-econômico (ZEE)” (apêndice 1). A escolha deste macroprocesso se deu em função da sua importância e complexidade, sendo a agenda prioritária do DEGAT o zoneamento ecológico-econômico da sub-região do Rio Madeira, e como parte da equipe havia sido incorporada com a reforma administrativa, era premente para todos encontrarem o melhor desenho para este macroprocesso.

A modelagem do macroprocesso do ZEE permitiu à equipe avaliar os requisitos e o tipo de procedimento existentes para a execução das atividades,

onde foram percebidos a inadequação, como por exemplo, fluxos que não condiziam com o processo executado ou atividades que não se enquadravam nos processos. Após a análise a equipe corrigiu e definiu novos processos que estabeleceram os ritos de maneira sequencialmente organizada.

O exercício da modelagem por meio da chuva de ideias permitiu:

- a) À equipe conhecer os procedimentos já existentes e analisar as incoerências;
- b) Analisar os impactos desses procedimentos para a execução das atividades.

Esse diagnóstico construiu a base para a organização de um macroprocesso que representa ao mesmo tempo espinha dorsal do departamento e o maior gargalo. Ou seja, o Zoneamento representa a imagem do departamento e, por requerer atividades executadas (estudos/diagnósticos) de longo prazo e, por não possuir um rito adequado, o departamento tem uma série de dificuldades para a organização e colocar em prática (a falta de um processo não é por si só a razão da não execução, porém dificulta).

Apesar de ter sido mapeado na Oficina de Planejamento Participativa, o desenho do macroprocesso “Elaboração do zoneamento ecológico-econômico (ZEE)” não foi concluído em função da complexidade e conseqüente extensão das etapas e fases, de modo que o aprimoramento do formato ficou como exercício para a continuidade do trabalho pela equipe.

Além disso, os processos “Sistematização das informações para ZEE (internas e parceiros)”, “Elaboração de documento técnico e espacialização dos dados preliminares” e “Validação do documento técnico 1.0 na CEZEE” foram mapeados na Oficina de Planejamento Participativo, mas não tiveram seus desenhos concluídos no Bizagi a tempo de serem incorporados neste trabalho final. Mas é importante pontuar que houve esforço por parte da equipe em desvendar estes processos, durante a Oficina, mas que continuam com o uso das ferramentas que aprendemos no PGR e apresentamos aos mesmos.

5. CONCLUSÕES

As oficinas transcorreram em clima de cordialidade, com os membros da equipe, assim como a chefia contribuindo de forma efetiva para o alcance dos produtos, estando focados nas atividades em grupo e por isso os encontros foram muito produtivos.

Destaca-se a importância do mapeamento para a definição do rito interno, que após a elaboração do mapa estratégico e o macroprocesso, os mesmos foram imediatamente incorporados às ferramentas de gestão do departamento. Inclusive constando nas apresentações oficiais do DEGAT.

O uso das ferramentas pelo departamento reflete o alcance dos objetivos do projeto que após os encontros, a expressão usada foi “eu me vi na foto”. Isso significa que a intervenção possibilitou a integração da equipe na nova configuração, a oportunidade de contribuir para o planejamento e, conseqüentemente de se sentir parte de um processo de planejamento.

Da nossa parte, como facilitadoras desta intervenção, apesar do pouco tempo disponível para o exercício em função do acúmulo de trabalho no nosso dia-a-dia, foi uma ótima experiência, pois nos possibilitou ajudar efetivamente o DEGAT a superar uma lacuna na sua gestão. O exercício da facilitação transcorreu sem interferência nos conteúdos em função do pouco conhecimento que temos em relação a atuação do Departamento.

Por sua vez, a equipe demonstrou maturidade, tanto no trabalho em grupo como no domínio da sua área de atuação, também é importante ressaltar a alegria de todos em participar do planejamento.

As definições tomadas no planejamento terão continuidade por meio de ações de internalização do planejamento estratégico, que serão executadas de acordo com a ordem de prioridade, como proposto a seguir:

- a) Elaborar um Painel de Gestão a Vista;
- b) Definição dos indicadores estratégicos;
- c) Criar procedimento para os processos-chave do departamento.

Reconhece-se que a intervenção não cobriu a totalidade das necessidades de melhoria para a gestão do DEGAT, porém contribuíram para visualizar o conjunto de processos que poderão ser otimizados para o alcance da sua missão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G.; **GARCIA**, A. A.; **MARTINES**, S. Gestão de processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, M. O Modelo de Gestão para Resultados e a Excelência na Gestão Pública. Organizado por Nexucs. 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

BRESSER PEREIRA, L. C. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília. MARE/ENAP, 1996.

CABRAL, Rogério F. Bittencourt, **ARAÚJO**, Marcos Antonio Reis e **MARQUES**, Cleani Paraiso. Gestão Estratégica de Unidades de Conservação. In: Organizado por NEXUCS. Unidades de Conservação no Brasil: o Caminho para a Gestão de Resultados. São Carlos. RiMA Editora. 2012. Cap. 13.

CABRAL, R. B. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão de Processos – Módulo 4. Apostila do IV Módulo do Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Iperó, São Paulo. 2012.

DRUKER, Peter F. 2009. As 5 perguntas essenciais que você sempre deverá fazer sobre sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARQUES, C.; **MEDEIROS**, C. Aspectos sociais da gestão e o processo consultivo. Apostila elaborada por Nexucs. Agosto, 2012.

MINTZBERG, Henry, Ahlstrand, Bruce e Lampel, Joseph. 2000. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão Por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

KAPLAN, R. S. e Norton, A. P. 2004. Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; **NORTON**, A. P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier. 9ª edição. 2000.

7. APENDICE A

