



**MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE
INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE
PARQUE NACIONAL DE ANAVILHANAS**

**Mapeamento do Processo:
Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas**

Priscila Maria da Costa Santos

**Novo Airão/AM
2015**

Priscila Maria da Costa Santos

Mapeamento do Processo:
Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas

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.

**Acadebio - Iperó/SP
2015**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Priscila Maria da Costa Santos

Mapeamento do Processo: Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas

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: ___/___/___

Marcelo Bresolin - ICMBio

Rogério Cabral - NEXUCS

Jussara Souza Oliveira – SEMA/MT

LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 01** – Fluxograma do Mapeamento do Processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”, com a utilização do software BizAgi.19
- FIGURA 02** – Foto do registro em tarjetas da chuva de ideias para subsidiar o mapeamento da situação ideal do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.24
- FIGURA 03**– Foto dos presentes ao final da reunião de revisão do Plano de Manejo do PNA, com o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público da UC (27/05/2015).24

RESUMO

O presente trabalho apresenta o mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”, como atividade prática do curso Gestão para Resultados, finalizado em agosto de 2015.

A atividade foi realizada durante reunião de revisão do Plano de Manejo do Parque Nacional de Anavilhanas - PNA, com o Conselho Consultivo e com o Comitê de Uso Público da Unidade, em maio de 2015, na cidade de Novo Airão/AM, sede da Unidade de Conservação – UC.

Não obstante aos desafios encontrados, o projeto alcançou seus objetivos: o processo supracitado foi mapeado e validado, aportes sobre sua situação ideal foram sugeridos, o Comitê de Uso Público do PNA foi fortalecido, as parcerias com seus entes partícipes foi fomentada e a atividade contribuiu para a elaboração do Programa de Uso Público e do Plano de Implementação do Uso Público do PNA, norteados prioridades estratégicas e gerenciais a serem perseguidas pela equipe gestora da UC.

Palavras chaves: mapeamento de processo, uso público, visitante, parcerias, parque nacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA.....	7
1.2. UNIDADE DE APLICAÇÃO.....	7
1.3OBJETIVOS	9
2. METODOLOGIA.....	10
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4. DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE E RESULTADOS ALCANÇADOS.....	18
4.1 REFLEXÕES	25
5. CONCLUSÕES.....	28
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXO 01 - Resumo sobre os conceitos-chave utilizados na atividade de mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.	30

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O presente trabalho apresenta o mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”, como atividade prática do curso Ciclo de Formação em Gestão para Resultados, finalizado em agosto de 2015.

O processo inicia-se com a chegada do visitante ao Parque Nacional de Anavilhanas, a partir da cidade de Novo Airão/AM, sem roteiro pré-definido, finalizando-se com sua saída do Parque.

Buscou-se mapear e validar o situação atual do referido processo, bem como elencar sugestões para a definição da situação ideal do mesmo.

A atividade foi realizada durante reunião de revisão do Plano de Manejo do Parque Nacional de Anavilhanas - PNA, com o Conselho Consultivo e com o Comitê de Uso Público da Unidade, em maio de 2015, na cidade de Novo Airão/AM, sede da Unidade de Conservação – UC.

Dentre os objetivos específicos do exercício de mapeamento do referido processo, destacam-se: o fomento à efetiva participação dos atores do Comitê de Uso Público do PNA nas ações ou atividades mapeadas, de acordo com as possibilidades, responsabilidades e governanças institucionais de cada ente parceiro; afinal, “a “cola” que aglutina pessoas não é “o que elas recebem” da organização, mas o que elas podem contribuir para a comunidade” (Cabral, 2014); e as contribuições derivadas da atividade para a elaboração do Programa de Uso Público e do Plano de Implementação do Uso Público, no âmbito da revisão do Plano de Manejo da UC em curso.

1.2 UNIDADE DE APLICAÇÃO

O Parque Nacional de Anavilhanas, localizado entre os municípios de Manaus (30%) e Novo Airão (70%), no Estado do Amazonas, foi criado com o objetivo de preservar o arquipélago fluvial de Anavilhanas, um dos maiores do mundo, bem como suas diversas formações florestais, além de estimular a produção de conhecimento por meio da pesquisa científica e valorizar a conservação do bioma Amazônia com base em ações de educação ambiental e turismo sustentável.

A Unidade de Conservação apresenta formações florestais diversas, como floresta ombrófila densa, igapó, campina, campinarana, caatinga-gapó e chavascal, além de ecossistemas fluviais e lacustres. A parte fluvial do parque, com mais de 400 ilhas, aproximadamente 130 km de extensão e em média 20 km de largura, representa 60% da unidade, enquanto a porção de terra firme representa 40%, num total de 350.469,8 ha (3.504,69 km²).

Os maiores atrativos são o turismo de interação com botos-vermelhos (também conhecidos como botos cor-de-rosa); as praias (na seca, de setembro a fevereiro); as trilhas aquáticas de igapó (na cheia, de março a agosto); as ilhas, que vistas de cima são um espetáculo inesquecível; as trilhas terrestres; a observação de flora e fauna, que proporcionam um fabuloso contato com o ambiente amazônico; e os passeios de barco pelo arquipélago das Anavilhanas; além da possibilidade de visitar comunidades tradicionais ribeirinhas do entorno e conhecer o belo artesanato de Novo Airão.

A UC foi criada em 1981 por meio do Decreto nº 86.061, de 02 de junho, como Estação Ecológica (ESEC), tendo sido recategorizada à Parque Nacional (PARNA) em 2008 (Lei nº 11.799, de 29 de outubro).

Vários fatores levaram à recategorização da UC à Parque Nacional, dos quais destacamos: a vocação turística da região, tendo em vista sua grande beleza cênica; sua localização geoestratégica, considerando sua proximidade com a cidade de Manaus, o maior centro urbano da região norte e principal portal de entrada de turistas que visitam a Amazônia brasileira; e as demandas populares, posto que a cidade de Novo Airão localiza-se sobre as águas de Anavilhanas e grande parte de sua economia gira em torno do Parque.

O ordenamento do turismo no PNA foi regulamentado por meio da Portaria nº 47 de 09/04/2012, válida até a publicação do novo Plano de Manejo da UC, em processo de revisão, iniciado em setembro de 2014 e com previsão de término em dezembro de 2015.

O plano de manejo da unidade, publicado em 2002, quando a UC era uma ESEC, previa e permitia somente a visitação educativa, de acordo com as prerrogativas do SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação, acerca da categoria Estação Ecológica.

Dessa forma, um dos pontos centrais da revisão do Plano de Manejo é a readequação do mesmo à categoria Parque Nacional, com a elaboração do Programa de Uso Público voltado pra as atividades de visitação turística.

Além de contar com um Conselho Consultivo, o Parque também possui um Comitê de Uso Público, formado por membros do Conselho e entes parceiros ligados ao *trade* turístico da região. Ambos, Conselho e Comitê, vêm participando ativamente do processo de revisão do Plano de Manejo do PNA, com destaque para a construção participativa do Planejamento Estratégico ligado aos alvos de conservação da UC (utilizando-se a metodologia dos Padrões Abertos para a Conservação da Natureza) e do Programa de Uso Público (a partir dos preceitos do ROVAP – Rol de Oportunidades para Visitantes em Áreas Protegidas).

Além do Programa de Uso Publico, também está em construção o Plano de Implementação de Uso Público do PNA. O primeiro possui caráter estratégico e comporá, como um capítulo, o Plano de Manejo da UC. O segundo, mais dinâmico, de caráter mais gerencial, será um documento

independente do Plano de Manejo, ainda que estritamente relacionado às diretrizes estratégicas contidas no Programa de Uso Público. O Plano de Implementação poderá e deverá ser revisto com maior frequência, sendo validado por protocolos mais simplificados do que aqueles relacionados à Planos de Manejo.

Vale destacar, ainda, alguns reconhecimentos nacionais e internacionais do Parque Nacional de Anavilhanas, em virtude de suas características geográficas singulares, sua beleza cênica e seus atributos ecológicos: é Sítio do Patrimônio Natural da Humanidade (UNESCO) e Reserva da Biosfera (UNESCO); candidato à Sítio Ramsar; inserido no Corredor Central da Amazônia (Projeto Corredores Ecológicos/PPG7); integrante do Mosaico de Áreas Protegidas do Baixo Rio Negro – MBRN (MMA N°483, de 14/12/2010) e umas das 16 unidades de conservação federais consideradas prioritárias para estruturação da visitação por parte do ICMBio.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo Geral

- Mapear o processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.

Início e Fim do Processo:

O ponto de partida é a chegada do visitante na cidade de Novo Airão, sede da UC, que não tem qualquer roteiro ou pacote turístico pré-definido. Como ele obtém informações sobre a visitação no Parque? Como se dá esse processo, de informação e visitação no Parque, até sua saída do Parque e da cidade? É o que buscamos mapear.

Objetivos Específicos

- Fortalecer a participação do Comitê de Uso Público do Parque Nacional de Anavilhanas nos processos de Gestão de Uso Público da UC, por meio da validação por esse fórum do mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.

- Fortalecer o empoderamento do Comitê de Uso Público do PNA como instância consultiva, norteadora e participativa da organização da visitação no PNA.

- Fomentar a efetiva participação dos atores do Comitê de Uso Público do PNA nas ações ou atividades mapeadas no referido processo, de acordo com as possibilidades, responsabilidades e governanças institucionais de cada ente parceiro.

- Contribuir para a elaboração do Programa de Uso Público e do Plano de Implementação do Uso Público, no âmbito da revisão do Plano de Manejo da UC em curso.

2. METODOLOGIA

O presente projeto desenvolveu-se a partir dos conhecimentos adquiridos no curso Ciclo de Formação em Gestão para Resultados, promovido pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e coordenado pela empresa NEXUCS.

O embasamento teórico proveio do próprio curso e do levantamento bibliográfico sugerido durante o mesmo.

A seguir são descritas as etapas práticas do presente projeto e apontadas as metodologias utilizadas em cada qual.

Etapas práticas:

1. Apresentação para Equipe de Planejamento - EP da revisão do Plano de Manejo - PM do PNA¹ e para a equipe de consultoria do Idesam², durante reunião em 30 de abril de 2015, da proposta da atividade mapeamento de processo a ser realizada em reunião de revisão do Plano de Manejo com o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público da UC, prevista para maio de 2015.
2. Mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas” pela gestora da UC, a partir de informações decorrentes da sua experiência no PNA. Para tal foi utilizado o software BizAgi.
3. Apresentação da proposta de mapeamento detalhada para EP e equipe de consultoria durante *briefing* pré-reunião de revisão do PM do PNA com o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público da UC.
4. Apresentação para o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público do Parque, durante reunião relacionada à revisão do Plano de Manejo da UC:
 - a) da proposta de mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas” e explicação da dinâmica da atividade;
 - b) dos conceitos-chave sobre mapeamento de processos utilizados na atividade para nivelamento;
 - c) dos objetivos do exercício para o ordenamento da visitação do PNA, no âmbito da revisão do Plano de Manejo da UC em andamento.

Para os propósitos a e b foi dada uma folha impressa para cada participante, contendo: de um lado o fluxograma do mapeamento do referido processo, elaborado com o software BizAgi (Figura 01), e do outro um resumo sobre os conceitos utilizados (Anexo 01).

¹ A EP é composta pela chefe da UC, um representante da CR vinculada (CR-02/Manaus) e o ponto focal da COMAN – Coordenação de Elaboração e Revisão de Plano de Manejo do ICMBio Sede.

² A equipe de consultoria foi contratada com recursos do Arpa para apoio à revisão do PM do PNA.

A reunião ocorreu em Novo Airão/AM, nos dias 26 e 27 de maio de 2015, sendo que a atividade de mapeamento de processo foi realizada na parte da tarde do dia 27, de 14 h às 16h, finalizando o evento.

5. Apresentação para o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público do PNA do mapeamento realizado para validação. A dinâmica da atividade consistiu em condução pela facilitadora/moderadora/registradora da leitura conjunta do fluxograma e dos conceitos-chave, explicações correlatas e debate participativo para validação da proposta.

Uma única pessoa cumpriu o papel de facilitadora/moderadora/registradora do mapeamento proposto.

6. Registro dos ajustes ou complementos propostos pela plenária para validação do mapeamento do processo por meio de anotações, incluindo destaques em tarjetas.
7. Após a validação do referido processo situacional, promoveu-se uma chuva de ideias e livre debate para compor futuro mapeamento da situação ideal do mesmo processo, registrada em tarjetas, finalizando a atividade.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a década de 90 o Brasil vem buscando transformar a administração pública brasileira, de burocrática, em administração pública gerencial (Bresser Pereira, 1996, apud Lamberts, 2013).

Nesse contexto surgiu o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, desenvolvido pelo governo federal como um modelo para as organizações públicas melhorarem seus serviços (Araújo *et al*, 2012, apud Lamberts, 2013).

De acordo com o MEGP, as lideranças elaboram estratégias e planos, com foco nas necessidades dos cidadãos e da sociedade, que serão executadas por pessoas através de **processos** gerando resultados, que alimentarão a definição de novas estratégias e planos. Durante todo esse ciclo há o aporte e a saída de informações e conhecimento (idem; grifo nosso).

“O ICMBio vem adotando o Modelo de Gestão para Resultados, alinhado ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, incentivando suas unidades a aderirem a tais modelos, inclusive por meio de ciclos de formação específicos sobre os conceitos e métodos envolvidos em sua implementação” (Jerusalinsky, 2014).

A gestão existe para alcançar resultados, que no setor público, significa atender aos interesses, demandas e às expectativas dos beneficiários – cidadãos ou empresas – criando valor público. Porém os resultados não acontecem naturalmente nas organizações. Além de defini-los com clareza, é essencial que se estruture um *modus operandi* de se construí-los e persegui-los obstinadamente. Essa forma estruturada, sistemática e equilibrada de construir resultados nas organizações é denominada de Modelo de Gestão para Resultados (Mudjalieb & Marques, 2012, apud Silva, 2014).

Ressalta-se que se os produtos gerados pela organização não forem necessitados ou desejados pela sociedade, diz-se que a organização não está efetivamente orientada para resultados (Cabral *et al*, 2012, apud Silva & Santana, 2013).

Nesse contexto, uma das ferramentas do Modelo de Gestão para Resultados é a de Gestão por Processos, que é o “modo como uma organização pode ser gerida, tendo como foco os seus processos de trabalho” (Cabral, 2015a).

De acordo com Tregear *et al* (s/ano),

“Cada vez mais as organizações ao redor do mundo são atraídas pela ideia da gestão baseada em processos. A ideia central é fundamentada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesmas e demais partes interessadas através de processos de negócios interfuncionais. É através de seus processos de

negócios que uma empresa executa sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente”.

Ainda de acordo com autor,

“Gestão por Processos é mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização, a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos é criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir idéias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes”.

Sobre a filosofia da gestão por processos, o mesmo autor coloca que “os processos de negócios são coleções de atividades multifuncionais que oferecem valor aos clientes da organização e demais partes interessadas”. Nesse sentido, ainda para Tregear *et al*, “a gestão por processos deve, antes de tudo, aumentar o valor criado por uma organização, construindo um ambiente colaborativo de geração e implementação de ideias de melhorias e inovação, no qual os colaboradores são estimulados a aprimorar continuamente sua forma de trabalhar”.

Para Martins & Marini (2010),

“A gestão de processos abrange a inter-relação das atividades e processos organizados sob a lógica de uma “cadeia de agregação de valores”, direcionada para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. (...) Acrescente-se que, em consonância com a tendência do setor público de atuar em rede, a gestão de processos permite identificar alternativas extraorganizacionais (mediante terceirizações e parcerias), as quais têm se revelado mais vantajosas para os beneficiários ou para o poder público”.

Ainda segundo os autores,

“A gestão de processos organizacionais consiste em identificar, alinhar e otimizar os processos organizacionais e suas inter-relações, propiciando à organização uma visão completa e essencialmente integrada dos ambientes interno e externo e identificando e mobiliando os principais atores envolvidos”.

Segundo Silva & Santana (2013),

“A gestão por processos aborda que, para um melhor gerenciamento dos processos, é necessário conhecê-los. Ou seja, conhecer os processos que resultam nos produtos e serviços gerados por uma organização. E uma forma de conhecê-los é modelando-os. E modelar os processos consiste em retratar a situação atual e desenhar a situação desejada, descrevendo a sequência de atividades que geram um determinado produto.

Dentre os objetivos para que uma organização melhore o gerenciamento

dos processos através da modelagem destacam-se: conseguir com que os processos sejam mais eficazes produzindo os resultados desejados e de forma mais eficiente, minimizando o uso de recursos; identificar oportunidades de melhoria e facilitar a sua adaptação às mudanças conforme as necessidades dos clientes; possibilitar a identificação e exclusão das áreas ou etapas que não agregam valor; estabelecer padrões de trabalho; assegurar o fluxo de informação; explicitar o conhecimento e experiências para o uso futuro; reduzir o retrabalho”.

Mas o que são processos?

“Do ponto de vista moderno da gestão, principalmente da gestão pública, é conveniente considerarmos processos como um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão. Tais decisões se baseiam em referências, fazem uso de recursos e envolvem critérios de qualidade, planos de ação e atividades” (Gespublica, 2011, apud Cabral, 2015a).

De acordo com ENAP (2009),

Processo é:

- conjunto de ações pelas quais insumos transformam-se em bens ou serviços;*
- conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas);*
- conjunto de ações, correlacionadas e integradas, que transformam os insumos recebidos em produtos/serviços que agrega valor aos seus usuários;*
- conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico.*

Para Martins & Marini (2010),

“processos são uma dimensão fundamental do modelo de gestão para resultados, na medida em que constituem arranjos estruturados (sujeito a regras e requisitos) da atividade que geram e entregam os produtos (bens ou serviços, tangíveis ou não) de uma organização, programa, projeto, entre outros, aos devidos beneficiários”.

Capote (2012) coloca que “um processo nada mais é que uma série de ações, ou passos, que são realizados para se alcançar determinados objetivos”. E complementa: processos são a chave para um bom planejamento, e um bom planejamento pode levar aos melhores, mais desejados e tão necessários resultados.

Para ABPMP BPM CBOK (2009), um processo:

“é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados

por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica”.

Já Cabral (2015) define processo como:

“Conjunto de atividades interligadas que tem como objetivo a produção de um serviço ou bem. Define-se um processo agrupando-se em sequência todas as atividades dirigidas à obtenção de um determinado resultado. Isso equivale a dizer que um processo é constituído de pessoas, equipamentos, materiais, métodos ou procedimentos etc., combinados de modo a produzirem um serviço ou bem. Uma série de atividades correlatas pode ser chamada de processo e um grupo de processos pode ser visto como um sistema”.

E o que significa modelagem ou mapeamento de processos? Qual o seu propósito?

Segundo Leal *et al* (2005, apud Volpato, 2011, apud Silva & Santana, 2013),

“mapear processos significa 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”.

De acordo com Correia *et al* (2012, apud Silva & Santana, 2013), o mapeamento reduz as falhas de integração entre sistemas, melhora o desempenho da organização e permite o entendimento dos procedimentos e dos processos por todos.

ABPMP BPM CBOK (2009) destaca que:

“O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão. Por definição, um modelo nunca será uma representação integral e completa do processo real, mas focalizará em representar atributos do processo que suporta análise continuada a partir de uma ou mais perspectivas. (...).

Modelos de processos apresentam muitos benefícios no gerenciamento de operações de negócios, tais como entendimento do processo de negócio e melhoria de comunicação ao criar uma representação visível e perspectiva compartilhada comum. No gerenciamento de processos de negócio, modelos são o meio para gerenciar processos da organização, analisar desempenho de processos e definir mudanças. São a expressão do estado de negócio desejado e especificam os requisitos para recursos de suporte que habilitem operações de negócio

efetivas: pessoas, informações, instalações, automação, finanças, energia, etc.”.

ABPMP BPM CBOK (2009) aponta alguns benefícios da modelagem:

- *Modelos são relativamente rápidos, fáceis e baratos de completar;*
- *Modelos são fáceis de entender quando comparados a outras formas de documentação;*
- *Modelos fornecem uma linha-base para a medição; e*
- *Modelos facilitam o processo de simulação e análise de impacto.*

Já Cabral (2015) esclarece que a Modelagem ou Mapeamento de Processos consiste em retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios e tem como objetivo otimizar os processos executados por uma organização. Segundo o autor, pode ser dividida em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: situação atual (*As Is*) e situação proposta (*To Be*).

O mesmo autor lista alguns objetivos comuns que justificam a modelagem de processos:

- Melhor entendimento do funcionamento da organização
- Documentar o processo
- Definição adequada de responsabilidades
- Prover treinamento
- Estabelecer padrões de trabalho
- Responder às mudanças
- Prevenção e solução de problemas
- Identificar oportunidades de melhoria
- Eliminação de atividades redundantes
- Desenhar um novo processo
- Comunicar
- Medir o desempenho
- Viabilizar simulação e análise de impacto

Por fim, ainda de acordo com Cabral (2015), a visão de processos consiste em um paradigma útil para gerenciar a operação de uma organização de forma:

- Eficiente (consumindo a menor quantidade de recursos)
- Eficaz (proporcionando os resultados pretendidos)
- Alinhada estrategicamente às escolhas da organização
- Adaptável e flexível

O que significa garantir a excelência do desempenho das operações dessa organização.

Trabalhar a partir da visão de processos pode ser um primeiro passo “na implementação de um modelo de gestão gerencial a ser incorporado na cultura organizacional local” (Silva & Santana, 2013).

O maior desafio é a mudança organizacional, a quebra de paradigmas, que deve envolver todos os *stakeholders*³ relacionados aos processos nos quais se vislumbram melhorias.

³ Stakeholders: compreendem todos os envolvidos em um processo, podendo ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio ou a missão de uma organização), segundo Capote (2012).

4. DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE E RESULTADOS ALCANÇADOS

Por que mapear o processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”?

A cidade de Novo Airão/AM é sede do Parque Nacional de Anavilhanas e sua principal porta de entrada, com a economia girando grande parte em torno dos atrativos turísticos do Parque. Não à toa o slogan da cidade é “paraíso ecológico”, tendo o peixe-boi e o boto-vermelho como espécies símbolos do município.

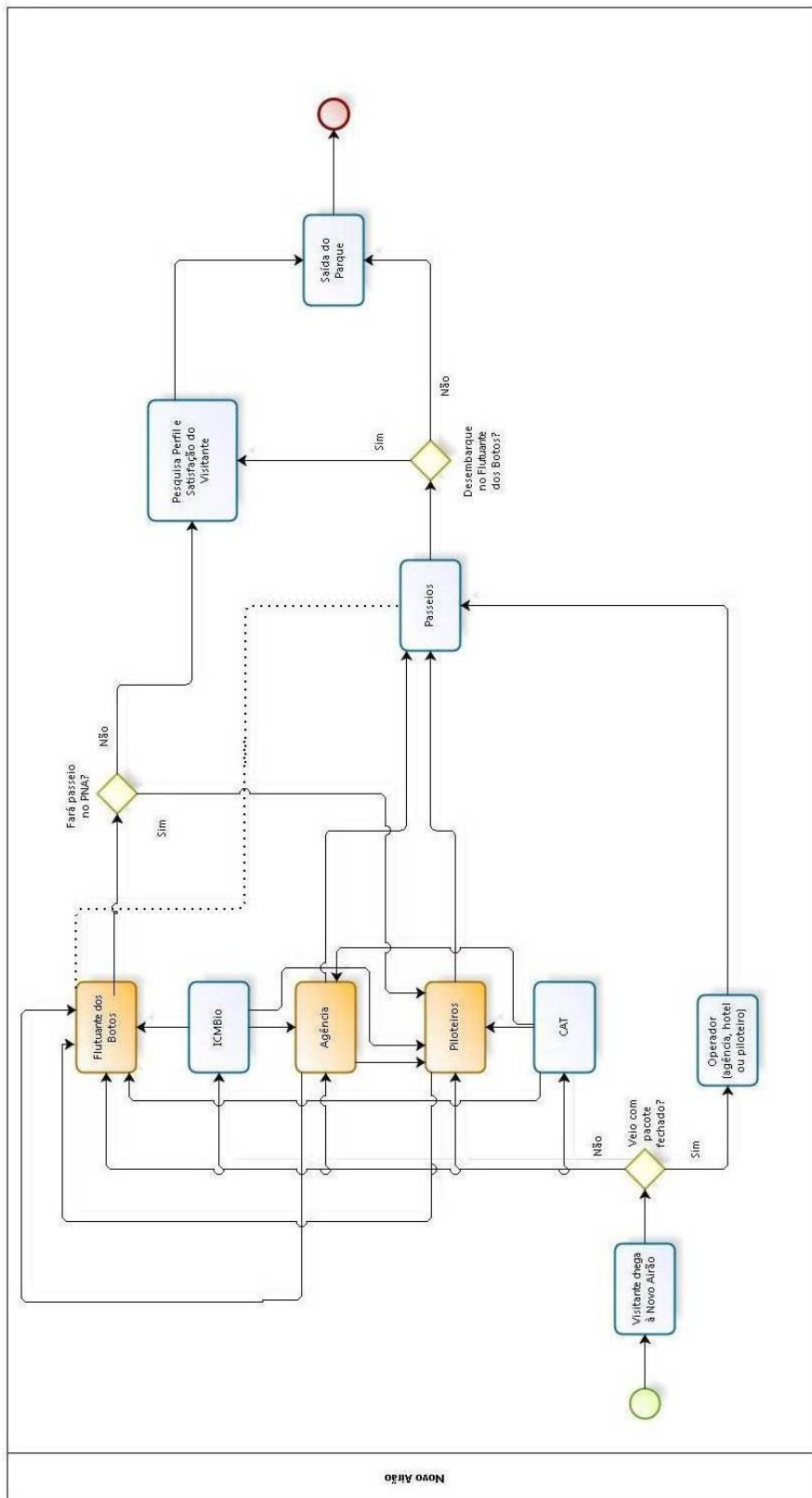
Vale destacar que a inclusão do boto-vermelho como espécie símbolo da cidade é relativamente recente, dando-se a partir da consolidação do turismo de interação com botos-vermelhos como principal atrativo da cidade e do Parque, atividade essa que começou como brincadeira de criança há 18 anos e cresceu exponencialmente a partir de então⁴.

É comum a chegada de visitantes em Novo Airão, sobretudo provenientes de Manaus, distante cerca de 180 km por via terrestre, sem roteiro pré-definido, em busca de informações do que fazer, do que conhecer, das ofertas de passeios e atividades de lazer, recreação e turismo.

Como se dá esse processo, de informação e visitação no Parque, da chegada do visitante à Novo Airão até sua saída da UC?

⁴ Para maiores informações sobre a atividade e seu processo de ordenamento, iniciado em 2010, sugere-se consultar o site da UC: <http://www.icmbio.gov.br/parnaanavilhanas/>

FIGURA 01–Fluxograma do Mapeamento do Processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”, com a utilização do software Bizagi.



Quando o visitante chega à Novo Airão sem roteiro pré-definido, em busca de informações, os locais procurados são:

- Centro de Atendimento ao Turista – CAT, gerido pela Prefeitura de Novo Airão. Local onde são disponibilizadas informações precárias sobre hotéis e restaurantes. Sobre passeios, o CAT encaminha o visitante para obter informações com os piloteiros/condutores, agências de turismo, ICMBio ou Flutuante dos Botos.
- Ponto dos piloteiros/condutores. Nesse caso o visitante combina o passeio diretamente com os piloteiros, que são ao mesmo tempo condutores turísticos também. Outra possibilidade é o visitante ser encaminhado para o Flutuante dos Botos, caso esse seja o único propósito da viagem.
- Agências de Turismo. A agência pode oferecer passeios ou encaminhar o visitante para os piloteiros ou para o Flutuante dos Botos, de acordo com o perfil do turista.
- ICMBio. No ICMBio o visitante é encaminhado para os piloteiros, agências ou Flutuante dos Botos, também de acordo com seu perfil.
- Flutuante dos Botos. Além de visitar o Flutuante, caso o visitante busque passeios no PNA, ele é encaminhado para os piloteiros.

Geralmente o visitante visita primeiro o Flutuante dos Botos, e depois faz algum passeio pelo Parque. Mas ele pode fazer o passeio primeiro e depois visitar o Flutuante dos Botos. Outra possibilidade é o visitante somente visitar o Flutuante dos Botos, o que ocorre com frequência.

No Flutuante do Botos, o Parque Nacional de Anavilhanas, em parceria com a Universidade de West Virgínia, no âmbito do projeto “site demonstrativo”⁵, está promovendo uma pesquisa sobre o perfil e satisfação do visitante. A pesquisa é realizada todos os dias, por monitores locais contratados pela Universidade, com uma porcentagem de visitantes após a visita no Flutuante dos Botos ou o retorno de passeios. A pesquisa iniciou-se em maio de 2015 e tem previsão de duração de um ano.

A saída do Parque ocorre após a visita ao Flutuante dos Botos e/ou o retorno de passeios.

Após a explicação do fluxograma, que retrata as possibilidades descritas acima, dos conceitos-chave relacionados ao método e dos objetivos do exercício, deu-se o debate para validação do mapeamento desse processo.

Os aportes da plenária foram:

⁵ O projeto “site demonstrativo” é uma parceria entre o ICMBio, o Serviço Florestal Americano e a USAID, e tem como objetivo promover o uso público em UCs piloto.

- Incluir possibilidade do visitante chegar à Novo Airão e obter informações de amigos ou moradores. Nessa hipótese, o visitante também seria encaminhado para os piloteiros, agências ou Flutuante dos Botos.

- No fluxograma, trocar a pergunta inicial “Veio com pacote fechado?” por “Veio com roteiro fechado?”.

- incluir duas possibilidades de passeios: operados (pelos piloteiros) ou independentes (realizados com voadeira particular).

- incluir link do “ICMBio” para “Passeios”, na hipótese de passeios educativos.

- também foi sugerido incluir a possibilidade “visitante local, proveniente da própria cidade de Novo Airão, decide ir no PNA”. Contudo, foi explicado que essa possibilidade foge do escopo do mapeamento, direcionado ao visitante externo, e por isso não foi considerada.

Depois do Mapeamento validado, partiu-se para a pergunta: “Esse processo pode melhorar?”, “Como?”. Como pontos de reflexão para o debate, foram apontados os seguintes temas:

1. Centro de informações sobre o Parque e seus atrativos.

Ainda que almejado, o PNA não dispõe de um Centro de Visitantes.

2. Pontos de controle e monitoramento do visitante.

Atualmente o PNA realiza o controle de visitantes por meio de boleto preenchido por todos os visitantes do Flutuante dos Botos, posto que a esmagadora maioria visita o Flutuante. Além disso, os piloteiros enviam mensalmente à UC planilha dos roteiros visitados no mês. Dessa forma obtemos dados quantitativos no Flutuante dos Botos (número de visitantes) e dados qualitativos com os piloteiros (roteiros mais visitados).

Ocorre que os registros são falhos (nem todas as informações são registradas), por falta de fiscalização do ICMBio e amadorismo e limitações de ordem técnica dos operadores.

3. Autorização e pagamento de entrada no PNA.

Em razão da geografia do Parque, com muitos acessos, o que dificulta o controle de entrada à UC, e em virtude da equipe reduzida de servidores no PNA, não é exigido autorização de entrada e nem pagamento de ingresso.

4. Parcerias e co-responsabilidades no ordenamento da visitação no PNA.

Como a Prefeitura de Novo Airão e os entes do *trade* turístico local podem (e devem) colaborar com o ordenamento da visitação no PNA?

A partir da proposta de chuva de ideias sobre a situação ideal do processo em tela, sucedeu-se intenso debate, com os seguintes aportes:

- Cabe ao ICMBio e ao Comitê de Uso Público do PNA aprofundar a

comunicação com a Prefeitura, apresentando como atrativo os ganhos para o município com o ordenamento da visitação no Parque e, dessa forma, conquistar a Prefeitura como parceira efetiva da UC.

- Cabe ao Comitê de Uso Público do PNA guiar e orientar sobre as formas de controle e monitoramento dos visitantes no Parque: Comitê como instância norteadora do ordenamento da visitação.

- Necessidade de melhorar os pontos de controle e monitoramento. Uma das possibilidades é integrar as comunidades como pontos de controle e monitoramento, a partir de capacitações e credenciamento, em razão do fluxo, ainda que baixo, do Turismo de Base Comunitária no entorno imediato da UC.

- Pesquisas de perfil e satisfação do visitante devem alimentar o sistema de ordenamento do uso público da UC. Deve-se sistematizar esse processo.

- Necessidade de um Centro de Visitantes - CV do ICMBio para informar os visitantes sobre os atrativos e as áreas protegidas do Baixo Rio Negro, que integram o Mosaico de Áreas Protegidas do Baixo Rio Negro – MBRN, do qual o PNA faz parte.

- Como não há um CV, fortalecer o CAT para melhor informar o visitante, inclusive sobre o Parque e demais áreas protegidas do Mosaico do Baixo Rio Negro. Deve-se estabelecer parceria com a Prefeitura para tal, por meio do convencimento dos ganhos para o município advindos do fomento ao turismo, onde o CAT exerceria importante papel como porta de entrada para o Parque.

- Necessidade de fortalecimento do Comitê, para que ele exerça forte papel frente à articulação com a Prefeitura no tocante ao papel do CAT e demais demandas de uso público do Parque e da cidade.

- Para o fortalecimento do CAT e seu melhor desempenho, deve-se prever capacitações, bem como sinalização e comunicação para que o visitante procure o CAT.

- Falta de sinalização na estrada de acesso à Novo Airão e na própria cidade. O visitante muitas vezes não sabe da existência do PNA.

- Importância da criação do Conselho Municipal de Turismo como instância fomentadora e ordenadora do turismo em Novo Airão, inclusive com previsão de fundo financeiro para tal, devendo interagir com o Plano Diretor da cidade e com o PNA.

- Aprofundar parcerias com o *trade* turístico local, haja vista seus interesses diretos nas melhorias para o setor a partir do ordenamento da visitação do PNA.

- Falta de estrutura turística na cidade de Novo Airão (banco, internet e

atendimento hospitalar de qualidade, etc.) e problemas urbanos (lixo, saneamento, poluição sonora, etc.).

- No ordenamento da visitação do PNA deve-se prever o controle de visitantes por atrativos por dia, para se garantir as experiências dos visitantes desejadas.

- Baseado em estimativas anuais de visitantes por operador, poderia ser cobrada uma taxa anual voltada para melhorias relacionadas ao turismo no PNA e na cidade, viabilizada pelo Conselho Municipal de Turismo, ainda inexistente.

Por fim, conclui-se que o processo atual “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas” atinge seus objetivos, de informar o visitante sobre os atrativos do PNA, ainda que de forma precária, e por isso pode e deve ser melhorado.

De todos os aportes relacionados à melhoria do processo, destacamos aqueles mais enfatizados durante a atividade:

- fortalecimento do Comitê de Uso Público do PNA como instância articuladora e norteadora do ordenamento da visitação no PNA;
- necessidade de aprofundamento das parcerias, sobretudo com a Prefeitura de Novo Airão; e
- Utilização do CAT como ponto de informação primordial sobre o Parque e seus atrativos para os visitantes.

Dessa forma, os objetivos do exercício foram atingidos: o processo atual supracitado foi mapeado e validado, aportes sobre a situação ideal do mesmo foram sugeridos, o Comitê de Uso Público do PNA foi fortalecido, as parcerias com seus entes partícipes foi fomentada e a atividade contribuiu para a elaboração do Programa de Uso Público e do Plano de Implementação do Uso Público do PNA, norteadando prioridades estratégicas e gerenciais a serem perseguidas pela equipe gestora da UC.

A seguir, fotos da atividade:

FIGURA 02 – Foto do registro em tarjetas da chuva de ideias para subsidiar o mapeamento da situação ideal do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.

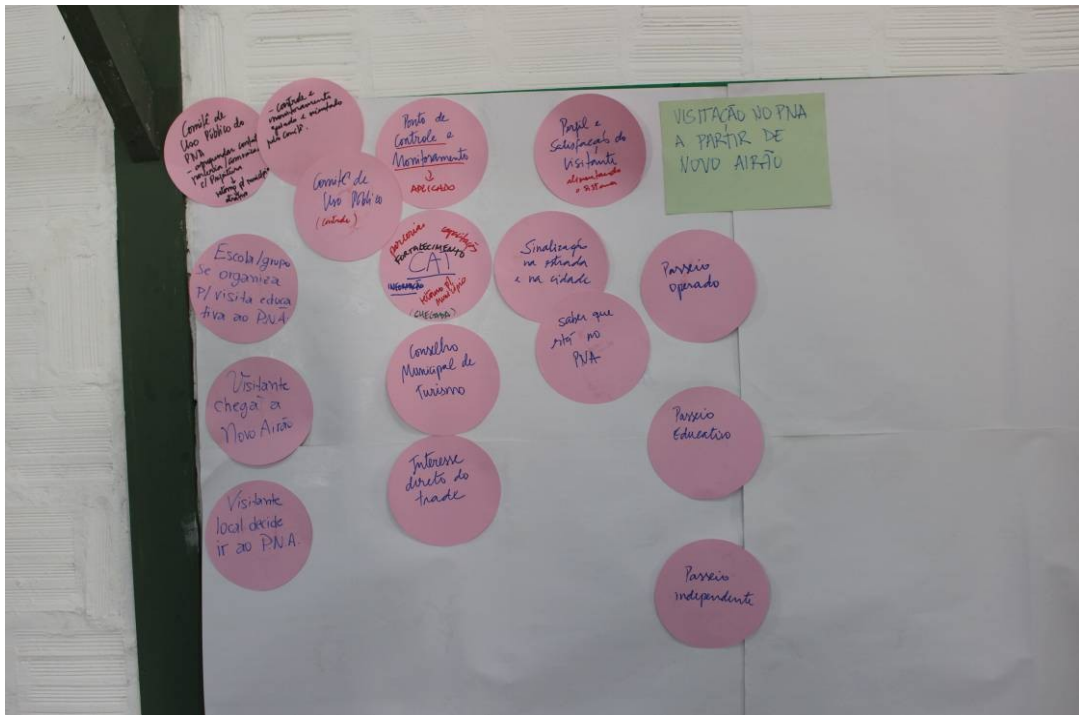


FIGURA 03– Foto dos presentes ao final da reunião de revisão do Plano de Manejo do PNA, com o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público da UC (27/05/2015).



4.1 REFLEXÕES

Algumas dúvidas, reflexões e questionamentos internos, da presente autora, surgiram ao longo do processo, expostos a seguir:

1. Por que o mapeamento do processo da situação atual não foi elaborado de forma participativa?

Vislumbrei uma janela de oportunidade durante uma das reuniões de revisão do Plano de Manejo com o Conselho Consultivo e Comitê de Uso Público do PNA, agendada no período possível da atividade ser realizada (após o módulo 4 sobre mapeamento de processos do curso de Gestão para Resultados). Em função de outras pautas da reunião, o tempo disponível era curto, de apenas duas horas no final do evento. Era pegar ou largar. Peguei, propus a atividade para EP, que comprou a ideia, e organizei a atividade dentro das possibilidades dadas.

Assumi o risco do mapeamento demandar muitos ajustes e de críticas por essa etapa não ter sido construída coletivamente. Avaliei ser mais produtivo e estrategicamente interessante disponibilizar mais tempo para a chuva de ideias sobre o processo ideal, do que correr o risco de sequer conseguir fechar o mapeamento do processo atual. Considerei ainda o grau de complexidade do processo e o conhecimento prévio sobre o mesmo por parte dos partícipes da reunião, concluindo que se tratava de processo relativamente simples, de amplo conhecimento, e que por isso não ensejaria ajustes (e tempo) de grande magnitude, conforme de fato ocorreu.

Ainda que a aposta tenha sido feliz, compreendo que o mapeamento coletivo aprofundaria o empoderamento dos entes presentes com a gestão da UC. Por outro lado, talvez gerasse inquietação e efeito reverso pelo tempo despendido, posto que o grau de ansiedade por soluções é alto. Além disso, há de se considerar ainda a maturidade do Conselho e do Comitê, também tida como alta, decorrente da participação ativa de vários conselheiros e parceiros presentes nos últimos anos.

2. Facilitadora, moderadora e registradora – tudo ao mesmo tempo.

Um dos percalços enfrentados durante a atividade foi ter desempenhado a função de facilitadora, moderadora e registradora, tudo ao mesmo tempo. Resultado: o registro não ficou a contento nas tarjetas, que ficaram mal escritas e mal organizadas.

Também senti falta de um apoio técnico, do acompanhamento da atividade por pessoa experiente na ferramenta, pra auxiliar na focagem do processo. Em alguns momentos a plenária divagou sobre questões relacionadas ao tema, mas que fugiam do foco do mapeamento. Convencê-los do foco do exercício poderia ter sido mais tranquilo com o auxílio de uma pessoa com mais experiência na aplicação da atividade, que teria auxiliado na condução mais segura do mapeamento como um todo. Por outro lado, a experiência do “aprender fazendo” traz calejamentos importantes para futuras experiências.

3. Como o mapeamento do processo em tela se encaixava como atividade na referida reunião de revisão do Plano de Manejo da UC?

Tratava-se de reunião com foco em obter subsídios específicos para o Programa de Uso Público e para o Plano de Implementação do Uso Público no PNA.

A pauta da reunião era: desenvolver o objetivo geral do Uso Público para o Parque (que Uso Público queremos?) e cancelar o rol de atrativos e experiências do visitante desejadas, possíveis e compatíveis com os objetivos da UC previamente definidos.

O mapeamento do processo escolhido encaixava-se dentro da seguinte lógica: como rebatimento prático dos debates no campo das ideias trabalhadas anteriormente. A ideia era mergulhar no campo da práxis, a partir de um processo corriqueiro, e propor, em nível gerencial e operacional, melhorias para o referido processo. Em resumo, depois de trabalhar no campo abstrato de conceitos, diretrizes e desejos, trabalhar com um processo palpável, vivido, que ensejasse melhorias factíveis. E, sobretudo, que convocasse à participação os entes presentes para efetivação das soluções propostas, empoderando responsabilidades aos conselheiros e parceiros do PNA.

4. Por que o processo escolhido foi “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”?

Porque pode melhorar, tanto por meio de aporte de estrutura e pessoal na UC, quanto por comprometimento e parceria do Comitê de Uso Público e seus entes, sobretudo em articulações político-institucionais com a Prefeitura e o *trade* turístico local. Em resumo, vislumbrei possibilidades de norteamientos e melhorias do processo com os recursos políticos disponíveis.

5. Quais seriam os resultados do processo escolhido?

Os resultados esperados ao fim do processo, quando da saída do visitante do PNA e da cidade, seriam: i) visitantes informados sobre o PNA; ii) visitantes sensibilizados sobre a importância do Parque e a conservação de sua biodiversidade; e iii) atendimento das expectativas dos visitantes. Isso tudo por meio da excelência do ordenamento da visitação e atendimento ao visitante no PNA.

Contudo, tais resultados não foram trabalhados na atividade, apenas pontuados *en passant*, por vezes indiretamente. Ainda que parte importante do mapeamento, a discussão dos resultados não foi priorizada, em razão do tempo escasso disponível e por ter sido considerada parcialmente atendida nas pautas anteriores da mesma reunião (definição da visão de Uso Público e das experiências do visitante desejadas).

6. Foi o melhor processo a ser mapeado? Quais os desafios de se mapear processos externos, onde a governança não seja total? Foi o melhor momento?

Não sei se foi o melhor processo a ser mapeado. Porém a atividade atingiu os objetivos propostos. Ponto positivo.

Quanto aos processos externos e as limitações de governança, corre-se o risco dos desdobramentos propostos não serem concretizados, o que pode gerar frustrações quanto ao esforço realizado. Contudo, o mesmo risco existiria em qualquer processo interno à gestão da UC também, com a diferença de responsabilização e mecanismos mais ou menos factíveis de reverter os imbróglios detectados.

Quanto ao momento, foi o disponível.

O ideal seria a priorização do processo a ser mapeado ter sido realizada de maneira participativa também, considerando os objetivos específicos do presente trabalho. Porém, como já salientado, não houve tempo oportuno para tal.

7. Sem tesão não há solução

Por fim, destaco uma dificuldade pessoal na elaboração desse trabalho: tesão.

Diante do momento vivido de revisão do Plano de Manejo da UC, com muitos compromissos, revisões, elaborações e sobrecarga de trabalho, achar motivação e sentido para mergulhar no presente projeto, diante das prioridades do Plano de Manejo imbuídas pela própria instituição, não foi tarefa fácil.

Aprendemos no curso que um dos nossos maiores desafios é equacionar o urgente com o importante e o circunstancial. E saber dizer não ao que não for prioridade, de fato. E por vários momentos não consegui compreender esse trabalho como prioridade, ainda que visualizasse sua importância e urgência (pelos prazos diminutos).

O caminho que persequi, para que fizesse sentido, foi o de relacionar os objetivos do trabalho com o próprio Plano de Manejo, e nesse processo o desafio de conseguir realizar esse rebatimento, e ao mesmo conformar-me com as limitações de tempo impostas (aceitando a possibilidade de um trabalho simples, porém digno), propiciou que ele, o tesão, aflorasse, e assim permitisse o (des)envolvimento do presente projeto.

8. Referencial Teórico sem debate

Muitas leituras e referências, mas não foi possível o mergulho na teoria a ponto de debatê-la, em razão da restrição de tempo. Limitei-me à apresentação das referências e conceitos, o que gerou certa agonia, em virtude da lacuna crítica perante o referencial teórico.

5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento desse trabalho enfrentou muitos desafios, de ordem paradigmática, no sentido da utilização de ferramentas de gestão gerencial voltada para resultados; de ordem organizacional e temporal, em virtude dos compromissos prioritários relacionados à revisão do Plano de Manejo do PNA em andamento; de ordem técnica, decorrentes das limitações da inexperiência na moderação do tema; e de ordem pessoal também, conforme descrito nas reflexões.

Não obstante, as dificuldades foram sofridas, vencidas e/ou incorporadas como aprendizagem e o projeto alcançou sucesso, posto que atingiu seus objetivos: o processo atual supracitado foi mapeado e validado, aportes sobre a situação ideal do mesmo foram sugeridos, o Comitê de Uso Público do PNA foi fortalecido, as parcerias com seus entes partícipes foi fomentada e a atividade contribuiu para a elaboração do Programa de Uso Público e do Plano de Implementação do Uso Público do PNA, norteador prioridades estratégicas e gerenciais a serem perseguidas pela equipe gestora da UC.

Dessas últimas, destacamos: o fortalecimento do Comitê de Uso Público do PNA como instância articuladora e norteadora do ordenamento da visitação no PNA; a necessidade de aprofundamento das parcerias, sobretudo com a Prefeitura de Novo Airão; e a utilização do CAT como ponto de informação primordial sobre o Parque e seus atrativos para os visitantes.

Seguimos a premissa de buscar o melhor resultado possível de acordo com as informações e os tempos disponíveis. Eis que chegamos ao fim desse processo com muitos outros a se navegar. Que venham as turbulências e calmarias do mar sem fim.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP BPM CBOK (2009). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. Chicago: ABPMP.

CABRAL, Rogério Bittencourt (2015a). Gestão e Governança de Processos – Fundamentos. Acadebio: ICMBio e Nexucs, no prelo.

_____. (2015). Ciclo de Formação em Gestão para Resultados – Gestão por Processos –Módulo 4. Acadebio: ICMBio e Nexucs, no prelo.

_____. (2014). Ciclo de Formação em Gestão para Resultados - Gestão Estratégica - Módulo 3. Acadebio: ICMBio e Nexucs, no prelo.

CAPOTE, Gart (2012). BPM Para Todos – Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócios. Rio de Janeiro: Gart Capote.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública (2009). Análise e Melhoria de Processos – Módulo 2 – Compreendendo os Termos Chave. Brasília: ENAP.

JERUSALINSKY, Leandro (2014). Planejamento Estratégico do Centro Nacional de Pesquisa e Conservação de Primatas Brasileiros (CPB) – Etapa I: Elaboração do Mapa Estratégico. João Pessoa: ICMBio, no prelo.

LAMBERTS, Andrea Von der Heyde (2013). Modelagem e proposta de melhoramento do processo de julgamento de autos de infração na Coordenação Regional da 9ª Região – Florianópolis/SC. Florianópolis: ICMBio, no prelo.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília: Publix Editora.

SILVA, Júlio Rosa da; SANTANA, Rossana Evangelista (2013). Modelagem dos Processos Críticos da Área Meio do Parque Nacional da Serra do Cipó e da APA Morro da Pereira. Serra do Cipó: ICMBio, no prelo.

SILVA, Keuris Kelly Souza da (2014). Mapeamento e Propostas de Melhoria do Processo de Julgamento dos Autos de Infração na Coordenação Regional 02 – Manaus/AM. Manaus: ICMBio, no prelo.

TREGGAR *et al* (s/ano). Estabelecendo o Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Elos Group.

ANEXO 01 - Resumo sobre os conceitos-chave utilizados na atividade de mapeamento do processo “Visitação no Parque Nacional de Anavilhanas”.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Processo

Conjunto de atividades interligadas que tem como objetivo a produção de um serviço ou bem. Define-se um processo agrupando-se em sequência todas as atividades dirigidas à obtenção de um determinado resultado. Isso equivale a dizer que um processo é constituído de pessoas, equipamentos, materiais, métodos ou procedimentos etc., combinados de modo a produzirem um serviço ou bem. Uma série de atividades correlatas pode ser chamada de processo e um grupo de processos pode ser visto como um sistema.

A **Modelagem ou Mapeamento de Processos** consiste em retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios e tem como objetivo otimizar os processos executados por uma organização.

Pode ser dividida em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: situação atual (As Is) e situação proposta (To Be).

Alguns objetivos comuns justificam a modelagem de processos:

- Melhor entendimento do funcionamento da organização
- Documentar o processo
- Definição adequada de responsabilidades
- Prover treinamento
- Estabelecer padrões de trabalho
- Responder às mudanças
- Prevenção e solução de problemas
- Identificar oportunidades de melhoria
- Eliminação de atividades redundantes
- Desenhar um novo processo
- Comunicar
- Medir o desempenho
- Viabilizar simulação e análise de impacto

A visão de processos consiste em um paradigma útil para gerenciar a operação de uma organização de forma:

- Eficiente (consumindo a menor quantidade de recursos)
 - Eficaz (proporcionando os resultados pretendidos)
 - Alinhada estrategicamente às escolhas da organização
 - Adaptável e flexível
- ⇒ Excelência
do
Desempenho

Fonte: Parcialmente adaptado de CABRAL, Rogério Bittencourt (2015). Ciclo de Formação em Gestão para Resultados. Módulo 4: Gestão por Processos. Nexucs, apostila, no prelo.