Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

Coordenação Regional de Porto Velho – CR1

Identificação dos processos de trabalho e mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal da Coordenação Regional de Porto Velho

Paulo Volnei Garcia

Porto Velho/RO

2015

Paulo Volnei Garcia

Identificação dos processos de trabalho e mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal da Coordenação Regional de Porto Velho

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.

Porto Velho/RO

2015.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Paulo Volnei Garcia

Identificação dos processos de trabalho e mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal da Coordenação Regional de Porto Velho.

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 3.....

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabela com quadro de servidores da CR1..... 12

Figura 2 – Mapa com a representação da área de abrangência da CR1..... 13

Figura 3 – Cronograma de trabalho das atividades práticas..... 16

Figura 4 – Programação da 1º oficina – slides iniciais..... 17

Figura 5 – Conceito de processos..... 18

Figura 6 – Foto - Discussão sobre gestão por processos 1 oficina..... 20

Figura 7 – Perguntas orientadoras para levantamento processos..... 21

Figura 8 – Tabela com dados coletados 1ª oficina..... 22

Figura 9 – Programação 2ª oficina slides iniciais..... 25

Figura 10 – Foto - Atividades com a matriz SIPOC 2ª oficina..... 27

Figura 11 – Matriz SIPOC preenchida na 2ª oficina..... 28

Figura 12 – Fotos da 2ª oficina..... 29

Figura 13 – Ficha de priorização preenchida..... 30

Figura 14 – Árvore TO BE referente a regularização fundiária CGTER..... 33

Figura 15 – Foto - desenho do fluxograma (rascunho)..... 36

Figura 16 – Rascunho do fluxograma..... 36

Figura 17 – Fluxograma AS IS do processo de compensação de reserva legal.... 37

Figura 18 – Foto – Apresentação e discussão dos resultados do trabalho..... 40

LISTA DE SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

AI – Auto de Infração

BPMN – Business Process Modeling Notation

CENSIPAM – Centro Gestor do Sistema de Proteção da Amazônia

CGGP – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas

CGTER – Coordenação Geral de Consolidação Territorial

COAR – Coordenação de Arrecadação

COPLAN – Coordenação de Planejamento

CR – Coordenação Regional

CR1 – Coordenação Regional da 1ª Região

CRL – Compensação de Reserva Legal

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

Fluxograma “AS IS” – representação da situação atual.

Fluxograma “TO BE” – representação da situação desejada.

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

IN – Instrução Normativa

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MPF – Ministério Público Federal

OEMA – Órgão Estadual de Meio Ambiente

PF – Polícia Federal

PFE – Procuradoria Federal Especializada

PGR – Programa Gestão para Resultados

SIPOC – Supplier, Input, Process, Output, Custumer

TJ – Tribunais de Justiça

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de facilitação interna para identificação dos processos de trabalho e mapeamento do processo de compensação de reserva legal, realizada na Coordenação Regional de Porto Velho, contribuindo com a melhor organização interna do trabalho, com a motivação dos servidores e melhores entregas ao público-alvo. Foram realizadas duas oficinas com a participação de todos os servidores da Coordenação, além de um intenso trabalho interno no processo de compensação de reserva legal para finalização do trabalho. O produto final foi apresentado e discutido em reunião com os servidores, sendo que o mapeamento realizado foi corroborado após dois encontros com a Coordenadora Regional e Procuradoria, quando as propostas de melhoria foram aperfeiçoadas e validadas.

Palavras chaves: gestão para resultados, gestão por processos, processos de trabalho, mapeamento, modelagem, compensação de reserva legal.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8

1.1. Tema..... 8

1.2. Unidade de Aplicação 10

1.3. Objetivos..... 13

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA..... 14

2.1 Elaboração da proposta de trabalho..... 14

2.2 Identificação dos processos de trabalho da CR1..... 16

2.3 Mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal..... 31

2.3.1 Falhas verificadas no processo após elaboração do fluxograma AS IS.. 37

2.3.2 Situações onde foram identificadas diferenças de procedimentos entre a CR1 e a CGTER, com necessidade de alinhamento..... 38

2.3.3 Sugestões para melhoria do processo de Compensação de Reserva Legal..... 41

3. REFERENCIAL TEÓRICO..... 42

4. RESULTADOS ALCANÇADOS 46

4.1 Resultados relacionados ao conteúdo..... 46

4.2 Resultados relacionados ao processo de intervenção..... 48

4.3 Resultados que não foram alcançados..... 49

4.4 Efeitos emergentes..... 49

5. CONCLUSÕES..... 50

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 53

7. APENDICE A – Processos de trabalho identificados da CR1..... 55

8. APENDICE B – Matriz de priorização utilizada após identificação dos processos. 56

9. APENDICE C – Matriz SIPOC do processo de Compensação de Reserva Legal 57

10 APENDICE D – Fluxograma AS IS do processo de Compensação de Reserva Legal..... 58

11 APENDICE E – Fluxograma TO BE do processo de Compensação de Reserva Legal..... 59

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados. Toda organização desenvolve diversas atividades que levam a produção de resultados. Essas atividades em conjunto podem ser enquadradas como **processos**, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos principais do órgão, diretamente relacionados com a missão institucional. Processos, portanto, são grupos de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações que visam cumprir um objetivo organizacional específico

O ICMBio, que foi criado em 2007, iniciou a partir daí sua busca por um modelo de gestão que favorecesse o cumprimento de sua missão e fizesse frente às grandes demandas impostas pelo seu principal papel: a conservação da biodiversidade. Com esse entendimento, o modelo adotado para enfrentar o enorme desafio da instituição foi a Gestão Para Resultados.

Um dos pilares desse modelo é a gestão por processos, uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Envolve conhecer, analisar, transformar e monitorar as rotinas de trabalho, sendo necessária a conscientização e mobilização de todos os servidores. Nessa linha de atuação, o Instituto tem se dedicado a aprimorar sua estrutura e os seus processos organizacionais de forma que a gestão das suas unidades organizacionais cumpram as metas estabelecidas.

Para o início dessa organização proporcionada pelo modelo é necessário identificar os processos que são executados e os objetivos de cada um deles. Essa descrição da situação no presente oferece uma visão abrangente de quantos

processos o ambiente de trabalho possui e permitirá a análise do que necessita ser melhorado. Essa é a base da gestão por processos. A partir daí é possível implementar uma melhor organização do trabalho, obter melhores resultados na qualidade dos produtos entregues ao público e atingir um nível adequado de motivação dos servidores.

Neste trabalho, desenvolvido na Coordenação Regional de Porto Velho, buscamos aplicar os fundamentos da gestão por processos, tendo como premissa a necessidade de melhorar a organização interna do trabalho e obter maior engajamento dos servidores na gestão. Percebemos que é evidente a necessidade de organização. Mas para organizar é necessário primeiro conhecer, aprender, participar, se sentir parte, ter visão de futuro. A organização é uma consequência.

Assim, nesse projeto pretendemos juntamente com os demais servidores da CR1, identificar os processos de trabalho da Coordenação Regional de forma a oferecer a todos os servidores a oportunidade de organização participativa, conhecimento e incorporação das diretrizes institucionais na rotina diária. Espera-se como produto dessa organização a identificação de todos os processos de trabalho da CR1 com o envolvimento dos servidores, um contínuo processo de mudança no ambiente organizacional, motivação pessoal e coletiva, melhores resultados no cumprimento de objetivos e metas institucionais, aperfeiçoamento continuado do apoio à gestão das unidades de conservação e atendimento ao público externo com maior eficiência, eficácia e efetividade.

No processo de compensação de reserva legal, ligado ao macroprocesso de regularização fundiária, onde a Coordenação Regional tem um papel importantíssimo no suporte às unidades de conservação, principalmente num momento em que as UC's da Amazônia estão com um déficit muito grande de

servidores e acúmulo de trabalho, pretende-se mapeá-lo e apresentar propostas de melhoria do processo, levando em consideração que a sede do ICMBio já o tem modelado. Assim, busca-se o alinhamento do trabalho de regularização fundiária realizada na CR1 com a organização proposta pela sede e, com isso, viabilizar condições de dar mais agilidade e efetividade nos fluxos processuais. Como produto, espera-se poder oferecer melhor atendimento ao público (proprietários de terras), ter processos finalizados em tempo mais curto e, ao final, ver a regularização fundiária das UC's vinculadas a CR1 sendo efetivamente realizadas.

1.2 Unidade de Aplicação

Este trabalho está sendo desenvolvido na Coordenação Regional da 1ª Região – CR1, uma das onze Coordenações Regionais que fazem parte da estrutura do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio. Fica sediada na cidade de Porto Velho capital do Estado de Rondônia, sendo, por isso, também chamada de Coordenação Regional de Porto velho. Sua área de abrangência compreende as unidades de conservação federais do Estado de Rondônia, as do Estado do Acre, as do Sul do Estado do Amazonas e do Noroeste do Estado do Mato Grosso. No total são 35 unidades de conservação, 10 de proteção integral e 25 de uso sustentável.

As Coordenações Regionais foram criadas no ano de 2009, produto do amadurecimento das discussões voltadas para a estruturação do ICMBio, materializadas a partir do primeiro planejamento estratégico da instituição ocorrido em 2008. Segundo o Decreto 7515/2011 em seu artigo 16, às Coordenações Regionais compete:

I - executar atividades administrativas e técnico-finalísticas em sua área geográfica de abrangência;

II - articular, integrar e coordenar as ações desenvolvidas nas unidades de conservação federais e, quando autorizadas pela Direção, nas demais unidades descentralizadas; e

III - apoiar o planejamento, a execução, o monitoramento e a avaliação de programas, projetos e ações técnicas de competência do Instituto Chico Mendes;

Trazendo para a prática diária o papel das Regionais previsto no Decreto, podemos listar várias atividades que são realizadas pela Coordenação Regional de Porto Velho: realiza julgamentos de autos de infração, emite pareceres e autorizações para licenciamento ambiental e, por vezes, realiza vistorias nos empreendimentos, promove a articulação local e regional e estimula a colaboração mutua entre as unidades vinculadas, realiza a consolidação dos boletins mensais de frequência, folhas de ponto, férias e dos atestados médicos que são encaminhados ao SIASS, também faz recepção, cadastramento, autuação e movimentação de documentos e processos e a divulgação e orientação de procedimentos relacionados às questões de administração de pessoal, opera o SISBIO de forma suplementar, quando as UC's perdem os prazos ou não tem servidor habilitado, recepciona, analisa e emite pareceres em processos de regularização fundiária. A partir do ano de 2014 a Coordenação assumiu a operacionalização e acompanhamento das ações de fiscalização de rotina e emergenciais nas UC's.

Existem várias outras atividades que são realizadas pela CR1 cotidianamente ou a partir de demandas pontuais, como por exemplo, as respostas a documentos

encaminhados por outras instituições públicas ou privadas, bem como pelos Ministérios Públicos Federais e Estaduais, Defensorias Públicas e pela Justiça.

Atualmente a Coordenação Regional de Porto Velho tem o seguinte quadro de pessoal: 4 analistas ambientais, 2 técnicos ambientais, 4 estagiários. Soma-se a estes a coordenadora regional, que não é lotada na CR1. É analista ambiental da Reserva Biológica do Jaru/RO. A distribuição dos servidores para atender a demanda de trabalho é a seguinte: 2 analistas no julgamento de autos de infração, 1 analista ambiental nas atividades voltadas à gestão de pessoas, 1 analista ambiental nas atividades de suporte a fiscalização, autorizações para licenciamento, SISBIO, regularização fundiária. Os 2 técnicos oriundos do último concurso desenvolvem atividades de apoio aos analistas que trabalham com julgamento de AI.

A sede da CR1 fica localizada junto às dependências do Sistema de Proteção da Amazônia – SIPAM, espaço cedido desde a sua criação em 2009. Nesse local também outras sete unidades de conservação têm seus escritórios. Ainda não foi construída sede própria e, por enquanto, não há previsão para isso.

Nome	**Cargo/Função**	**Lotação**
Simone Nogueira dos Santos	Analista Ambiental - Coordenadora Regional	REBIO Jaru
Paulo Volnei Garcia	Analista Ambiental - Coordenador Regional Substituto	CR1
Marcelino Azevedo	Analista Ambiental	CR1
Mônica Aparecida Lucas	Analista Ambiental	CR1
Andrea Ximenes Mitozo	Analista Ambiental	CR1
Dellys Leonora Lago	Técnica Ambiental	CR1
Emilson Pereira Tavares	Técnico Ambiental	CR1

Figura 1 – Tabela com o quadro de servidores da CR1.

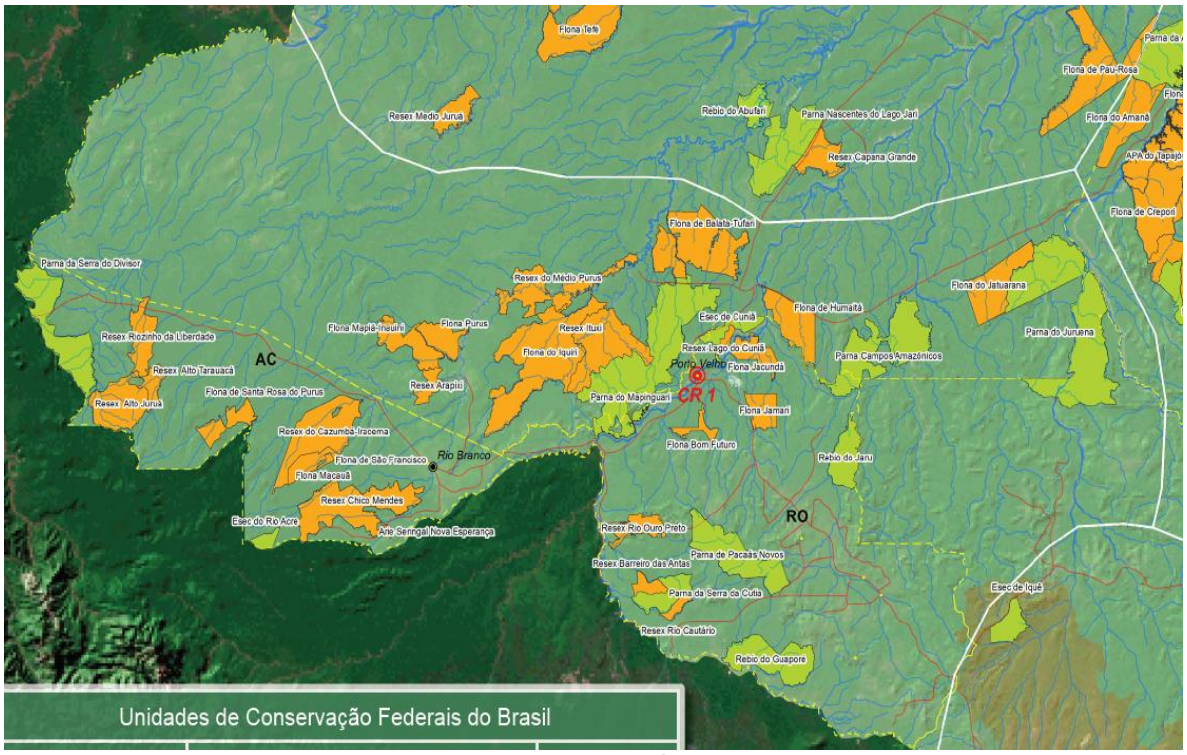


Figura 2 – Mapa com a representação da área de abrangência da CR1.

1.3 Objetivos

Geral:

- Identificar os processos de trabalho da CR1 e mapear o processo de Compensação de Reserva Legal.

Especificos:

- Conhecer os processos de trabalho que a CR1 vem executando atualmente.
- Identificar processos críticos para priorização em futuras modelagens.
- Propor melhorias ao processo de compensação de reserva legal.
- Envolver os servidores nas atividades voltadas para diagnosticar a atual situação da CR.
- Identificar o responsável por cada processo de trabalho.

- Fazer a relação do trabalho desenvolvido na CR com a estrutura gerencial que está sendo implementada pelo ICMBio.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

2.1. Elaboração da proposta de trabalho.

Desde a criação das Coordenações Regionais dentro do arcabouço do ICMBio muitos avanços foram alcançados, mas ainda há deficiências nas suas estruturas (espaço físico, recursos humanos, etc.) e organização interna, o que interfere no atendimento às inúmeras demandas e na contribuição dessas unidades organizacionais para que a instituição alcance os seus objetivos estratégicos.

A Coordenação Regional de Porto Velho não é exceção à regra. Desde o início do ano de 2013, quando chegamos para compor o seu quadro de servidores, percebemos a dificuldade no atendimento as tarefas diárias, rotineiras ou pontuais/emergenciais e a insatisfação dos servidores com essa rotina de trabalho desgastante e, aos olhos de quem “vê de fora”, pouco produtiva. Embora esteja funcionando em local cedido pelo CENSIPAM, que oferece boas condições de trabalho, mas tem alguns inconvenientes devido a diferenças na maneira de atuação das duas instituições, isso parece não ter influenciado nos resultados percebidos na CR1.

A prática que estamos desenvolvendo partiu dessa análise inicial sobre a situação da Coordenação, cujas conclusões foram compartilhadas com a Coordenadora Regional em vários momentos antes da definição do escopo do trabalho, a qual tem opinião semelhante e compartilha dessas mesmas angústias.

A opção por priorizar um diagnóstico dos processos de trabalho foi em razão da necessidade emergente de identificar todos os processos com os quais a CR1 trabalha, verificar quem são os responsáveis por cada um deles e, com isso, iniciar uma organização do ambiente interno, melhorar a satisfação dos servidores e oferecer melhores produtos ao nosso público, interno e externo. Essa decisão em trabalhar com processos foi, portanto, tomada com suporte nas conversas prévias e posicionamento favorável da Coordenadora Regional.

A modelagem do processo de Compensação de Reseva Legal, também desenvolvida neste trabalho, foi definida com base na necessidade urgente de obtermos melhoria nesse processo, que está tendo uma grande movimentação atualmente, devido à ampla procura dos proprietários de terra por esse modelo de regularização de áreas particulares dentro de UC's.

Como a sede do ICMBio já tem esse processo modelado e sua execução pode ocorrer quase que exclusivamente na CR e na UC, com algumas particularidades a serem mapeadas a alinhadas com a sede, priorizamos o seu mapeamento, com a validação pela Coordenadora Regional.

O mapeamento desse processo ocorrerá em dois momentos: No primeiro iremos construir o fluxograma que representará a forma como o processo vem sendo executado até então (mapeamento "AS IS"). Em um segundo momento desenharemos um fluxograma que retratará como pretendemos executá-lo daqui pra frente (mapeamento "TO BE"). Nesse fluxograma pretendemos buscar o alinhamento com o processo mapeado pela CGTER, o qual servirá de base para a definição de propostas de melhoria ao processo.

Após a fase de confirmação dos objetivos da prática, decidimos por uma proposta de trabalho a ser cumprida conforme o cronograma de atividades abaixo:

AÇÃO / MESES	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
Preparação do material para 1ªoficina	X	X	X				
1ª oficina de identificação dos processos				X			
Organização dos dados				X	X		
2ª oficina de identificação dos processos						X	
Organização dos dados						X	
Levantamento e organização de informações sobre a modelagem do processo de Compensação de Reseva Legal na sede						X	X
Mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal na CR1 buscando alinhamento com a sede						X	
Definição de propostas para melhoria do processo							X
Apresentação e validação dos resultados da mapeamento junto a Coordenadora Regional							X

Figura 3 – Cronograma de trabalho da atividade prática.

2.2. Identificação dos processos de trabalho da CR1

Inicialmente cumpre registrar que esta parte do trabalho foi idealizada de forma que pudéssemos realizar um diagnóstico da situação atual da Coordenação Regional de Porto Velho, identificando os processos que são executados, sem perdermos de vista a estrutura organizacional que o ICMBio vem implementando na sede. É evidente que qualquer tentativa de organização em nossa instância de

gestão precisa levar em conta esse trabalho, sendo pertinente que a Coordenação Regional incorpore as diretrizes institucionais referentes ao tema.

A fim de alcançarmos os objetivos propostos para essa atividade foi planejada a realização de duas reuniões em formato de oficina, com a participação de todos os servidores da CR1 onde, de forma participativa, procederíamos ao levantamento dos processos de trabalho executados pela Coordenação.

A primeira reunião foi realizada no dia 24 de abril, na sala de reuniões da CR1. Estavam presentes todos os servidores da Coordenação, dois estagiários e a procuradora da PFE, que foi convidada e se interessou bastante pelo tema.

Em resumo, o objetivo desse primeiro encontro foi apresentar aos servidores a proposta de trabalho, contextualizar a “Gestão Para Resultados” em implementação pelo ICMBio e colher dados para identificar o público-alvo e os produtos entregues a esse público por cada um dos servidores presentes.

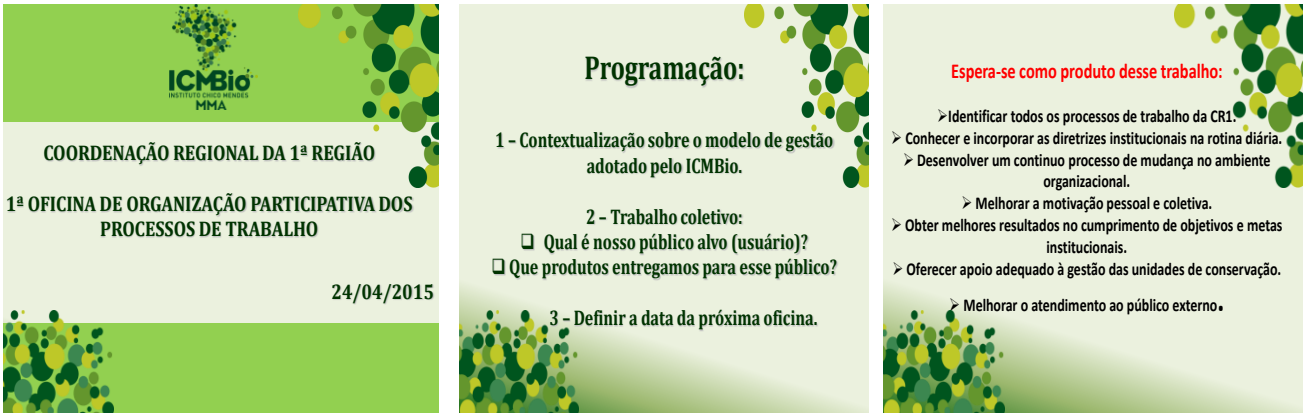


Figura 4 – Programação da primeira oficina. Slides iniciais.

Procuramos, nesse primeiro encontro para tratar do tema, repassar a equipe da CR1 o que é a gestão por processos, enfatizando que ela é um dos pilares da gestão para resultados. Na primeira parte da oficina foi feita uma contextualização sobre o histórico da gestão do ICMBio desde sua criação até os dias atuais, com

ênfase à consolidação da Gestão Orientada para Resultados, em substituição gradual ao modelo matricial com o qual estávamos familiarizados. O assunto foi conduzido com o apoio de uma apresentação de slides em aparelho multimídia, com abertura para intervenções dos participantes sempre que necessário. O interesse pelo tema e a participação dos servidores foi muito boa.

Além da contextualização e da abordagem sobre os avanços na gestão do ICMBio, abordamos alguns conceitos importantes para o entendimento do assunto, os quais foram extraídos da literatura que trata sobre o tema e encontram-se listados logo abaixo. Surgiram dúvidas e questionamentos, cujos esclarecimentos foram importantes para que os conceitos fossem assimilados.

Processos:

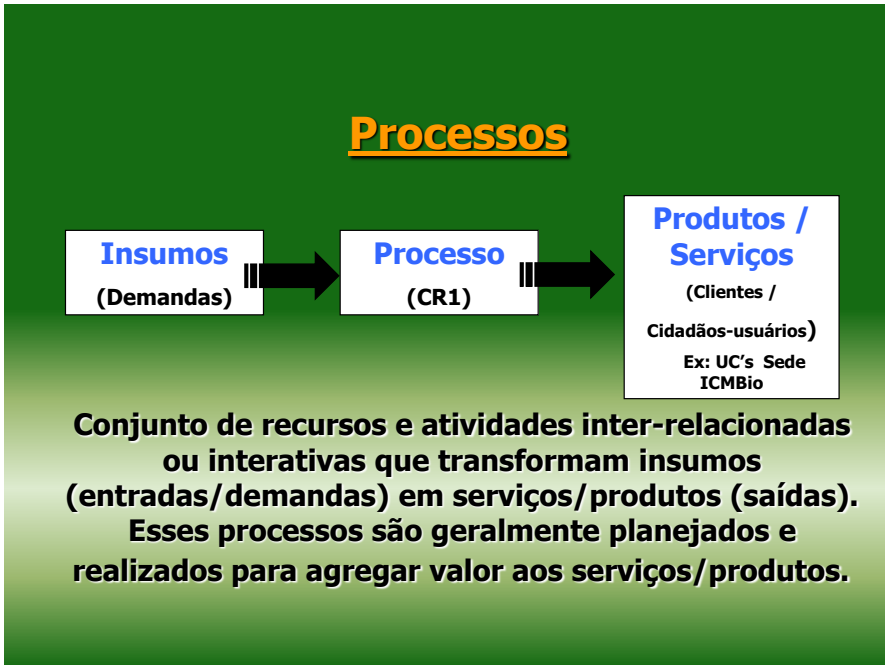


Figura 5 - Conceito de processos repassado e discutido com os servidores presentes na oficina.

Atividades – são as ações executadas que têm por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a "o quê" é feito e "como" é feito durante o processo.

Tarefas – nível mais detalhado das atividades. É um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado.

Gestão por processos – é uma forma avançada de gestão onde a organização adota como estrutura o resultado da medição e o comportamento dos seus processos de trabalho, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Modelagem ou mapeamento – forma de representar os processos executados dentro de uma organização e os seus responsáveis, podendo representar tanto a situação atual (As Is) quanto a situação futura (To Be).

Processos finalísticos – estão ligados à essência do funcionamento da instituição. Caracterizam a atuação do órgão e recebem apoio de outros processos internos para gerar produtos ou serviços aos clientes.

Processos meio – garantem o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Processos gerenciais - São aqueles ligados à estratégia da organização. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento de metas.

Fornecedores – organização, pessoa ou setor de trabalho que fornece insumos a um processo. Podem ser internos ou externos.

Insumos/entradas – matérias-primas, serviços e informações necessárias a um processo.

Produtos/saídas – resultados da atividade de um processo.

Cliente/público-alvo – pessoas, setores ou organizações que utilizam os produtos/saídas dos processos. Podem ser internos ou externos.

As discussões iniciais foram acompanhadas de um rico debate, de onde anotamos algumas considerações/inquietações colhidas das falas dos participantes, as quais poderão nortear os próximos passos da organização interna da CR1:

- ⇨ *Em que nível está o processo de gestão do ICMBio, considerando o modelo adotado?*
- ⇨ *Qual é mesmo o papel das Coordenações Regionais dentro do modelo de gestão seguido pelo ICMBio?*
- ⇨ *A forma como estamos trabalhando hoje está contribuindo para melhorar a gestão?*
- ⇨ *O que estamos produzindo? Quais são nossas entregas?*
- ⇨ *Quem são nossos usuários/público-alvo? Como somos vistos por eles?*
- ⇨ *O que precisamos fazer para melhorar o desempenho e sermos mais valorizados dentro da instituição?*

Figura 6 - Apresentação e discussão sobre gestão por processos na 1ª oficina.

Após essa primeira parte da reunião, que serviu para introduzir o assunto e despertar o interesse dos servidores pela proposta de organização da coordenação, iniciamos uma atividade prática, visando dar início à identificação dos processos de trabalho que a CR1 executa. O objetivo dessa atividade foi levantar junto aos servidores a identificação do público que ele atende com seu trabalho e, ao mesmo tempo, listar quais entregas faz a esse público.

Com perguntas orientadoras, os servidores foram desfiados a pensarem na sua rotina de trabalho e externalizarem suas conclusões.

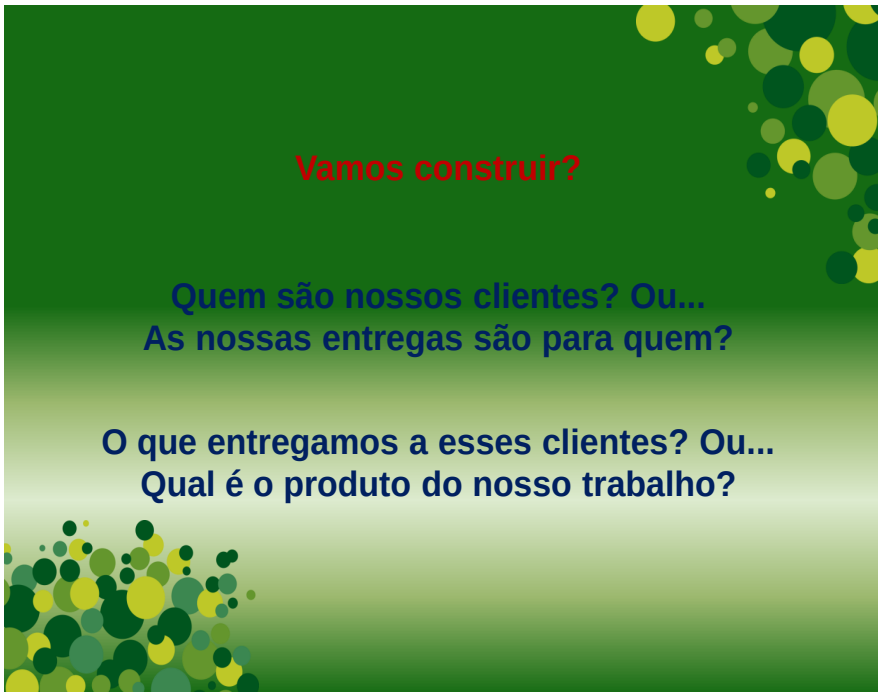


Figura 7 - Perguntas orientadoras para levantamento de informações na 1ª oficina.

Após o tempo dado para os servidores pensarem e fazerem suas anotações, foi aberto para fala onde cada um fez a apresentação dos seus dados. As informações foram registradas em Flip Chart, à medida que eram apresentadas e estão traduzidas na figura abaixo:

NOME	PRODUTOS (ENTREGAS)	CLIENTES (PÚBLICO)
Andréa Drumond (PFE)	Pareceres, Consultas Formais, Subsídios, Ofícios, Representação	CR1 ,UC's, PFE SEDE PROCURADORIAS TRIBUNAIS (JUSTIÇA, TRABALHO)
Marcelino , Andrea Mitozo, Dellys, Emilson	Despachos, Intimações, Julgamentos, Ofícios, Memorandos, Relatórios	UC's, autuados e/ou representantes, CR1, COAR, MPF, PF, TJ, PFE.
Monica Lucas	Boletins de Frequência, Folhas de Ponto, Memorandos, Ofícios, Relatórios	CGGP, UC'S, CR'1, SIASS, CIEE, GEAP, Outras CR's, Universidades.
Paulo	Ofícios, Memorandos, Notas Técnicas, Declarações, Certidões, Pareceres, Relatórios	Sede do ICMBio, UC's, PFE, MPF, TJ, OEMAS, INCRA, ABIN, Cartórios, SIPAM, Proprietários de Imóveis, etc...
Simone	Ofícios, Memorandos, Notas Técnicas, Declarações, Certidões, Pareceres, Relatórios	Presidência, Sede do ICMBio, UC's, PFE, MPF, TJ, OEMAS, INCRA, ABIN, SIPAM, Cartórios, Proprietários de Imóveis, etc...
Estagiários	Documentos em geral, processos (cadastro, correio),	CR1, UC's, Sede do ICMBio, BRSuply, Correio, SIPAM.
Emilson (Administrativo)	Memorandos, Ofícios, Informações, Tabelas, Listas	CR1, Órgãos Públicos, Empresas prestadoras de serviços, Sede ICMBio

Figura 8 - Tabela com os dados coletados na 1ª oficina.

O exercício foi muito produtivo e interessante, pois embora o objetivo tenha sido elaborar uma lista simples de clientes e produtos por cada servidor (o que foi alcançado), da atividade surgiram algumas conclusões:

- ⇨ *O público-alvo/usuário/cliente pode ser também o fornecedor no mesmo processo (a leitura pode ser também inversa...);*
- ⇨ *Um processo pode ter produtos e públicos diversos;*
- ⇨ *O cliente pode ser interno ou externo à instituição;*
- ⇨ *O fornecedor também pode ser interno ou externo à instituição;*
- ⇨ *Uma entrega (produto) pode ter sido demandada por um fornecedor que não será o cliente final;*
- ⇨ *O fornecedor pode ser interno e o cliente externo, para um mesmo produto.*

- ⇨ *Sempre haverá um público-alvo/usuário/cliente para um determinado processo.*
- ⇨ *O produto final de um processo sempre terá um destinatário.*
- ⇨ *Os processos executados pela CR1 são processos meio.*

A ideia desse exercício logo após o trabalho com os conceitos foi para verificar se os servidores entenderam a essência desse modelo de gestão: **entregas de produtos ou serviços para clientes**. Também para verificar se eles compreenderam que o trabalho que realizam não serve apenas para atender a uma determinada "chefia", e sim para transformar insumos/demandas em produtos/entregas para um cliente específico (cujo número pode ser alto). Isso é gestão por processos.

Assim, foi possível inferir pelas anotações e comentários dos servidores que eles entenderam a proposta e se mostraram motivados a participar do trabalho. Percebemos que todos compreenderam a importância da organização interna do trabalho para que possamos oferecer melhores entregas aos clientes.

Ressaltamos a surpresa de todos com a grande quantidade de clientes que são atendidos pela CR1, bem como o número elevado de entregas que fazemos.

Ao final do dia ficou definida a data da próxima oficina (dia 19 de maio) e o produto a ser alcançado (identificação dos processos de trabalho da CR1).

Na verdade, em um planejamento prévio a 2ª oficina aconteceria antes dessa data, no final do mês de abril, ajustada à agenda dos servidores. Mas como houve alteração da data do 4º módulo do curso PGR3, que seria em fevereiro e aconteceu no período de 05 a 08 de maio, resolvemos também mudar, uma vez que o assunto tratado nesse módulo foi a gestão por processos. Entendemos como necessário

realizarmos a oficina depois do módulo, para que tivéssemos mais subsídios com o conhecimento adquirido e o objetivo proposto fosse alcançado.

Contudo, devido à viagem não programada da Coordenadora Regional, precisamos readequar a data do encontro, ficando para o dia 05/06/2015, data que também atendeu as necessidades dos outros servidores.

Após a 1º oficina elaboramos um plano de trabalho para ser cumprido no período que antecedeu a 2ª, o qual descrevemos abaixo:

- ⇨ *Definir metodologia para o levantamento – uso da matriz SIPOC*
- ⇨ *Consolidar as informações da 1ª oficina e montar apresentação, a qual deve contemplar:*
    - *Revisão do conteúdo da 1ª oficina, priorizando a organização da sede do ICMBio em processos/macroprocessos, entregas-clientes, demandas/insumos-fornecedores;*
    - *Programação da oficina, metodologia;*
    - *Produto a ser alcançado;*
    - *Próximos passos.*
- ⇨ *Definir formas de registro das informações: targetas, Flip Chart, fotos, memória.*

Na data marcada realizamos o 2º encontro da CR1 em formato de oficina, desta vez com uma ausência inesperada: o servidor Emilson precisou apoiar uma UC em atividade de fiscalização emergencial. A atividade não ficou prejudicada porque os outros servidores que trabalham no mesmo processo estavam presentes.

Seguindo o plano de trabalho organizado previamente, iniciamos a oficina com uma apresentação em Power Point, onde apresentamos a programação e os

objetivos a serem alcançados. Em seguida, retomamos o conteúdo da 1ª oficina, abordando todos os pontos considerados importantes para a realização do trabalho.

Nessa etapa novos debates acontecerem durante a apresentação, com destaque para as questões que envolvem a necessidade de (re) estruturação das Coordenações Regionais, em face da falta de diretrizes institucionais que remetam a uma melhor organização interna, definição clara das atribuições e das relações de hierarquia dentro do organograma institucional. Segundo os servidores da CR1, muitas das atribuições que hoje são cumpridas não estão previstas nas normas institucionais. Novas demandas chegam das Coordenações de Brasilia sem "aviso prévio" e a falta de estrutura da Regional dificulta o atendimento e prejudica as entregas.

Esses debates foram muito ricos e prepararam o terreno para as atividades que estavam por vir.

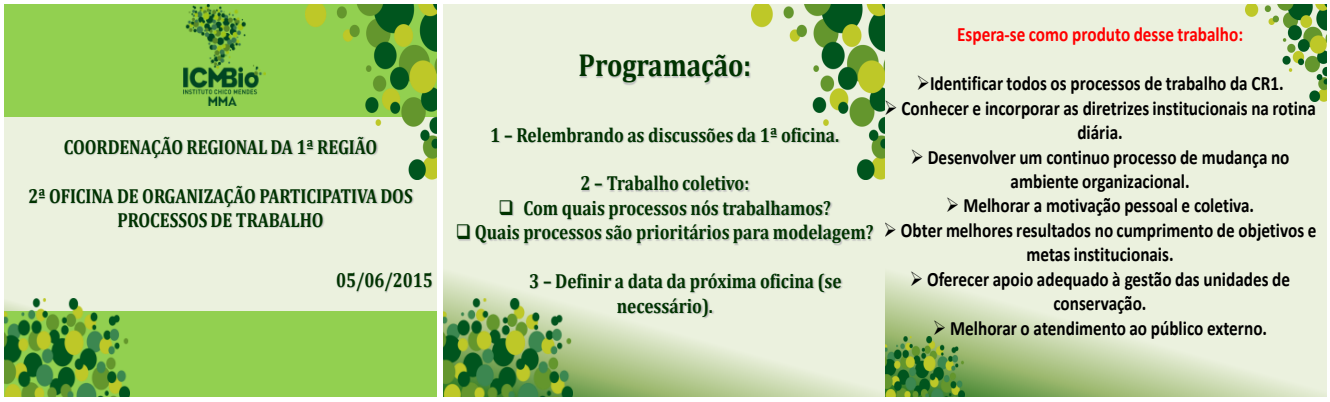


Figura 9 - Programação da 2ª oficina da CR1. Slides iniciais.

Depois dessa primeira parte, onde os assuntos relacionados à Gestão para Resultados e a Gestão por Processos foram retomados e debatidos, apresentamos a ferramenta que seria utilizada para a organização das informações, cujo levantamento foi iniciado na oficina anterior, para facilitar a identificação dos

processos de trabalho atualmente executados na CR1. Essa ferramenta chama-se Matriz SIPOC, criada para ser utilizada em modelagem/mapeamento de processos.

Embora não fosse esse o propósito da 2ª oficina (mapeamento de processos), entendemos que a matriz SIPOC, por ser uma ferramenta que organiza as informações relacionadas aos processos, serviria para ajudar na identificação dos processos da CR1, a partir dos dados que os servidores já têm conhecimento e iniciaram levantamento na 1ª oficina.

SIPOC é a abreviação em inglês de: **S** (supplier – fornecedor), **I** (input – entrada), **P** (process – processo), **O** (output – saída), **C** (custumer – cliente). Por ser um formulário que ajuda a definir um processo antes de começar a mapeá-lo, mensurá-lo ou melhorá-lo, torna-se uma ferramenta fundamental na arte da melhoria de processos. A matriz estrutura a discussão do processo e gera um consenso entre os envolvidos antes das etapas de mapeamento. No caso da CR1, onde o objetivo proposto para a 2ª oficina era termos, ao final do dia, a relação dos processos que a Coordenação Regional executa, sem ainda mapeá-los, a ferramenta proporcionou aos servidores a oportunidade de levantar informações sobre seu trabalho até então desconhecidas e organizá-las de forma a facilitar a compreensão.

Essa atividade com a matriz foi facilmente absorvida pelos servidores, os quais se envolveram com muito interesse. Tivemos vários momentos em que todos pararam para trocar ideias sobre o que estavam fazendo, gerando uma discussão saudável sobre a rotina de trabalho da Regional.

Todos usaram como base o exercício realizado na 1ª oficina, onde foram listados as entregas e os clientes que cada servidor identificou na sua rotina de trabalho. Nos casos dos processos de trabalho que já eram conhecidos pelos servidores que o executam, o preenchimento da matriz partiu dos objetivos do processo e seguiu um

sentido lógico. Nesses casos os dados lançados no formulário serviram para levantar e organizar as informações sobre esses processos, e, ao mesmo tempo despertar o interesse do servidor pelo mapeamento que será realizado futuramente.

Mas tivemos também os casos em que os servidores desconheciam o (s) processo (s) que executavam. Apenas sabiam das atividades, mas não as tinham organizadas em processos. Nesses casos as informações que foram colocadas na matriz SIPOC facilitaram também a identificação dos processos.

Vale salientar que somente a primeira parte da matriz foi preenchida, uma vez que o momento era apenas para identificação dos processos, sem mapeá-los.

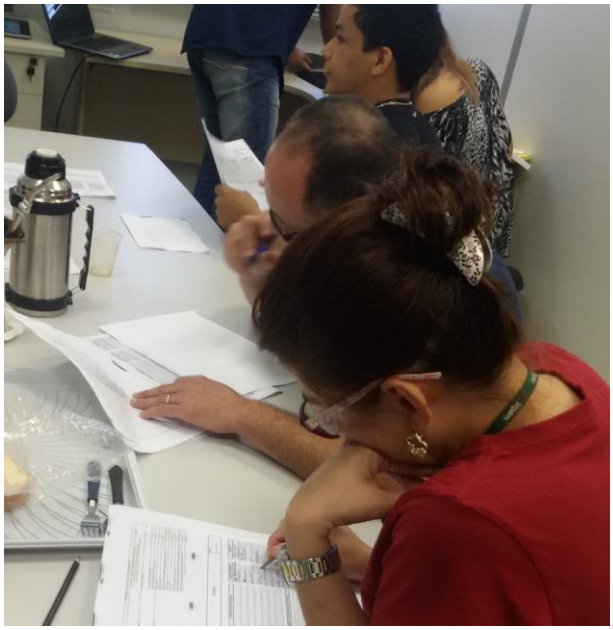


Figura 10 – Atividade com a Matriz SIPOC durante a 2ª Oficina

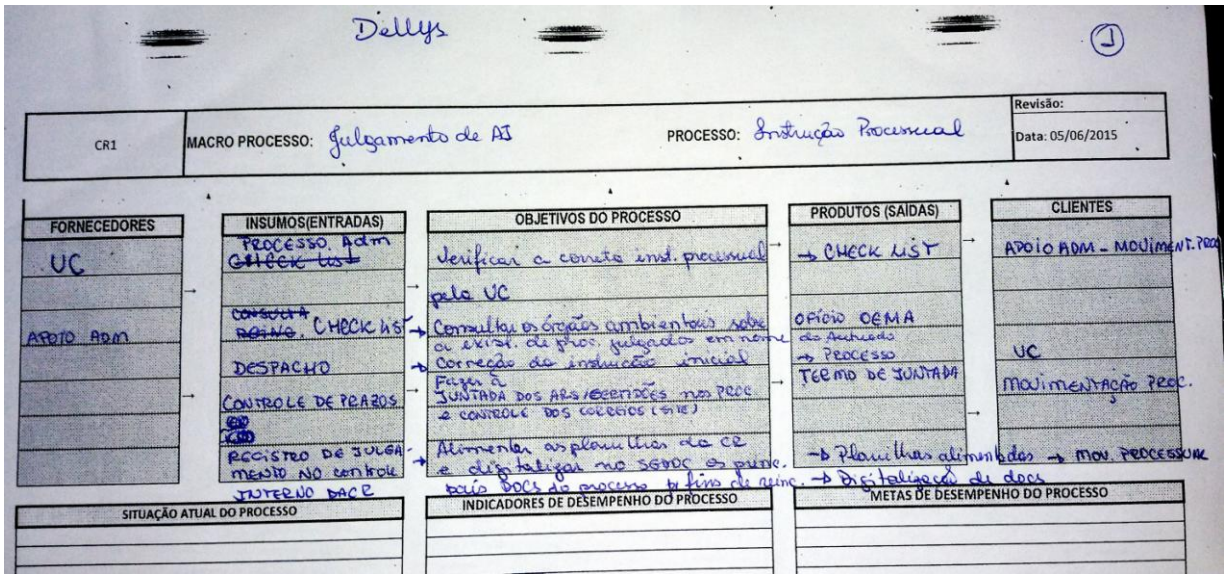


Figura 11 – Matriz SIPOC preenchida pela servidora Dellys na 2ª oficina.
Processo: Instrução processual

À medida que os processos eram identificados pelos servidores, durante a atividade com a matriz SIPOC, realizamos o registro em tarjetas e colocamos as mesmas coladas na parede em frente a todos, agrupadas por macroprocessos, para que esse registro fosse acompanhado e validado pelos mesmos.

Ao final da atividade foram relacionados 20 processos e 7 macroprocessos referentes às atividades executadas pela Coordenação Regional de Porto Velho (ver tabela no apêndice 1). Os nomes dos “donos dos processos” também foram registrados nas tarjetas correspondentes a cada processo. Essa informação constava da matriz SIPOC preenchida anteriormente pelos servidores. Quatro dos processos identificados não tinham responsáveis (processos sem donos).

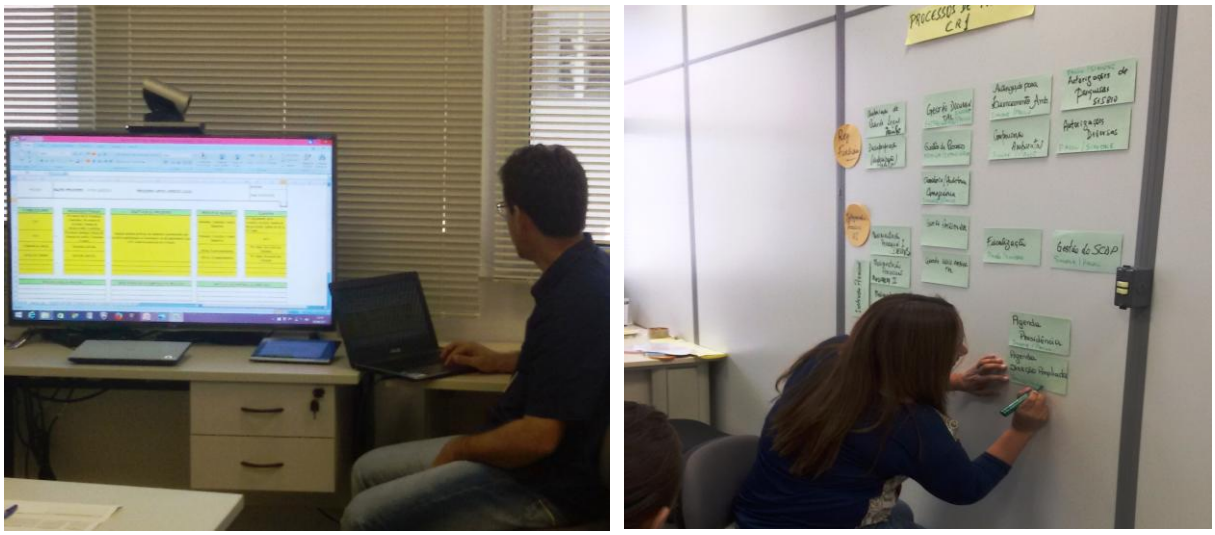


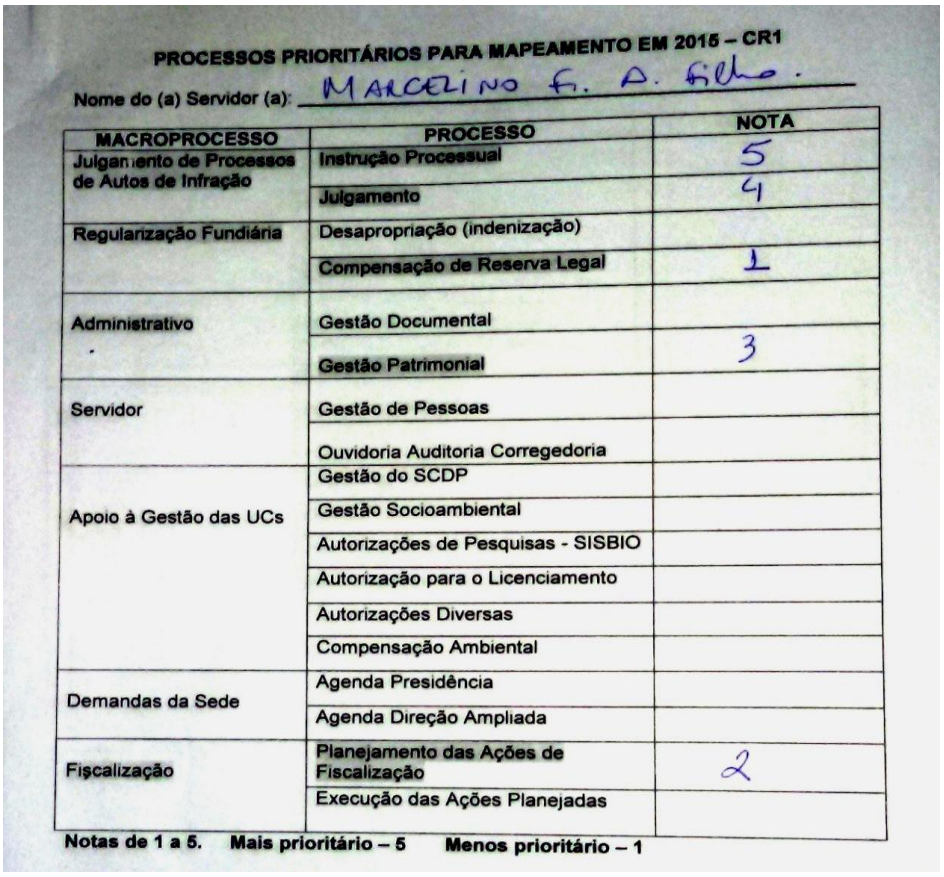
Figura 12 – Dois momentos da 2ª Oficina: facilitador repassando orientações em equipamento multimídia e Coordenadora Regional registrando informações nas tarjetas.

A última atividade realizada foi a escolha de cinco processos para serem os primeiros a serem mapeados e receberem propostas de melhoria. Após conversas e argumentações no grupo foi elaborada a lista de forma consensuada, referendada pela Coordenadora Regional. Foi definido o número de 5 processos porque o grupo entendeu ser uma quantidade possível de mapear ainda em 2015, com a percepção de que todos os processos são importantes e o mapeamento deve ser feito em todos eles, no tempo necessário e possível.

Ainda era imprescindível termos uma priorização nesse grupo de 5 processos, no sentido de ranquearmos do mais urgente para o menos urgente a realização do mapeamento. Para essa priorização foi entregue aos servidores da CR1 uma tabela com a lista dos processos de trabalho identificados, tendo os eleitos como prioritários marcados com cor diferente. Nessa tabela, ao lado dos processos marcados o servidor tinha que ranquear, de 1 a 5, o que entendia ser menos prioritário para o mais prioritário, respectivamente. Para auxiliar no entendimento, foram apresentados alguns critérios para priorização, usualmente utilizados para essa finalidade:

- *Processos que impactam outros processos (se não forem realizados corretamente vão dificultar a execução de atividades de outros processos)*
- *Processo que quando não atinge o resultado desejado o prejuízo à organização é grande;*
- *Processos que envolvem muitas pessoas e que requerem muito tempo para serem executados ou que envolvem muitos recursos financeiros.*

Essa atividade não foi concluída na oficina. Os servidores receberam a ficha para preencher posteriormente e entregar ao facilitador (foi dado o prazo de dois dias) para organização dos dados.



PROCESSOS PRIORITÁRIOS PARA MAPEAMENTO EM 2015 – CR1

Nome do (a) Servidor (a): MARCELINO F. A. Filho.

MACROPROCESSO	PROCESSO	NOTA
Julgamento de Processos de Autos de Infração	Instrução Processual	5
	Julgamento	4
Regularização Fundiária	Desapropriação (indenização)	
	Compensação de Reserva Legal	1
Administrativo	Gestão Documental	
	Gestão Patrimonial	3
Servidor	Gestão de Pessoas	
	Ouvidoria Auditoria Corregedoria	
Apoio à Gestão das UCs	Gestão do SCDP	
	Gestão Socioambiental	
	Autorizações de Pesquisas - SISBIO	
	Autorização para o Licenciamento	
	Autorizações Diversas	
	Compensação Ambiental	
Demandas da Sede	Agenda Presidência	
	Agenda Direção Ampliada	
Fiscalização	Planejamento das Ações de Fiscalização	2
	Execução das Ações Planejadas	

Notas de 1 a 5. Mais prioritário – 5 Menos prioritário – 1

Figura 13 – Ficha de priorização preenchida.

Após recebimento das informações dos servidores, a lista dos processos prioritários para mapeamento e definição de propostas de melhoria ficou assim:

1º Instrução Processual – Processos de julgamento de AI

2º Julgamento – Processos de Julgamento de AI

3º Planejamento das ações de fiscalização

4º Gestão Patrimonial

5º Compensação de Reserva Legal

2.3 – Mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal

A Compensação de Reseva Legal - CRL é uma das possibilidades que temos para realizar regularização fundiária nas unidades de conservação. Trata-se de um mecanismo previsto no artigo 66 do Novo Código Florestal (Lei 12.651/2012):

> Art. 66. O proprietário ou possuidor de imóvel rural que detinha, em 22 de julho de 2008, área de Reserva Legal em extensão inferior ao estabelecido no art. 12, poderá regularizar sua situação, independentemente da adesão ao PRA, adotando as seguintes alternativas, isolada ou conjuntamente:
>
> I - recompor a Reserva Legal;
>
> II - permitir a regeneração natural da vegetação na área de Reserva Legal;
>
> **III - compensar a Reserva Legal.**
> **...**
>
> § 5º A **compensação** de que trata o inciso III do caput deverá ser precedida pela inscrição da propriedade no CAR e poderá ser feita mediante:
>
> I - aquisição de Cota de Reserva Ambiental - CRA;
>
> II - arrendamento de área sob regime de servidão ambiental ou Reserva Legal;
>
> **III - doação ao poder público de área localizada no interior de Unidade de Conservação de domínio público pendente de regularização fundiária;**

Em resumo, proprietários de áreas privadas localizadas no interior de UC's e ainda não regularizadas, podem optar pela Compensação de Reserva Legal para resolver sua situação com o ICMBio ao invés de abrir processo de desapropriação e

depender da disponibilidade de recursos para a indenização. Pelo mecanismo de CRL o Estado não precisa desembolsar altas quantias de recursos para indenizar proprietários de terras, aliás, não precisa desembolsar nada, pois recebe o imóvel em doação.

Uma vez interessado na CRL, o proprietário do imóvel manifesta esse interesse ao chefe da UC ou ao Coordenador Regional em requerimento próprio. É aberto um processo administrativo com o requerimento e alguns documentos obrigatórios previstos na IN nº 02/2009. Após análise da documentação, estando tudo OK, e confirmada a localização, tamanho e a sobreposição do imóvel com a UC, é emitida uma certidão habilitando o referido imóvel para comercialização.

Aqueles proprietários de imóveis rurais localizados fora de UC que possuem passivo de reserva legal e optaram junto ao Órgão Estadual de Meio Ambiente - OEMA que farão a regularização através da CRL, poderão adquirir as áreas já certificadas localizadas dentro de UC's para realizar a compensação. Após a comercialização, que é um negócio realizado somente entre os particulares, o comprador deve **doar** a área que adquiriu através de escritura pública de doação lavrada em cartório, para o ICMBio. Somente depois do registro dessa doação pelo ICMBio no Cartório de Registro de Imóveis é que e o doador, de posse dos comprovantes de toda a transação, poderá finalizar a compensação na OEMA.

Desta forma, é possível realizarmos a regularização fundiária nas UC's sem necessidade de investimentos para indenização dos proprietários dos imóveis. Para o ICMBio e para a União é uma oportunidade que não pode passar sem aderirmos. Trata-se de reduzir os gastos públicos numa atividade obrigatória de gestão.

O ICMBio já vem participando desses procedimentos há algum tempo. Embora ainda não tenhamos uma normativa específica para a Compensação de Reserva

Legal, as diretrizes e procedimentos utilizados para instrução e análise processual tem como base a IN 02/2009 (indenização). Ou seja, mesmo sem normatização a CRL é um dos processos executados tanto pela sede (CGTER) quanto pela CR1 e UC's vinculadas.

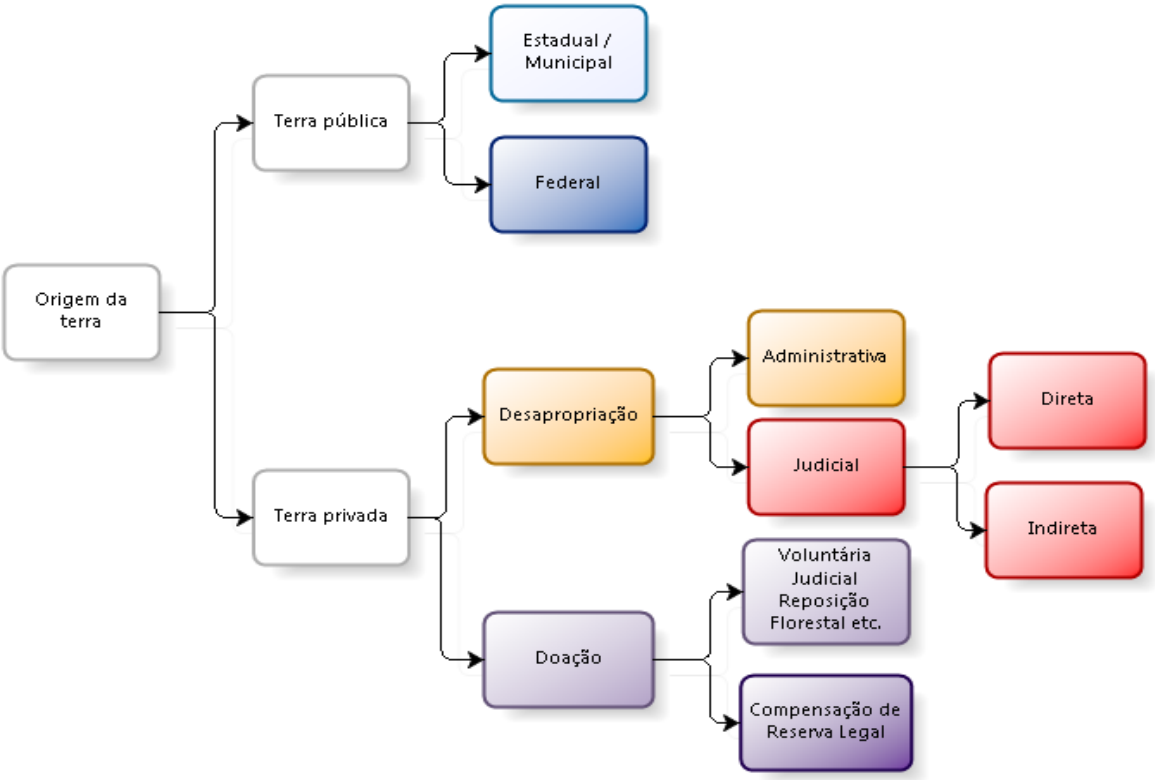


Figura 14 – Árvore "TO BE" da regularização fundiária desenhada na modelagem dos processos da CGTER.

Em 2014 o processo de compensação de Reserva Legal foi mapeado pela sede, dentro dos procedimentos de modelagem institucional que vêm sendo executados no ICMBio, conduzidos pela COPLAN.

A CR1 também trabalha com esse processo, já tendo recebido áreas em doação através da CRL. Porém, ainda não o tem mapeado e nem tem o devido alinhamento com o processo da CGTER. Segue-se um procedimento que não é o oficial e que necessariamente precisa ser mais bem compreendido, para termos maior agilidade

no fluxo processual e oferecermos resultados de forma mais rápida e eficiente ao cliente proprietário de terras.

Com esse entendimento, decidimos fazer o mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal nesse trabalho, levantando inicialmente como o processo vem sendo executado (AS IS) e depois como pretendemos executá-lo daqui para frente (TO BE), logicamente buscando o necessário alinhamento com o processo já mapeado pela CGTER.

Vale ressaltar que esse processo foi escolhido pelos servidores da CR1 na 2ª oficina como um dos prioritários para mapeamento, reforçando a importância dos seus resultados para a instituição (sede, CR, UC's).

A equipe que trabalha com o processo na CR1 é composta por apenas duas pessoas: o responsável pelo processo/dono do processo, servidor Paulo Garcia, e a estagiária Karina Oliveira. Temos o apoio do servidor João Paulo Gomes, da REBIO Jaru (Ji-Paraná/RO), que faz as análises das informações georeferenciadas e emite Nota Técnica para compor o processo. As análises jurídicas são feitas pela Procuradora Andrea Drummond, que fica junto à CR1 e presta apoio ágil e valioso nas apreciações.

A primeira atividade realizada foi a construção da matriz SIPOC referente ao processo, uma vez que essa ferramenta proporciona informações de um modo estruturado, facilitando a posterior discussão e mapeamento. A sequência das atividades realizadas para a elaboração da matriz foi a seguinte:

- ⇨ *Confirmação do nome e dono do processo.*
- ⇨ *Definição das saídas do processo - coisas tangíveis que o processo produz*

- ⇨ *Definição dos clientes que são atendidos pelo processo - pessoas ou outros processos que recebem as saídas do processo. Sabendo que toda saída deve possuir um cliente;*
- ⇨ *Definir as entradas do processo - as coisas necessárias para iniciar o processo, frequentemente tangíveis.*
- ⇨ *Definição dos fornecedores do processo - pessoas ou outros processos que fornecem as entradas. Toda entrada deverá possuir um fornecedor. O fornecedor e o cliente poderão ser a mesma pessoa ou processo.*
- ⇨ *Verificação se há sub-processos que fazem parte do processo a ser mapeado. São as atividades feitas para converter as entradas em saídas.*

A matriz SIPOC foi construída de forma completa, com todas as informações possíveis levantadas pela equipe do processo lotada na CR1 (ver matriz no Apêndice C). A conclusão trouxe uma riqueza muito grande de informações que contribuíram na elaboração dos fluxogramas referentes à situação atual do processo (AS IS), bem como a situação desejada (TO BE).

Como principal contribuição da matriz para o mapeamento podemos citar a organização dos dados referentes ao processo, permitindo uma análise das informações de forma contextualizada e, ao mesmo tempo, com um sentido lógico. Foi possível perceber o processo de Compensação de Reserva Legal dentro da matriz, com todas as informações importantes relacionados ao mesmo.

O mapeamento da situação atual do processo através da construção do fluxograma “AS IS” revelou a maneira como estava sendo executado, evidenciando pontos onde havia a necessidade de definição de procedimentos e outros em que precisávamos alinhar com a CGTER, pois estávamos trabalhando de forma diferente.

Para construção do “AS IS” seguimos fielmente o formato de execução que até então utilizávamos na CR1. Já o fluxograma “TO BE” construímos tendo como base o modelo “AS IS” já desenhado, buscando corrigir as falhas identificadas e, ao mesmo tempo, procurando alinhar com o fluxograma “TO BE” já mapeado pela CGTER.

Figura 15 – Estagiária da equipe ajudando no desenho do fluxograma (rascunho).

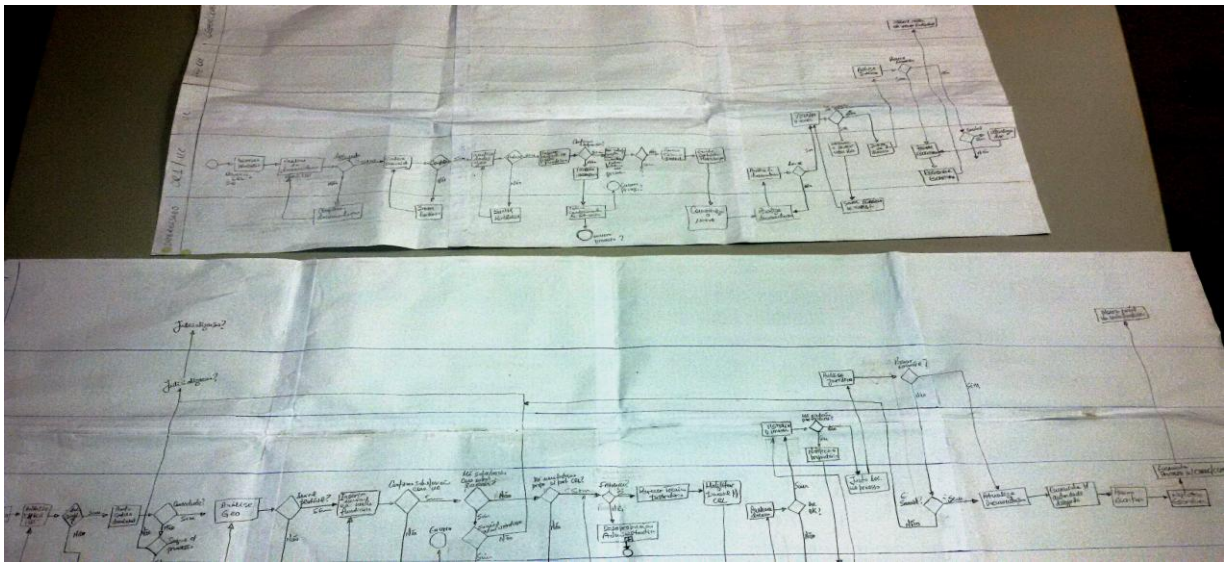


Figura 16 – Rascunhos dos fluxogramas “AS IS” e “TO BE” prontos.

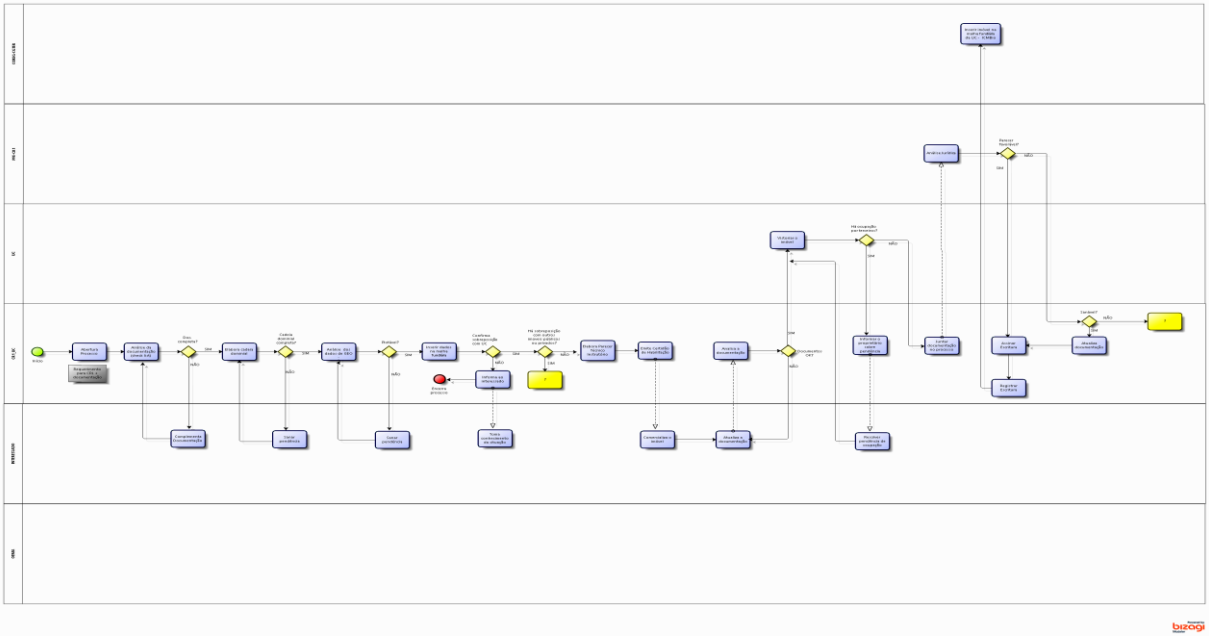


Figura 17 – Representação do fluxograma “AS IS””.

2.3.1 Falhas verificadas no processo após elaboração do fluxograma “AS IS”:

- ⇨ *Não há procedimentos para dar encamimhamento quando, nas análises iniciais do processo administrativo, são identificadas alterações na cobertura florestal (desmatamento) nos imóveis. Nesses casos a OEMA precisa ser solicitada a se manifestar se a área ofertada é passível de compensar reserva legal. Essa atividade (consulta e resposta da OEMA) precisa ser obrigatória no processo, para evitarmos o recebimento de uma área em doação para CRL que não serve para essa finalidade.*
- ⇨ *Ainda não há procedimentos para os casos em que é identificada sobreposição do imóvel com outros imóveis públicos ou privados, dentro da UC, quando essa situação não pode ser sanada administrativamente. Qual o encaminhamento?*
- ⇨ *Nos casos em que, após vistoria no imóvel para receber a doação, é verificada ocupação por terceiros, que não são população beneficiária da UC.*

Não há procedimentos definidos nem prazos para que o proprietário do imóvel resolva a pendência. E se não resolver, o que fazer? Essa situação está mapeada pela CGTER, mas não há continuidade no fluxo a partir desse ponto de decisão, para o caso do proprietário não ter resolvido a questão.

- ⇨ *O parecer jurídico não favorável ao recebimento da doação pelo ICMBio emitido* ***depois*** *que o proprietário negociou o imóvel, não poderá causar problemas com os interessados, caso as pendências identificadas não sejam sanáveis pelos mesmos?*

2.3.2 Situações onde foram identificadas diferenças de procedimentos entre a CR1 e a CGTER com necessidade de alinhamento:

- ⇨ *Na CR1 o processo administrativo para compensação de reserva legal é aberto com requerimento próprio, onde há manifestação de interesse pelo proprietário já no inicio do processo, antes das análises iniciais. O mapeamento da CGTER não prevê dessa forma.*
- ⇨ *A CGTER não coloca a necessidade de análise da cobertura florestal para verificação da existência de desmatamento no imóvel. No processo executado pela CR1 entendemos que esse procedimento é fundamental para evitarmos que o proprietário negocie o imóvel para CRL e a OEMA rejeite o procedimento devido o desmatamento.*
- ⇨ *O encaminhamento para judicialização, nas situações onde o processo administrativo não puder prosperar, é previsto no fluxograma da CGTER como um procedimento realizado em Brasilia (CGTER/PFE). Na CR1*

entendemos que esse procedimento pode ser encaminhado pela PFE local, que consultará a CGTER e PFE/Sede em casos específicos, se necessário.

Os fluxogramas foram desenhados inicialmente em um rascunho. Depois fizemos o uso da ferramenta **Bizagi Modeler** com as informações do rascunho**.** A ferramenta se mostrou de fácil entendimento e manuseio, apesar das suas instruções estarem em língua inglesa. Porém, quando fizemos a revisão dos fluxogramas já contávamos com uma nova versão com instruções em português, o que tornou o trabalho mais fácil. A ferramenta permite a organização das informações e a construção rápida do fluxo, com a função "arraste e solte" da sua interface. A utilização de notação especifica para mapeamentos padroniza o trabalho e facilita o entendimento de quem for analisar o fluxograma. Além da notação que promove a representação do fluxo de trabalho, os dados podem ser organizados em raias, onde cada uma delas representa um setor de trabalho por onde o fluxo transita, conforme os encaminhamentos que o direciona. Isso tudo torna o trabalho realizado com essa ferramenta muito didático e de boa estética, agregando valor ao exercício e ao profissional que o construiu.

Utilizamos o modelador de processos Bizagi com sucesso, apesar do pouco contato que tivemos anteriormente com o programa, o que reforça a conclusão de que é um instrumento acessível e muito útil para essa finalidade.

Os dois fluxogramas construídos, Compensação de Reserva Legal CR1 "AS IS" e "TO BE" estão disponíveis nos apêndices D e E.

Figura 18 – Apresentação e discussão dos resultados do trabalho com a equipe da CR1.

2.3.3 Sugestões para melhoria do processo de Compensação de Reserva Legal da CR1:

- ⇨ *Todo o fluxo processual pode ocorrer no âmbito da CR1 e UC envolvida, havendo somente a necessidade do encaminhamento final do processo administrativo à CGTER para a inserção do imóvel recebido em doação na malha fundiária do ICMBio e posterior procedimento para patrimoniar o bem.*
- ⇨ *Confirmar, com o endosso da CGTER, o procedimento de análise da cobertura florestal do imóvel objeto do processo administrativo e providencias posteriores junto ao interessado e OEMA, se for o caso.*
- ⇨ *Incluir a OEMA no fluxograma, para confirmar a possibilidade ou impossibilidade do imóvel em questão ser utilizado para compensar reserva legal de outra propriedade. Entendemos que essa manifestação é fundamental nos casos onde foi verificado desmatamento no imóvel. O prosseguimento do processo sem a concordância da OEMA poderá acarretar*

problemas mais adiante após recebermos a doação. Se o doador não puder concluir a compensação devido ao desmatamento, poderá exigir pagamento pelo imóvel já doado ou cancelar todos os procedimentos (o que vai gerar desgastes desnecessários).

- ⇨ *Definir, juntamente com a CGTER, sobre o momento mais adequado para a análise jurídica (se antes ou depois da negociação do imóvel pelo proprietário), considerando as possíveis consequências caso o parecer seja* ***não favorável****.*
- ⇨ *Definir também o que fazer quando o proprietário não consegue resolver pendências de ocupação do imóvel por terceiros, item obrigatório para que o ICMBio possa receber o bem em doação. Essa situação ficou sem continuidade (encaminhamento) no fluxograma "TO BE". É uma condição que não está prevista no mapeamento realizado pela CGTER.*
- ⇨ *Consultar as OEMAS sobre a possibilidade de compensação de reserva legal em Estado diferente de onde está localizada a propriedade com passivo a compensar. Informação importante para orientar os proprietários antes da negociação.*
- ⇨ *Como cada Estado pode definir procedimentos distintos para concretizar a compensação de reserva legal e a CR1 trabalha com quatro Estados diferentes, há necessidade de ter bem claro qual é a metodologia de cada um deles sobre o assunto.*
- ⇨ *Importante também entender os procedimentos dos Cartórios de Registro de Imóveis, que são regidos por normas federais e estaduais, para bem orientar os clientes proprietários de imóveis e saber como solicitar a isenção para o registro das doações recebidas e emissão de certidões.*

- ⇨ *Há necessidade de aporte de recursos humanos para que o processo funcione conforme desejado. Temos hoje na CR1 um servidor (que atende também inúmeras outras demandas) e uma estagiária. As análises das informações georeferenciadas são feitas por um servidor trabalha em uma UC distante. As demais análises são feitas na CR1. Desta forma, considerando a grande demanda para esse processo (as quais podemos somar também às demandas do processo de "Indenização" que pertence a mesma equipe), há necessidade que a CR1 seja contemplada com:*
  - *a) Um servidor especializado em geoprocessamento que permaneça na CR.*
  - *b) Um servidor para apoiar nas análises e fluxo processual.*

Ressaltamos que o processo de Compensação de Reserva Legal foi um dos cinco processos escolhidos como prioritários pelos servidores da CR1 para futuro mapeamento, após o trabalho de identificação dos processos de trabalho da Coordenação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO:

A gestão para resultados, segundo ARAUJO et all (2012), é uma abordagem de gestão que busca definir os resultados certos para a organização e fazê-los acontecer. Para MARTINS (2010), processos são dimensões fundamentais da gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados de atividades que geram e entregam produtos de uma organização. Acrescenta que a otimização de processos vai ao encontro do imperativo da eficiência: fazer mais e melhor com menos recursos.

Uma organização, de acordo com CABRAL (2015), é um "mar de processos" em

contínua execução pelas pessoas que compõem sua equipe. Estes processos estão inter-relacionados e interagem entre si de uma forma muito dinâmica, como uma grande rede. O autor salienta que os resultados de um processo são utilizados como insumos por outros processos e, desta forma, uma organização se constitui em um sistema complexo e integrado de atividades que se abastecem e se complementam.

No entendimento de SIMÃO et all (2010), adotar a Gestão por Processos é motivar e capacitar gestores e servidores para que eles promovam continuamente avanços e inovações que impliquem em melhores serviços prestados para o cidadão e para a sociedade. A Gestão por Processos deve inspirar e mobilizar gestores e servidores para gerar e implementar ideias que transformem os processos e criem valor para a sociedade.

Para que façamos uma boa gestão por processos, CAPPOTE (2012) ensina que sem o conhecimento sobre a realidade dos processos, qualquer proposta de melhoria pode ser um erro e ainda piorar o cenário atual da sua organização. Não devemos subestimar esse ponto. Descrever os processos em sua situação atual é um passo mais que importante para a nossa caminhada para fora do pântano do desconhecido. Esta etapa é que vai permitir a análise dos processos. Sem fazer uma análise dos processos, tudo estará igualmente certo ou errado.

Nesse sentido, o alinhamento dos processos com a estratégia corporativa é entendido como necessário por MICHELMAN (2007). Ele nos ensina que, ao estabelecermos nossas prioridades, devemos antes observar a estratégia para, só depois, definirmos como cada um dos nossos projetos serão implementados, pois eles devem contribuir para movimentar a organização de maneira mais eficaz na direção de seus objetivos.

CABRAL (2012) também destaca a importância do alinhamento dos processos

internos com os resultados que um sistema busca. Além do alinhamento do conjunto dos processos internos, a definição da sua importância depende do momento e da situação vivenciada pela unidade organizacional.

Já MORGAN (2002) enfatiza que a capacidade de ler e entender o que está acontecendo numa organização é competência administrativa básica, especialmente quando a gestão da mudança é uma das maiores preocupações das organizações. Destarte, quando ampliamos nosso entendimento, ampliamos nossa esfera potencial de ação através da qual podemos abordar os problemas e questões chaves.

PAIM (2009) entende que as organizações em geral tem uma cultura que privilegia a coordenação funcional do trabalho. Tal cultura se consolidou ao longo do tempo pela reprodução sistemática de uma lógica com foco na especialização funcional. A cultura organizacional se relaciona com os processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento dos grupos organizacionais.

Nessa linha de raciocínio, se olharmos para o contexto da gestão das unidades de conservação, esta abordagem é considerada atual e necessária por permitir o questionamento da cultura organizacional estabelecida historicamente nos órgãos gestores responsáveis. Mas para que a organização inicie um processo de gestão da mudança cultural para trilhar novos caminhos, SHEIN (2009) adverte que a condução deve ser capitaneada pelas suas principais lideranças.

Seguindo pelo mesmo caminho, MORGAN (2002) aconselha que em tempos de mudança é vital estarmos em contato com os pressupostos e teorias que orientam nossa prática e sermos capazes de estruturá-los e reestruturá-los para diferentes fins. As perspectivas tradicionais da administração frequentemente prendem-nos em arcabouços fixos. Elas oferecem-nos uma maneira de ver que diz: “Esta é a MANEIRA de ver”. Precisamos ser capazes de mudar isso.

Mas o que é mesmo mais importante na Gestão por Processos? Para CAPPOTE (2012) o processo mais importante é o que entrega a melhor experiência para os Clientes. Todos os outros processos precisam ajudar a viabilizar essa entrega. Pensando nessa lógica, os processos que entregam produtos aos clientes são os processos finalisticos, diretamente relacionados aos objetivos da organização. Aqueles que ajudam a viabilizar a entrega são os processos meio.

Já para PAIM (2009), o objetivo mais importante da gestão por processos é aprender como entregar cada vez mais valores para os clientes.

De que serve para a organização ter um monte de diagramas retratando os novos e “melhorados” processos? No entendimento de CAPPOTE (2012) estas melhorias somente terão utilidade quando forem efetivamente praticadas, monitoradas e gerenciadas. E esse é o maior desafio: oferecer bons resultados.

ENAP (2009) em seu curso de análise e melhoria de processos ensina que planejar a melhoria da organização, ou de seus processos e produtos, implica em considerar o papel e a importância estratégica que os indivíduos desempenham nesse processo. Acrescenta que a organização que deseja um excelente padrão de qualidade necessita dar a máxima importância a atributos como motivação, criatividade e ousadia, investindo significativamente na melhoria e valorização do desempenho de seus funcionários.

Gerir informações sobre os processos é de suma importância. Para PAIM (2009) essa importância aumenta conforme a internalização dos processos ocorre no dia-a-dia das organizações. Nesse sentido, Gomez (2015) informa que o Modelador de Processos BIZAGI se apresenta como uma ferramenta gratuita de gestão de processos, ágil e fácil de utilizar, que permite desenhar, definir, documentar e

publicar os processos utilizando o padrão BPMN**.** É uma ferramenta que fala a linguagem dos negócios e promove discussões durante a definição dos processos.

Sobre o padrão BPMN, White (2015) ilustra que trata-se de uma notação gráfica a qual permite que todas as partes envolvidas com determinado processo se comuniquem de forma clara, completa e eficiente através de uma linguagem comum. Facilita, portanto, a compreensão do funcionamento e desempenho dos processos, bem como das transações de negócios entre as organizações.

Por fim, lembramos Tzu S.(2011) o qual nos ensina que embora projetos brotem da necessidade estratégica de uma organização, o próprio projeto necessita de uma estratégia para atingir seus objetivos. Para o autor, o sucesso de uma campanha está relacionado em atingir o objetivo com o mínimo de recursos e desgastes. O sucesso da gestão por processos deve seguir essa máxima. Afinal, a estrutura deve seguir a estratégia.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS:

4.1. Resultados relacionados ao conteúdo

- Servidores da CR1 sabedores que a Gestão para Resultados é o modelo de gestão adotado pelo ICMBio e está em processo de implementação.
- Facilitador com maior domínio sobre o assunto relacionado ao tema. A atividade prática e a elaboração do trabalho demandou conhecimento, que foi sendo adquirido com pesquisas e leitura na literatura disponível.
- Servidores da CR1 cientes que a Gestão por Processos é um dos pilares da Gestão para Resultados e que está em andamento na sede do ICMBio a modelagem dos processos. Foram apresentados e

discutidos os processos já modelados pela sede.

- Aumento da coesão e espírito de grupo dos servidores, advindo como consequência das reuniões onde houve troca de informações e saberes, discussões sadias, construção coletiva e confraternização.
- Processos de trabalho da CR1 identificados. Foi elaborada uma lista (tabela) com a relação dos processos de trabalho, macroprocessos e subprocessos identificados na Coordenação Regional (Apêndice A) Nessa atividade foi elaborada Matriz SIPOC pelos servidores, referente aos processos identificados. Todos os servidores utilizaram a ferramenta no exercício.
- Responsáveis (donos) dos macroprocessos, processos e subprocessos identificados ou nomeados (Apêndice A)
- Processos prioritários para mapeamento e elaboração propostas de melhoria escolhidos - cinco processos. (Apêndice B).
- Elaboração parcial da Matriz SIPOC pelos servidores, referente aos processos identificados.
- Processo de Compensação de Reserva Legal mapeado:
    - Elaboração completa da Matriz SIPOC para o processo. (Apêndice C).
    - Construção dos fluxogramas “AS IS” (Apêndice D) e “TO BE” (Apêndice E) para o processo.
    - Durante o trabalho de mapeamento desse processo foram identificados alguns pontos onde há necessidade de buscar alinhamento com o processo mapeado pela CGTER.
    - Foram identificadas questões no processo de Compensação de

Reserva Legal onde há necessidade de melhoria/aperfeiçoamento, tendo sido elaborada lista com as propostas. Essas propostas já estão sendo incorporadas na rotina de execução desse processo na CR1.

- Ferramenta Bizagi Modeler utilizada com sucesso pela equipe para o mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal. Os demais servidores da CR1 tiveram um primeiro contato com a ferramenta, com demonstração prática do seu emprego.

4.2. Resultados relacionados ao processo de intervenção

- Maior entendimento e aceitação dos servidores da CR1 quanto ao modelo de gestão adotado pelo ICMBio.
- Assimilação do conhecimento sobre os conceitos relacionados aos processos, mapeamento e propostas de melhoria.
- Evolução do facilitador no exercício de atividades de facilitação interna. As oficinas e reuniões ofereceram a oportunidade de exercitar a facilitação, que por sua vez exigiu conhecimento sobre o assunto tratado, aplicação de técnicas para condução das atividades e obtenção de um produto ao final de cada evento. A facilitação no próprio ambiente de trabalho foi executada com tranquilidade, pois os participantes são colegas do dia-a-dia. O ambiente, as boas relações e o interesse pelo tema favoreceram o sucesso alcançado. Foi um bom exercício preparatório para outras atividades de facilitação que estão por vir.

- Inicio de incorporação das diretrizes da gestão por processos pelos servidores e percepção da Coordenação Regional como parte de um sistema integrado de gestão e não como uma ilha, atuando isoladamente.
- Consenso entre os servidores sobre a necessidade de maior organização interna da Coordenação Regional, que repercuta num melhor desempenho com menor desgaste da equipe.
- Retomada de uma postura de coesão e colaboração entre os servidores, a partir dos trabalhos nas oficinas.
- Manifestação dos servidores sobre a importância das reuniões temáticas de equipe, onde saímos das nossas “caixinhas”, trocamos conhecimento e criamos a possibilidade de discussão e encaminhamentos coletivos para problemas da gestão.
- Comprometimento de todos com a continuidade do trabalho para organização da CR1
- Consenso sobre a importância de realizar o mapeamento de todos os processos de trabalho da CR1, iniciando pelos processos prioritários.

4.3. Resultados que não foram alcançados

- Embora os resultados propostos para o trabalho tenham sido atendidos, percebemos que a grande quantidade de demandas de trabalho da coordenação e o pequeno quadro de servidores para fazer frente às demandas, acabaram interferindo na participação e envolvimento de cada um nas atividades. Além disso, a Coordenadora Regional tem uma agenda de viagens intensa e muitas vezes sem programação prévia, o que acabou

dificultando a definição de datas para a realização das reuniões (oficinas). Assim, entendemos que poderia ter sido mais bem aproveitado o momento do projeto para aprimorar o envolvimento dos servidores para a necessária organização da CR1, apesar dos grandes avanços alcançados.

4.4. Efeitos emergentes

- O conteúdo abordado no trabalho, o levantamento realizado e a discussão interna que o trabalho provocou, contribuiu (ou está contribuindo) para a participação e contribuição da CR1 nas discussões voltadas para a reestruturação das Coordenações Regionais, retomadas recentemente com a posse do novo Presidente do ICMBio, Cláudio Maretti.

5. CONCLUSÕES

Podemos traduzir o trabalho realizado na Coordenação Regional de Porto Velho como uma experiência que resgatou nos servidores o interesse pela gestão e pelo trabalho coletivo, ao mesmo tempo em que deu início a um novo momento na gestão. E é gratificante perceber isso.

Embora entendamos que toda mudança é processual, ainda mais quando essa mudança se refere a pessoas e comportamentos, o sucesso inicial é sempre muito estimulante para o gestor.

Experimentamos isso no decorrer do nosso trabalho. Primeiro porque o assunto é empolgante. A introdução da gestão por processos teve essa capacidade de, na sua simplicidade, provocar inovações e melhorias na gestão, que conquistou os servidores. Segundo porque percebemos que os servidores estavam desmotivados, cansados, sem interesse em novos desafios. Parecia que não havia mais nada para

acrescentar e crescer. As atividades desenvolvidas tiveram a capacidade de fazer um “resgate” com os servidores, trazendo-os novamente para um ambiente mais harmônico, coletivo, interativo.

Na prática, percebemos que os servidores, ao compreenderem o modelo de gestão adotado pelo ICMBio (e é fato que não compreendiam ainda) e, nesse contexto, a gestão por processos, passaram a perceber o seu trabalho com uma nova visão. Ao saberem que os resultados dos seus processos são importantes para outros processos, para o ICMBio ou mesmo para outra instituição, houve um ganho de interesse pela gestão e motivação para produzir.

A identificação dos processos de trabalho da CR1 trouxe esse fator motivador. O mapeamento do processo de Compensação de Reserva Legal consolidou a mensagem sobre a importância da organização das informações e do seu fluxo dentro do processo, para maior eficiência e eficácia nas entregas.

Esse mapeamento já trouxe resultados práticos. Identificamos pontos onde não tínhamos solução para situações que poderiam interferir seriamente no fluxo processual. As propostas para melhoria que foram levantadas no mapeamento “TO BE” já estão sendo executadas com sucesso na CR1, pois a dinâmica do processo não parou. Pretendemos ainda apresentar essas propostas para a Coordenação de Compensação de Reserva Legal, para conhecimento, análise e definição quanto a incorporação no processo mapeado pela CGTER.

Ficou evidente o interesse do grupo na continuidade dos mapeamentos. Identificamos processos altamente prioritários para futuros trabalhos e estamos organizando uma agenda de oficinas para mapeá-los e levantar propostas para melhorias. Começaremos pelos processos de instrução processual e julgamento de autos de infração, eleitos os mais críticos, onde a CR1 é a Regional com maior

passivo para resolver. Os componentes da equipe estão com uma grande expectativa quanto ao início desse trabalho, os quais deverão iniciar ainda em agosto/2015.

Sabemos que um dos componentes essenciais para gerir processos é o capital humano. É certo que uma equipe pequena, apesar de poder produzir bons resultados, pode ter dificuldades para chegar ao quantitativo de suas metas. A equipe da CR1 é pequena. Mas é certo também que, conforme a organização interna progride, vai se tornando mais fácil executar a gestão dos processos com sucesso. Como a situação de deficiência de servidores não será resolvida em curto prazo, estamos apostando na consolidação desse trabalho como um fator crucial para a melhoria da gestão na Coordenação Regional de Porto Velho.

Por fim, vale destacar que nós servidores públicos temos como obrigação oferecer serviços de qualidade para a sociedade. A gestão por processos tem essa prerrogativa: o foco é o cliente, temos que oferecer as melhores entregas, os melhores resultados possíveis ao nosso público. Mas é importante entender o mapeamento dos processos como um meio para chegarmos nesse nível de eficácia, não como um fim em si mesmo. Portanto, não basta só mapear. É preciso executar com eficiência e buscar melhorar a cada dia.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL , R.F.B.; ARAÚJO, M. A. R.; MARQUES, C. P. **Unidades de Conservação no Brasil: O caminho da Gestão para Resultados**. Organizado por NEXCUS. São Carlos: 1 Ed., RIMA,2012.

CABRAL, R.F.B. **Gestão por Processos. Apostila Módulo 4**. Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Organizado por NEXUCS. 2015.

CAPOTE, G. **BPM Para Todos - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1ª edição. Rio de Janeiro : Gart Capote, 2012

ENAP. Apostila do curso: **Análise e melhoria de processos**. Mod 1,2,3 e 4. Enap e Uniserpro: 2009

.

GOMEZ, Gustavo. **Reportes & Análisis para impulsar el Desempeño de su Negocio**. Disponível em: http://www.bizagi.com/es/bpm-suite-es/productos/modeler. Acesso em **16. Jul.2015.**

GOMEZ, Gustavo. **Modelagem de Processos.** Disponível em: http://elearning.bizagi.com/my/modeling.php**. Acesso em 16.Jul.2015.**

MICHELMANN P. **Assumindo o controle do seu tempo**. Harvard Business School Press. Tradução Eduardo Lassere. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2ª Reimpressão.

MORGAN, GARETT. **Imagens da Organização**. Edição executiva/Garett Morgan; Tradução: Geni G.Goldschimidt. 2 Edição. São Paulo: ATLAS, 2002.

MARTINS, H. F. ; MARINI CAIO. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

PAIM, RAFAEL; ET AL. **Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender**.– Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009;

SHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1ª Edição. Atlas Editora. São Paulo: 2009.

SIMÃO, ALBERTO. ET AL. **A Implementação de um processo de "Gestão por Processos" na Polícia Federal Brasileira,** in BPM Cases Studies 2010. ELO GROUP. 2010.

TZU S. **A arte da Guerra**. Adaptação e Tradução de André da Silva Bueno – São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

WHITE, STEPHEN A. **Introduction to BPMN**. Disponível em: **http://www.omg.org/bpmn/Documents/Introduction_to_BPMN.pdf**. **Acesso em** 16.Jul.2105.

APENDICE A

Processos de trabalho identificados na CR1.

Obs: Arquivo em PDF referente aos processos identificados segue em separado.

APENDICE B

Matriz de priorização utilizada após a identificação dos processos.

Obs: Arquivo em PDF referente à matriz de priorização segue em separado.

APENDICE C

Matriz SIPOC do Processo de Compensação de Reserva Legal

Obs: Arquivo em PDF referente à Matriz SIPOC do processo de Compensação de Reserva Legal segue em separado.

APENDICE D

Fluxograma “AS IS” do Processo de Compensação de Reseva Legal.

Obs: Arquivos em PDF e formato figura referentes ao Fluxograma “AS IS” do processo de Compensação de Reserva Legal seguem em separado.

APENDICE E

Fluxograma “TO BE” do Processo de Compensação de Reserva Legal.

Obs: Arquivos em PDF e formato figura referentes ao Fluxograma “TO BE” do processo de Compensação de Reserva Legal segues em separado.