Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBio

Unidade Especial Avançada – UNA

Serviço de Proteção – SETEC I

Modelagem, análise e recomendações de melhoria para os processos de Operação de Fiscalização e Manutenção, executados pelo Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada do ICMBio em Itaituba.

Diego Bezerra Rodrigues

Maressa Girão do Amaral

Itaituba-PA
2018

Diego Bezerra Rodrigues

Maressa Girão do Amaral

Modelagem, análise e recomendações de melhoria para os processos de Operação de Fiscalização e Manutenção, executados pelo Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada do ICMBio em Itaituba.

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

Itaituba-PA
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Diego Bezerra Rodrigues
Maressa Girão do Amaral

Modelagem, análise e recomendações de melhorias para os processos de Operação de Fiscalização e Manutenção, executados pelo Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada do ICMBio em Itaituba.

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

Aprovada em:___/___/___

_____
Lieze Alves Passos

_____
Marina Pinheiro Kluppel

_____
Leila Mattos Araujo Napoles

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capa do Guia Operacional da Base de Itaituba produzido pela TNC em 2014 14

Figura 2 – Realização da Oficina de priorização de processos crítico 17

Figura 3 – Processos finalísticos proposto pelo Guia Operacional da Base de Itaituba. TNC 2014 22

Figura 4 – Registro fotográfico da oficina de priorização de processos críticos 22

Figura 5 – Matriz GUT construída na Oficina de priorização de processos críticos, realizada em setembro de 2018 23

LISTA DE SIGLAS

ADTUR	- Associação de Desenvolvimento Turístico Regional do Tapajós
APA	- Área de Proteção Ambiental
ARPA	- Programa Áreas Protegidas da Amazônia
BGI	- Base de Gestão Integrada
BPM	- Business Process Management
BPMI	- Business Process Management Initiative
BPMN	- Business Process Model and Notation
COFIS	- Coordenação de Fiscalização
CR3	- Coordenação Regional da 3°região em Santarém/PA
ICMBio	- Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
Ipe	- Instituto de Pesquisas Ecológicas
MOSUC	- Projeto Motivação e Sucesso na Gestão de Unidades de Conservação
OMG	- Object Management Group
PF	- Ponto Focal
PFE	- Procuradoria Federal Especializada
PLANAF	- Planejamento de Ação de Fiscalização
RECRAM	- Recrutamento para participação em Ações de Fiscalização Ambiental
SCDP	- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEADM	- Serviço de Administração e Gestão Operacional
SEI	- Sistema Eletrônico de Informações
SETEC	- Serviço Técnico
SETEC I	- Serviço Técnico de Proteção
SETEC II	- Serviço de Gestão Socioambiental e Uso Público
SETEC III	- Serviço de Ordenamento Territorial e Gestão do Conhecimento
TNC	- The Nature Conservancy
UAAF	- Unidade Avançada de Administração e Finanças
UC	- Unidades de Conservação
UNA	- Unidade Especial Avançada

RESUMO

Este trabalho apresenta os resultados de uma atuação prática de ação intervenção, realizada no Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada do ICMBio em Itaituba. Com o propósito de analisar e propor melhorias para os processos executados pela Unidade. Foi realizado uma análise que identificou os processos prioritários que são executados pelo Serviço, que posteriormente, por meio de metodologia de priorização definida (Matriz G.U.T.), priorizou-se dois dos processos mais críticos, chegando-se aos processos de **Operação de Fiscalização** e **Manutenção.** Esses processos passaram por uma modelagem que partiu da identificação do estado atual de cada um deles por meio da construção do mapa AS-IS seguido pela análise dos possíveis *handoff* que podem ser eliminados e os gargalos que podem ser superados. Para cada *handoff* e gargalo identificados foram propostas as recomendações para que se chegue a melhoria dos processos como um todo.

Palavras chaves: Gestão por processos, Business Process Management - BPM, Administração pública.

SUMÁRIO

1. **INTRODUÇÃO** 08

1.1 TEMA..... 08

1.2 UNIDADE DE APLICAÇÃO..... 09

1.3 JUSTIFICATIVA..... 11

1.4 OBJETIVOS..... 12

2. **METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA**..... 12

2.1 ESTUDO DOCUMENTAL..... 13

2.2 OFICINA..... 15

2.3 MODELAGEM..... 17

3. **REFERENCIAL TEÓRICO**……..……..... 18

4. **RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO**..... 21

4.1 PROCESSO DE OPERAÇÃO DE FISCALIZAÇÃO..... 25

4.2 PROCESSO DE MANUTENÇÃO..... 27

5. **CONCLUSÃO**..... 30

REFERÊNCIAS..... 32

APENDICE A – Plano do Projeto do Trabalho Aplicativo Final – TAF apresentado por meio da ferramenta CANVAS..... 34

APENDICE B – Tabela de Processo tramitados no Serviço de Proteção SETEC I por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI no periodo de 17/09/2017 a 16/09/2018..... 35

APENDICE C – Mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização..... 36

APENDICE D – Mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização com a identificações dos handoff que podem ser eliminados e os gargalos que devem ser superados..... 37

APENDICE E – Mapa AS-IS do processo de Manutenção..... 38

APENDICE F – Mapa AS-IS do processo de Manutenção com a identificações dos *handoff* que podem ser eliminados e os gargalos que devem ser superados..... 39

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

Criada como uma proposta inovadora de gestão de unidade de conservação no ICMBio, a Unidade Especial Avançada – UNA/Itaituba é responsável pela gestão de 12 (doze) Unidades de Conservação localizadas no bioma Amazônia, no sudoeste do Estado do Pará. Ela está dividida administrativamente em 01 (uma) Coordenação e 04 (quatro) serviços técnicos, sendo eles: Serviço Técnico I – SETEC I, Serviço de Proteção; Serviço Técnico II – SETEC II, Serviço de Gestão Socioambiental e Uso Público; Serviço Técnico III – SETEC III, Serviço de Ordenamento Territorial e Gestão do Conhecimento; e SEADM - Serviço de Administração e Gestão Operacional.

O SETEC I – Serviço Técnico de Proteção da UNA/Itaituba é atualmente a equipe com maior demanda institucional de serviço, contando com a maior equipe da UNA/Itaituba e conta com o constante recebimento de servidores de outras Unidades Administrativas e Instituições Parceiras, sendo fundamental ter seus processos muito bem desenhados que possibilitem a rápida divulgação e nivelamento com os diversos atores, de forma a possibilitar a prestação de um serviço de qualidade aos nossos clientes internos e continuidade com fluidez dos fluxos de trabalho.

Desta forma, entendeu-se necessário realizar um mapeamento dos processos que estão atualmente em execução no SETEC I, para identificar aqueles cujo funcionamento seja considerado prioritário, e o devido mapeamento irá contribuir de forma significativa para a melhoria e avanço no desenvolvimento dos trabalhos.

Considerando o conceito de Gestão por Processos, que vem sendo gradualmente aplicado a Administração Pública Brasileira, em especial com a implementação do programa Gespública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA), sendo o *Business Process Management* (BPM) uma modelagem adequada para desenho e análise de processos de negócio, entendeu-se como uma boa oportunidade de colocar em prática a identificação e melhoria de Processos executados, sendo selecionado, dentro os setores da Unidade Especial Avançada, o Serviço de Proteção – SETEC I/UNA

1.2 UNIDADE DE APLICAÇÃO

A Unidade Especial Avançada – UNA Itaituba foi criada na Estrutura Regimental Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio, como Unidade Descentralizada, por meio do Decreto Nº 8.974, de 24 de janeiro de 2017, em seu art. 3°, V, “b” e art. 20.

Por meio de ato da Presidência, foram definidas as Unidades de Conservação vinculadas a Unidade Especial Avançada, na Portaria n° 258, de 17 de abril de 2017, sendo elas:

> Art. 1º - À Unidade Especial Avançada do ICMBio, com sede alocada no município de Itaituba no estado do Pará - ICMBio/UNAItaituba, compete gerir, manter a integridade ambiental, promover o desenvolvimento sustentável e executar, monitorar e avaliar ações, de modo integrado e observadas as diretrizes do órgão, do conjunto de Unidades de Conservação citadas a seguir:
>
> I - Área de Proteção Ambiental de Tapajós - APA Tapajós;
> II - Floresta Nacional de Altamira - FLONA Altamira;
> III - Floresta Nacional do Crepori - FLONA Crepori;
> IV - Floresta Nacional do Amana - FLONA Amana;
> V - Floresta Nacional do Jamanxim - FLONA Jamanxim;
> VI - Floresta Nacional do Trairão - FLONA Trairão;
> VII - Floresta Nacional Itaituba I - FLONA Itaituba I;
> VIII - Floresta Nacional Itaituba II - FLONA Itaituba II;
> IX - Parque Nacional da Amazônia - PARNA da Amazônia;
> X - Parque Nacional do Jamanxim - PARNA Jamanxim;
> XI - Parque Nacional do Rio Novo - PARNA Rio Novo;
> XII - Reserva Biológica Nascentes da Serra do Cachimbo - REBIO Nascentes da Serra do Cachimbo; e
> XIII - Área de Proteção Ambiental do Jamanxim - APA Jamanxim.
> (art. 1°, da Portaria ICM n° 258/2017).

A Área de Proteção Ambiental do Jamanxim, criada pela Medida Provisória 756/16, foi vetada pelo Presidente da República, tendo a Floresta Nacional do Jamanxim retornado aos seus limites originais e a APA do Jamanxim deixou de existir. Temos, então, 12 (doze) Unidades de Conservação vinculadas a Unidade Especial Avançada. Contamos atualmente com 22 (vinte e dois) servidores, distribuídos pelos Serviços, 03 (três) terceirizados e 08 (oito) prestadores de serviço. Atualmente, até junho de 2019, contamos com o apoio de 10 (dez) colaboradores vinculados ao Projeto MOSUC (projeto Motivação e Sucesso na Gestão de Unidades de Conservação), em parceria com o Ipê e ADTUR.

Estas Unidades estão na área de abrangência da BR-163, no sudoeste do Pará, conhecidas pelos índices elevados de desmatamento e ocupação desordenada do território. As Unidades de Conservação ainda são a última barreira para o desmatamento da região, e sofre muitas pressões referente a desmatamentos e atividades de extração mineral irregular, bem como invasão de áreas públicas.

Desde a entrada da nova equipe no escritório em Itaituba, no ano de 2014, vem sendo trabalhado pelo Instituto a ideia de "gestão por território", no qual as equipes deixavam de ser vinculadas unicamente as Unidades de Conservação, sendo vinculados a áreas temáticas definidas. Manteve-se a figura do "Chefe de Unidade de Conservação", que era responsável por blocos territoriais de Unidade de Conservação, sendo cada chefe responsável por 04 (quatro) Unidades de Conservação. As áreas temáticas definidas eram a Gestão Socioambiental e Regularização Fundiária, Pesquisa e Uso Público, Proteção, Administrativo, Plano de Manejo e Licenciamento.

O modelo contou com apoio na sua implementação, possuindo Planejamento Estratégico e Manual de funcionamento, sendo avaliados ao término de cada ano. Em cada avaliação, havia a proposição de melhorias de gestão, que iam sendo incorporados pelos servidores. Tais mudanças culminaram com a proposta de criação da Unidade Especial Avançada, incorporada na estrutura regimental do ICMBio.

Com a criação da Unidade Especial Avançada – UNA em 2017, consolida-se o modelo de uma Coordenação responsável pelas 12 Unidades de Conservação, ficando a equipe dividida em 04 Serviços, sendo eles: Serviço Técnico I, Serviço Técnico II, Serviço Técnico III e Serviço Administrativo.

O Serviço Técnico I – SETEC I, Serviço de Proteção, é responsável pelos processos de fiscalização, incêndios florestais e monitoramento ambiental, tendo 13 (treze) servidores e 01 (um) terceirizado que o compõe.

Serviço Técnico II – SETEC II, Serviço de Gestão Socioambiental e Uso Público, é responsável pelos processos de Conselhos Gestores das Unidades de Conservação, atividade de Educação Ambiental, Visitação e Planejamento do Uso

Público, Voluntariado e suporte no processo de concessão florestal, tendo atualmente 03 (servidores) e 03 (três) colaboradores do Projeto MOSUC.

Serviço Técnico III – SETEC III, Serviço de Ordenamento Territorial e Gestão do Conhecimento; é responsável pelos processos de Plano de Manejo, Licenciamento Ambiental, emissão de Autorização Direta, Regularização Fundiária, Pesquisa e Monitoramento da Biodiversidade e acompanhamento das Concessões Florestais. Ele conta atualmente com 05 (cinco) servidores e 03 (três) colaboradores do Projeto MOSUC.

SEADM - Serviço de Administração e Gestão Operacional, é responsável pelo processo de protocolo de documentos, cadastro de passagens e diárias, acompanhamento e execução de recursos do Programa ARPA – Programa Áreas Protegidas da Amazônia, acompanhamento da execução dos contratos administrativos, almoxarifado, arquivo, manutenção da base operativa e das bases de campo. Ele conta atualmente com 01 (um) servidor, 01 (um) terceirizado, 01 (um) colaborador do Projeto MOSUC e 03 (três) estagiários de meio-período.

Cada serviço técnico conta com um planejamento anual e definição das Unidades de Conservação nas quais as temáticas da sua área são priorizadas, desempenhando algumas atividades em conjunto, a depender da temática envolvida.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista as diversas mudanças na Estrutura Organizacional do escritório do ICMBio em Itaituba, sendo agora um novo arranjo organizacional – Unidade Especial Avançada, a necessidade de adaptação dos procedimentos administrativos a esta nova realidade, bem como a falta de padronização identificada na execução de atividades, entende-se como necessário um processo de melhoria e adequação de atividades e ações na Unidade organizacional.

Desta forma, para o bom funcionamento e a fruição do trabalho desenvolvido pela Unidade, necessário se faz a melhor padronização dos processos de trabalho e procedimentos, bem como a sua divulgação entre os servidores, de forma a evitar

retrabalho, sobrecarga em cima de determinados servidores e facilidade para a busca de como deve ser feito, para uma pessoa que eventualmente não tenha desempenhado aquele papel.

Foi identificado, portanto, o Mapeamento de Processos como uma excelente ferramenta e oportunidade para a melhoria e qualificação das ações desenvolvidas atualmente no Serviço Técnico I – Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada em Itaituba.

1.4 OBJETIVOS

Mapear, análise e propor melhorias para os processos de Operação de Fiscalização e Manutenção, executados pelo Serviço de Proteção da Unidade Especial Avançada do ICMBio em Itaituba.

2. METODOLOGIA DE REALIZAÇÃO DA PRÁTICA

O referente trabalho é uma pesquisa qualitativa, encaixada no seguinte conceito:

> (...) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer os usos de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (GIL, A.C.1994, 107 p).

Para completar a mesma se encaixa com estudo de caso, que segundo Godoy (1995) é caracterizado como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.

Para tanto, foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos:

- Estudo documental;
- Oficina;
- Modelagem dos processos.

2.1 ESTUDO DOCUMENTAL

O Estudo documental girou em torno do tema Gestão por processos, onde foram analisadas obras referente a temática e trabalhos produzidos por parceiros que tiveram a unidade organizacional como estudo de caso, foi ainda considerado a legislação que institui a Unidade Especial Avançada – UNA e o Serviço de Proteção – SETEC I; bem como o Sistema Eletrônico de Informações – SEI como fonte documental de registro e pesquisa de processos.

O SEI trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, que possibilita a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos por meio virtual. Um dos conceitos do SEI é que todo documento deverá obrigatoriamente ser criado dentro de um artefato “processo”.

Desta forma, para produzir um documento neste sistema, se faz necessário criar um processo e em seguida, dentro deste, produzir o documento que poderá ser assinado eletronicamente e posteriormente tramitado a outras unidades organizacionais do ICMBio. Não há uma regra clara de classificação de documentos, organização e procedimento para a instrução destes processos virtuais, sendo estas definidas somente para os processos de negócio utilizados pelo ICMBio na gestão administrativa diária.

Fica claro, portanto, que o conceito de “Processo” existente no SEI não é o mesmo conceito utilizado nesse trabalho, que considera a definição de Processo de negócio como sendo o conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) (FNQ, 2011), podendo um processo no SEI ser um processo de negócio, ou um simples repositório de informações da Organização recebidas e tramitadas.

Desta forma, para a identificação dos processos a serem elencados, partiu-se em primeiro lugar da análise dos processos existentes no Sistema Eletrônico de

Informações – SEI da unidade organizacional. Por meio da ferramenta de estatística do SEI, foi possível identificar os tipos de processos que tiveram tramitação na unidade no período de 17/09/2017 a 16/09/2018, compreendendo um *locus* temporal de um ano.

Após identificado os tipos de processos tramitados na unidade durante período definido, foi realizada uma análise para selecionar os tipos de processos vinculados ao funcionamento do Serviço de Proteção – SETEC I.

Na etapa de priorização dos processos a serem analisados do SETEC I, foram selecionados os processos com estágio de maturidade dentro da Instituição considerados como sendo **definidos**, ou seja, aqueles que são documentados, padronizados e integrados por meio de uma metodologia de gestão da organização (FNQ, "Saiba como avaliar os processos da sua organização", 2016).

Para isso, considerou-se como base para esta definição as atribuições definidas na Portaria ICMBio n° 258/2017 para o SETEC I, sendo considerados prioritários os processos descritos nestas atribuições.

Foi realizada ainda, uma revisão do Guia Operacional da Base de Itaituba, documento produzido em novembro de 2014, fruto de uma parceria estabelecida entre ICMBio e a The Nature Conservancy – TNC com o objetivo de elaborar estudos e proposições sobre arranjos institucionais e modelos de Gestão Integrada de Unidades e Conservação (Figura 1). Este documento tratava sobre a proposta de funcionamento da Base de Gestão Integrada (BGI) de Itaituba, conceito adotado naquele momento para trabalhar com a gestão integrada de Unidades de Conservação, ela continha o Planejamento Estratégico, a definição dos Blocos Territoriais de Unidade de Conservação, a definição das equipes temáticas e dos processos que seriam trabalhados por estas equipes, bem como desenho do fluxo destes processos. Buscou-se, então, resgatar os processos então definidos para a equipe temática da proteção, e a comparação com as atribuições atuais do Serviço Técnico da Proteção.

São descritos neste guia para equipe temática da Proteção os processos de Operações de Fiscalização, Incêndio, Consolidação Territorial, Apuração de Denúncias, Concessão de Autorização e Rondas de Fiscalização.

Mantém-se a cargo da equipe do SETEC I as atividades de Operações de Fiscalização, Combate a Incêndio, Apuração de Denúncias e Rondas de Fiscalização.

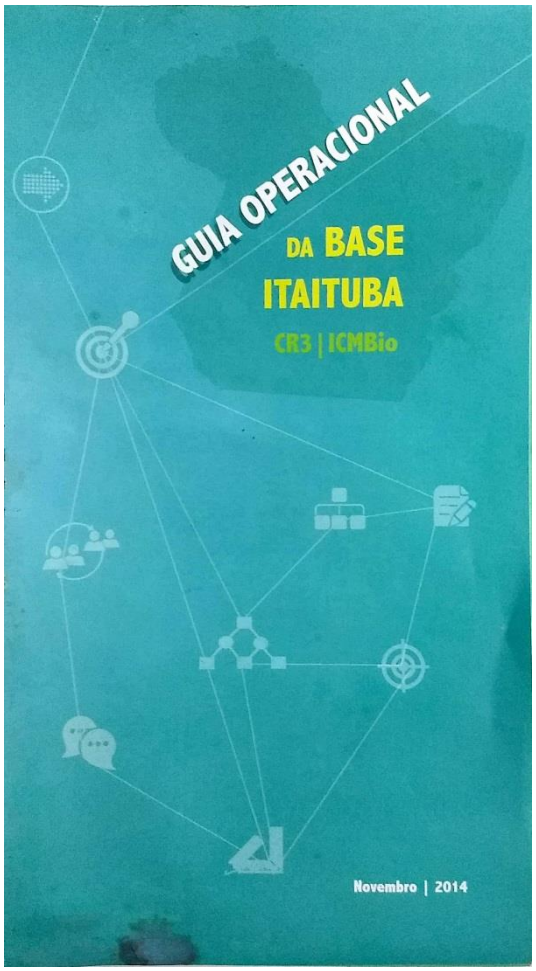


Figura 1 Capa do Guia Operacional da Base de Itaituba produzido pela TNC em 2014.

Tais processos, além de serem definidos como tipo de processo da Instituição constante no sistema informatizado SEI, também constam no guia operacional da então Base de Gestão Integrada – primeiro modelo de gestão integrada estabelecido em Itaituba – como processos na unidade organizacional que contribuem para seu gerenciamento e suas atividades diárias.

2.2 OFICINA

Após devidamente identificado os processos considerados prioritários para o funcionamento do Serviço de Proteção – SETEC I, foi realizada uma oficina com os

servidores do SETEC I e a Coordenação da UNA para identificar os dois processos mais críticos, e teve como roteiro os seguintes pontos:

Apresentação: nesse momento foi apresentado aos participantes a proposta e o objetivo do trabalho. Foi utilizado para a apresentação o Projeto do Trabalho Aplicativo Final – TAF, produzido durante o Modulo III do curso utilizando a ferramenta "CANVAS" (Apêndice A), e posteriormente, apresentado o resultado da identificação dos processos no SEI com tramitação no SETEC I e os critérios utilizados para definir os processos prioritários do setor.

Nivelamento de conceitos: foram apresentados aos servidores os conceitos de processos, processos primários e processos de suporte, bem como o conceito da metodologia adotada para a priorização a ser utilizada, as definições de gravidade, urgência e tendência da metodologia da Matriz GUT;

Priorização de processos: Foi utilizada a ferramenta de priorização de problemas denominada como Matriz GUT (Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência), utilizada no apoio a tomada de decisões pelo gestor, e que tem como princípio priorizar os problemas a serem resolvidos, considerando três fatores: a Gravidade, a Urgência e a Tendência do problema. A gravidade está associada ao impacto do problema e seus efeitos a longo prazo, caso ele venha a acontecer. Já a urgência é o tempo disponível ou até mesmo necessário para resolver o problema. E por fim, é medido o quanto o problema tende ou não a se agravar. (FNQ, 2016).

Para esse momento, foi projetado no monitor a Matriz GUT com a lista dos 7 processos executados pelo SETEC I que foram identificados como prioritários.

Foi distribuído para cada um dos participantes 3 (três) tarjetas, nas cores azul, verde e laranja; sendo a tarjeta azul com a nota "1", a tarjeta verde com a nota "3" e a tarjeta laranja com a nota "5". Foi então solicitado aos participantes que fosse dada uma nota para a gravidade, uma nota para a urgência e uma nota para a tendência de cada processo, considerando cada um dos temas.

Após cada votação era calculado a média da pontuação para cada processo, em fórmula pré-definida pela planilha utilizada, para no final chegar ao valor de prioridade de cada processo.

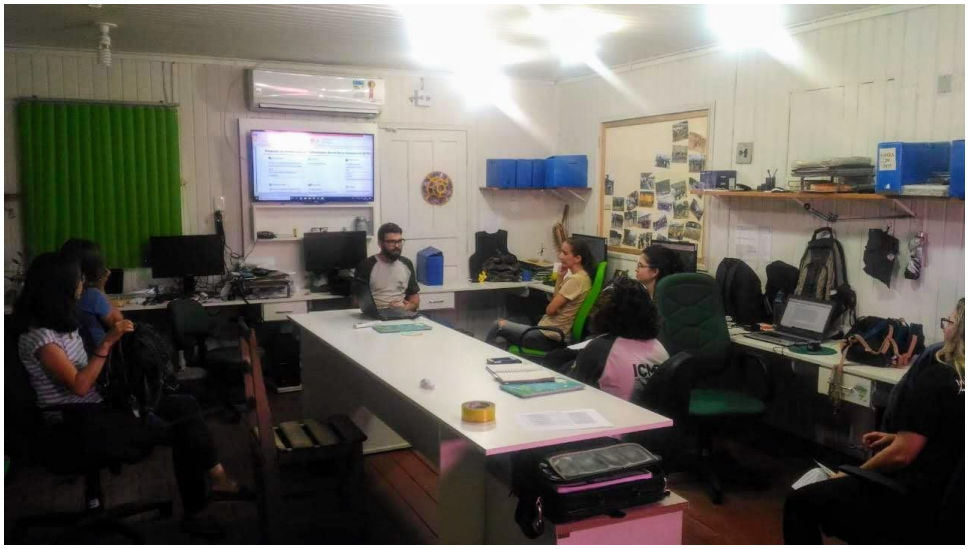


Figura 2 Realização da Oficina de priorização de processos crítico.

Com a aplicação da Matriz GUT com a equipe do SETEC I para definir os processos com maior urgência em serem trabalhados e melhorados, de forma a propiciar melhoria no trabalho do setor e na qualidade do serviço ofertado, foram definidos como prioritários para análise e melhoria os **Processo de Operação de Fiscalização** e o **Processo de Manutenção**.

2.3 MODELAGEM

Após concluído a matriz de prioridade, elegeu-se os dois processos mais críticos para realizar a modelagem. Inicialmente foi criado o entendimento comum do estado atual de cada um dos processos, o mapa AS-IS, para a produção deste entendimento comum foi utilizado a abordagem de cima para baixo (top-down), onde o conhecimento do funcionamento dos processos partiu dos próprios gestores.

Para a representação dos processos optou-se por um modelo estático de modelagem, com a notação BPMN (Business Precess Model ond Notation) e utilizando como ferramenta o software Bizagi Modeler. Após ter o mapa AS-IS do processo representado graficamente, passou-se para a fase de análise dos processos. Esta análise se deu em nível tático, com um propósito de aumentar a

produtividade, padronizar a execução do trabalho e torná-lo mais eficiente, ou seja, melhorar seu desempenho.

Foram analisados nos mapas AS-IS dos processos, os *handoff* e os gargalos existentes, tanto para a análise dos *handoff* quanto dos gargalos considerou-se as questões norteadoras descritas no ABPMP (2013) para os *handoff*: Quais *handoff* são mais prováveis de atrasar o processo? Existem gargalos de informação ou serviços como resultado de *handoff*? Os *handoff* podem ser eliminados? Qual meios existem para gerência sequencialmente, tempo e dependências em *handoff*?

Para os gargalos: Quais os fatores que contribuem para o gargalo: pessoal, sistema, infraestrutura, fatores organizacionais? O gargalo ocorre em torno de *handoff*? O gargalo é resultado de uma restrição interna ou externa? Qual é a natureza da restrição? Disponibilidade de recursos? Regras? Dependência de processos?

Submetido os processos as análises, foram identificados os principais gargalos existentes bem como os *handoff* que podem ser eliminados e para cada gargalo e *handoff* possível de melhorias foi elabora uma recomendação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração da proposta de melhoria de processos existentes no SETEC I-UNA, foram utilizados conceitos de BPM (*Business Process Management*) ou gerenciamento de processos de negócio, que trata sobre uma nova forma de visualizar as operações de negócio, que vai além das estruturas funcionais tradicionais , trazendo a visão de todo o trabalho executado para se alcançar a entregar de determinado produto ou serviço (ABPMP, 2003).

Pode-se definir processo de negócio, ou simplesmente processo, como sendo o conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa sequência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas (FNQ, 2011).

Gestão por processo é uma abordagem administrativa centrada no atendimento ao cliente, que apresenta um grande potencial de agregar valor e alavancar o negócio (SORDI, 2018). A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização (FNQ, 2011)

Importante conceito vinculado a gestão por processo é de Atividade, que corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo (SORDI, 2018). Representam o menor nível de decomposição do processo, com o objetivo de atender as demandas gerenciais e operacionais do mesmo, sendo a própria definição do termo “processo de negócio” como um “conjunto de atividades”.

Dois outros conceitos ligados a gestão por processos é o de *cliente* e *produto*. Produto pode ser entendido como o resultado final gerado pelo esforço físico de máquinas e/ou pessoas, bem como o trabalho lógico desempenhado por um *software* ou pelo trabalho intelectual de uma pessoa, que incorpore o conceito de valor agregado na visão do cliente, sendo ele produtos físicos ou serviços (SORDI, 2018). Cliente é o público que necessita e reconhece o valor do que está sendo entregue e a quem determinado processo pretende atingir.

Fornecedor é qualquer pessoa física ou jurídica que fornece um produto ou serviço à organização. Pode ser um produtor, um distribuidor, um varejista ou um comerciante que forneça produtos, materiais, serviços ou informações (FNQ, 2011).

Os processos de negócio podem ser classificados em três tipos:

- Processos primário ou finalísticos;
- Processos de apoio ou suporte;
- Processo de gerenciamento.

Processos primários ou **finalísticos** são aqueles tipicamente interfuncional ponta a ponta que agrega valor diretamente ao cliente (ABPMP, 2003). Eles estão relacionados as atividades fim daquela organização, e a entrega dos produtos e serviços que oferecem ao seu cliente.

Processos de apoio ou **de suporte** são aqueles que oferecem suporte aos processos primários, a outros processos de suporte ou mesmo a processos de gerenciamento, sendo sua principal característica a entrega de valores a outros processos, e não diretamente aos clientes (ABPMP, 2003). Estes são fundamentais para o desempenho de outros processos da organização, e suportam a execução de processos de produção dos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

Processo de gerenciamento são aqueles que tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio (ABPMP, 2003). Tem papel fundamental na avaliação e gerenciamento da organização, na execução de suas metas propostas.

Para o desenho, análise e avaliação de processos, utilizou-se a Modelagem de Processo de Negócio.

Modelagem de processo de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos, com o propósito de criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (ABPMP, 2003).

Um modelo implica a representação de um determinado estado do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos, utilizado para representar com mais precisão o funcionamento daquilo que está sendo modelado.

A Notação de modelagem utilizada foi a *Business Process Model and Notation* (BPMN). Segundo (ABPMP, 2003), a BPMN é um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. Os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

Esta notação permite que a organização tenha a capacidade de entender seus procedimentos internos e dá a habilidade de comunicar esses procedimentos de uma maneira padrão. Além disso, a notação gráfica facilita o entendimento do papel dos colaboradores e transações negociais entre organizações, bem como permite que a

própria organização se conheça e conheça melhor os participantes no processo (OMG, 2018).

Desta forma, foi a notação escolhida para a elaboração do Modelo do Processo de Operação de Fiscalização e do Processo de Manutenção em sua situação atual (AS-IS).

4. RESULTADOS ALCANÇADOS E DISCUSSÃO

Com o estudo documental realizado no Sistema Eletrônico de Informações - SEI, por meio da ferramenta de estatística, chegou se a um número de 109 (cento e nove) tipos de processo tramitados no período, considerando o conceito de processo primário e de processos de suporte. Dos 109 processos, apenas 7 (sete) foram classificados como processos prioritários para o funcionamento do Serviço de Proteção – SETEC I, sendo eles: Auto de infração, Notificação, Operação de fiscalização, Informação, Brigada de incêndio, Manutenção e Material apreendido (Apêndice B).

Ainda nessa primeira análise foi possível verificar a falta de padronização dos processos sendo que em muitos casos havia processos com nomes diferentes mais de mesma natureza por exemplo: Fiscalização, Operação de fiscalização e Ação de fiscalização ambiental. Esses 3 processos tratam do mesmo tema e descrevem a mesma atividade, porém foram nomeados de forma distinta no SEI.

Ao comparar os processos que foram classificados como prioritários na pesquisa realizada no sistema SEI, com os processos indicados no Guia Operacional da Base Itaituba elaborado pela TNC em 2014 verifica-se a diagramação realizada dos processos de: Operações de Fiscalização e Combate a Incêndios (Figura 3)

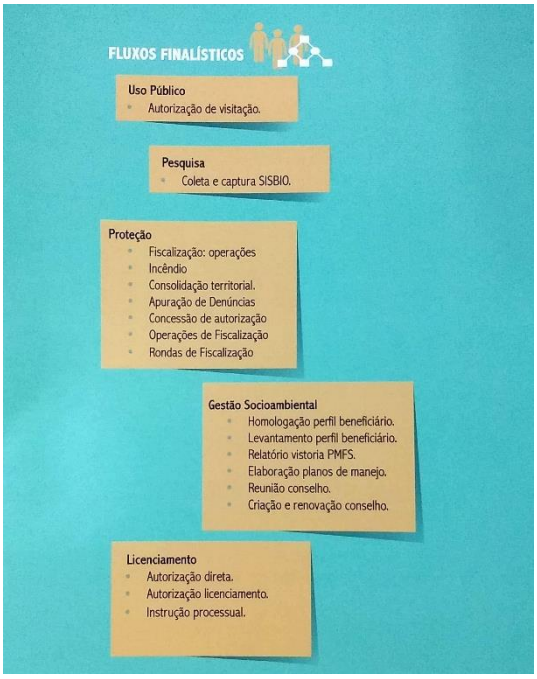


Figura 3. Processos finalísticos proposto pelo Guia Operacional da Base de Itaituba. TNC 2014.

A oficina para priorização de processos críticos foi realizada em 18/09/2018 e contou com a participação de 9 integrantes do Serviço de Proteção - SETEC I, equivalente a 64% da equipe (Figura 4), ao concluir a matriz GUT os processos de Operação de fiscalização com 100,93 pontos e o de Manutenção com 75 pontos foram eleitos pelo grupo como os dois processos mais críticos do SETEC I (Figura 5).

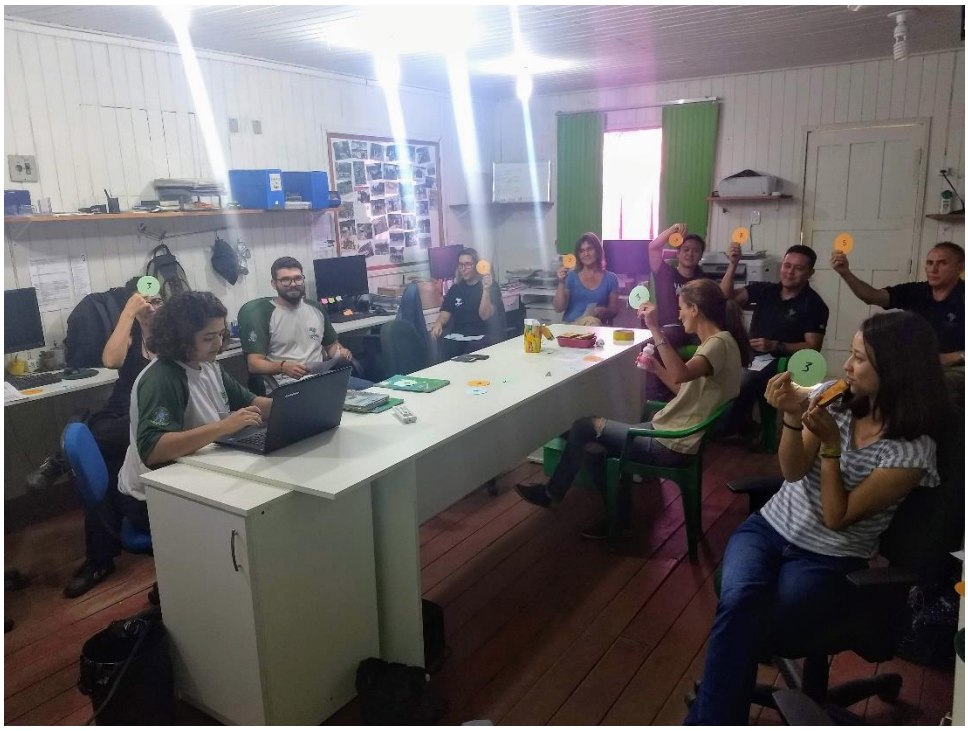


Figura 4 Registro fotográfico da oficina de priorização de processos críticos.

Matriz GUT

Ordem	Atividade	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	AUTO DE INFRAÇÃO	4,25	3	3,5	**44,625**
2	NOTIFICAÇÃO	2	2,25	2,25	**10,125**
3	OPERAÇÃO DE FISCALIZAÇÃO	5	4,25	4,75	**100,9375**
4	INFORMAÇÃO (demandas de outras instituições MPF, PF, etc.)	2,25	2,25	2,25	**11,390625**
5	BRIGADA DE INCÊNDIO	2,25	2,75	2,5	**15,46875**
6	MANUTENÇÃO	5	3,75	4	**75**
7	MATERIAL APREENDIDO	2,5	2,25	2,375	**13,359375**

Figura 5. Matriz GUT construída na Oficina de priorização de processos críticos, realizada em setembro de 2018.

O Processo de Operação de Fiscalização, assim descrito como sendo aquele voltado a organização e execução da ação fiscalizatória, trata-se claramente de **processo finalístico** do SETEC I, Serviço Técnico responsável pelas ações de proteção da Unidade Especial Avançada. Este tem suas atribuições previstos na Portaria ICM n° 258/2017:

> Art. 5º Ao SETEC I, denominado Serviço de Proteção, compete:
> I - **Apoiar o planejamento, articulação, execução e monitoramento das ações de fiscalização e combate ao desmatamento ilegal, bem como o atendimento a denúncias de infrações e crimes ambientais das UC geridas pela UNA**;
> II – Apoiar a promoção das ações de prevenção e controle de emergências ambientais, especialmente com relação aos incêndios florestais em UC da UNA;
> III – Instruir processos de autos de infração das UC geridas pela UNA;
> IV – Acompanhar e se manifestar quanto a destinação de bens aprendidos definida pela autoridade julgadora em julgamento de processos de auto de infração das UC geridas pela UNA;
> V – Administrar a guarda dos bens apreendidos em ações de fiscalização nas UC geridas pela UNA;
> VI - – Apoiar a CR 3 no julgamento dos autos de infração em primeira instância;
> VII – Emitir manifestações técnicas de sua área de competência, quando couber.
> VIII – Operar os sistemas necessários à execução das atividades de sua competência; e
> IX – **Executar e apoiar demais ações e atribuições institucionais vinculadas à proteção e controle ambiental nas UC sob gestão UNA.** (**grifo nosso**)
> (ICMBIO, 2017)

Desta forma, tendo como sua primeira atribuição “Apoiar o planejamento, articulação, execução e monitoramento das ações de fiscalização e combate ao

desmatamento ilegal, bem como o atendimento a denúncias de infrações e crimes ambientais das UC geridas pela UNA", e tendo como estratégia de ação de fiscalização adotada pelo SETEC I/UNA o planejamento e execução de Operações de Fiscalização, na qual a Unidade de Conservação e os alvos são previamente definidos e a equipe mínima de atores em campo é composta pelo Coordenador da operação, Elemento "Geo", Auxiliar de Logística – ALA e pelos agentes de fiscalização, Operação fiscalização trata-se de **processo finalístico** do SETEC I, com etapas de início e fim dentro do Setor bem definidas e a atuação de outras áreas funcionais da organização para o desenrolar do processo (processo ponta a ponta interfuncional).

O Processo de Manutenção, assim descrito como aquele responsável pela manutenção e conserto da frota de veículos que estão sob a gestão do SETEC I trata-se, por conseguinte, de **processo de suporte**, tendo em vista tratar-se de processo que visa o fornecimento de logística para a execução das ações de fiscalização da UNA.

Ambos os processos entregam produtos e serviços a cliente interno da organização.

O processo de fiscalização considera como clientes a equipe de fiscalização, a Coordenação da UNA, o SETEC I, a CR3- Santarém e a COFIS – todos constante nas raias do fluxo do processo, juntamente com outros *stakeholders* definidos quando da análise do processo. Este processo conta ainda com fornecedores de serviços sendo o ponto focal do PLANAF da CR3, a Polícia Militar do Estado do Pará, os agentes de fiscalização que se inscrevem para participar das etapas de fiscalização e o SEADM.

O processo de manutenção considera como cliente a equipe de fiscalização, o SETEC I e a Coordenação da UNA. Ele conta como fornecedor de serviços a Oficina credenciada, a UAAF, os gestores do ARPA, contando ainda com outros *stakeholders* definidos quando da análise do processo.

Para análise do processo, utilizando-se a Modelagem de processo de negócio, inicialmente foi produzido o mapa AS-IS, mostrando o estado atual de cada processo

em seguida foi realizada uma análise para identificação dos *handoff* que podem ser eliminados bem como dos gargalos que podem ser superados.

4.1 PROCESSO DE OPERAÇÃO DE FISCALIZAÇÃO

O mapa AS-IS do processo de Operação de fiscalização ficou composto por 8 (oito) raias representando os setores: Coordenação de Fiscalização - COFIS, Coordenação Regional 3 – Santarém/PA - CR3, Coordenação da Unidade Especial Avançada - UNA, Serviço de Proteção - SETEC I, Serviço Administrativo – SEADM, Equipe de Fiscalização, Chefia do Agente de Fiscalização e Polícia Militar sendo esta externa a organização do ICMBio.

Foram mapeados nesse processo: 29 (vinte e nove) atividades, 6 (seis) Gateways, 4 (quatro) Ações simultâneas, 5 (cinco) Subprocessos e 4 (quatro) eventos (Apêndice C).

Durante a análise do processo, foi possível identificar a existência de 26 *handoff* e 5 gargalos. Identificou-se também que dos 26 *handoff* identificados, 2 (dois) são passíveis de serem eliminados (*Handoff* 01 e 02 do Apêndice D).

O *Handoff* 01 (Apêndice D), por depender da manifestação da Chefia do fiscal, verifica-se que essa atividade por vezes atrasa as etapas seguintes e promove uma desconexão no processo. Uma vez que a Chefia do fiscal nega a participação dele na Operação de Fiscalização o processo volta a fase de recrutamento.

O *Handoff* 02 (Apêndice D) trata-se de uma restrição interna de regra em que a atividade **“assinatura da Ordem de Fiscalização”** deve ser realizada pelo Chefe de Unidade de Conservação, porém essa restrição não fica clara na estrutura da Unidade Especial Avançada - UNA, pois nesta estrutura não existe a figura do Chefe de Unidade de Conservação, fica claro também que essa atividade não agrega valor ao processo.

Quanto aos gargalos foram identificados 4 (quatro), compreendendo fatores organizacionais (Gargalos 01, 03, 04 e 05 do Apêndice D) e um referente a pessoal (Gargalo 02 do Apêndice D).

O Gargalo 01 e 03 (Apêndice D) compreendendo a atividades de: “**Consulta ao RECRAM”** e “**Elaborar a Ordem de fiscalização”**, identificou-se que, por vezes, não é definido o responsável para executa-las, isso acarreta atrasos na formação de equipe de fiscalização e pode comprometer as demais atividades do processo.

O Gargalo 04 (Apêndice D) na atividade, “**Organizar e disponibilizar os equipamentos para fiscalização”**, considerado um gargalo organizacional, se dá pela periodicidade das Operações de fiscalização que, atualmente são sequenciais e com um dia de sobreposição, essa intensidade não permite tempo hábil para receber os equipamentos de uma equipe de fiscalização, organiza-los e já desmobilizar para a nova equipe de fiscalização de maneira satisfatória e com os registros necessários.

O Gargalo 05 (Apêndice D) referente a atividade “**Orientações iniciais”**, se trata da falta de regularidade dessa atividade, pois não ocorre em todas as Operação de fiscalização e a falta de um roteiro específico para essa atividade, que, sem esse roteiro acaba por vezes não abordando alguns pontos considerados importantes para a execução da Operação de fiscalização.

O Gargalo 02 (Apêndice D) na atividade de “**Cadastro no SCDP”** se dá pelo fato de que no setor responsável só existe uma pessoa capacitada para executa-la e que, quando por algum motivo essa pessoa não está disponível, a atividade é realizada pelo SETEC I, sem que tenha um *locos* com essa atribuição, o que atrasa a execução e pode comprometer as demais atividades do processo.

Recomendações para os *Handoff* e Gargalos identificados no mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização indicados no Apêndice D:

- *Handoff* 01 – Preparar um e-mail padrão para os convites, que deve conter além das informações gerais sobre a Operação de Fiscalização uma orientação de que caso o Fiscal tenha interesse em compor a equipe ele mesmo encaminha o e-mail a chefia para a manifestação quanto a anuência, assim eliminamos o *Handoff* 01.

- *Handoff* 02 – Realizar uma consulta a Procuradoria Federal Especializada – PFE sobre a referida competência, bem como a

possibilidade de delegar a essa atividade para o Chefe do Serviço de Proteção - SETEC I.

- Gargalo 01 e 03 – Definir o responsável pela atividade no momento da abertura dos processos no SEI, por meio de despacho interlocutório.
- Gargalo 04 – Planejar o calendário das Operação de Fiscalização reservando um tempo entre as ações de fiscalização para realizar essa atividade de maneira satisfatória.
- Gargalo 05 – Garantir a regularidade dessa atividade definindo o momento e o responsável, criar uma pauta que contemple todos os pontos importantes de serem abordados para a boa execução da Operação de Fiscalização.
- Gargalo 02 – Capacitar pelo menos mais um servidor para executar essa atividade.

4.2 PROCESSO DE MANUTENÇÃO

O mapa AS-IS do processo de Manutenção ficou composto por 8 (oito) raias representando os atores: Coordenação da Unidade Especial Avançada - UNA, Gestores do programa ARPA, Chefe do Serviço de Proteção - SETEC I, Ponto focal da manutenção no Serviço de Proteção - SETEC I, Equipe de campo (Fiscalização/Brigada), Locadora de veículos (ator externo a organização do ICMBio), Oficina credenciada (ator externo a organização do ICMBio) e a Unidade Avançada de Administração e Finanças - UAAF 6, quanto aos elementos foram mapeados: 40 (quarenta) atividades, 5 (cinco) Gateways, 3 (três) Ações simultâneas e 6 (seis) eventos (Apêndice E).

No processo de análise contabilizou-se 31(trinta e um) *handoff*, destes, 6 (seis) foram indicados como passíveis de eliminação e identificados 6 (seis) gargalos de fator organizacional.

Os *handoff* 01, 02 e 03 (Apêndice F), são decorrentes de um gargalo de fator organizacional identificado na primeira atividade do processo **“Consulta sobre os procedimentos”**. O Gargalo 01 (Apêndice F), que trata da falta de conhecimento

prévio da equipe de campo sobre os procedimentos a serem adotados quando um veículo apresentar defeito, superado esse gargalo pode-se eliminar esses três handoff.

Os *Handoff* 04 e 05 (Apêndice F), também são decorrentes de gargalos de fator organizacional. O Gargalo 02 (Apêndice F), identificou-se aqui que a atividade **"PF informa a Chefia e pergunta qual o procedimento"** foi criado por uma regra desnecessária em que, sempre o Ponto Focal deve consultar o Chefe do Serviço de Proteção – SETEC I sobre o procedimento, e o Chefe do Serviço de Proteção – SETEC I que deve autorizar a inclusão do orçamento no sistema.

Os *Handoff* 06 e 07 (Apêndice F) decorrem de uma atividade que não acrescenta valor ao processo, tendo em vista que a atividade **"Solicita a inclusão do orçamento no SEI e comunicação a UAAF"** pode ser automatizada.

Os Gargalos 03 e 04 (Apêndice F), são decorrentes da falta de um produto para a atividade **"Recebe o veículo consertado"**, não foi identificado durante o estudo, nenhum produto que possa atestar a execução desse serviço, essa falta gera incerteza no processo.

Recomendações para os *Handoff* e Gargalos identificados no mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização indicados no Apêndice F:

- Gargalo 01, responsável pelos *Handoff* 01, 02 e 03 – Elaborar um documento orientativo sobre os procedimentos que devem ser amplamente divulgados, de forma que todos possam ter ciência dos procedimentos a serem tomados.
- Gargalo 02, responsável pelos *Handoff* 04 e 05 – Automatizar a atividade de inclusão do orçamento do sistema, ao colocar o veículo na oficina credenciada a oficina já faz o orçamento e o inclui no sistema.
- *Handoff* 06 e 07 – Automatizar a atividade de inclusão do orçamento no Sistema Eletrônico de Informações – SEI e comunicar a UAAF, após a oficina incluir o orçamento no sistema, o Ponto Focal automaticamente já insere no SEI e informa a UAAF sem a necessidade consulta a Chefia do Chefe de Proteção solicitar tal ação.

- Gargalos 03 e 04 – Criar um produto para o recebimento do veículo, sugere-se que esse produto seja um **e-mail** do servidor que recebeu o veículo ou do responsável pela equipe de campo ao Ponto Focal, informando que o veículo foi recebido e o problema identificado no veículo foi resolvido.

Ao final, está sendo entregue dois produtos para cada processo, o mapa **AS-IS** que apresenta o estado atual do processo e o mapa de **Análise**, que indica os possíveis *handoff* que podem ser eliminados e os gargalos que devem ser superados.

O plano do projeto previa além da entrega dos mapas AS-IS, os mapas TO-BE de cada processo, conforme mostra o Apêndice A. Porém considerando a possibilidade de se concretizar o risco de **"baixa participação da equipe"** previsto no plano do projeto, não atendendo assim um dos requisitos apresentado o "**ser participativo"**, tomou-se como estratégia a conclusão do trabalho no estágio de análise e recomendações, sugerindo-se um momento futuro para a validação dos mapas e das recomendações pelo grupo, alterando a premissa estabelecida no plano do projeto de **"processo melhorado"** para **"recomendações de melhoria dos processos".**

5. CONCLUSÃO

A construção em conjunto com a equipe de um processo que passará a ser executado por todos é de fundamental importância, tanto para a descrição e identificação da visão que todos possuem daquele determinado processo, quanto para indicação de melhorias e para a divulgação e internalização pela equipe do mesmo.

Isso se aplica principalmente a equipes grandes, com pessoas com diferentes papéis dentro da organização, onde há a possibilidade de desempenhar diversas atividades, e para todas deverá possuir um conhecimento mínimo do processo bem como onde conseguirá buscar na fonte para consulta e orientação da melhor forma de execução.

A despeito dos esforços da equipe, todos sentem-se sobrecarregados, especialmente em razão do número e quantidade de demandas, e do número reduzido de pessoal para as execuções das atividades.

Desta forma, o exercício de priorização e escolha de ações que vão refletir no maior número de Unidades de Conservação na região e na gestão de forma integrada do território se torna fundamental ter muito claro quais são as ações e processos prioritários, em especial para o momento em que se torna necessário optar pela execução de uma atividade em detrimento de outra.

Se torna necessário, portanto, rever o Planejamento Estratégico da UNA/Itaituba, tanto em razão da mudança de estrutura de quando foi feito (o Planejamento estratégico foi desenhado dentro da estrutura de Base de Gestão Integrada – BGI, com divisão por blocos territoriais e áreas temáticas), quanto pela necessidade de priorização do desenho e melhoria da implementação de processos estratégicos para melhoria do desempenho da UNA/Itaituba, e que este desempenho reflita em proposição e execução de ações de gestão a este território, que acarretem melhores resultados, com atendimento aos anseios do cliente cidadão, e que este passe a reconhecer valor no serviço que é prestado, sendo fundamental avaliar a melhor estratégia para a região.

Atualmente, as ações de fiscalização são institucionalmente definidas como prioridade de ações para este território. Entende-se que a escolha do SETEC I para iniciar este mapeamento de processos críticos foi bem fundamentada. Inclusive, cumpre destacar que um dos processos selecionados para a discussão (manutenção de frota), considerado como um dos processos prioritários para o desenho e melhoria, em razão da importância para o bom funcionamento do setor pela equipe do SETEC I, é também fundamental de ser melhor implementado na UNA, sendo um dos objetivos a serem alcançados com este trabalho padronizar este processo dentro da UNA/Itaituba, de forma a criar uma eficaz gestão de frota.

Caberá agora a discussão e implementação das melhorias propostas aos processos mapeados junto a equipe, a definição e avaliação de indicadores que indiquem que o processo é efetivo e está bem desenhado, e replicar essa estratégia para demais processos considerados prioritários para o SETEC I, e posteriormente, a realização deste mesmo trabalho para outros serviços da UNA em Itaituba.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP – Association of Business Professionais. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0, 2013

BRASIL, 2018. Disponível em: https://softwarepublico.gov.br/social/sei/sobre-o-sei. Acesso em: 14/11/2018.

BRASIL. (24 de janeiro de 2017). DECRETO Nº 8.974, DE 24 DE JANEIRO DE 2017. Acesso em 06 de novembro de 2018, disponível em Presidência da República - Casa Civil: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D8974.htm

FNQ. (2016). "Saiba como avaliar os processos da sua organização". Fonte: FNQ: http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/saiba-como-avaliar-os-processos-da-sua-organizacao

FNQ. (2016). “Oito ferramentas para apoiar a tomada de decisões nas organizações”. Fonte: FNQ : http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/oito-ferramentas-para-apoiar-a-tomada-de-decisoes-nas-organizacoes

FNQ, F. N. (2011). Cadernos de Excelência : Processos (Série Cadernos de Excelência - Fundação Nacional da Qualidade). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p.20-19, 1995.

GOLEMAN, D. (2018). 10 leituras essenciais Harvard Business Review - Gerenciando pessoas. (P. Geiger, Trad.) Rio de Janeiro: Sextante.

Guia da Monografia. (2017). Acesso em 06 de novembro de 2018, disponível em Citar Lei: https://guiadamonografia.com.br/como-fazer-citacao-de-lei/

ICMBIO. (18 de Abril de 2017). PORTARIA Nº 258, DE 17 DE ABRIL DE 2017 - Define as unidades de conservação federal compreendidas pela Unidade EspecialAvançada. Acesso em 06 de novembro de 2018, disponível em Diário Oficial da União: http://www.imprensanacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20168446/do1-2017-04-18-portaria-n-258-de-17-de-abril-de-2017-20168300

MARK, J. B. (2017). 25 Ferramentas de Gestão. (C. Yamagami, Trad.) São Paulo: HSM.

OMG. (15 de novembro de 2018). Object Management Group. Business Process Model and Notation. Fonte: OMG: http://www.bpmn.org/

ROBERT S. KAPLAN, D. P. (2004). MAPAS ESTRATÉGICOS - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: CAMPUS.

SORDI, J. O. (2018). Gestão por processo: uma abordagem da moderna administração . São Paulo: Saraiva.

The Nature Conservancy – TNC. Guia Operacional da Base Itaituba, 2014.

The Nature Conservancy – TNC. Resumo executivo, Proposições para Gestão Integrada de Unidade de Conservação Federais, 2014.

APENDICE A – Plano do Projeto do Trabalho Aplicativo Final – TAF apresentado por meio da ferramenta CANVAS.

Proposta de melhoria na implementação de um dos processos do SETEC I/UNA | Gerente de Projeto: Diego Rodrigues

Justificativa

- Mudança na estrutura organizacional.
- Incorporação de novos processos pelo setor.
- Falta de padrão na execução das atividades.

Produto

- Processos melhorado.

Stakeholders

- Coordenação UNA
- Equipe SETEC I/UNA.
- CR-3.
- UAAF - 6
- CGPRO.
- Outros serviços da UNA Itaituba

Premissas

- Necessidade de malhoria do processo.

Riscos

- Baixa participação da equipe.

Objetivo Smart

- Identificar e melhorar a implentação de um dos processos do SETEC I/UNA.

Requisitos

- Ser participativo.
- Processo implementado pelo SETC I/UNA
- Ser exequivel.

Equipe

- Coordenação da UNA Itaituba.
- Equipe do SETEC I/UNA.

Grupo de Entregas

- Matriz de priorização de processo.
- Mapa AS-IS do processo priorizado.
- Mapa TU-BE do processo priorizado.
- Entrega do TAF.

Linha do Tempo

- 21/09/2018 - Matriz de priorização de processos.
- 28/09/2018 - Mapa AS-IS do processo priorizado.
- 12/10/2018 - Mapa TU-BE do processo priorizado.
- 19/11/2018 - Entrega do TAF.

Benefícios Futuros

- Ganho de eficiência na impletanção do processo.
- Padronização na implementação do processo.
- Melhorar o fluxo do processo.
- Apropriação do processo pela aquipe de trabalho.
- Desburocratizar o processo.

Restrições

- Protaria de criação da UNA Itaituba
- Instrução normativa da fiscalização - IN 06/2009
- Regimento inteno de fiscalização.
- Disponibilidade de agenda da equipe.
- Data de entrega do TAF.

Custo

- Matriz de processo - R$ 8,00
- Mapa AS-IS - R$ 16,00
- Mapa TU-BE - R$ 32,00
- Sistematização do TAF - R$ 16,00

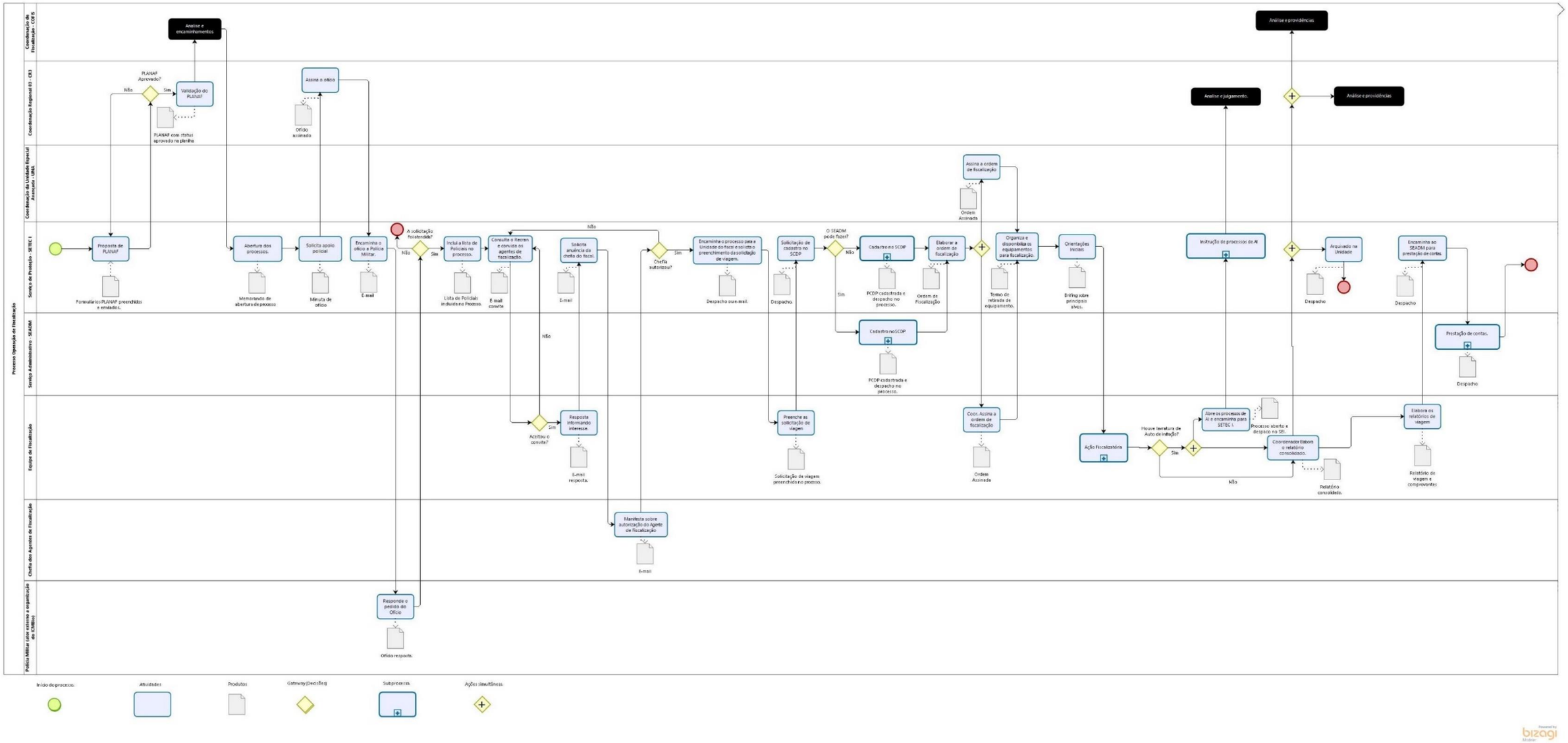
Relatório gerado em 28/08/2018 por Diego Rodrigues

APENDICE B – Tabela de Processo tramitados no Serviço de Proteção SETEC I por meio do Sistema Eletrônico de Informações – SEI no período de 17/09/2017 a 16/09/2018.

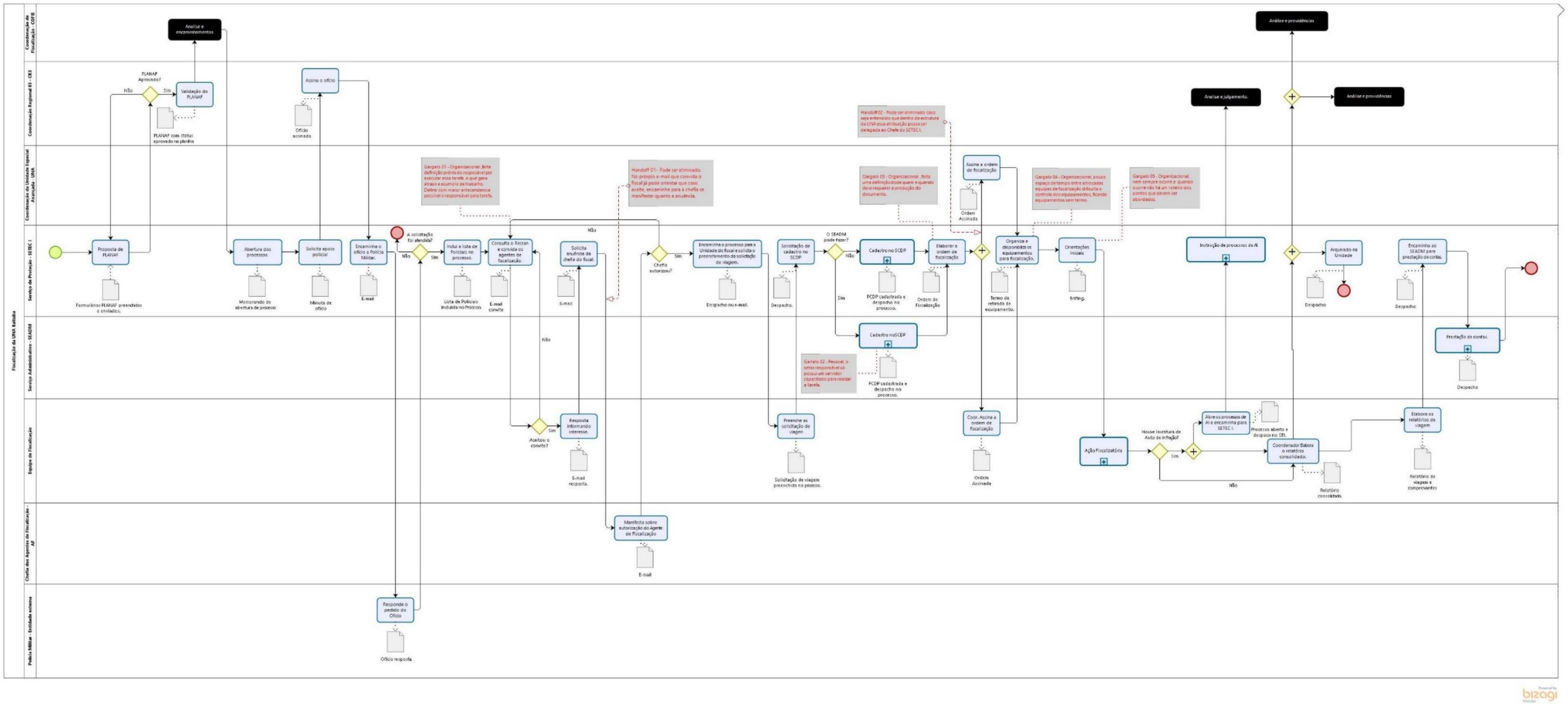
Processos com tramitação no período: 17/09/2017 a 16/09/2018

Seq.	Tipo	Quantidade
1	AUTO DE INFRAÇÃO	699
2	NOTIFICAÇÃO	191
3	SOLICITAÇÃO	126
4	PRESTAÇÃO DE CONTAS	73
5	FISCALIZAÇÃO	59
6	INFORMAÇÃO	56
7	VIAGEM A SERVIÇO	51
8	DESMATAMENTO	43
9	OPERAÇÃO DE FISCALIZAÇÃO	40
10	DENÚNCIA	33
11	AUTORIZAÇÃO	28
12	RELATÓRIO DE ATIVIDADE DE FISCALIZAÇÃO	27
13	CONVITE	20
14	DOAÇÃO	19
15	DIÁRIAS E PASSAGENS	18
16	RELATÓRIO	15
17	ACÃO DE FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL	13
18	CURSO DE CAPACITAÇÃO	13
19	RELATÓRIO DE ATIVIDADE	12
20	VEÍCULO OFICIAL	12
21	ADICIONAL DE INSALUBRIDADE/PERICULOSIDADE	11
22	GESTÃO	11
23	ADICIONAL NOTURNO	10
24	PLANO DE SAÚDE	10
25	AÇÃO JUDICIAL	8
26	ESTÁGIO PROBATÓRIO	8
27	MATERIAL CONTROLADO	8
28	BRIGADA DE INCÊNDIO	7
29	FÉRIAS	7
30	INFRAÇÃO DE TRÂNSITO	7
31	REQUERIMENTO	7
32	DEFESA	6
33	GESTÃO DE UNIDADE DE CONSERVAÇÃO	6
34	AQUISIÇÃO	5
35	GRATIFICAÇÃO POR ENCARGO DE CURSO OU CONCURSO	5
36	MANUTENÇÃO	5
37	ACAO CIVIL	4
38	BEM PATRIMONIAL	4
39	INTIMAÇÃO	4
40	PROGRESSÃO FUNCIONAL	4
41	PROMOÇÃO	4
42	TERMO	4
43	APLICAÇÃO DE RECURSO	3
44	AUTORIZAÇÃO DIRETA	3
45	CAPACITAÇÃO	3
46	COMPENSAÇÃO DE RESERVA LEGAL	3
47	COMUNICAÇÃO	3
48	REMOÇÃO	3
49	ABASTECIMENTO DE VEÍCULO	2
50	AÇÃO PENAL	2
51	ATESTADO MÉDICO	2
52	CONSULTA JURÍDICA	2
53	CUMPRIMENTO DE DECISÃO	2
54	DEVOLUÇÃO	2
55	INDICAÇÃO DE NOMEAÇÃO	2
56	INQUÉRITO CIVIL	2
57	LICENÇA	2
58	MATERIAL APREENDIDO	2
59	MONITORAMENTO	2
60	MULTA	2
61	OFICINA	2
62	PAGAMENTO	2
63	PLANO	2
64	PROCESSO SELETIVO	2
65	SUBSTITUIÇÃO DE FUNÇÃO	2
66	SUPRIMENTO DE FUNDOS	2
67	AÇÃO	1
68	ACIDENTE DE TRABALHO	1
69	ACP - AÇÃO CIVIL PÚBLICA	1
70	AJUDA DE CUSTO	1
71	ALUGUEL	1
72	APURAÇÃO	1
73	APURAÇÃO DE CONDUTA DE SERVIDOR	1
74	APURAÇÃO DE RESPONSABILIDADE	1
75	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS	1
76	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	1
77	BOLETIM DE OCORRÊNCIA	1
78	CADASTRO	1
79	COMBATE E PREVENCÃO A INCÊNDIOS FLORESTAIS	1
80	COMUNICADO DE INFRAÇÃO	1
81	CONSULTA	1
82	CONSULTORIA	1
83	CRIME AMBIENTAL	1
84	DANOS AMBIENTAIS	1
85	DECISÃO JUDICIAL	1
86	EDITAL	1
87	FREQUENCIA DE BRIGADISTA	1
88	GESTÃO PÚBLICA	1
89	IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA	1
90	INCÊNDIO	1
91	INSTRUÇÃO NORMATIVA	1
92	LIMITES DE ÁREA	1
93	MANEJO FLORESTAL	1
94	MOVIMENTAÇÃO DE BENS	1
95	ORÇAMENTO	1
96	ORDEM DE SERVIÇO	1
97	PESQUISA	1
98	PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO	1
99	PROCESSO ADMINISTRATIVO	1
100	REDISTRIBUIÇÃO	1
101	REEMBOLSO	1
102	REGULARIZAÇÃO DE ÁREA	1
103	REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA	1
104	RESPOSTA DE DOCUMENTO OFICIAL	1
105	SEGURO OBRIGATÓRIO	1
106	SEMINÁRIO	1
107	SINDICÂNCIA	1
108	TERMO DE RECIPROCIDADE	1
109	VERIFICAÇÃO DE LIMITES	1

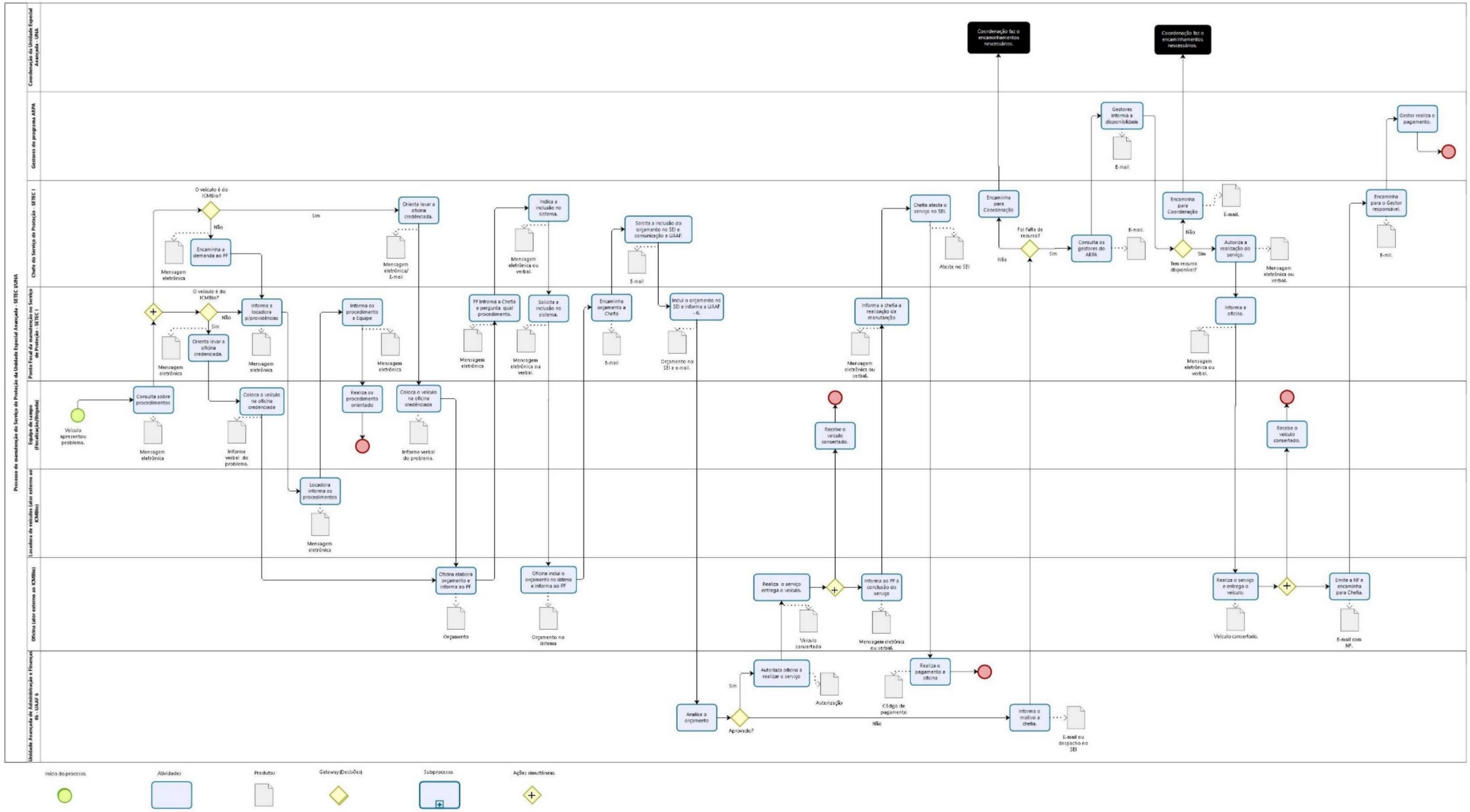
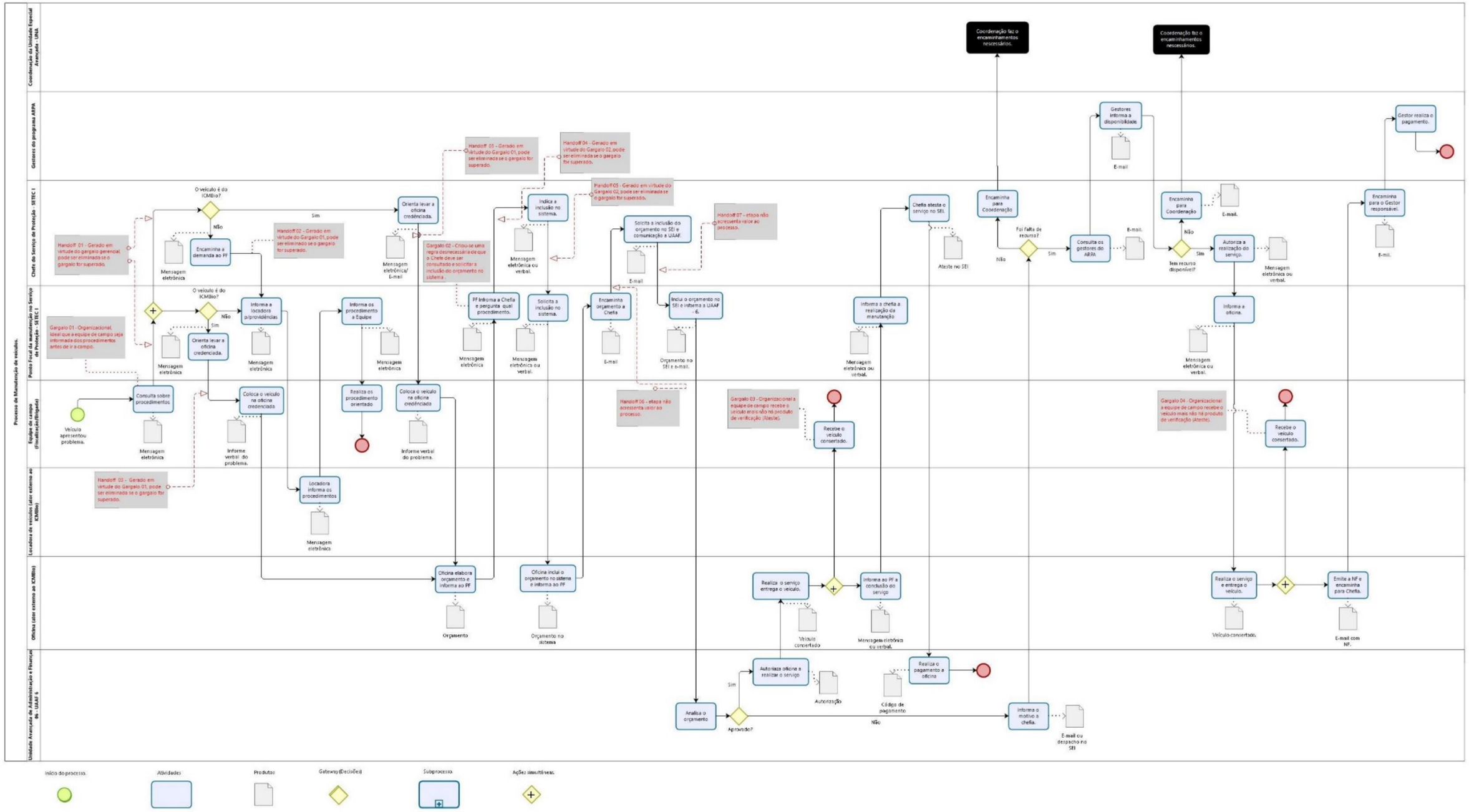
APENDICE C – Mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização.



APENDICE D – Mapa AS-IS do processo de Operação de Fiscalização com a identificações dos *handoff* que podem ser eliminados e os gargalos que devem ser superados.



APENDICE E – Mapa AS-IS do processo de Manutenção



APENDICE F – Mapa AS-IS do processo de Manutenção com a identificações dos handoff que podem ser eliminados e os gargalos que devem ser superados.