



MC
2660

Consuelo de Oliveira Paula

**A GESTÃO DE PESSOAS NAS SUPRAMs -
A GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIDADES REGIONAIS DO SISTEMA ESTADUAL
DE MEIO AMBIENTE (SISEMA), APÓS A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA
INTERDISCIPLINAR**

Belo Horizonte

2007

Monografia apresentada ao curso de Especialização Gestão de Pessoas da Fundação João
Pinheiro

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maura Eustáquia de Oliveira

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2007

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me feito uma coisinha insignificante, mas provida de fome pelo viver e saber.

A minha filha e minha mãe, por sempre estarem ao meu lado, incentivando e contribuindo – com seu apoio e estímulo – para que eu pudesse concluir este curso.

Aos meus colegas do Sisema e especialmente ao Dr. Shelley de Souza Carneiro, pelo permanente estímulo ao meu crescimento pessoal e profissional, incentivando minha participação implementação e execução de atividades no âmbito da gestão pública ambiental no Estado e ao Dr. José Carlos Carvalho que acredita e conduz com eficiência, competência, coragem e espírito de equipe um trabalho que tem tudo para se tornar modelo para o País e para o mundo.

A Laudiene Soares de Souza, amiga e incentivadora que sempre está ao meu lado nos momentos que precisei, com uma palavra de carinho.

Aos professores, diretores e funcionários da Fundação e aos meus colegas de curso, que conseguiram transformar horas infidáveis de aula e cansaço em momento de prazer e aprendizado compartilhado.

À Maura Eustáquia de Oliveira, minha amiga, por seu apoio incondicional, por acreditar em minha capacidade de crescimento pessoal e profissional e por me estimular para que eu retomasse os estudos. A ela que me orienta em mais este trabalho, o meu muito obrigado pela força, companheirismo, profissionalismo e amizade.

SUMÁRIO

1	Introdução	15
2	Contextualização	17
2.1	A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável- Semad	17
2.2	O Conselho Estadual de Política Ambiental – Copam	18
3	Justificativa	21
3.1	O Estado de Minas Gerais e a Gestão Pública	23
3.1.1	Reforma Administrativa	24
3.1.2	Planejamento	25
3.1.3	Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública	27
3.2	Acordo de Resultados	28
4	Descentralização na Prática – O começo de tudo	31
4.1	Descentralização da Gestão Ambiental	31
5	Regionalização do Conselho Estadual de Política Ambiental – Copam	35
5.1	Histórico da Implantação das Unidades Regionais colegiadas / Copam	35
5.2	Composição das Unidades Regionais Colegiadas	37
5.3	Capacitação dos Conselheiros	37
5.4	Reuniões Itinerantes	38
5.5	Instrumentos Necessários para a Implantação da Gestão Ambiental Descentralizada	38
5.5.1	Alinhamento Estratégico	39
5.5.2	Sistema Integrado de Informações Ambientais – Siam	39
5.5.3	Implantação dos Núcleos de Apoio às Unidades Regionais Colegiadas do Conselho Estadual de Política Ambiental – NARC/Copam	41
5.5.3.1	Estruturação	41
5.6	Benefícios decorrentes da Implantação dos Núcleos de Apoio às URC's	43
5.7	Funcionamento dos Núcleos de Apoio às URC's	44
5.8	Treinamento e capacitação	47
5.9	Revisão e modernização do arcabouço legal	55
5.9.1	Leis delegadas – reorganização do Sisema	55
6	Mudanças na gestão de pessoas	57
6.1	O processo de avaliação de desempenho	58
7	Análise Interdisciplinar Do Processo De Regularização Ambiental - Aipra	60

7.1 Vantagens e Benefícios	61
7.2 Desafios e como Superá-los	63
7.3 Síntese do projeto	64
7.3.1 Base conceitual	65
7.3.2 Base Gerencial	65
7.3.3 Base técnico-Operacional	66
7.3.4 Atividade Prática	66
8 Capacitações na Aipra	68
8.1 Participação da Sociedade Civil Organizada e do Setor Produtivo	68
8.1.1 Participação do Sisema -Sistema Estadual de Meio Ambiente	68
8.2 Metodologia de trabalho	71
8.3 Produtos Elaborados	71
8.4 Etapas do Processo de Análise Interdisciplinar	72
9 Porque Mudar – a ideologia da AIPRA	79
10 Conclusões	82
11 Referências	85
12 Apêndices	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Estrutura do Estado de Minas Gerais	24
Figura 2 – Fluxograma demonstrativo dos processos autorizativos anteriores à integração	32
Figura 3 – Fluxograma demonstrativo dos procedimentos pós integração do Sisema	34
Figura 4 – Mapa de divisões da URC's	36
Figura 5 – Resultados esperados com o efetivo funcionamento do Siam	40
Figura 6 – Demonstrativo das preocupações da Aipra	74
Figura 7 – Fluxograma demonstrativo de cenários	75
Figura 8 – Modelo de desenvolvimento	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstrativo da regionalização do Conselho Estadual de Política Ambiental – Copam	19
Quadro 2 – Situação fiscal do Estado no período 2003/2004	23
Quadro 3 – Indicadores e Metas do Acordo de resultados da Semad e o Governo de Minas Gerais em 2005	30
Quadro 4 – Treinamentos realizados em 2004	48
Quadro 5 – Treinamentos realizados em 2005	49
Quadro 6 – Treinamentos realizados em 2006	54
Quadro 7 – Treinamentos realizados em 2007	55
Quadro 8 – Demonstrativo do Número de pessoas capacitadas na Aipra	69
Quadro 9 – Demonstrativo da carga horária utilizada na capacitação na Aipra	69
Quadro 10 – Demonstrativo de duração do projeto	69
Quadro 11 – Outros treinamentos oferecidos para complementação do processo da Aipra em 2007	70

LISTA DE SIGLA

Sigla	Significado
AAF	Autorização Ambiental de Funcionamento
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
AFLOBIO	Agência de Florestas Pesca e Biodiversidade
AGE	Advocacia Geral do Estado
AIPRA	Análise Interdisciplinar de Processo de Regularização Ambiental
APEF	Autorização para Exploração Florestal
APP	Área de Preservação Permanente
GCFAI	Grupo Coordenador de Fiscalização Ambiental Integrada
CERH	Conselho Estadual de Recursos Hídricos
Copam	Conselho Estadual de Política Ambiental
CPD	Centro de Processamento de dados
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de tratamento de esgoto
FCEI	Formulário de Caracterização de Empreendimento Integrado
Feam	Fundação Estadual do Meio Ambiente
FOBI	Formulário de Orientação Básica
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GPS	Sistema de Posicionamento Global
IEF	Instituto Estadual de Florestas
Igam	Instituto Mineiro de Gestão das Águas
ONG	Organização Não Governamental
PCH	Pequenas centrais hidroelétricas
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PE	Projeto Estruturador.
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda
Semad	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
Sisema	Sistema Estadual de Meio Ambiente

Siam	Sistema Integrado de Informação Ambiental
SPA	Superintendência de Política Ambiental
Supram	Superintendência Regional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
UPGRH	Unidades de Planejamento e Gestão de Bacias Hidrográficas
URC	Unidade Regional Colegiada

RESUMO

Minas Gerais está implantando um modelo inovador, democrático e moderno de gestão ambiental descentralizada e criando instrumentos para dar-lhe consequência prática, entre eles a adequação da gestão de pessoas para as Suprams- Superintendências Regionais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Acertos e alguns equívocos ocorreram e ainda acontecem na implantação do novo modelo. Alguns decorrem em razão da falta de experiência anterior para ajudar na construção de métodos, processos e procedimentos – preço pago por todo ato pioneiro. Mas, apesar desses percalços, o Estado já contabiliza avanços significativos no campo da agilização dos procedimentos autorizativos, com reflexos positivos na área de gestão de pessoas aonde os relacionamentos e a agilidade e criatividade necessárias vêm sendo usadas para alcançar objetivos estratégicos. .

No momento, o Sisema – Sistema Estadual de Meio Ambiente vive uma fase crucial de ajustes e correções de rumos e concepções, em busca de instrumentos que lhe garantam maior eficiência e sucesso na implantação do modelo de gestão ambiental descentralizada,

Em que pesem as dificuldades, o modelo mineiro vem sendo acompanhado com interesse e curiosidade crescentes pela comunidade ambientalista nacional.

No que tange aos acertos necessários na área de recursos humanos-gestão de pessoas, as ações demandadas pela implantação da Análise Interdisciplinar de Processos Ambientais – AIPRA já começa a mostrar o acerto da decisão de implementar tais modificações .

SUMMARY

Minas Gerais is implementing a democratic, modern and innovative model of decentralized ambient management and creating instruments to give it practical sequence. Among them are the adjustments of people management for the Regional Superintendencies of Minas Gerais. Right conjectures as well as some false judgments are being made on the implementation of the new model; some occur of the lack of previous experience to help in assembling methods, processes and steps – price paid by all pioneer act. But, even with all complications, the State already counts significant advance in the field of agileness of authorizative procedures, with positive reflexes in the area of people management where relationships, agileness and necessary creativity are being used to achieve all goals.

At the moment, the Sisema - State Environment System lives a crucial phase of adjustments and corrections of directions and conceptions, searching for instruments that will guarantee more efficiency and success on implementing the decentralized ambient management model.

Still with all complications and some mistakes, the model from Minas Gerais is being accompanied with increase interest and curiosity by the national environment community.

With regard to the needed success of the human resources area and people management, the demanded actions by the implementation of the Interdisciplinary Analysis of Ambient Processes, IPRA already starts to show the success of the decision to implement those changes.

dos anos de implementação, havia-se tornado “um sistema cartorial, fragmentado que, com o passar do tempo, foi-se mostrando obsoleto e incapaz de atender às demandas externas da sociedade, frente às questões de proteção e preservação ambiental” “Informação verbal” (Carvalho, 2004).¹

Repensar esse modelo requeria mudanças estruturais e a internalização, pelos servidores, da idéia e filosofia de mudança e modernização, procurando conferir à inovação pretendida, forte sentido de eficiência e automação de procedimentos.

É com esse propósito que todo o Sisema – Sistema Estadual de Meio Ambiente, de Minas Gerais, capitaneado pela Semad – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável vêm desenvolvendo, nos últimos quatro anos, um completo programa de formação e atualização de conhecimentos de seus técnicos e pessoal de apoio, bem como de renovação de equipamentos e implantação de modernas ferramentas automatizadas de gestão.

A partir deste cenário, o Sisema passa a buscar novos modelos de gestão para o setor público, a partir da visão e capacidade de entender os empreendedores que buscam seus serviços como cidadãos-clientes. As inovações incluem uma postura transparente, e a busca quase obsessiva de eficiência e eficácia. A quebra de paradigmas com relação a gestão de pessoas, no Sisema, passa a ser prioridade e novas necessidades e desafios são postos à prova.

¹ José Carlos Carvalho, secretário de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, em discurso aos ambientalistas mineiros, em 02/02/2004.

2 - CONTEXTUALIZAÇÃO

Para poder compreender um pouco o que é e como funciona o Sistema Estadual de Meio Ambiente (Sisema), um breve relato de sua história e atual contexto e funcionamento se faz necessário.

O Sistema é composto pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad), pelos Conselhos Estaduais de Política Ambiental (Copam) e de Recursos Hídricos (CERH) e pelos órgãos vinculados: Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam), responsável pela qualidade ambiental no Estado, no que se refere à Agenda Marrom (Poluição do ar, das águas de do solo), Instituto Estadual de Florestas (IEF), responsável pela Agenda Verde (proteção da biodiversidade e fomento florestal) e Instituto Mineiro de Gestão das Águas (Igam) que responde pela Agenda Azul (proteção de mananciais de água e gestão dos recursos hídricos), com o apoio e suporte do chamado “quarto braço” do Sisema: a Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito, da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

2.1 A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad)

A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad), órgão instituído pela Lei nº 11.903, de 6 de setembro de 1995, e organizada pela Lei Delegada nº 62, de 29 de janeiro de 2003, com as alterações contidas na Lei nº 15.972, de 12 de janeiro de 2006, tem como missão formular e coordenar a política estadual de proteção e conservação do meio ambiente e de gerenciamento dos recursos hídricos e articular as políticas de gestão dos recursos ambientais, visando ao desenvolvimento sustentável no Estado de Minas Gerais. Regida pelas Leis 12.581, de 17 de julho de 1997, Lei Delegada 62, de 29 de janeiro de 2003 e Decreto 44.313, de 03 de junho de 2006.

Compete à Semad planejar, propor e coordenar a gestão ambiental integrada no Estado, com vistas à manutenção dos ecossistemas e do desenvolvimento sustentável; consolidar, em conjunto com órgãos e entidades que atuam na área ambiental, normas técnicas a serem por eles observadas, coordenando as ações pertinentes; promover a aplicação da legislação e das normas específicas de meio ambiente e recursos naturais; coordenar e supervisionar as ações voltadas para a proteção ambiental; garantir a execução da política

ambiental e de gestão de recursos hídricos do Estado; desenvolver atividades informativas e educativas, relacionadas aos problemas ambientais; estabelecer a cooperação técnica, financeira e institucional com organismos internacionais e estrangeiros, visando a proteção ambiental e ao desenvolvimento sustentável do Estado.

A Semad é responsável pela coordenação do Sistema Estadual do Meio Ambiente (Sisema). Planeja, executa, controla e avalia as ações setoriais, a cargo do Estado, relativas à proteção e à defesa do meio ambiente, à gestão dos recursos hídricos e à articulação das políticas de gestão dos recursos ambientais para o desenvolvimento sustentável.

2.2 O Conselho Estadual de Política Ambiental (Copam)

Criado em 1977, através do Decreto nº18.466, de 29 de abril de 1977, como Comissão de Política Ambiental. Integrante do Sistema Operacional de Ciência e Tecnologia foi transformado em Conselho pela Lei nº9.514, de 29 de dezembro de 1987, que também transformou a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia em Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente.

Com a Lei nº 11.903, de 6 de setembro de 1995, passou a ser um dos órgãos integrantes da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, criada por esta norma.

Com a reorganização do Sistema Estadual do Meio Ambiente, em 1997, passou a ser regido pela Lei nº12.581, de 17 de julho de 1997 e é um órgão normativo, colegiado, consultivo e deliberativo, subordinado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad).

Tem por finalidade deliberar sobre diretrizes, políticas, normas regulamentares e técnicas, padrões e outras medidas de caráter operacional, para proteção e conservação do meio ambiente e dos recursos ambientais, bem como sobre a sua aplicação pela Semad, por meio das entidades a ela vinculadas, dos demais órgãos seccionais e dos órgãos locais.

Sua estrutura é fundamentada em um sistema colegiado que consagrou a fórmula do gerenciamento participativo, inovando a estrutura organizacional de conselhos governamentais e a própria elaboração de políticas públicas. Exerce o papel de órgão colegiado do sistema ambiental estadual e é responsável pela deliberação e normatização das políticas públicas formalizadas pelo Sistema Estadual de Meio Ambiente, na área ambiental. O Copam possui sete Câmaras Especializadas, que têm competência para atuar na elaboração de normas visando a proteção e a preservação ambiental, na sua respectiva área de atuação.

O Plenário se reúne, ordinariamente, a cada trimestre, em data, local e hora fixados com antecedência de pelo menos 5 (cinco) dias pela Secretária Executiva. E, extraordinariamente, por iniciativa do Presidente, da maioria de seus membros ou por solicitação de qualquer Câmara Especializada, quando convocado pela Secretaria Executiva com antecedência de no mínimo 2(dois) dias.

A partir de 2003, a alta direção da Semad tomou a decisão de regionalizar o Copam com o objetivo de tornar o processo de licenciamento ambiental mais ágil e mais barato para o empreendedor e conferir maior qualidade às análises técnicas, já que o Conselho estaria mais próximo dos problemas a ser analisados e, portanto, em condição de decidir com maior conhecimento de causa.

A regionalização foi efetivada naquele ano e o Copam passou a contar com 7(sete) regionais, a saber:

Regional	Localização	Nº. de municípios atendidos
Alto São Francisco	Divinópolis	60
Jequitinhonha	Diamantina	56
Leste Mineiro	Governador Valadares	135
Norte de Minas	Montes Claros	91
Sul de Minas	Varginha	176
Triângulo Mineiro	Uberlândia	67
Zona da Mata	Ubá	176

Fonte: SPA /Semad 2007

Quadro 1: Demonstrativo da regionalização do Copam

No final de 2005, a Regional Norte de Minas foi desmembrada e criou-se mais uma unidade no Noroeste de Minas, com sede em Unaí, que atende 21 municípios. Em 2007, iniciou-se a implantação do Copam Central, com sede em Belo Horizonte, atendendo à toda Região Metropolitana, num total de 84 municípios.

A partir da instalação de todas as sete primeiras unidades regionais, seus funcionários/servidores passaram por intenso programa de capacitação e treinamento, visando a integração das ações e trabalhos, construção de conceitos, nivelamento de conhecimentos, quebra de paradigmas – para viabilizar o sistema interdisciplinar de atuação – e a construção e

3 - JUSTIFICATIVA

Trabalhar, viver, conversar fraternalmente com outros seres, cruzar um pouco por sua história, isto significa entre outras coisas construir uma bagagem de referências e associações comuns, uma rede hipertextual unificada, um contexto compartilhado, capaz de diminuir os riscos de incompreensão.

(Pierre Levy 1993)

Num mundo voltado para a rapidez e instantaneidade de informação, qualquer projeto de gestão – pública ou privada – tem como componente básico a automação de procedimentos, através da utilização inteligente dos recursos de informática. A proposta de inovação da gestão ambiental, em Minas, seguiu esse modelo.

A transformação das instituições governamentais em organizações ágeis com foco no cliente, que está cada dia mais exigente, tem sido a tônica da gestão pública. É verdade que nem sempre as instituições conseguem acompanhar os anseios sociais e tornarem-se ágeis e modernas, mas existe uma unanimidade: qualquer programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade e foco no cliente, depende, quase sempre, das pessoas.

Diagnosticados os principais gargalos burocráticos e as causas maiores de ineficiência institucional e setorial, bem como as principais demandas do público-alvo das ações ambientais e as falhas de atendimento, a Semad partiu em busca de especialistas capazes de criar uma solução moderna para os seus problemas e de colocá-la em condição de dar respostas às necessidades da população, especialmente dos empreendedores econômicos, responsáveis, com sua atividade de fomento, pela propulsão do desenvolvimento sócio-econômico e pela solução de um dos mais graves problemas ambientais em escala mundial: a poluição da pobreza.

Vale ressaltar que todas as mudanças na gestão de pessoas das Unidades Regionalizadas da Semad, ocorreram em função das modificações na gestão de processos. Como assinalam alguns teóricos, “quase sempre, pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e na manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade” (FERREIRA apud CHIAVENATO, 1996, p.14). Pois pessoas é que conduzem os processos, é que dão conta das tarefas, que concluem um dado procedimento. Sem o devido preparo delas, nada se pode conseguir de bom e eficiente, nesse campo.

No segmento de meio ambiente, há muitos anos, os empreendedores vinham reclamando dos prazos dilatados entre o início e o final dos processos de licenciamento ambiental, no Estado, cujos rituais – demorados e custosos – começavam a funcionar como fator de estímulo à ilegalidade.

Segundo levantamentos feitos pela equipe de planejamento da Semad, em 2002, havia só na FEAM - Fundação Estadual de Meio Ambiente um total aproximado de seis mil processos de licenciamento ambiental à espera de análise técnica e encaminhamento ao Copam e o prazo médio para emissão de uma licença, para empreendimentos simples, chegava a um ano para ser expedida.

Não era, pois, de estranhar que os empresários, cada vez mais, preferissem outros destinos para os seus investimentos, procurando fazê-los em áreas onde a ausência de exigências de ordem ambiental ou a presença de procedimentos mais ágeis facilitassem a sua atividade econômica.

Paralelamente, as comunidades mais politizadas do Estado começavam a dar sinais de impaciência e insatisfação, crescentes, com a ineficiência dos serviços típicos de conservação e proteção ambiental, sob responsabilidade do Sisema. Presos a esquemas antigos de gerenciamento ambiental, baseados na emissão de papéis e multiplicação de selos e carimbos, os técnicos florestais e os especialistas em poluição e proteção de águas quase não se afastavam de seus escritórios – “cartórios burocráticos” – e perdiam a noção de conjunto de suas ações e a visão global dos problemas de ambiente. Sem contar aqui a falta de “intimidade” com as realidades regionais e locais onde os empreendimentos se instalam ou pretendem se instalar.

O acúmulo de serviço, aliado à falta de instrumentos ágeis e de conhecimentos mais modernos, – além da crônica falta de recursos materiais e de pessoal que caracterizam o serviço público no Brasil – os técnicos sequer tinham condição de fazer fiscalizações de rotina, quanto mais de desenvolver o seu principal trabalho: prevenir danos ambientais esclarecendo e envolvendo a população no esforço de prevenção ativa.

Foi essa realidade que levou o Governo do Estado de Minas a buscar um novo modelo de gestão ambiental, capaz de dar novas e rápidas respostas aos problemas do maior estado minerador do País e detentor da maior biodiversidade e ocorrência de água, fora da área específica da Amazônia Legal.

As atividades deste programa – ainda em fase de desenvolvimento – representam um salto de qualidade na gestão dos negócios de meio ambiente no Estado e estão contribuindo

No segmento de meio ambiente, há muitos anos, os empreendedores vinham reclamando dos prazos dilatados entre o início e o final dos processos de licenciamento ambiental, no Estado, cujos rituais – demorados e custosos – começavam a funcionar como fator de estímulo à ilegalidade.

Segundo levantamentos feitos pela equipe de planejamento da Semad, em 2002, havia só na FEAM - Fundação Estadual de Meio Ambiente um total aproximado de seis mil processos de licenciamento ambiental à espera de análise técnica e encaminhamento ao Copam e o prazo médio para emissão de uma licença, para empreendimentos simples, chegava a um ano para ser expedida.

Não era, pois, de estranhar que os empresários, cada vez mais, preferissem outros destinos para os seus investimentos, procurando fazê-los em áreas onde a ausência de exigências de ordem ambiental ou a presença de procedimentos mais ágeis facilitassem a sua atividade econômica.

Paralelamente, as comunidades mais politizadas do Estado começavam a dar sinais de impaciência e insatisfação, crescentes, com a ineficiência dos serviços típicos de conservação e proteção ambiental, sob responsabilidade do Sisema. Presos a esquemas antigos de gerenciamento ambiental, baseados na emissão de papéis e multiplicação de selos e carimbos, os técnicos florestais e os especialistas em poluição e proteção de águas quase não se afastavam de seus escritórios – “cartórios burocráticos” – e perdiam a noção de conjunto de suas ações e a visão global dos problemas de ambiente. Sem contar aqui a falta de “intimidade” com as realidades regionais e locais onde os empreendimentos se instalam ou pretendem se instalar.

O acúmulo de serviço, aliado à falta de instrumentos ágeis e de conhecimentos mais modernos, – além da crônica falta de recursos materiais e de pessoal que caracterizam o serviço público no Brasil – os técnicos sequer tinham condição de fazer fiscalizações de rotina, quanto mais de desenvolver o seu principal trabalho: prevenir danos ambientais esclarecendo e envolvendo a população no esforço de prevenção ativa.

Foi essa realidade que levou o Governo do Estado de Minas a buscar um novo modelo de gestão ambiental, capaz de dar novas e rápidas respostas aos problemas do maior estado minerador do País e detentor da maior biodiversidade e ocorrência de água, fora da área específica da Amazônia Legal.

As atividades deste programa – ainda em fase de desenvolvimento – representam um salto de qualidade na gestão dos negócios de meio ambiente no Estado e estão contribuindo

para despertar outras Unidades da Federação para a necessidade de experimentar ações afins, de modo a dotar o Brasil de um sistema nacional de gestão ambiental à altura de suas necessidades e da riqueza do seu patrimônio natural.

3.1 O Estado de Minas Gerais e a Gestão Pública

Minas Gerais, em 2003, encontrava-se com um dos piores *déficits* públicos do País.

O Quadro 2 espelha a situação fiscal do Estado em 2003/2004.

Quadro 2 - Situação Fiscal do Estado no período 2003/2004

(em R\$ milhões)

Discriminação	2003			2004
	Aprovado	Possível	Executado	Total
Receita Corrente	16.355,8	16.355,8	18.062,0	19.355,0
Receita de Capital	3.158,0	867,3	789,0	1.293,0
Total das Receitas	19.513,8	17.223,1	18.851,0	20.648,0
Despesa Corrente	17.213,3	17.213,3	17.674,0	19.141,0
Despesa de Capital	2.177,8	2.177,8	1.460,0	2.758,0
Reserva de Contingência	122,7	122,7		152,0
Total das Despesas	19.513,8	19.513,8	19.134,0	22.051,0
Déficit	0,0	(2.290,7)	(283,0)	22.051,0

Fonte: SIAFI - MG/Esperando Execução/2003 e 2004 Orçamento²

Além dos *déficits* orçamentários consecutivos, o Estado encontrava-se com grande deficiência em suas respostas às demandas da sociedade, o que causava insatisfação do setor produtivo e da sociedade civil em relação às ações governamentais. Diante dessa realidade o objetivo prioritário do novo Governo à frente do Estado passou a ser: “Estabelecer um novo modelo de operação para o Estado, saneando as finanças públicas e buscando a eficácia da máquina pública por meio de um efetivo Choque de Gestão”. (Choque de Gestão www.planejamento.mg.gov.br em setembro 2005)³

² Tabela retirada da apresentação “Gestão Pública empreendedora”. Agosto de 2004, palestrante: Kenya Kreppel Dias Duarte Retirado do site www.planejamento.mg.gov.br em setembro 2005

³ Palestra: “Gestão Pública empreendedora”. Agosto de 2004, palestrante: Kenya Kreppel Dias Duarte Retirado do site www.planejamento.mg.gov.br em setembro/2005

As ferramentas utilizadas para essa nova estruturação da Gestão Pública foram:

3.1.1 Reforma Administrativa

A reforma administrativa foi a ação imediata adotada através da edição de 63 Leis Delegadas⁴ que estruturaram a nova arquitetura do Governo, reduzindo:

- 6 Secretarias;
- 43 Superintendências na Administração Direta;
- 16 Diretorias na Administração Indireta;
- 388 Unidades Administrativas da Administração Direta e Indireta.

Após essas medidas, o Estado ficou com a estrutura apresentada na Figura 1.

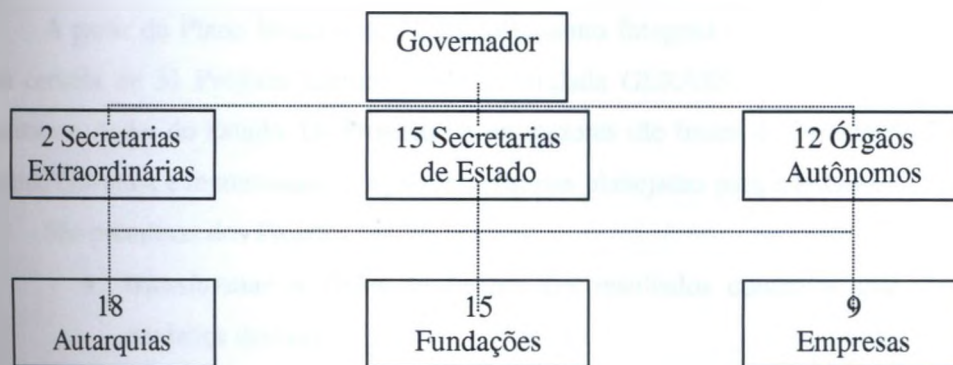


Figura 1 - Organograma da Estrutura do Estado de Minas Gerais⁵

Para implementar o novo modelo de gestão, as seguintes modificações administrativas ocorreram:

- Fusão das áreas de planejamento, gestão e finanças;
- Criação das Auditorias Setoriais, Seccionais e da Auditoria Geral do Estado;
- Criação da Advocacia Geral do Estado, com a fusão da PGE e PFE;
- Criação da Ouvidoria Geral do Estado;
- Criação do Colegiado de Gestão Governamental.

⁴ Lei Delegada é um ato normativo elaborado e editado pelo chefe do Executivo, em razão de autorização do Poder Legislativo e nos limites por este estabelecidos. Fonte: www.almg.gov.br/erf/manualcamara/manualcamara.pdfpagina25

⁵ Apresentação "Gestão Pública empreendedora". Agosto de 2004 palestrante: Kennya Kreppel Dias Duarte. Retirado do site www.planejamento.mg.gov.br. Em setembro/2005.

Outras ações também foram adotadas a fim de garantir a implementação da nova política administrativa. A saber:

- Reforma da previdência social;
- Substituição de benefícios por tempo de serviço por adicionais de desempenho;
- Renegociação de débitos;
- Extinção de 1326 cargos comissionados;
- Redução da remuneração dos agentes políticos e do poder executivo;
- Implantação do Sistema de Administração de pessoal e de material;
- Implantação de programa de melhoria e racionalização das despesas e receitas.

3.1.2 Planejamento

A partir do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, o Estado definiu uma carteira de 31 Projetos Estruturadores, intitulada GERAES – Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado. Os Projetos Estruturadores são frutos da Orientação Estratégica do atual Governo, e representam as ações e melhorias planejadas para o Estado.

São premissas dos Projetos Estruturadores:

- **transformar a visão de futuro** em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada;
- **efeito multiplicador**: capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas;
- **mobilizar e articular recursos públicos**, privados ou em parceria;
- **produzir a percepção da sociedade**: “quem governa tem uma visão de futuro que está sendo construída, mediante ações concretas”;
- **organizar-se como um projeto**, com foco bem definido, objetivo mensurável, ações, metas, prazos, custos, resultados esperados, que permitam um gerenciamento intensivo.

Observando a orientação estratégica, estabeleceu-se uma visão de futuro para o Governo do Estado, que consiste em: “Tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver” (Visão de futuro expressa no PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, em Fevereiro 2004. www.planejamento.mg.gov.br)

Para tal, foram traçadas três estratégias principais:

- *reorganizar e modernizar a administração pública estadual;*
- *promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis;*
- *recuperar o vigor político de Minas Gerais.*⁶

Com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas para as estratégias anteriores, foi criada a agenda de prioridades do Governo, a origem da carteira de Projetos Estruturadores.

Estas prioridades são:

- *melhorar substancialmente a segurança dos mineiros, especialmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte;*
- *prover a infra-estrutura requerida por Minas Gerais, com ênfase na ampliação e recuperação da malha rodoviária e do saneamento básico;*
- *melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação;*
- *intensificar a atuação do Governo na gestão do meio ambiente, transformando-a em oportunidade para o desenvolvimento sustentável do Estado;*
- *contribuir para a geração de empregos através de iniciativas e do incentivo a atividades que incluam jovens, mulheres e o segmento populacional maduro no mercado de trabalho;*
- *fomentar o desenvolvimento econômico estadual, com ênfase no agronegócio, de forma regionalizada e com mecanismos inovadores que não comprometam as finanças estaduais;*
- *reduzir as desigualdades regionais com prioridade para a melhoria dos indicadores sociais da região Norte e dos vales do Jequitinhonha e do Mucuri;*
- *estabelecer um novo modo de operação do Estado, saneando as finanças públicas e buscando a eficácia da máquina pública, por meio de um efetivo "Choque de Gestão";*
- *viabilizar novas formas de financiamento dos empreendimentos, construindo um novo marco legal, orientado para as parcerias público-privadas;*
- *consolidar a posição de liderança política de Minas no contexto nacional.*⁷

Nesse contexto, de reformas, o Sisema também vem dando sua contribuição por estar gerenciando dois dos 31 Projetos Estruturadores. O projeto PE 17 – Gestão Ambiental Século XXI,⁸ cujo objetivos são: intensificar a atuação do Governo na Gestão Ambiental, modernizando os mecanismos de comando e controle, promovendo o desenvolvimento sustentável, tendo como pontos fundamentais:

⁶ Disponível no site www.planejamento.mg.gov.br em 27/03/2004

⁷ Idem referência 6

⁸ A Semad desenvolve, também o PE – 23 -Revitalização e Desenvolvimento Sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco do qual não nos ocuparemos nesse trabalho.

- Gestão de Recursos Hídricos;
- Melhoria da Qualidade Ambiental;
- Conservação da Biodiversidade;
- Desenvolvimento Florestal.

Antes de entrar no capítulo específico da Gestão de Pessoas, julga-se importante fazer algumas considerações sobre o Projeto Choque de Gestão Ambiental, imprescindíveis para a compreensão do alcance das atividades desenvolvidas no segmento de meio ambiente e as ações decorrentes dele para mudanças na gestão de pessoas.

3.1.3 Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública.

O cumprimento dos objetivos prioritários do Governo do Estado está garantido pela execução dos projetos Estruturadores. Em função do tema abordado, será destacado o Projeto Estruturador Choque de Gestão, fundamental ao cumprimento de um dos objetivos básicos das ações do Governo:

*Estabelecer um novo modo de operação do Estado, saneando as finanças públicas e buscando a eficácia da máquina pública.
Governo do Estado de Minas Gerais⁹.*

Isto levou a Semad a delinear de acordo com tal premissa o Projeto Gestão Ambiental MG Século XXI.

O Projeto Choque de Gestão tem como objetivo: melhorar a qualidade e reduzir os custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado. A modernização da administração ambiental de Minas Gerais seguiu esta orientação.

Os objetivos do projeto, de médios e longos prazos, contemplam a obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante critérios de incentivos, que induzam o maior comprometimento dos atores responsáveis, além de investimento na capacitação do servidor público e adoção de novos modelos de parcerias público-privadas que possibilitem a oferta de melhores serviços aos cidadãos.

⁹ Projeto Estruturador - Projeto Geraes. 2004

Essas medidas representam o início de uma nova forma de gerir o Estado, baseada na transparência e na eficiência com responsabilidade fiscal, que deverá ser estimulada no ambiente do setor público de Minas Gerais.

A execução do projeto se divide em:

- *adoção de novo modelo de parceria na execução de políticas públicas;*
- *avaliação de desempenho individual;*
- *avaliação de desempenho institucional;*
- *desenvolvimento e implantação de Política de Recursos Humanos para servidores do Estado de Minas Gerais;*
- *formação, qualificação e capacitação de recursos humanos pela Escola de Governo¹⁰.*

Dentre os benefícios previstos com a conclusão do projeto, destacam-se:

- *o Estado atinge o seu equilíbrio fiscal;*
- *potencialização da capacidade gerencial do Estado de*
- *atendimento à demanda por prestação de serviços;*
- *mudança de comportamento (atitudes individuais) e cultura dos servidores (crenças e valores de grupo);*
- *melhoria contínua da alocação de recursos, processos e ambientes/condições de trabalho;*
- *aumento da participação da sociedade e transparência;*
- *ampliação do acesso ao Serviço Público Estatal;*
- *melhoria da qualidade e redução dos custos dos serviços públicos;*
- *transparência das ações do Governo junto aos cidadãos.¹¹*

3.2 Acordo de Resultados

O Acordo de Resultados é um instrumento de avaliação de desempenho institucional que direciona o Governo para a busca de resultados. É uma iniciativa importante do Projeto Estruturador “Choque de Gestão”, pois define metas institucionais a serem cumpridas e resultados a serem alcançados.

Para que um Acordo de Resultado seja celebrado, o proponente deverá promover seu Alinhamento Estratégico, ou seja, definir os resultados da organização de forma convergente com os resultados do Governo bem como um modelo de gestão (processos, estruturas, pessoas, informação) que promova os resultados desejados.

Aos servidores dos órgãos e entidades acordados serão concedidos incentivos baseados em prêmio por produtividade, caso obtenham a redução das despesas correntes de suas atividades.

¹⁰ Projeto Estruturador - Projeto Geraes. 2004

¹¹ Projeto Estruturador - Projeto Geraes. 2004 Fonte: www.planejamento.mg.gov.br em 02/06/2006

Para a instituição, será possibilitada: aplicação de recursos economizados no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento de pessoal, modernização, reaparelhamento e racionalização dos serviços públicos prestados.

A divulgação dos Acordos celebrados visa garantir a transparência da ação governamental e a responsabilização dos administradores públicos sobre seus atos.

Todas essas mudanças e a adoção de novas ferramentas gerenciais têm como foco central a construção de uma gestão pública empreendedora face à crescente e legítima demanda da sociedade. Segundo o governador Aécio Neves (2003), isto significa “fazer mais e melhor...Gastar menos com o próprio Estado e mais com o cidadão...”¹²

O Quadro 3 ilustra os indicadores as metas do Acordo de Resultados da Semad e o Governo de Minas em 2005.

¹² Fonte: acordo de resultados que entre O Governo do Estado de Minas Gerais e a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad

Quadro 3 – Indicadores e Metas do Acordo de Resultados da Semad e o Governo de Minas em 2005

ÁREAS DE RESULTADO	INDICADORES	RESULTADOS			
		Realizado 2004	Metas 2005		PESO
			JAN / JUN	JUL / DEZ	
GESTÃO AMBIENTAL	Nº de módulos do Sistema Integrado de Gestão Ambiental – SIAM implementados	1	3	2	3
	Nº de COPAM's Regionais Implantados	7	1	0	3
	Nº de COPAM's Regionais Consolidados	0	3	2	3
	Nº de zoneamentos ecológico-econômicos realizados	0	1	2	2
	Nº de programas de educação ambiental aprovados	1	0	1	1
	Nº de pólos regionais de educação ambiental implantados	0	1	2	1
	Nº de municípios apoiados para gestão dos resíduos sólidos	393	403	413	2
	Nº de núcleos de gestão ambiental implementados	0	1	1	3
QUALIDADE AMBIENTAL*	Nº de projetos de entidades estaduais e municipais apoiados	2	8	5	3
	Divulgação dos Indicadores de Qualidade Ambiental	0	13	0	3
FISCALIZAÇÃO	Aplicação preliminar dos Indicadores de Qualidade Ambiental	0	0	13	3
	Nº de ações de fiscalização e monitoramento coordenadas pelo GCFAI	4	3	2	3
FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL	Nº de Servidores Capacitados SISEMA	285	200	800	2

Fonte: Acordo de Resultados: O Governo do Estado de Minas Gerais e Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad

4 - DESCENTRALIZAÇÃO NA PRÁTICA – O começo de tudo

Ao assumir o Sisema¹³, os secretários – José Carlos Carvalho e Shelley de Souza Cameiro decidiram que as seguintes ações prioritárias deveriam ser executadas:

- recuperação da capacidade operacional dos órgãos do Sisema;
- modernização de procedimentos obsoletos que se cristalizaram, com o passar dos anos, emperrando e quase inviabilizando os processos de regularização ambiental dos empreendimentos com atividades potencialmente poluidoras.

Para garantir a implementação dessas prioridades, o Sisema promoveu a implantação das seguintes medidas:

4.1 Descentralização da Gestão Ambiental

A Gestão Ambiental em Minas, nos últimos 30 anos, seguia um modelo centralizado e seccionado que apresentava as seguintes deficiências:

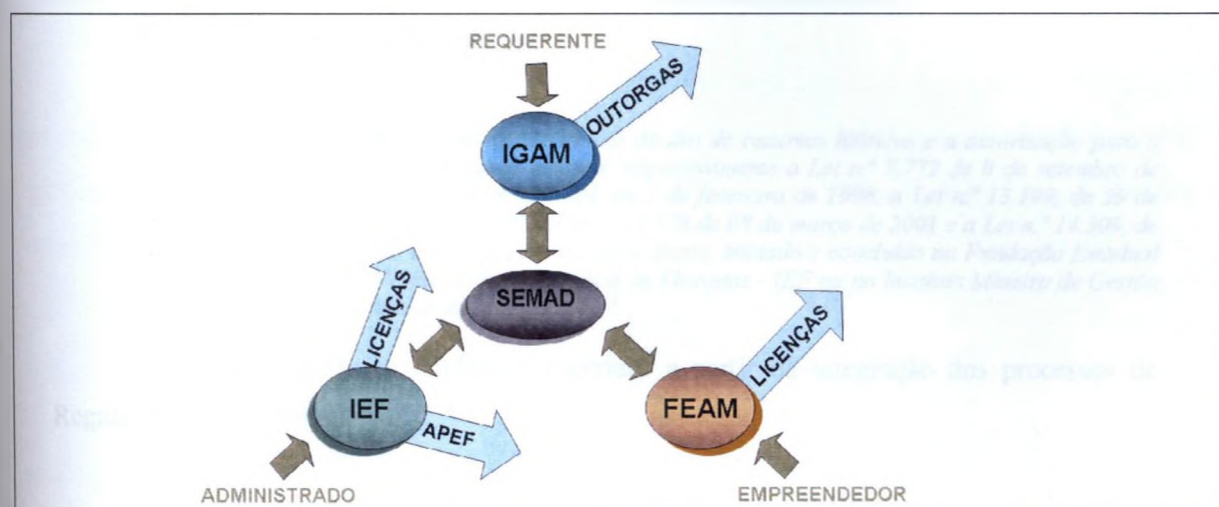
- atendimento parcial e demorado frente aos empreendedores que buscavam os órgãos ambientais para obter a Regularização Ambiental de suas atividades;
- excesso de burocracia e dispersão de esforços: múltiplas normas relativas às questões ambientais tratadas isoladamente pelos órgãos do Sisema;
- circulação enorme do empreendedor pelo Sisema, uma vez que os processos de Regularização Ambiental não eram integrados. Ações isoladas e múltiplas tornavam um tormento a vida do empreendedor que tinha que passar, sucessivamente, por diferentes instâncias de poder e setores de decisão no âmbito do Sisema;
- distanciamento do serviço público das reais necessidades da população, em especial dos empreendedores econômicos;
- demora do processo de regularização ambiental, muitas vezes prejudicando empreendedores cujos financiamentos dependiam de documentos setoriais para se efetivar. Essa situação contribuía para o afastamento de novos investimentos de Minas Gerais;

¹³ O Sisema – é constituído pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e pelos órgãos a ela vinculados: Feam - Fundação Estadual de Meio Ambiente; Igam - Instituto Mineiro de Gestão das Águas e IEF – Instituto Estadual de Florestas.

- personalização da análise dos processos de Regularização Ambiental e dependência direta de pessoas, não dando oportunidade de democratizar conhecimentos adquiridos no trabalho, dentro do próprio Sisema;
- Falta de Integração dos Órgãos Seccionais – Instituto Estadual de Florestas – IEF, Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam e Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam.

Os processos de regularização ambiental – diferentes – entravam separadamente em cada órgão ambiental. Não havia comunicação entre tais órgãos; assim, cada um olhava a sua parte sem se preocupar, técnica e cientificamente, com as conseqüências de sua decisão sobre o meio ambiente como um todo. Ou seja, licenciava-se desmate sem ver o que isto poderia resultar em termos de conservação de água ou de ocupação do solo. Conseqüência: há ainda hoje muitas decisões legais que precisam ser reformuladas dado ao grau de prejuízo ambiental global que podem causar, coisa extremamente difícil de se fazer.

A desarticulação entre os órgãos ambientais do Sisema e também entre processos de regularização ambiental era evidente: até a forma de tratamento dispensado aos usuários dos serviços era diferenciada.



Fonte: Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad

Figura 2 Fluxograma demonstrativo dos processos autorizativos anteriores à integração do Sisema

O empreendedor quando necessitava de uma licença ambiental saía de seu município, vinha a Belo Horizonte, onde se localizava todos os órgãos responsáveis pelo processamento das licenças ambientais e procurava um das instituições vinculadas a Semad para resolver seu problema, podia ficar até 3 anos aguardando a burocracia ser completada para receber sua autorização para funcionamento ou qualquer outro tipo de licenciamento que ele por ventura precisasse, mas isto não significava que ele tinha solucionado seus problemas. Como o sistema não era integrado, ao receber sua licença, por exemplo, da Feam ele descobria que, como iria precisar desmatar determinada área e fazer uso de recurso hídrico ele também deveria procurar o IEF e o Igam para obter as autorizações cabíveis e aí retornava ao início do processo de apresentação de documentos, aguardo de vistorias e análises, julgamento das câmaras etc para concluir sua peregrinação na busca da adequação ambiental para seu empreendimento. Este processo podia perdurar por até 9 anos.

Diante desse cenário, novas medidas foram estudadas para o setor e, atualmente, com a sua aplicação, já se começa a agilizar, significativamente, os procedimentos.

Mas, em 2003, diante de um passivo de mais de seis mil processos de regularização ambiental em andamento, o Sisema foi obrigado a adotar uma medida emergencial: realizar mutirão para zerar sua carteira de análise para começar a implantar novos procedimentos.

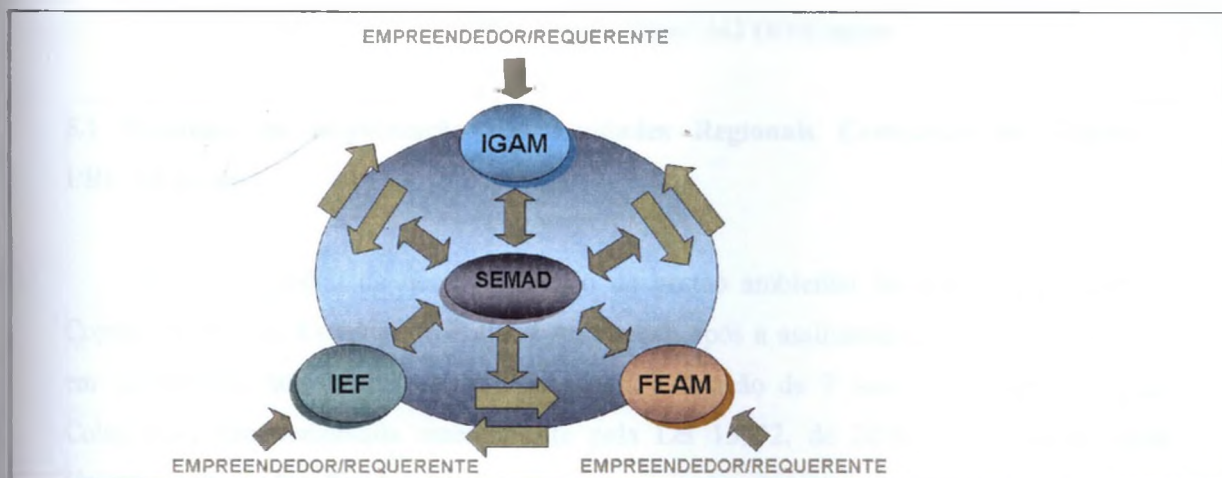
Após esse procedimento, em obediência aos dispositivos da Resolução Semad 146 de 2003, os processos de Regularização Ambiental passam a ser integrados.

Segundo o artigo 1º da Resolução:

O licenciamento ambiental, a outorga de direito de uso de recursos hídricos e a autorização para a exploração florestal – APEF a que se referem respectivamente a Lei n.º 7.772 de 8 de setembro de 1980, regulamentada pelo Decreto n.º 39.424, de 5 de fevereiro de 1998, a Lei n.º 13.199, de 29 de janeiro de 1999, regulamentada pelo Decreto n.º 41.578 de 08 de março de 2001 e a Lei n.º 14.309, de 19 de junho de 2002 serão integrados em processo único, iniciado e concluído na Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM ou Instituto Estadual de Florestas - IEF ou no Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM, nos termos desta Resolução¹⁴.

A Figura 3 ilustra as mudanças ocorridas a partir da integração dos processos de Regularização Ambiental.

¹⁴ Resolução Semad 146



Fonte: Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad.

Figura 3 - Fluxograma demonstrativo dos procedimentos pós-integração do Sisema.

O empreendedor, agora tem a sua disposição um sistema integrado de análise de processo. As solicitações de licenciamento são analisadas, vistoriadas e julgadas integralmente. Uma só visita, ou consulta do empreendedor aos órgãos vinculados à Semad soluciona seus problemas. Agora, ele é atendido por qualquer um dos órgãos vinculados e seu processo é analisado de forma unificada, atenta a todas necessidades do empreendedor. O processo que tinha o tempo médio, de espera de 3 anos, para decisão no Conselho passou para 3 meses.

Outra estratégia de grande importância adotada para sanar os problemas encontrados nas análises e julgamentos dos processos de Regularização Ambiental foi a decisão de criar Unidades Regionais Colegiadas de Apoio ao Copam – URC'S/Copam, cujo histórico encontra-se a seguir.

5 - REGIONALIZAÇÃO DO Copam

5.1 Histórico da implantação das Unidades Regionais Colegiadas do Copam - URC's/Copam

O marco inicial da descentralização da gestão ambiental foi a Regionalização do Copam - Conselho Estadual de Política Ambiental, após a assinatura do Decreto nº 43.278, em 22/04/2003, que estabeleceu as bases para a criação de 7 (sete) Unidades Regionais Colegiadas, complementada recentemente pela Lei 15972, de 2006, que criou a oitava Unidade, corrigindo falha da primeira.

A regionalização do Copam atendia uma demanda urgente dos empreendedores econômicos, uma vez que a centralização das decisões do Conselho significava um ponto de estrangulamento na gestão ambiental em Minas. Com as unidades descentralizadas, o Estado dava um passo decisivo no sentido de tornar mais ágeis os processos de Regularização Ambiental.

A primeira preocupação da equipe responsável pela regionalização do Copam foi a definição da área de abrangência de cada uma das URC's/Copam. Após vários estudos, decidiu-se tomar como ponto de partida a regionalização adotada por um dos órgãos do Sisema – o IEF – e, a partir deste mapa, realizar a superposição de dois outros: o utilizado no planejamento estadual de serviços e o de Unidades de Planejamento e Gestão de Bacias Hidrográficas – UPGRH, de modo a garantir certa homogeneidade ao perfil de cada região abrangida.

A escolha das cidades-sede¹⁵ levou em conta a conjugação dos seguintes fatores: importância regional, facilidades de acesso, representatividade política, nível de desenvolvimento e questões culturais. Na Figura 4 apresenta-se o mapa da divisão das Unidades Regionais Colegiadas do Copam.

¹⁵ Questões geopolíticas e culturais também motivaram a escolha da área de abrangência das URC's Copam.

Figura 4 – Divisão Geopolítica da Área de abrangência das Unidades Regionais

Colegiadas do Copam



Fonte: SPA/Semad/2007

5.2 Composição das Unidades Regionais Colegiadas

A composição das Unidades Regionais Colegiadas do Copam definiu-se a partir da publicação das Resoluções Semad: 161/03, 174/03, 188/04, 190/04, 193/04, 200/04; 2001/04 e 484/06.

A composição, em termos gerais, é a seguinte: 20 membros titulares, dos quais 50% são representantes do Poder Público e 50% representante da Sociedade Civil, escolhidos dentre segmentos sociais organizados de relevante importância regional.

No Copam central, em Belo Horizonte, é diferente: os conselheiros analisam grandes empreendimentos econômicos, com repercussões graves sobre o meio ambiente e longe do seu foco diário de atenção. Assim, as Câmaras especializadas se justificam para aprofundar os conhecimentos a respeito das propostas dos empreendedores e evitar decisões equivocadas.

Na visão da Semad, a regionalização otimiza algumas vantagens ao permitir que os atores envolvidos no processo (cidadãos locais) possam ser co-responsáveis pelas decisões sobre as questões ambientais e ao democratizar as decisões setoriais, ampliando a rede de entidades, pessoas e organizações comprometidas com a qualidade ambiental.

As principais características do Conselho Regional são: ser paritário, normativo e deliberativo (assim como o Copam Central é). Seu diferencial está em ser multidisciplinar; representativo em termo regional e por estimular o exercício responsável da cidadania, uma vez que todo o trabalho dos conselheiros é voluntário, sem qualquer tipo de remuneração.

5.3 Capacitação dos Conselheiros

Após a composição das URC's, a Semad, pela primeira vez em sua história, realizou treinamento técnico institucional para os conselheiros, no sentido de capacitá-los sobre: questões ambientais relevantes, a atuação dos órgãos do Sisema e o nível de compromisso e responsabilidade de cada um, em relação ao bem-estar da sociedade; a legislação ambiental vigente e normas específicas da área.

5.4 Reuniões itinerantes

Diferentemente das reuniões do Copam Central, que sempre acontecem em Belo Horizonte, o Copam regional nasceu inovando, tornando suas reuniões itinerantes: cada reunião é realizada em um município diferente da área. Dessa forma, o Conselho busca o envolvimento das populações locais com as questões de meio ambiente, divulgando o seu trabalho e a importância dele para a comunidade regional.

Outro aspecto importante, destacado nas reuniões, é que, em cada uma, o Sisema abre espaço para a abordagem técnica e/ou político-institucional de temas ambientais relevantes, especialmente locais, com repercussão global.

A etapa de implantação das URC's do Copam foi o início dos esforços de melhoria do processo de gestão ambiental e o ponto de partida para que várias mudanças na gestão de pessoas se tornassem imprescindíveis e urgentes. A continuidade dos trabalhos das URC's exigiu a adoção de instrumentos modernos de gestão administrativa e de pessoas capazes de viabilizar os trabalhos desenvolvidos pelos órgãos ambientais a partir da regionalização. Esses instrumentos serão abordados no próximo capítulo.

5.5 Instrumentos Necessários para a Implantação da Gestão Ambiental Descentralizada

Há necessidade de que as instituições públicas olhem para seus servidores como elementos impulsionadores de resultados dentro da organização, como pessoas que fazem diferença e personalizam a Instituição e a fazem distinguir-se de todas as demais. Mas para que isso aconteça, é necessário que eles, servidores, sejam adequadamente valorizados, o que inclui, entre outros aspectos, ser treinados, desenvolvidos, integrados socialmente, liderados, motivados, remunerados dignamente e estimulados a participar das decisões. (MARTINS, Regina Copello – Gestão de Pessoas em uma organização Pública: uma proposta de melhoria, 2003, p. 14 – Niterói/RJ¹⁶).

Os funcionários precisavam se sentir parte integrante e fundamental para o sucesso do novo sistema adotado. É deles a responsabilidade de fazer com que tudo dê certo e para isto precisam se sentir valorizados e estimulados a participar e contribuir para com o modelo.

Em vista disto, a direção do Sisema, instituiu parceria com a Fundação Getúlio Vargas para desenvolver um programa que alinhasse os pensamentos, desejos e necessidade de se quebrar paradigmas arraigados no Sistema com as carências e necessidades de seus servidores. Daí o alinhamento estratégico.

¹⁶ Trabalho apresentado na Universidade Federal Fluminense para a obtenção de título de Mestre. Área de concentração: Sistema de Gestão da Qualidade Total

5.5.1 Alinhamento Estratégico

Visando alinhar as estratégias do Sisema ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, foram definidas as seguintes prioridades estratégicas: discutir e implementar a legislação pertinente de modo a reduzir os prazos de resposta às muitas demandas existentes na área ambiental; criar uma coordenadoria ambiental, em cada secretaria de Estado com atribuições relativas à orientação e análise dos projetos no âmbito de cada uma com base em orientações da Semad; aprovação de projetos dentro de certos limites estabelecidos e por delegação da Secretaria de Meio Ambiente, obedecendo os mesmos prazos definidos pela legislação pertinente; articulação dos diversos agentes, em nível das Secretarias, para a difusão da política estadual de desenvolvimento sustentável; identificação e divulgação das oportunidades de geração de negócios ambientais; promover a consolidação e intensificação das atividades voltadas a proteção dos mananciais; promover a conscientização e a educação individual e coletiva para as ações de educação sanitária e ambiental; regionalização da política ambiental através dos Comitês de Bacias Hidrográfica (Alinhamento Estratégico ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado-2003. Semad/MG) e **ajustamento e adequação da gestão de pessoas às necessidades das Suprams — Superintendências Regionais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável** ponto focal deste estudo.

Com base nessas premissas, todos os organismos do Sisema se voltaram para a análise de processos e procedimentos adotados, visando a identificação de discrepâncias e a busca de novas formas de fazer, capazes de ajustarem-se a elas.

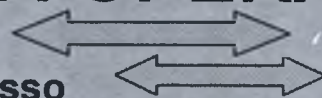
5.5.2 Sistema Integrado de Informação Ambiental - Siam

A informatização é, nos dias de hoje, peça fundamental para a estruturação de qualquer processo operacional. Essa foi a primeira necessidade identificada pela administração estadual de Meio Ambiente no sentido de dar maior fluidez e agilidade aos procedimentos. Informatizar o sistema constituiu-se num grande desafio, uma vez que não existia no País experiência acumulada nessa área. Isso significava a necessidade de encontrar formuladores de um sistema original – que até agora permanece único, no País – capaz de processar e gerir informações ambientais aplicadas às necessidades do processo de regularização ambiental. Foi pensando nisso que se concebeu o Siam.

**SISTEMA INTERGRADO DE INFORMAÇÕES
AMBIENTAIS - SIAM**

EXCELENCIA OPERACIONAL

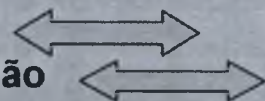
- Facilitar o acesso
- Desintermediar o processo



Regionalização
Caracterização ON-LINE

EXCELENCIA GERENCIAL

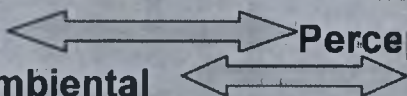
- Cumprimento de prazos
- Monitoramento e Fiscalização



Gerencia de Projetos
Sistema de Informação
Geoprocessamento

EXCELENCIA ESTRATÉGICA

- Melhoria do atendimento
- Melhoria da Qualidade Ambiental



Percepção da sociedade
Monitoramento dos
indicadores ambientais

O Siam é uma ferramenta com características inovadoras, tais como:

- garante a Minas ser o único Estado do País a integrar os órgãos ambientais das três agendas (azul - gestão das águas, verde - gestão de florestas e biodiversidade e marrom - gestão da qualidade ambiental e controle de poluição) em banco de dados único;
- propicia a melhoria no atendimento ao cliente, permitindo a consulta direta pela sociedade, aos processos de regularização ambiental, através de acesso pela internet;
- agiliza a busca de informações através do GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), para os usuários;
- permite consultas com o uso de imagens de satélites e dados geográficos (geoprocessamento).

Pressionado pela demanda operacional urgente, do dia-a-dia, o sistema ainda não se desenvolveu plenamente. Correções de falhas identificadas que podem garantir-lhe maior eficiência, como ferramenta de gestão, estão sendo realizadas e, apesar dos esforços desenvolvidos, algumas funções da maior importância para o sistema de regularização ambiental ainda não estão operacionais. A previsão é que em 2008 todos estes problemas estejam solucionados.

5.5.3 Implantação dos Núcleos de Apoio às Unidades Regionais Colegiadas do Conselho Estadual de Política Ambiental – NARC/Copam

5.5.3.1 Estruturação

Na medida em que as URC's iam se estruturando, um trabalho paralelo se desenvolvia: o de criação e estruturação dos Núcleos de Apoio às Unidades Regionais do Copam. Instaladas as sedes físicas para as URC's, foram criados os Núcleos de Apoio às Unidades Regionais Colegiadas – NARCs, organismos técnicos e administrativos de assessoramento à URC. Essa estruturação iniciou-se a partir da seleção de uma equipe composta por profissionais das áreas de florestas e biodiversidade, para fazer a articulação com as questões referentes à ação do IEF; de águas, para a análise das questões referentes à

ação do Igam e de qualidade ambiental para o estudo e análise de questões relativas à poluição ambiental, referentes à atuação da Feam.

Compete a esse núcleo prestar todo o assessoramento técnico aos conselheiros do Copam Regional – através da análise dos processos e elaboração de pareceres técnicos e controles processuais – para subsidiar as decisões do Conselho. Além disso, o Núcleo exerce o papel de Secretaria Executiva do Conselho.

Os Núcleos foram formados com uma equipe de técnicos, das áreas ambientais (engenheiros, especialistas, biólogos, agrônomos e outros de diversas áreas afins), advogados, servidores administrativos e um coordenador. Um fato relevante, do ponto de vista institucional, verificou-se ao final da implantação da primeira Unidade Regional Colegiada no Triângulo Mineiro: inexistência de um instrumento formal e legal de apoio às Unidades Regionais.

Essa deficiência foi corrigida com a publicação da Resolução Semad nº 180, em 17/12/2003, com o objetivo de disciplinar e orientar as ações dos NARC's que nesse momento ainda eram confundidos com as URCs.

De acordo com a Norma, as URC's/Copam (leia-se NARCs) são subordinadas técnica e administrativamente à Superintendência de Política Ambiental da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Compete a Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam, o Instituto Estadual de Florestas – IEF e o Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam, na qualidade de órgãos seccionais do Copam, dar permanente suporte técnico e operacional às URC/Copam. No âmbito da Superintendência de Política Ambiental da Semad serão organizados 3 (três) grupos setoriais de apoio e acompanhamento das atividades das URC/Copam promovendo a articulação institucional necessária entre elas e a Semad e suas entidades vinculadas.

A norma estabelece, ainda, que será designado um Coordenador para cada URC/Copam, competindo-lhe: promover permanente articulação com a Semad, a Feam, o IEF e o Igam zelando pela observância das normas e diretrizes emanadas da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; apoiar a Secretaria Executiva da URC/Copam; coordenar, orientar e gerir a execução das atividades de pessoal, de controle de material, patrimônio e transportes no âmbito da URC/Copam; acompanhar e avaliar a implementação das políticas estabelecidas para a gestão ambiental do Estado; coordenar e orientar a elaboração da programação orçamentária da URC/Copam e o acompanhamento da execução do respectivo orçamento, articuladamente com o IEF; responsabilizar-se pela preservação da documentação e informação institucional na área de atuação da URC/Copam;

executar e supervisionar os serviços de protocolo, comunicação, reprografia, zeladoria, vigilância, limpeza, copa e manutenção de equipamentos e instalações; exercer outras atividades correlatas e que os recursos humanos e materiais necessários à execução das missões institucionais atribuídas às URC/Copam serão disponibilizados pela Semad, IEF, Igam e Feam.(Resolução Semad nº 180, em 17/12/2003)

5.6 Benefícios decorrentes da implantação dos Núcleos de Apoio às URC's

A implantação dos NARC's gerou os seguintes benefícios:

- eliminação da distância física entre o empreendedor e sua base de solicitação de Regularização Ambiental. Ao invés de vir a Belo Horizonte, ele pode fazer isto numa cidade-pólo de desenvolvimento da região onde atua.
- unificação de procedimentos, permitindo dar entrada a todas as solicitações de autorização no mesmo ato, no mesmo lugar, graças à implantação do processo de regularização ambiental integrado, que consubstancia a nova maneira de pensar e agir da administração ambiental do Estado. Ou seja, todos os documentos indispensáveis à Regularização Ambiental de um empreendimento dão entrada simultaneamente no sistema de Meio ambiente e correm paralelos, examinados e avaliados por uma equipe técnica multidisciplinar;
- este procedimento integrado permitiu ao Sisema começar a desburocratizar procedimentos e ganhar em eficiência e melhoria de sua imagem junto aos empreendedores;
- um dos ganhos efetivos foi a melhoria do atendimento ao público consumidor desses serviços. No momento em que o empreendedor protocola seu pedido, iniciando qualquer um dos processos de Regularização Ambiental, ele recebe no balcão todas as orientações necessárias para agilizar a análise e para acompanhar de perto seu andamento;
- o grande objetivo hoje, ambicioso, mas continuamente perseguido, é o de atingir o cumprimento de 100% das atividades de Regularização Ambiental dentro dos prazos, meta a pouco mais de três anos, impensável. Atualmente, algumas autorizações saem até antes do prazo legalmente estabelecido;

Para o Estado, os procedimentos integrados reduziram custos operacionais e para o empreendedor a economia foi maior em função da eliminação de necessidades de amplos deslocamentos – de sua região para a Capital. Com isto, o custo dos processos para ele também foram reduzidos: não há mais necessidade de pagar consultores para ficar acompanhando-os pelos labirintos setoriais e as taxas são menores, em alguns casos, e foram introduzidas mais chances de parcelamento dos recolhimentos previstos em lei.

5.7 Funcionamento dos NARC's

Na medida em que se organizavam e se estruturavam, os NARC's foram recebendo de forma gradativa os processos formalizados em Belo Horizonte. Inicialmente, portanto, não formalizavam os processos, apenas realizavam sua análise técnica e o controle processual indispensáveis ao julgamento que começava a ser feito pelas URC's. Outras atividades, relativas à fiscalização, atendimento a denúncias e demandas diversas da sociedade local, também eram realizados nos Núcleos.

Num segundo momento, após a conclusão da infra-estrutura necessária de ligação em rede e internet, contratação e capacitação de profissionais, os Núcleos foram preparados para, além do trabalho que já era realizado de atendimento ao público com orientações sobre os processos de Regularização Ambiental, realizar a caracterização dos empreendimentos no Siam, emitir o Formulário de Caracterização Ambiental Integrado – FOBI e Formalizar os processos de Regularização Ambiental além de alimentar o Siam com todos os dados dos processos.

Embora os Núcleos já estivessem operacionais desde 2003, somente em 2006, com a assinatura do Decreto 44.313 de 2006, suas atividades foram regulamentadas. De acordo com o Decreto, os Núcleos de Apoio às Unidades Regionais do Copam - NARC são unidades operacionais de apoio à Superintendência de Política Ambiental e às Superintendências Regionais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, no que tange à fiscalização ambiental e apoio ao Conselho Estadual de Política Ambiental, competindo-lhes:

- I - zelar pela observância da legislação e as normas específicas de meio ambiente e de preservação, conservação, controle e desenvolvimento sustentável dos recursos naturais;*
- II - coordenar as atividades de secretaria-executiva das Unidades Regionais Colegiadas do Copam em suas áreas de jurisdição;*
- III - executar as atividades relativas à regularização ambiental de empreendimentos sob sua responsabilidade, de forma integrada e interdisciplinar, definidas na legislação federal e estadual, articuladamente com as entidades que integram a estrutura da Semad;*

- política de educação ambiental.

Ainda no sentido de sedimentar o funcionamento dos NARC's foram regulamentadas, a partir do Decreto 44.313 de 2006, as oito Superintendências Regionais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - Supram, instância regional que abrange os Núcleos de Apoio às Unidades Regionais do Copam.

De acordo com o Decreto:

As Suprams têm por finalidade planejar, supervisionar, orientar e executar as atividades relativas à política estadual de proteção do meio ambiente e de gerenciamento dos recursos hídricos formuladas e desenvolvidas pela Semad dentro de suas áreas de abrangência territorial. (Decreto 44.313 de 2006)

Compete às Suprams:

- I - promover o planejamento e a execução e avaliação da política estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, de forma integrada com as instituições que compõem a área de competência da Semad;*
- II - promover a formulação e a execução de planos e programas na área de competência da Semad, em articulação com os demais órgãos e entidades integrantes da estrutura da Secretaria;*
- III - zelar pela observância da legislação e as normas específicas de meio ambiente e de preservação, conservação, controle e desenvolvimento sustentável dos recursos naturais;*
- IV - apoiar técnica e administrativamente as Unidades Regionais Colegiadas do Copam em suas áreas de jurisdição;*
- V - planejar, supervisionar e orientar as atividades da Semad a cargo dos Núcleos de Apoio às Unidades Regionais do Copam;*
- VI - planejar, supervisionar e executar as atividades de administração geral, de finanças e de contabilidade;*
- VII - planejar e coordenar a execução das atividades relativas à regularização ambiental de empreendimentos sob sua responsabilidade, definidas na legislação federal e estadual, de forma integrada e interdisciplinar, articulando-se com as entidades da estrutura da Semad;*
- VIII - atuar em conjunto com as demais entidades que integram a estrutura da Semad e em articulação com a PMMG e o Governo Federal na execução das atividades de controle e fiscalização ambiental referentes ao uso dos recursos ambientais do Estado, de acordo com normas emanadas do Grupo Coordenador de Fiscalização Ambiental Integrada - GCFAI;*
- IX - aplicar as penalidades por infrações às legislações ambientais vigentes dentro da esfera de competência da Semad e de suas entidades vinculadas;*
- X - planejar e executar planos, programas e projetos de educação e extensão ambiental e de comunicação social, em consonância com as diretrizes emanadas da Semad;*
- XI - conceder autorização ambiental de funcionamento para empreendimentos localizados em sua jurisdição;*
- XII - decidir os processos de imposição de penalidades aplicadas pelos servidores credenciados lotados na Supram;*
- X - apoiar tecnicamente os organismos que atuam na área do meio ambiente e especificamente na área de recursos hídricos, com a finalidade de garantir a execução da política ambiental e de gestão de recursos hídricos do Estado;*
- XII - fazer cumprir as decisões do Conselho Estadual de Política Ambiental - Copam - e do Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CERH -, observadas as normas legais pertinentes;*
- XIII - fornecer subsídios para a formulação dos índices de qualidade ambiental para as diversas regiões do Estado, a serem observados na concessão do licenciamento ambiental;*
- XIV - realizar programa de treinamento dos conselheiros do Copam, a fim de esclarecer-lhes sobre as finalidades, procedimentos, instrumentos e regime legal do Copam;*
- XV - ordenar despesas e autorizar pagamentos relativos aos créditos orçamentários destinados à Superintendência Regional; e*
- XVI - exercer outras atividades correlatas.*

Parágrafo único. Nos procedimentos relativos aos processos de regularização ambiental, as Superintendências Regionais de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável subordinam-se administrativamente à Semad e tecnicamente à Feam, ao IEF e ao Igam. . (Decreto 44.313 de 2006)

Para dar prosseguimento à implantação das Suprams, foi, e ainda é, necessário um alto investimento no capital humano que as compõem. Para sanar esta carência, foi instituída uma “over dose¹⁷” de treinamentos e capacitações como descrito a seguir:

5.8 Treinamento e Capacitação

Outro instrumento importante à modernização da gestão ambiental e do marco da gestão de pessoas nestas unidades, foi os treinamento e capacitações dos servidores do Sisema. O treinamento foi – e continua sendo - de suma importância para que todas as mudanças se consubstanciem.

Nesse sentido, várias atividades foram realizadas nas áreas técnica e administrativa. Os temas centrais dos treinamentos foram:

- utilização da ferramenta Siam;
- composição institucional do Sisema;
- temas técnicos de acordo com as diversas áreas de conhecimento;
- legislação ambiental;
- relacionamento humano no trabalho;
- comunicação institucional.

Vale salientar que, durante os anos de 2004 e 2005, os esforços em capacitação estavam voltados às questões técnicas e operacionais. Nesse período, os Núcleos foram desenvolvendo essas capacidades. Em 2005, outra deficiência identificada pela direção da Semad foi a ausência de profissionais capacitados em gestão. Para sanar o problema, a Semad contratou a Fundação Dom Cabral para, em conjunto, executarem um projeto de Pesquisa em “Desenvolvimento de Gestores com foco em Gestão de Processos e Mudanças”.

O objetivo do projeto foi criar competências gerenciais, reforçando-as de modo a garantir que as habilidades gerenciais se equiparassem às técnicas. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se uma metodologia baseada no desenvolvimento de competências técnicas (ferramentas) e competências de gestão (comportamental) num modelo que se poderia chamar

¹⁷ Expressão da língua inglesa que significa dosagem alta.

de “construtivista coletivo”. Nos Quadros 4, 5, 6 e 7 são apresentados os demonstrativos dos treinamentos realizados.

Quadro 4 – Treinamentos Realizados em 2004

Treinamento das equipes das Unidades Regionais do COPAM/2004			
URC	1º FASE	2º FASE	3º FASE
NARC Copam Sul de Minas	19 a 23/07	08 e 09/09	1ª turma
NARC Copam Alto São Francisco	02 a 06/08	08 e 09/09	10 a 13 de agosto
NARC Copam Zona da Mata	16 a 20/08	08 e 09/09	
NARC Copam Norte de Minas	30/08 a 03/09	08 e 09/09	
NARC Copam Triângulo	13 a 17/09	19 e 20/10	2ª turma
NARC Copam Leste Mineiro	20 a 24/09	19 e 20/10	13 a 15 de outubro
NARC Copam Jequitinhonha	04 a 08/10	19 e 20/10	

Fonte: Superintendência de Política Ambiental da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

Quadro 5 – Treinamentos Realizados em 2005

<i>TREINAMENTO</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>PERÍODO</i>	<i>NÚMERO DE PARTICIPANTES</i>	<i>LOCAL</i>
ABERTURA PARA FORMALIZAÇÃO				
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	26 a 28/01	14	Varginha
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	03 e 04/03	07	Divinópolis
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	21 a 23/03	12	Uberlândia
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	18 a 21/04	06	Governador Valadares
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	27 a 29/04	11	Jequitinhonha
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	22 a 24/06	12	Montes Claros
Treinamento para abertura, formalização e análise técnica e jurídica, no Siam, dos processos de licenciamento	Capacitar técnica e operacionalmente a equipe de atendimento e análise	28 a 30/06	12	Ubá
REUNIÕES COM OS COORDENADORES E ADMINISTRATIVOS DOS NARC'S				
Reunião de agosto	Esclarecimentos de dúvidas e padronização de procedimentos quanto as seguintes questões: Resolução Semad 390; Descentralização da análise de Outorga e APEF ¹⁸ ; Sistema de digitalização; Projeto Sadia; Necessidade de ajustes de infra-estrutura nos NARC ¹⁹ para receber os novos contratados; Convocação para o licenciamento de AAF ²⁰ ; intervenção em APP ²¹ ;	24/08	07	Belo Horizonte

¹⁸ APEF – Autorização para Exploração Florestal¹⁹ NARC – Núcleo de Apoio ao Regional Copam²⁰ AAF – Autorização Ambiental de Funcionamento²¹ APP – Área de Preservação Permanente

	Arquivamento de processos; Ressarcimento de custos de análise para processos formalizados não está bem definido; problemas de devoluções de FCEI ²² enviados pelos AFLOBIOS ²³ ; treinamento sobre questões administrativas e financeiras; aquisição de GPS ²⁴ , máquina digital e computadores;			
Reunião de Setembro	Esclarecimentos de dúvidas e padronização de procedimentos quanto as seguintes questões: FOBI ²⁵ <i>on line</i> e Documentação de APEF ²⁶		32	Belo Horizonte
TREINAMENTO PARA A EQUIPE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA				
Aspectos legais e práticos da execução orçamentária e financeira de Minas Gerais	Capacitar a equipe do setor sobre as questões de execução orçamentária e financeira	9 a 13/05	07	Belo Horizonte
Visita técnica de orientação de procedimentos para ordenadores de despesas	Orientar a coordenadora sobre procedimentos para ordenadores de despesas	Julho	03	Varginha
Visita técnica de orientação de procedimentos para ordenadores de despesas	Orientar o coordenador sobre procedimentos para ordenadores de despesas		03	Uberlândia
Visita técnica de orientação de procedimentos para ordenadores de despesas	Orientar a coordenadora sobre procedimentos para ordenadores de despesas		03	Divinópolis
CAPACITAÇÃO TÉCNICA PARA OPERADORES DA CENTRAL DE DIGITALIZAÇÃO				
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	26 e 27/09	06	Uberlândia
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	02 e 03/10	06	Divinópolis
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	10 e 11/10	06	Ubá
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	17 e 18/10	06	Montes Claros
Treinamento para capacitação de funcionários	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à	24 e 25/10	06	Diamantina

²² FCEI – Formulário de caracterização de Empreendimento Integrado

²³ AFLOBIOS – Agência de Floresta Pesca e Biodiversidade

²⁴ GPS – Sistema de Posicionamento Global

²⁵ FOBI – Formulário de Orientação Básica Integrado

²⁶ APEF – Autorização para Exploração Florestal

da central de digitalização,	atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.			
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	07 a 09/11	06	Governador Valadares
Treinamento para capacitação de funcionários da central de digitalização,	Treinamento de digitalização, procedimentos relacionados à atividade e a integração com o processo de caracterização e formalização.	16 a 18/11	06	Varginha
CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES ADMINISTRATIVAS DOS NARC'S				
Reunião sobre a nova versão do SIAM FEAM.	Esclarecer dúvidas, orientar e instruir sobre as funcionalidades da versão do SIAM	02/12	29	Belo Horizonte
CAPACITAÇÃO DA EQUIPE JURIDICA DOS NARC'S				
Reunião sobre atividades minerarias	Esclarecimento de dúvidas e padronização de procedimentos sobre o assunto	04 e 05/05	07	Belo Horizonte
Reunião sobre: APEF, APP e Resolução Semad 390	Esclarecimento de dúvidas e padronização de procedimentos sobre o assunto	10 e 11/10	07	Belo Horizonte
Reunião sobre: Notas Técnicas do período de 10/10 e 24/11; Parecer da AGE ²⁷ sobre Prescrição; Processos de Outorga	Esclarecimento de dúvidas e padronização de procedimentos sobre o assunto	25/11	07	
PROJETO DESCENTRALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE OUTORGA				
Treinamento para análise de outorga	Capacitar as equipes dos NARC's para análise técnica e jurídica de outorga	19 a 23/09	14	Belo Horizonte
2ª etapa do Treinamento para análise de outorga, nos Narc's	Capacitar as equipes dos NARC's para análise técnica e jurídica de outorga	26 a 30/09	14	Nos 7 Narc's
CAPACITAÇÃO TÉCNICA E INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIA ENTRE O SETOR PRODUTIVO E ÓRGÃOS LICENCIADORES PARA A ATIVIDADE DE AVICULTURA E SUINOCULTURA				
Treinamento e Intercâmbio para troca de experiências entre os NARC's e a Sadia	Capacitar os técnicos para análise de processos de suinocultura e avicultura	22 e 23/08	05	
PROJETO DESCENTRALIZAÇÃO DA ANÁLISE DE APEF				
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	24 a 26/10	82	Governador Valadares
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre	03 e 04/11	60	Barbacena

²⁷ AGE – Advocacia Geral do Estado

sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI			
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	07 a 09/11	66	Oliveira
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	07 a 09/11	57	Ubá
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	16 a 19/11	75	Januária
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	23 a 25/11	40	Serro
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	28 a 30/11	40	Lavras
Treinamento para os técnicos do IEF e NARC sobre análise de APEF no Siam e para secretárias do IEF para conferência e recebimento de FCEI e sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar seus pareceres sobre APEF no Siam Capacitar secretárias para conferir e receber FCEI	28 a 30/11	55	Uberlândia
Treinamento prático para os técnicos dos NARC's em: análise, vistoria e elaboração de pareceres sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar análise de APEF	21 a 24/11	02	Varginha
Treinamento prático para os técnicos dos NARC's em: análise, vistoria e elaboração de pareceres sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar análise de APEF		02	Divinópolis
Treinamento prático para os técnicos dos NARC's em: análise, vistoria e elaboração de pareceres sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar análise de APEF		02	Ubá
Treinamento prático para os técnicos dos NARC's em: análise, vistoria e elaboração de	Capacitar a equipe técnica para elaborar análise de APEF		02	Diamantina

pareceres sobre APEF				
Treinamento prático para os técnicos dos NARC's em: análise, vistoria e elaboração de pareceres sobre APEF	Capacitar a equipe técnica para elaborar análise de APEF		02	Uberlândia
TOTAL DE COLABORADORES CAPACITADOS	-		753	

Fonte:SPA/Semad - 2007

Quadro 6 – Treinamentos Realizados em 2006

<i>ANÁLISE INTERDISCIPLINAR DOS PROCESSOS DE REGULARIZAÇÃO AMBIENTAL</i>		
<i>Unidades atendidas</i>	<i>NÚMERO DE PARTICIPANTES</i>	<i>Horas gastas</i>
<i>Sul de Minas e Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba Alto São Francisco, Norte de Minas e Jequitinhonha Zona da Mata e Leste Mineiro</i>	<i>135</i>	<i>570 h</i>

Fonte: Equipe Coordenadora da Aipra .2007

Quadro 7 – Treinamentos Realizados em 2007

<i>ANÁLISE INTERDISCIPLINAR DOS PROCESSOS DE REGULARIZAÇÃO AMBIENTAL</i>		
<i>Unidades atendidas</i>	<i>Número de Participantes</i>	<i>Carga Horária</i>
<i>Central Metropolitana e Noroeste de Minas Central Metropolitana, Alto São Francisco, Sul de Minas, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Zona da Mata, Leste Mineiro e Jequitinhonha, Semad e Feam.</i>	<i>95</i>	<i>436 h</i>

Fonte: Equipe Coordenadora da Aipra .2007

Talvez tenha sido essa a primeira vez em que os técnicos da área ambiental tenham sido convidados a repensar a sua prática, criticá-la e, articulados e integrados, criar um novo modelo de procedimento, livre dos vícios do passado. A partir de ações planejadas é possível fazer significativa economia interna de tempo, de recursos e de esforço, e valorizar as ações de cada servidor/equipe, estimular a constante busca do saber e da superação além de apropriar custos e facilitar e compreender o rumo a seguir.

5.9 Revisão e modernização do arcabouço legal

As inovações introduzidas pelo Sisema no sistema de regularização ambiental do Estado exigiram a atualização do conjunto de Normas Ambientais que disciplinam o setor. Esse foi o passo seguinte: modificação do arcabouço legal.

A gestão ambiental encontrava-se amparada por legislação que não mais espelhava a realidade. Segundo os especialistas da Semad que conduziam o processo de mudança, era preciso revisar o conjunto de normas ambientais, adequando-as à nova realidade. A seguir, comentam-se as principais alterações realizadas na legislação para garantir a modernização, agilização e simplificação da gestão ambiental em Minas. Paralelamente, as adequações na gestão das pessoas lotadas nas superintendências foram surgindo e, apesar da morosidade ainda observável no serviço público estadual quanto a este tipo de ação, algumas providências foram tomadas e instituídas ao longo do tempo. Entre elas:

5.9.1 Leis Delegadas – Reorganização do Sisema

A partir das Leis Delegadas²⁸ aprovadas e promulgadas em 2003, iniciou-se o processo de mudanças que permitiu a reorganização administrativa do Sisema.

Essa revisão viabilizou:

- o ajustamento operacional do Sisema;

²⁸ 49 (dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado), 73 (Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM) 79 (Dispõe sobre a estrutura orgânica básica do Instituto Estadual de Florestas - IEF), 83 (Dispõe sobre a estrutura orgânica básica do Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM) e 105 (Altera dispositivos da Lei nº 11.231, de 22 de setembro de 1993; da Lei nº 11.405, de 28 de janeiro de 1994, da Lei Delegada nº 31, de 28 de agosto de 1985; extingue o Conselho de Informática do Estado de Minas Gerais; o Conselho Superior de Segurança Pública; o Conselho Estadual da Pesca e da Aqüicultura, e dá outras providências.)

- o fortalecimento do papel político e de coordenação e supervisão geral da Semad, frente ao Sisema.

É neste momento que os servidores lotados nas sedes (Belo Horizonte), começaram a perceber as mudanças que estavam sendo implantadas no Sisema. A mudança de todos os órgãos vinculados para um único espaço físico, a integração das áreas temáticas, já citadas neste trabalho, destacando-se aqui a questão dos setores de Recursos Humanos e financeiro que até agora, foram os que maiores modificações sofreram.

A unificação do planejamento financeiro e a reorganização do setor de Recursos Humanos que até então chamava-se “de pessoal”, é que vem demonstrando, aos poucos, aos servidores as mudanças implementadas.

No Recursos Humanos, vem sendo elaborada uma política de valorização e capacitação do servidor para que o processo já configurado nas Suprams seja também uma realidade na sede do Sisema.

6 - MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Para que todos os objetivos e metas do Programa de Desenvolvimento da Gestão Ambiental em Minas Gerais pudessem continuar caminhando no sentido das metas estabelecidas, foi necessária uma revisão da organização do trabalho e da estrutura de cargos e funções, no Sisema, além da criação, seleção e preenchimento de cargos e funções. Isso, foi em parte, resolvido pela realização de Concurso Público, em 2006, e pela implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho – já instituído pelo Choque de Gestão do Estado. Ao mesmo tempo, houve a construção de critérios de reconhecimento e remuneração dos colaboradores e, no final de 2007, foi aprovado pela Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais um novo Plano de Carreiras e a Isonomia Salarial dos Servidores do Sisema o que, parcialmente, tem colaborado para minimizar problemas diretamente relacionados à gestão de pessoas.

No Sisema, e especialmente nas Suprams, a ADI – Avaliação de Desempenho Individual deve ser vista como mais um elemento integrador, um insumo para o inventário de habilidades e para o planejamento de RH. Esse instrumento que deve: localizar as pessoas com características e atitudes adequadas as necessidades institucionais e organizacionais; proporcionar informações sobre como as pessoas estão integradas e identificadas a seus cargos e tarefas; indicar o nível de motivação e a necessidades de se criar políticas de incentivo e recompensa aos servidores pelas instituições.

Os responsáveis pela gerencia das pessoas no Sisema tem, com este instrumento bem aplicado, a indicação de todos os pontos fortes e fracos de sua gestão, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas. Trata-se, portanto, de um instrumento facilitador da relação com os servidores e encorajador para a busca de melhoria.

Saber qual é o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas pode ser um indicador de qualidade e proporcionar aos funcionários uma busca de melhoria de suas potencialidades e de seu desempenho.

6.1 O processo de avaliação de desempenho²⁹

A Avaliação de Desempenho é um projeto prioritário dentro do quadro de ações governamentais modernamente implantadas no Estado. Consiste em processo de acompanhamento do servidor, no exercício do cargo que ocupa, possibilitando o encadeamento de ações corretivas que permitam o desenvolvimento das habilidades necessárias a um desempenho desejado no trabalho, visando a melhoria dos serviços prestados.

Ela tem como objetivo:

- aprimorar o desempenho dos servidores.
- valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor.
- aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- identificar as necessidades de capacitação do servidor;
- fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- contribuir para o crescimento profissional e para o desenvolvimento de novas habilidades do servidor;
- possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e suas chefias; e
- contribuir para a implementação do princípio da eficiência na SEF- Secretaria de Estado da Fazenda.

O processo de ADI - Avaliação de Desempenho Individual é realizado por uma Comissão de Avaliação da unidade em que o servidor estiver em exercício na data prevista para avaliação; é anual e, a partir dele, o servidor tem oportunidade de receber um retorno formal sobre o trabalho que desenvolveu. Além disso, vários aspectos da vida funcional do servidor passarão a depender da ADI, tais como: progressão na carreira; manutenção de cargo comissionado ou função gratificada; percepção de remuneração adicional; aprovação em estágio probatório e dispensa do serviço público.

Aliado ao processo oficial de avaliação de desempenho individual, as Suprams, após a instalação da Aipra- Análise Interdisciplinar de Processos de Regulamentação Ambiental

²⁹ Emenda à Constituição Federal nº 19, de 05 de junho de 1998. / Artigo 35 da Constituição Estadual / Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007. / Resolução Seplag nº 31, de 29 de agosto de 2007 / Resolução conjunta Semad, Feam, EIF e Igam nº 16/2007 e alterações /www.fazenda.mg.gov.br em 26/12/07.

passaram também a ser submetidas a um processo de auditoria de processos, que visa avaliar o desempenho técnico das equipes, levantar suas dificuldades administrativas e técnicas e propor soluções. Em 2008, a auditoria ser estendida para áreas como a de comunicação e de pessoas, o que irá auxiliar no processo de gestão das pessoas e na modernização deste trabalho.

A já instituída Avaliação de Processos colabora, indiretamente, para uma gestão de pessoas mais avançada do que a proposta pelo Governo do Estado, a partir do momento em que mostra as falhas de procedimentos e dificuldades na execução do trabalho técnico, devido a fatores como: falta de equipamentos e profissionais de áreas não cobertas pelo provimento de servidores – cientistas e/ou especialistas em determinados assuntos e excesso de burocracia ainda persistente na administração pública.

Como a auditoria procura, também, buscar soluções para os entraves encontrados, esta ação vem facilitando e alimentando os administradores do Sisema com idéias e soluções criativas o que, no final, vem proporcionando um crescimento e desenvolvimento da gestão de pessoas naquelas unidades, até com reflexo nas sedes.

7 - ANÁLISE INTERDISCIPLINAR DO PROCESSO DE REGULARIZAÇÃO AMBIENTAL - AIPRA

Todos trilham uma idéia comum: a de que a aprendizagem é o processo que interliga o mundo real, onde praticamos ações e colhemos resultados, em nível mais profundo de crenças pressupostos, normas e rotinas de comportamento e teorias de como funciona a realidade. "Informação verbal"

CARNEIRO, Shelley de Souza³⁰

A Aipra foi pensada, elaborada e executada no intuito de agilizar e qualificar o processo de licenciamento ambiental no Estado e, com isto, conseguiu elevar o nível do relacionamento interpessoal e a qualidade técnica dos servidores nela envolvido.

Mudar é sempre um desafio e uma dificuldade, especialmente, no serviço público. Os servidores estão tão acostumados a limitações que, mesmo sem perceber, vão “engessando” e enrijecendo procedimentos, muitas vezes como forma de reação ao cerceamento da criatividade, outras vezes, por comodismo. Os motivos não importam; as conseqüências, sim:

- aumento da burocracia,
- demora nas decisões,
- má-vontade dos cidadãos em relação aos governos.

Isso afeta a população, prejudica atividades fundamentais para o bem-estar geral e tem reflexos negativos sobre o conceito do Governo e das instituições públicas, assim como sobre a economia do Estado e do País.

Consciente disso, a Semad, desde o primeiro momento desta gestão, decidiu rever normas e procedimentos obsoletos e ineficazes e trabalhar na busca de um novo modelo – mais ajustado à realidade atual – para a Gestão Ambiental do Estado.

“Time vencedor é o que está sempre mudando” (CARNEIRO, Shelley de Souza em palestra aos servidores das Suprams – junho 2006)³¹ “Informação Verbal”, alertam os modernos gestores de recursos humanos. E é isto que o Sisema está tentando fazer: criar, a partir do Projeto Análise Interdisciplinar, com as Equipes das Suprams, que dão suporte aos Copam’s Regionais, uma cultura de flexibilidade estrutural e operacional, uma postura permanente de curiosidade e investigação, em busca do melhor modo de realizar o seu trabalho e de atender os interesses dos empreendedores que precisam da Regularização

³⁰ Secretário-adjunto de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais, idealizador responsável pela regionalização do COPAM e idealizador e executor da AIPRA.

³¹ Entrevista em maio de 2007.

Ambiental para exercer suas atividades, e os interesses da população, sintetizados no seu direito constitucional a um meio ambiente de qualidade, o que fez com que todos os servidores das Suprams tivessem que buscar a superação no seu *modos operanti* e que os administradores buscassem a superação dos entraves burocráticos.

Durante a execução do Projeto, as equipes das Suprams foram convidadas e estimuladas a pensar, discutir, trabalhar no sentido de criar um novo modelo de atuação ambiental no Estado de Minas Gerais. Um modelo que privilegia a inter-relação entre as diversas áreas do conhecimento e se traduz no desejável procedimento interdisciplinar, de compartilhamento de saberes.

Os resultados esperados e alcançados com a implantação da Aipra:

- ampliação de conhecimentos da equipe,
- eficácia e eficiência do trabalho em equipe;
- maior eficiência nos procedimentos de vistoria e fiscalização,
- agilidade,
- maior satisfação e responsabilidade dos empreendedores,
- maior segurança ambiental para a população.

7.1 Vantagens e Benefícios

Visão Sistêmica – não mais se pensa em termos de “feudos” técnicos, organizacionais, políticos ou pessoais a defender, mais sim em problemas ambientais que afetam a comunidade e que exigem postura cooperativa e decisão colegiada para ter respostas efetivas. A criação do trabalho em rede que interliga, para a troca de experiências as Suprams, garante a adoção de uma postura única para o trato das questões ambientais, mas levando sempre em consideração as peculiaridades regionais.

Abordagem sistêmica dos aspectos ambientais e processuais – deixa de lado a postura personalista, antes adotada, os processos não são mais examinados das partes para o todo e sim ao contrário; “o mais importante, nessa etapa, deixou de ser o espírito de controle e exclusividade, dando lugar ao trabalho em equipe integrado”³² (Carneiro, Shelley de Souza em 2007) “Informação Verbal”, ou seja, todas as implicações referentes às diferentes agendas

³² Em entrevista concedida em maio de 2007.

ambientais (verde - IEF, marrom - Feam e azul - Igam) são analisadas levando-se em conta sua natural interdependência.

A criação da figura do Gestor de Processos responsável pelo gerenciamento do trabalho da equipe para a análise dos processos é outra inovação que facilita e agiliza a atividade desenvolvida.

Reunião Interdisciplinar de Planejamento – a adoção desse procedimento deixou no passado a improvisação, o re-trabalho e a deseconomia.

Hoje, as táticas e as atividades necessárias à avaliação dos processos são frutos de decisões colegiadas, nas quais se planejam as vistorias, se examina a situação do processo e se racionalizam as rotas de viagens de vistoria (buscando a otimização dos trajetos) de modo a agilizar o trabalho e reduzir os custos operacionais.

Novas leis e normas encontram, nesta reunião, lugar especial para ser discutidas e esclarecidas, intensificando a troca de opiniões e o debate entre os integrantes da equipe. Planejando-se, é possível antecipar-se aos problemas, evitá-los e identificar formas de superar possíveis estrangulamentos do processo.

Maior Transparência ao licenciamento ambiental – a partir do momento em que foi possível colocar no Siam todos os processos, digitalizando-os, eles ficaram disponíveis, para todos os técnicos das equipes multidisciplinares que, a qualquer momento, podem consultá-los. Nas Suprams, os processos são discutidos em equipe, o que evita a sua visão fragmentada e conseqüentes decisões equivocadas.

Melhoria da Qualidade Ambiental – a análise interdisciplinar permite o estudo e o exame integrado e interativo dos projetos, tornando-os mais ricos e menos sujeitos aos equívocos; ao privilegiar-se a qualidade dos serviços, abriu-se um precioso espaço para a agregação de valor técnico ao processo de licenciamento ambiental e ao crescimento coletivo da equipe.

Preocupação com a gestão – a partir de ações planejadas é possível fazer significativa economia interna de tempo, de recursos e de esforço, além de apropriar custos e facilitar e compreender o rumo a seguir.

O conjunto dessas ações proporcionou às equipes das Suprams, tanto técnicas quanto operacionais, a possibilidade de crescimento individual de suas aptidões e conhecimentos e sobretudo a possibilidade de compartilhamento desse conhecimento, o que vem gerando um clima altamente propício para implementação de novas formas de gestão das pessoas envolvidas no processo.

7.2 Desafios e como superá-los

As organizações têm tendência inexorável ao conservadorismo

Odino Marcondes³³

Mesmo conscientes da necessidade de mudar, influências culturais conservadoras pesam nos procedimentos da equipe, exigindo uma constante auto-avaliação no sentido de não permitir que resquícios do antigo modelo, a todo o momento, aflorem turvando a proposta e decisão de romper as velhas estruturas, de mudar. Mudar, o que a equipe chama de **Conserva Cultural** é um dos constantes desafios do Sisema que deve continuar em pauta nos próximos anos.

A tendência ao conservadorismo é tão mais acentuada quanto mais bem sucedida for a organização. Ao perseguir o sucesso e alcançá-lo as organizações estão assentando as bases sólidas de um padrão cultural conservador cuja melhor expressão é: em time que está ganhando não se mexe. (HARMAN, Willis e HORMANN, John 1992 - *O Trabalho Criativo*, p. 56)

À semelhança de uma conserva de picles, as organizações vão sendo formadas por pessoas com diferentes especialidades, mas que, por passarem por um processo de seleção único, num determinado momento, acabam constituindo um caldo de cultura que, ao longo do tempo, tende a ser homogêneo.

³³ Assistente Social e Sociólogo. Consultor em Recursos Humanos. Ex-Presidente da ABTD e Diretor da Marcondes & Consultores Associados e do Instituto Marcondes de Tecnologia Organizacional

Superar o individualismo que está na raiz mesmo da cultura nacional é o grande desafio. Além disso, a equipe sabe que é preciso mudar cabeças no sentido da valorização da humildade profissional, do respeito ao outro, de opiniões e posições diferentes, da capacidade de ouvir com atenção mesmo discordando do que se diz. É a capacidade de **Internalização do espírito de equipe**, fator fundamental para que se alcancem os objetivos e metas propostas pela Aipra, vendo-os, sempre como peças de interesse público e objeto de análise e decisão técnica integradas no intuito de **firmar a consciência da necessidade de despersonalização dos processos**.

Outra necessidade levantada e abordada pela Aipra é a de **aperfeiçoar as ferramentas de suporte**, conferindo maior eficiência ao Siam, aperfeiçoando e os procedimentos e o sistema de comunicação em apoio à análise interdisciplinar e aos servidores envolvidos.

Também é urgente e inadiável a melhoria da área meio³⁴ do Sisema, eliminando-se ou, pelo menos, reduzindo-se a burocracia que, ainda, muitas vezes emperra e entrava atividades e ameaça à eficiência técnico-operacional, o que configurou a abordagem das questões relativas a **melhorar a gestão administrativa** nas Suprams. Isso, a partir da integração física do Sisema, vem sendo trabalhado, de maneira ainda precária, mas que já vem atendendo de alguma forma estas necessidades.

7.3 Síntese do Projeto

Mudança. É a etapa em que novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas.

Idalberto Chiavenato

As características que o pensamento sistêmico incorporou ao longo desses anos de estudo levaram-no a perceber o mundo de uma maneira específica e tentar resolver os problemas desta maneira. Houve uma mudança gradual de ênfases, afastando a nova forma de pensar das características do pensamento mecanicista. A partir de um novo conjunto de ênfases, foi-se caracterizando o novo paradigma.

Perceber a realidade dessa nova maneira é percebê-la de uma maneira sistêmica. E resolver os problemas com base nessa percepção, leva a um tipo de ação sistêmica.

³⁴ O RH do Sisema é uma das suas áreas meio.

As características das ações sistêmica abordadas neste trabalho são:

- das partes para o todo;
- dos objetos para os relacionamentos;
- das hierarquias para as sedes;
- da causalidade linear para a circularidade;
- da estrutura para o processo;
- da metáfora mecânica para a do organismo vivo;
- do conhecimento objetivo para o conhecimento contextual e epistêmico (é o conhecimento, o enunciado comprometido com o verdadeiro, e não com um ponto de vista subjetivo e parcial);
- da verdade para descrições aproximadas;
- da quantidade para a qualidade;
- do controle para cooperação, influência e ação não violenta.

A Análise Interdisciplinar de Processos de Regularização Ambiental trabalha com quatro bases temáticas:

7.3.1 - Base Conceitual

- Multidisciplinaridade³⁵, Interdisciplinaridade³⁶ e Transdisciplinaridade³⁷;
- Conserva Cultural, Matriz de Identidade e Paradigma;
- Cognição, Modelo Mental e Cultura;
- Sistema, Ecossistema e Ecologia;
- Mudança, Inovação e Criatividade;
- Estratégia, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.

7.3.2 - Base Gerencial*

- Preparação e execução da Reunião Gerencial;
- Reunião de Planejamento e Vistoria Integrada;
- Mapa de Processo da Análise Interdisciplinar;

³⁵ que contém, envolve, distribui-se por várias disciplinas e pesquisas – <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=multidisciplinar&stipe=k> -Dicionário Houaiss. Em 25.07.2007

³⁶ que estabelece relações entre duas ou mais disciplinas ou ramos de conhecimento; que é comum a duas ou mais disciplinas <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=multidisciplinar&stipe=k> -Dicionário Houaiss. Em 25.07.2007

³⁷ 'situação ou ação além de: uma disciplina

<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=multidisciplinar&stipe=k> -Dicionário Houaiss. Em 25.07.2007

- Diagnósticos Regionais;
- Resultados de Gestão das Suprams;
- Novo Modelo de Gestão, desafios, objetivos e como alcançá-los.

7.3.3 - Base Técnico Operacional

- Papel do Jurídico na Análise Interdisciplinar;
- Zoneamento Ecológico Econômico;
- Módulo Análise Interdisciplinar no Siam;
- Procedimentos e Instrução de serviço para a Análise Interdisciplinar;
- Gestão Florestal, APEF, APP e Reserva Legal;
- Gestão de Recursos Hídricos, Outorga Superficial e Subterrânea;
- Licenciamento de: Postos de Combustível; mineração de grande porte; PCH; Atividades Agrossilvopastoris: Culturas Anuais (milho, sorgo, soja, feijão e algodão), Cafeicultura, Bovinocultura de leite, suinocultura e avicultura; Caldeiraria, Usinagem e estrutura metálica; Serraria, desdobramento e tratamento de madeira; Confecção de móveis de madeira com pintura; Confecção de móveis de metal com pintura; Frigoríficos; Curtumes Laticínios; Indústria alimentícia; Siderurgia e Fundição; Açúcar, Álcool e Aguardente; destinação de Lixo; tratamento de esgoto; Fogos de artifício, Indústria química;
- Compensação Florestal;
- Saneamento Ambiental: ETE, ETA, Aterro Sanitário e Resíduos de Sólidos de Saúde.

7.3.4 - Atividade Prática

- Realização de vistoria integrada;
- Análise de processos de APEF, APP e Reserva Legal;
- Análise de processos de Outorga Superficial e Subterrânea;
- Elaboração de Listas de Verificação para vistoria Integrada e Roteiro para Parecer Único para as seguintes atividades: Postos de Combustível; mineração de grande porte; PCH; Atividades Agrossilvopastoris: Culturas Anuais (milho, sorgo, soja, feijão e algodão), Cafeicultura, Bovinocultura de leite, suinocultura e avicultura; Caldeiraria, Usinagem e estrutura metálica; Serraria, desdobramento e tratamento de madeira;

* As bases gerencial, técnico operacional e de atividade prática não serão por nós abordados neste trabalho.

- Confecção de móveis de madeira com pintura; Confecção de móveis de metal com pintura; Frigoríficos; Curtumes Laticínios; Indústria alimentícia; Siderurgia e Fundição; Açúcar, Álcool e Aguardente; destinação de Lixo; Tratamento de esgoto; Fogos de artifício, Indústria química.

Com relação ao foco deste trabalho, a base conceitual e gerencial são de extrema importância para mudanças na forma de gerir as pessoas nas Suprams. São elas que “detonam” o processo e mostram aos dirigentes as fragilidades do Sistema como um todo e dos servidores em especial. As outras bases descritas não serão abordadas por nós. Interessam-nos as questões no âmbito da gestão de pessoas, orientadas pelo pensamento de que

A mudança é a essência da vida. Mudar é o modo de ser das coisas e esta é uma era em que as mudanças acontecem em um ritmo acelerado integrando o cotidiano da vida das pessoas e das organizações, que para sobreviverem precisam desenvolver sua capacidade de adaptação. (Informação Verbal)
(CARNEIRO, Shelley de Souza - 2007)

Assim sendo, a equipe de desenvolvimento da AIPRA tem em mente as seguintes premissas:

- Para os servidores é necessário e fundamental internalizar os conceitos da multidisciplinaridade (que contém, envolve, distribui-se por várias disciplinas e pesquisas), de Interdisciplinaridade (que estabelece relações entre duas ou mais disciplinas ou ramos de conhecimento) e Transdisciplinaridade (situação ou ação que vai além de uma disciplina) que vão ser a mola propulsora de todo o processo de integração buscado pelos dirigentes do Sistema e a ponta das modificações no sistema de gerenciamento das pessoas.
- Estar ciente e consciente de que se trabalha em organismos com forte conservação cultural, que deve ser constantemente fruto de observação e contestação crítica, onde o maior obstáculo encontrado é a implementação de uma gestão participativa, onde não existam papéis centrais e sim uma complementaridade que leve a um bom relacionamento com as matrizes de identidade que, por consequência, conduza a uma busca incessante de quebra de paradigmas, para se alcançar os objetivos e metas propostos.

- O conhecimento de como funciona o Sistema a diversidade de culturas institucionais que o compõem o que dificulta sobremaneira a gestão de pessoas em sua sede.
- Ter o perfeito entendimento dos principais conceitos (Sistema, Ecossistema e Ecologia, Mudança, Inovação, Criatividade, Estratégia, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.) que circulam no âmbito das organizações do Sisema é fundamental para que os funcionários se sintam estimulados a compartilhar e participar do processo de planejamento e construção do saber.

8 Capacitações na AIPRA

No item 5.8 a partir da página. 46 deste trabalho demos destaque à primeira fase de treinamento e capacitação pela qual os servidores das Suprams passaram; neste capítulo é necessário darmos novo enfoque nesta questão para conseguirmos demonstrar o esforço da alta administração do Sisema em proporcionar a eles as condições necessárias para o bom desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

Nos anos de 2006/07, durante a execução da Aipra, os servidores tiveram a oportunidade de entrar em contato com diversos pensamentos sobre os temas mais corriqueiros de cada região de atuação. Abaixo algumas organizações e instituições que participaram nos treinamentos e capacitações oferecidos:

8.1 Participação da Sociedade Civil Organizada e do Setor Produtivo

- Palestra sobre a atuação das ONG's na área ambiental;
- Palestra sobre a Mineração no Estado de Minas Gerais;
- Palestra sobre Gestão Sistêmica da Samarco Mineração

8.1.1 Participação do Sisema – Sistema Estadual de Meio Ambiente

- Apresentação Institucional: A Nova Estrutura da Feam;
- Apresentação Institucional: A Nova Estrutura do IEF;
- Apresentação Institucional: A Nova Estrutura do Igam;
- Apresentação Institucional: A Estrutura da Sub Secretaria de Inovação e Logística.

Quadro 8 – Demonstrativo do Número de Pessoas Capacitadas na Aipra

Ano	Nº de Pessoas Capacitadas	Equipes/Suprams participantes
2006	135	Alto São Francisco, Norte de Minas, Sul de Minas, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Zona da Mata, Leste Mineiro e Jequitinhonha
2007	90	Central Metropolitana, Noroeste de Minas, Alto São Francisco, Sul de Minas, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Zona da Mata, Leste Mineiro e Jequitinhonha; Semad e Feam.

Fonte: Spa/Semad/ 2007.

Quadro 9 – Demonstrativo de Carga Horária Utilizada nas Capacitações na Aipra

Ano	Carga horária h/a
2006	100 por turma
2007	128 por turma

Fonte: Spa/Semad/ 2007.

Quadro 10 – Demonstrativo de Duração do Projeto

Ano de execução	Suprams participantes	Período de execução
2006	Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba e Sul de Minas	abril a agosto
	Alto São Francisco, Norte de Minas e Jequitinhonha	agosto a outubro
	Leste Mineiro e Zona da Mata	outubro a dezembro
2007	Central Metropolitana e Noroeste de Minas	maio a julho
	Central Metropolitana, Alto São Francisco, Sul de Minas, Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, Zona da Mata, Leste Mineiro e Jequitinhonha; Semad e Feam	agosto a outubro

Fonte: Spa/Semad- 2007

Quadro 11 - Outros treinamentos oferecidos para complementação do Processo da Aipra em 2007.

Treinamento	Turma	Data
Barragem de rejeitos	-	-
Extração de ferro	Metropolitana	
	Alto São Francisco	
Extração de calcáreo	Alto São Francisco	5/out
	Norte de Minas	19/out
	Metropolitana	26/out
Ornamentais	Alto São Francisco	30/ago
	Sul de Minas	12/set
	Leste de Minas	19/set
Água mineral	Sul de Minas	
Bauxita	Sul de Minas	13/nov
	Zona da Mata	5/nov
Pedras preciosas	Leste de Minas	10/out
	Jequitinhonha	16/out
Fundição de ferro	Alto São Francisco	21 e 22/ago
	Metropolitana	25 e 26/set
Fundição de alumínio	Sul de Minas	2/out
	Metropolitana	9/out
	Alto São Francisco	21/set
Siderurgia integrada	Leste de Minas	30 e 31/jul
	Metropolitana	27 e 28/ago
Ferro gusa	Alto São Francisco	9/ago
	Metropolitana	20/ago
Açúcar e álcool	Turma 1	28, 29 e 30/ago
	Turma 2	23, 24 e 25/out
Metal mecânica	Metropolitana	01, 02 e 03/out
	Sul de Minas	15, 16 e 17/out
Fármacos	Metropolitana	16 e 17/out
Celulose e papel	Leste de Minas	12, 13 e 14/nov
Papel reciclado	Metropolitana	06 e 07/nov
Plásticos	Metropolitana	20/nov
Fogos de artifício	Alto São Francisco	28/nov
Borracha	Metropolitana	
Laticínios e cachaça	Zona da Mata	29 e 30/nov

	Sul de Minas	19 e 20/nov
Laticínios e abatedouro	Triângulo	22 e 23/nov
Laticínios	Leste de Minas	26/nov
Abatedouro e cachaça	Metropolitana	27 e 28/nov
Abatedouro	Alto São Francisco	21/nov
Cachaça	Norte de Minas	6/nov
Farinha de mandioca	Sul de Minas	8/nov
Cerveja	Triângulo	13/nov
	Metropolitana	23/nov
Tecido plano	Metropolitana	30/out
Malhas	Zona da Mata	1/out
	Metropolitana	4/set
Curtume	Turma 1	30/nov
	Turma 2	13/nov
Mobiliário	Metropolitana	
	Triângulo	29/out
	Zona da Mata	21/nov
Geração de energia elétrica	Um curso em cada Supram	-

Fonte: SPA/Semad-2007

8.2 Metodologia de Trabalho

- Preparação das apresentações: durante toda a semana anterior a reunião;
- Apresentações em plenário para toda a equipe;
- Preparação dos produtos para o Projeto (lista de verificação, Roteiro para o Parecer Único e Mapa de Processo).

8.3. Produtos Elaborados

- Lista de verificação e roteiro de Parecer Único de fundamentação da aprovação ou não do pedido de licenciamento ambiental para as seguintes atividades:
Caldeiraria, Usinagem e Estrutura Metálica; Serraria, Desdobramento e Tratamento de Madeira; Confecção de Móveis de Madeira com Pintura; Confecção de Móveis de Metal com Pintura; Frigoríficos; Curtumes; Laticínios; Mineração; Indústria Alimentícia; Siderurgia/ Fundição; Culturas Anuais; Açúcar/ Álcool e Aguardente; Lixo; Tratamento de Esgoto; Fogos de Artifício; Indústria química; Agrossilvopastoril, Suinocultura e Avicultura; PCH; Pecuária Extensiva;

APEF; APP; Reserva Legal; Outorga Superficial; Outorga subterrânea. Mapa de Processo da Análise Interdisciplinar; Instrução de Serviço da Análise Interdisciplinar; Módulo Análise Interdisciplinar no SIAM.

8.4. Etapas do Processo de Análise Interdisciplinar

A Análise Interdisciplinar dos pedidos de licença ambiental obedece ao seguinte roteiro de procedimentos:

- Reunião Gerencial, onde são discutidos os problemas que interferem na análise dos processos e são avaliadas as soluções, seguindo um modelo de gestão participativa das Suprams e distribuídos os processos para análise;
- Elaboração da Planilha de Acompanhamento dos processos que estão sob a gestão da Supram;
- Designação de Gestor do Projeto e da Equipe Interdisciplinar para realização da análise do processo;
- Realização de Reunião de Planejamento para:
 - Análise prévia do Processo; Escolha da(s) Lista(s) de Verificação de acordo com a atividade; Programação e disponibilização de recursos necessários para Vistoria Integrada; Elaboração de Cronograma para análise do processo; Realização de Vistoria Integrada; Realização da Análise Interdisciplinar; Solicitação de Informação Complementar, quando necessário; Elaboração de Parecer Único.

Segundo o líder das ações setoriais, secretário-adjunto Shelley de Souza Carneiro *Os servidores das Suprams são novos e novatos, não devem ter os vícios dos antigos servidores do Sisema. As Suprams nasceram para a desburocratização de procedimentos...* (CARNEIRO, 2007³⁸)

Esta descrição mostra o envolvimento e a participação dos servidores no processo de gerenciamento da execução dos trabalhos, e leva a refletir sobre a importância da criatividade para driblar os entraves burocráticos e operacionais e também a indagar: Como é gerir estas equipes? Como elas são compostas? Quantos servidores têm cada uma? Como elas foram pensadas e como agem? Algumas respostas:

³⁸ Em entrevista em maio/2007

APEF; APP; Reserva Legal; Outorga Superficial; Outorga subterrânea. Mapa de Processo da Análise Interdisciplinar; Instrução de Serviço da Análise Interdisciplinar; Módulo Análise Interdisciplinar no SIAM.

8.4. Etapas do Processo de Análise Interdisciplinar

A Análise Interdisciplinar dos pedidos de licença ambiental obedece ao seguinte roteiro de procedimentos:

- Reunião Gerencial, onde são discutidos os problemas que interferem na análise dos processos e são avaliadas as soluções, seguindo um modelo de gestão participativa das Suprams e distribuídos os processos para análise;
- Elaboração da Planilha de Acompanhamento dos processos que estão sob a gestão da Supram;
- Designação de Gestor do Projeto e da Equipe Interdisciplinar para realização da análise do processo;
- Realização de Reunião de Planejamento para:
Análise prévia do Processo; Escolha da(s) Lista(s) de Verificação de acordo com a atividade; Programação e disponibilização de recursos necessários para Vistoria Integrada; Elaboração de Cronograma para análise do processo; Realização de Vistoria Integrada; Realização da Análise Interdisciplinar; Solicitação de Informação Complementar, quando necessário; Elaboração de Parecer Único.

Segundo o líder das ações setoriais, secretário-adjunto Shelley de Souza Carneiro *os servidores das Suprams são novos e novatos, não devem ter os vícios dos antigos servidores do Sisema. As Suprams nasceram para a desburocratização de procedimentos...* (CARNEIRO, 2007³⁸)

Esta descrição mostra o envolvimento e a participação dos servidores no processo de gerenciamento da execução dos trabalhos, e leva a refletir sobre a importância da criatividade para driblar os entraves burocráticos e operacionais e também a indagar: Como é gerir estas equipes? Como elas são compostas? Quantos servidores têm cada uma? Como elas foram pensadas e como agem? Algumas respostas:

³⁸ Em entrevista em maio/2007

As Suprams são compostas por aproximadamente 39 servidores sendo que 10% deles são consultores/prestadores de serviços e estagiários que atuam diretamente no atendimento ao público.

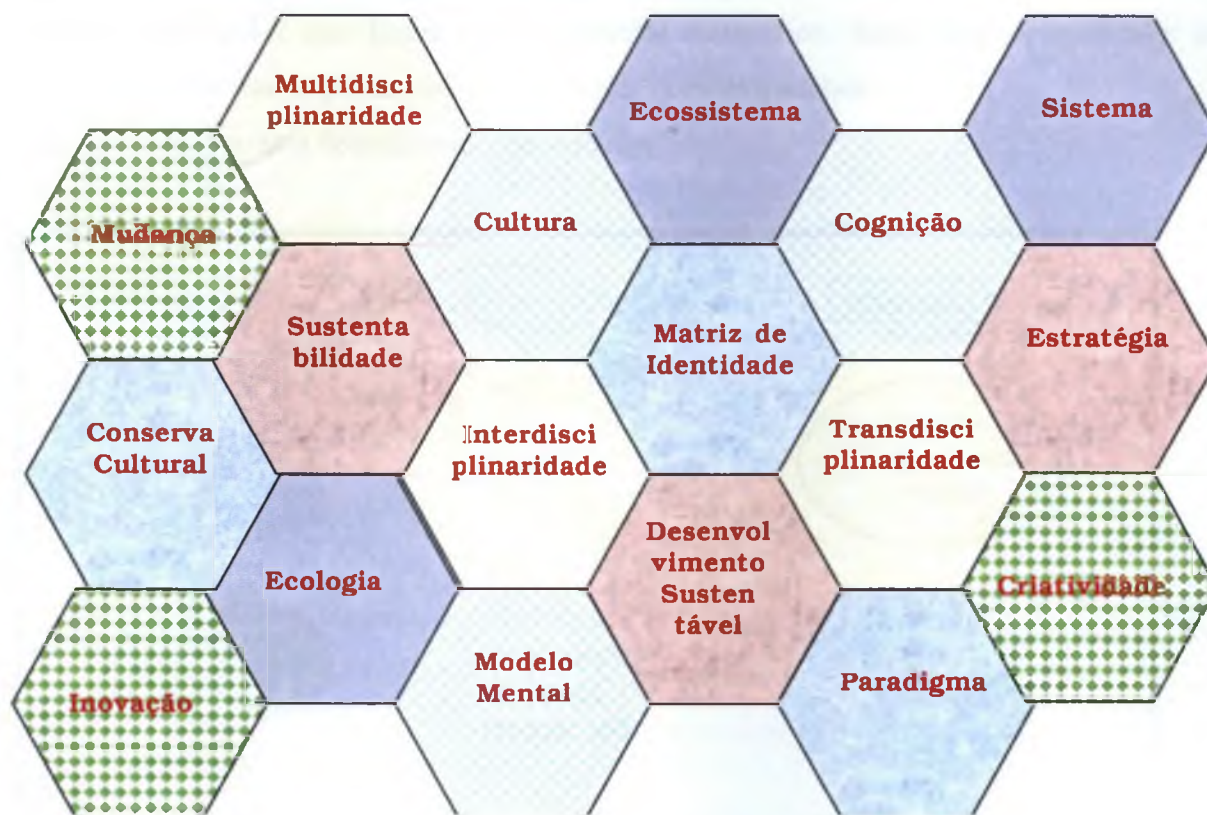
As equipes técnicas são integradas por profissionais de diversas áreas de atuação e conhecimento, dependendo das especificidades de cada região. Entre estes profissionais destacam-se: engenheiros florestais, biólogos, engenheiros sanitários, engenheiros civis, advogados, engenheiros de minas, entre outros.

A equipe é chefiada por um profissional de uma destas áreas que ocupa o cargo de Superintendente, um Diretor Técnico Operacional e um Diretor Administrativo. Além deles, há um Assessor Jurídico. Todos eles atuam também como componentes das equipes multidisciplinares além de dar conta das obrigações específicas e inerentes aos cargos citados.

O papel de líder cabe oficialmente, ao superintendente mas há situações ou casos específicos em que outros servidores assumem este posto, o que pode e já provocou alguma necessidade de ajuste nestas equipes. Estas equipes foram pensadas e estruturadas com a intenção de facilitar, agilizar, dar qualidade ao trabalho de licenciamento ambiental no estado de Minas e seus gestores foram escolhidos com a finalidade de manter o “time” afinado e afastá-los dos vícios administrativos e operacionais. São eles que devem levantar dúvidas, pedir sugestões, gerir as reuniões de alinhamento e acompanhar toda a evolução dos trabalhos com olhar crítico.

A figura 6 mostra, resumidamente, a interdependência dos assuntos tratados pela Aipra. Hoje eles são levados em consideração pelas equipes das Suprams e pelos dirigentes do Sisema, especialmente para o licenciamento ambiental, mas vêm sobramaneira auxiliando-os nas mudanças implantadas e a serem estudadas relativas a gestão de pessoas nestas Unidades.

Figura 6- Demonstrativo das preocupações da AIPRA



Fonte: SPA/Semad - 2007

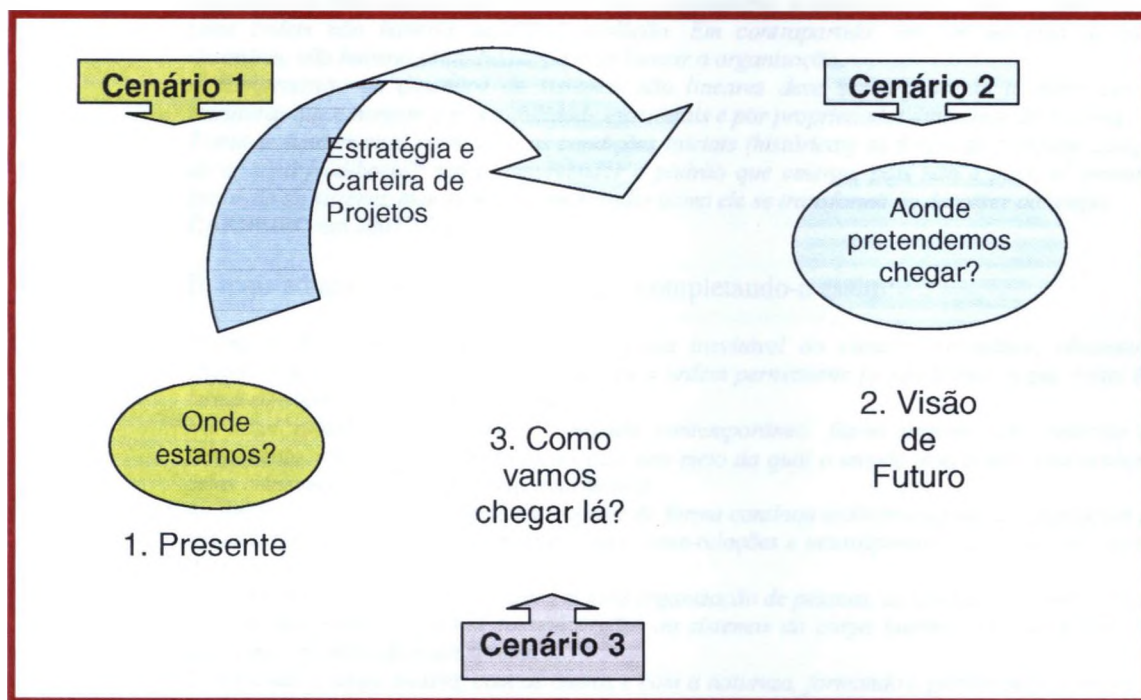
A abordagem destes temas na AIPRA, promoveu um nivelamento de conceitos básicos de trabalhos para as equipes da Suprams e a internalização, reconhecimento da importância e pertinência dos procedimentos inovadores instituídos pelo Sisema.

O fato de os servidores da Supram terem conhecimento e entendimento e acima de tudo, ajudarem a construir o planejamento estratégico, da unidade confere-lhes capacidade de gerir a tomada de decisões, de construir o futuro com visão de longo prazo. Esse posicionamento dá-lhes ainda condições de lidar com as incertezas adotando estratégias que visam ter o passado como base e o futuro como alvo para se seguir adiante. É o que faz, hoje, as Suprams modelo no gerenciamento ainda “imberbe” de pessoas no Sistema Estadual de Meio Ambiente.

O constante processo de avaliação dos cenários internos e externos, das possibilidades de ameaça e oportunidades no ambiente, das forças e fraquezas das organizações, dos fatores chave de sucesso e o conhecimento das competências distintas lhes dão chance de criar e implementar estratégias que contemplem a responsabilidade social, levando em consideração os valores gerenciais já postos.

Os cenários são a ferramenta que organiza e reduz as incertezas para torná-las administráveis pelos que fazem o planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de identificar/encontrar respostas consistentes a três grandes questões:

Figura 7 – Fluxograma demonstrativo de cenários



Fonte: Apresentação Aipra – Gabinete do Secretário-Adjunto – 2007

Isto lhes proporciona a possibilidade de visualizar suas trajetórias e o quadro futuro dentro das perspectivas disponíveis.

A necessidade de desenvolver a habilidade de conceituar o mundo à sua volta de maneira alternativa, mostrar-lhes que novas formas de conceber a realidade à sua volta são necessárias quando as velhas formulas não mais sustentam os resultados a que aspiram.

“Todos trilham uma idéia comum : “Informação Verbal” (CARNEIRO, 2007³⁹): a de que a aprendizagem é o processo que interliga o mundo real, onde praticamos ações e colhemos resultados, em nível mais profundo de crenças pressupostos, normas e rotinas de comportamento e teorias de como funciona a realidade. Esse arranjo de elementos decanta-se em nossas mentes a partir de nossas experiências e resultados de ação, criando um conjunto mais ou menos compartilhado de idéias. É o que chamamos de Modelos Mentais

Neste modelo de modernidade há o confronto entre o mundo das certezas que são nossas heranças da tradição explicável por leis naturais, simples e imutáveis, e o mundo das

³⁹ Em entrevista em maio de 2007.

incertezas, gerado pelo atual mundo das transformações(mundo complexo) que põe em xeque o tradicional em que se apoiava o conhecimento herdado.

Em documentos produzidos para treinamentos a equipe responsável observa que:

A organização, o mercado, enfim, todo o universo, é uma mistura de ordem, de desordem e da organização. Não se pode afastar o incerto, o imprevisto, a desordem, pois em um universo de pura ordem não haveria inovação, evolução. Em contrapartida, em um universo de pura desordem, não haveria estabilidade para se buscar a organização.

A compreensão da dinâmica de sistemas não lineares deve ser organizada a partir dessas estruturas que emergem por instabilidade estruturais e por propriedades dinâmicas do sistema.

Torna-se fundamental especificar as condições iniciais (históricas) as forças de retroalimentação do sistema feed-backs⁴⁰ para compreender o padrão que emerge, pois não é possível prever a evolução do sistema, mas se pode compreender como ele se transforma no decorrer do tempo.

CARNEIRO em 2007⁴¹

E, mais adiante, retoma a observação, completando-a assim:

Assim, a desordem se constitui uma resposta inevitável ao caráter sistemático, abstrato e simplificador da ordem. Não há receita para a ordem permanente (o equilíbrio), o que existe é a busca constante da regeneração (ordem).

Na atual realidade que permeia o mundo contemporâneo, faz-se urgente uma reforma do pensamento, em sintonia com a nossa ótica, por meio da qual o mundo vem sendo redescoberto pelas ciências e transformado pela informática.

A compreensão desse processo deve ocorrer de forma contínua e observando-se as adaptações do sistema, tendo como base a sociedade e suas inter-relações e interdependências como um sistema adaptativo complexo.

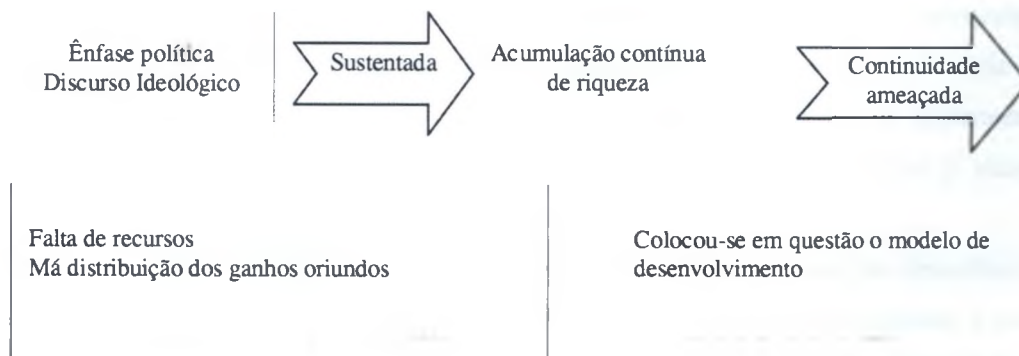
A abordagem sistêmica sustenta que em uma organização de pessoas, as tarefas e a administração são interdependentes como se fossem órgãos ou sistemas do corpo humano. um organismo, ou seja, uma organização é um sistema⁴².

Convivendo consigo mesmo, com os outros e com a natureza, formando e partilhando o mundo, o homem sempre age de uma determinada maneira, cria padrões de comportamento, crenças e valores que ao serem objetivados constituem a nossa cultura.

Portanto, o homem nasce marcado não só pela racionalidade, mas também pela historicidade que se manifesta como práxis, como o conjunto das ações que ele realiza no tempo.

CARNEIRO em 2007⁴³

Figura: 8 – Modelo de desenvolvimento



⁴⁰ Feed Back – expressão inglesa que quer dizer: retroalimentação, retorno, resposta. sistema fechado de comunicação interpessoal onde o emissor emite uma mensagem que é recebida por alguém, decodificada e este receptor emite um retorno com a resposta para o emitente.

⁴¹ Em apresentação de power point sobre Sustentabilidade, elaborada para a AIPRA. 2007

⁴² Conjunto estruturado visando a um fim, no qual existem relações complexas e não triviais entre os elementos que o constituem de modo que o todo seja mais que soma das partes.

A reflexão sobre a união de discursos ambientalistas e econômicos tornou-se um consenso dialético, nos conceitos de sustentabilidade⁴⁴ e desenvolvimento sustentável: objetivos distintos com interesses comuns.

A afinação deste discurso viabiliza-se no sistema em busca da sustentabilidade, no presente, plenamente influenciado pelo passado, e como condicionante para o futuro.

O desenvolvimento sustentável⁴⁵ não se limita a preocupação sobre o “que” e “para quem” produzir, mas a questão de como produzir torna-se fundamental para garantia da continuidade do bem ou serviço em questão.

A compreensão da sustentabilidade pelas várias dimensões que a afetam, incluindo aqui as questões de pessoal e as pessoais são provenientes de uma reflexão sobre a velha forma de compreender o novo e as necessárias ponderações sobre as inter-relações existentes.

Ao se atualizar a expressão *Desenvolvimento Sustentável* (grifo nosso) além da convivência com o paradoxo, parece-se aceitar a idéia de uma eterna dúvida, aceita-se o paradoxo de considerar viável o longo caminho do desenvolvimento, buscando-se logo o que talvez nunca possa ser obtido. Enfim, com o desenvolvimento chega-se perto da sustentabilidade, mas esta nunca poderá ser alcançada.

O conceito de desenvolvimento sustentável é participativo e, como mencionam *Belle e Morse (2003 p.4)* sem pessoas não há desenvolvimento sustentável. Alerta-se para o fato de que uma consequência seria a diversidade de conceitos e visões para o desenvolvimento sustentável, posto que a sua definição e interpretação dependem dos posicionamentos e crenças individuais orientadas para a coletividade. O que pode implicar em divergências e limitações de ações que impulsionam o movimento da sociedade em busca da sustentabilidade. Nesse sentido o desenvolvimento sustentável é continuamente um processo do Individual para o Global. Portanto, construir estes conceitos em parceria com as equipes das Suprams visando um nivelamento do entendimento e um crescimento do conhecimento coletivo e individual, foi de vital importância para os resultados já alcançados no gerenciamento das pessoas nestas unidades.

O desenvolvimento sustentável deve ser discutido com base nas delimitações das dimensões assinaladas para, em seguida, avaliar as suas inter-relações internas e externas, como um sistema adaptativo complexo, cujas transformações ocorrem com o passar do tempo

⁴³ Idem 41

⁴⁴ Sustentabilidade quer dizer: manter o equilíbrio entre intervenção/exploração e conservação do ambiente

⁴⁵ Desenvolvimento Sustentável conceito que denota um processo com vistas ao futuro ou um presente adiado com vistas ao futuro sustentável. Desenvolvimento como um processo e Sustentável como um fim.

e modificam de forma significativa a sociedade. O conceito de desenvolvimento não pode ser apenas econômico, multidisciplinar, deve integrar concepções interdisciplinar sob uma visão transdisciplinar que envolva economia, cultura, estruturas sociais, uso de recursos naturais ou humanos entre outros fatores. Um indivíduo é um ente não um ser, ou seja, pode ser uma só pessoa ou uma porção delas, unidas por um objetivo forte e comum, e assuma seus papéis e sua inter-relação como agente de mudança.

O ritmo acelerado de mudanças ao qual têm sido sujeitas as organizações em decorrência da tecnologia, da globalização e do aumento gradual do nível educacional, tem levado gestores e líderes a procurar novas imagens e metáforas alternativas que permitam melhor compreender esta nova realidade. Esse é o desafio que está sendo enfrentado pelo Sisema. Até agora, o esforço de tornar os servidores das Suprams não só usuários, mas produtores de conhecimentos tem produzido resultados animadores.

9 Porque Mudar – a ideologia da AIPRA

A mudança é a essência da vida.

MARCONDES, Odino

Mudar é o modo de ser das coisas e esta é uma era em que as mudanças acontecem em um ritmo acelerado, integrando o cotidiano da vida das pessoas e das organizações que, para sobreviverem, precisam desenvolver sua capacidade de adaptação.

Mudança nos planos da organização (corporativo) ou das unidades de produção (negócio, ação) leva os executivos ao processo de realinhamento da organização em busca de um novo direcionamento.

O processo de gestão de pessoas exigido pelas mudanças implementadas nas Superintendências, engloba o entendimento pelos servidores das seguintes fases:

- Compreender a fase atual
- Visualizar o futuro
- Construir uma estratégia robusta
- Promover a mudança
- Repensar a organização
- Sustentar a mudança
- E aprender continuamente

Para alcançar esse patamar foi, e continua, necessária uma grande flexibilidade, compromisso da organização para com o indivíduo, apostando, sempre, no crescimento pessoal e coletivo da equipe. O uso freqüente do trabalho interdisciplinar e em equipe fez solidificar competências estabelecidas, e, principalmente, levou o Sisema a tentar garantir a satisfação dos servidores com a diversidade de trabalho, de competências e de problemas a serem vencidos.

O que ainda é necessário? O incremento e fortalecimento de uma identidade comum a todos, visando maior engajamento dos funcionários, a remoção de fronteiras e a continuidade do processo de quebra de paradigmas, capacidade para aceitar as mudanças e incentivo ao processo de aprendizado, aquisição e produção de conhecimento.

Cada um dos componentes das equipes das Suprams, caminhando da sua própria forma e com suas próprias ferramentas e habilidades, ajudou e ajuda aos responsáveis pelas

necessárias mudanças e reestruturação técnicas e organizacionais do Sisema a aprender mais e melhor, e a pensar de maneira diferenciada, instituindo inovações no gerenciamento das pessoas ali lotadas.

Baixos salários, dificuldade de progressão na carreira entre outros fatores, sempre desestimularam o servidor público a querer progredir, adquirir conhecimento e competência para bem executar seu trabalho. Para sanar este problema, os executivos responsáveis pela implementação da Aipra tiveram que ser criativos e procurar formulas para saná-los. Entre elas, foram realizadas: oficinas que propunham a construção de resolução de problemas como forma de aprender mais sobre a realidade;

- diagnósticos e análises como forma de auto-conhecimento e consciência organizacional;
- modelagem como forma de aprendizagem sobre o presente e futuro;
- planejamento como aprendizado;
- conversações contínuas para aprendizagem estratégica;
- instituir mudanças para aprender e aprender para mudar;
- construção de sistemas de indicadores como forma de aprendizagem e comunicação das estratégias.

A construção participativa, integrada e multidisciplinar de conceitos, planejamentos e indicação de solução para os entraves ao processo são de importância vital para a construção e o melhoramento das relações entre e com as pessoas que compõem as Suprams, hoje e o Sisema, amanhã.

Em breve, a participação criativa em substituição à obediência, será uma regra para os servidores do Sisema, como já o é nas Suprams, assim como o alinhamento e o comprometimento, contra comando e controle, já faz parte do pensamento dos gestores diretamente ligados às pessoas.

Outra busca é a de um ambiente horizontal e ricamente interconectado contra a comunicação verticalizada. Todos devem ter a mesma oportunidade de acesso às informações e ela deve ser fluida e de fácil compreensão. Poder falar, decidir ou agir deve ser oportunidade de todos; as opiniões dissonantes devem ser encaradas como possibilidade de crescimento; enfim, o processo de comunicação deve ser fator de integração de facilitador de ações e caminho livre para a discussão e o debate. (OLIVEIRA, Valdir Castro – p.84)⁴⁶.

⁴⁶ Disponível no site <http://www.bra.ops-oms.org> em 02/01/2008

Após a implantação e implementação da Aipra, os servidores das Suprams devem cultivar uma série de premissas que visam, não só o seu aprimoramento técnico mas também o pessoal, e que estimulá-lo, sempre, à busca do crescimento: Tais premissas são:

- visão compartilhada quanto ao futuro
- interdependência – futuro comunitário, global
- transcender ao conceito de sobrevivência e convivência
- procurar o verdadeiro sentido daquilo que faz
- tecnologia e o trabalho em equipe compartilhada é algo essencial
- criar o futuro é tarefa que não pode ser realizada no isolamento
- dar o devido e compartilhar os valores do passado para poder imprimir o futuro na memória do presente (criando massa crítica para fazê-lo acontecer)

Hoje os dirigentes do Sisema, e em especial os das Suprams, sabem que quando a visão é **compartilhada**, quando **todos** participam de sua **criação** ela se torna **legítima** e as pessoas tendem a dar tudo de si para aprender e evoluir, livres do **peso** que a **obrigação** traz consigo.

10 - CONCLUSÕES

Ao empreender um esforço de modernização dos serviços de regularização ambiental em Minas Gerais, a administração estadual mexeu em áreas sensíveis e delicadas: a da gestão dos negócios e de pessoas do Estado. Áreas em que são grandes as dificuldades operacionais, enorme os problemas a enfrentar, baixa a aceitação dos serviços de controle pelos empreendedores, grande a expectativa dos ambientalistas, delicada em relação a capacitação e manutenção dos servidores e insuficiente o nível de conscientização da opinião pública no sentido de dar aos organismos setoriais, responsáveis pelos trabalhos de proteção e conservação dos recursos naturais renováveis, o indispensável respaldo e aos servidores condições justas e adequadas de trabalho.

Desde o início, o grande desafio da gestão ambiental em Minas Gerais foi o de superar a fragmentação dos instrumentos de gestão pública setorial e encontrar um modelo e instrumentos capazes de torná-la integrada, eficiente e ágil.

Apesar das limitações de toda ordem – falta de experiências semelhantes em nível nacional, falta de pessoal devidamente qualificado, falta de recursos financeiros a tempo e a hora – a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável partiu para a realização das inovações que a realidade demonstrava necessárias e, hoje, começa a colher os frutos desse ato de coragem administrativa, na verdade, de racionalidade gerencial.

Depois de implementar inúmeros avanços – como o Siam – Sistema Integrado de Informação Ambiental, a descentralização das atividades do Copam, os investimentos em desenvolvimento de pessoal e o recrutamento, via concurso público, de pessoal de nível superior para diferentes segmentos de ação – a Secretaria avalia que seu problema inicial ainda permanece sem solução cabal: integrar as operações dos seus órgãos vinculados e atender as demandas da sociedade de modo correto, eficiente e eficaz. Talvez porque só agora o Sistema se dê conta de que proteger o meio ambiente e zelar pela qualidade ambiental de vida da população não é tarefa apenas governamental e depende visceralmente de seus colaboradores diretos. Cumpre conquistar aliados no âmbito da sociedade, o que só será possível quando o conceito de responsabilidade sócio-ambiental se tornar parte da consciência plena de cada cidadão e de cada empresa-cidadã, utopia a ser perseguida através de um trabalho consciente e persistente de Educação Ambiental em todos os níveis, aliás, como EXIGE a Constituição Federal de 1988 e dar condições dignas e estruturadas de trabalho a seus servidores, respaldadas por um salário compatível.

Numa avaliação preliminar, após rever e analisar os diferentes procedimentos inovadores implantados pela Semad, pode-se dizer que os requisitos básicos para o sucesso da gestão descentralizada que se deseja implementada e atuante sejam alguns instrumentos básicos de gestão, dentre os quais:

- Institucionalizar uma célula central diretiva de onde emanem as políticas gerais de gestão:

A Semad e os órgãos seccionais, IEF, Feam e Igam, têm a responsabilidade de ser a célula central desse sistema capaz de nortear e dirigir os trabalhos realizados pelos organismos regionais, tanto na definição das políticas setoriais, quanto no assessoramento técnico e administrativo/operacional. Entretanto, essa função que exige conhecimento especializado e gerencial ainda não encontrou, no âmbito das organizações, o seu "lócus" (grifo nosso) nem a devida compreensão e assimilação inteligente por parte dos dirigentes maiores.

- Criação de uma equipe central capacitada a orientar e esclarecer as questões legais, técnicas e operacionais, com respostas em tempo real:

Atualmente, a descentralização pretendida não deslança com a fluidez necessária em razão da burocracia emperrante: ao invés de decisões rápidas, tem-se um "rosário" de discussões áridas e, muitas vezes, dispensáveis antes da resposta ou solução ser encaminhada a quem dela necessita com urgência. A baixa velocidade de resposta é um indicador da atual ineficiência do sistema, na contramão do que se espera de organizações modernas. No âmbito das Suprams os técnicos e pessoal administrativo estão conscientes de que para se buscar a eficiência do processo é preciso torná-lo ágil.

- Gestão da informação garantindo manutenção e acesso ao conhecimento do processo por parte de todos os envolvidos:

Trata-se de um segmento básico que ainda engatinha no Sisema. Há carência profunda de armazenamento ótimo de informações de modo a facilitar a superação de dúvidas dos usuários do sistema bem como de dados para subsidiar, de modo confiável, decisões de intervenção, processos de planejamento, etc.

- Sistema administrativo e operacional eficiente capaz de tornar padrão todos os procedimentos:

Um sistema administrativo e operacional eficiente garante agilidade e melhoria dos serviços prestados à sociedade, o que se reverteria em maior satisfação da sociedade com serviços prestados pelo Sisema e satisfação e adequação de seus servidores. Entretanto, em que pesem os esforços realizados, é imperioso reconhecer as falhas existentes nessa área.

Melhoria contínua do fluxo de processos garantindo mais eficiência e racionalidade de seus servidores nos serviços prestados:

Ainda persiste no Sisema certa propensão de retorno ao passado, a cristalizar os procedimentos já de domínio do pessoal operacional. Ainda é preciso investir na mudança de formas de pensar o meio ambiente, o trabalho e as pessoas, ou melhor, na mudança de pessoas, para assegurar os resultados positivos já alcançados. Esse, talvez, seja o principal desafio dos gestores da mudança.

- Capacitação continua de recursos humanos e garantia de condições adequadas de trabalho para a execução da política estabelecida:

Num primeiro momento havia mesmo falta de pessoal para o desempenho das funções em muitas áreas de serviço; em outros, havia os equipamentos, instalações, mas faltavam profissionais adequadamente formados. O concurso público recentemente realizado veio sanar, minimamente, essas questões, embora se detecte a necessidade inadiável de planejar novo ciclo de treinamento para manter a homogeneização dos conhecimentos de toda a equipe técnica nova e remanescente e instituição de políticas de gerenciamento e pessoal capazes de reter esta mão de obra em seu local de trabalho. Hoje, o que se vê é uma grande evasão de técnicos treinados e capacitados para a iniciativa privada, onde o incentivo monetário e de progressão na carreira é maior e mais fácil.

Tudo leva a crer que se o Sisema investir maciçamente em planejamento estratégico e gestão de pessoas - nunca se investiu tanto no servidor, quanto neste período de grandes modificações e implantação de novas normas - e metodologia de trabalho, sem perder de vista seus objetivos, estimulando cada vez mais a formação de massa crítica e a adequação de suas funções às expectativas dos empreendedores e servidores, é possível esperar que, a médio prazo o Estado de Minas Gerais desponte, mais uma vez, como o grande celeiro de idéias revolucionárias no que diz respeito à Gestão Ambiental e de pessoas no Brasil.

Afinal, gerenciar questões ambientais, hoje, é acima de tudo administrar conflitos e lembrar sempre que o ser humano é integrante deste ambiente pelo qual lutamos. Para isto, é preciso estar aberto a constantes negociações que, cada vez mais, envolvem novos e diversos atores. Logo, é essencial o investimento em pessoas, pois é a partir de conhecimento, informação e cultura que se faz gestão competente em qualquer segmento, ainda mais no de problemas ambientais. Logo, não dá para fazer gestão com burocracia e normas e, isto, Minas Gerais parece ter compreendido.

11 REFERÊNCIAS

ANDRADE – Aurélio L, at all, **Pensamento Sistêmico: Caderno de campo - O desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade**. Ed. Artmed

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos: e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARRETECHE, Marta T.S.– **Mitos da descentralização – mais democracia e eficiência nas políticas públicas** –p 44 a 61 – 19996 in Revista brasileira de ciências Sociais, n 31 p.44-66

CAMPELLO, Carlos A **Importância da Visão Sistêmica para a Introdução dos Sistemas Informatizados nas Organizações**. 2007

Disponível em: 03/06/07 <http://www.revistatemalivre.com/sistema.html>

CATTTANI, Antonio David - **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia** – Petrópolis. Ed. Vozes, 2002,.p.. 135 a 147

CHIAVENATO, Idalberto– **Gestão de Pessoas**

COUTO, José Alberto Cunha. **A Gestão de Pessoas no Serviço Público em ambiente complexo e criativo: cultura organizacional** - trabalho apresentado no XI Congresso Internacional del CLAD sobre a reforça de estado y de la administración pública, ciudad de Guatemala- 2006. disponível em 25/06/07

<http://www.clad.org.ve/fulltext/0055322.pdf>

DOMINGUES, Ivan (Org), Editora UFMG, **Conhecimento e Transdisciplinaridade II – aspectos metodológicos** – Inteligência Coletiva, p. 27 a 29 - 2005

KAPLAN, Robert S. & David P. Nortom – **Utilizando o Balanced. Scorecard para criar sinergias corporativas** – p. 1 a 4 - 2007

HARMAN, Willis e Hormann, John (1992) **O Trabalho Criativo**, Cultrix, p. 56

HIRSCHMAN, Albert, 1992. **A retórica da Intransigência**. Companhia das Letras

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de pessoas em uma organização pública: uma proposta de melhoria** – Dissertação de mestrado, apresentada na Unversidade Federal Fluminense no curso de Pós graduação em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela qualidade total – 2003

Disponível em: 12/12/07 -

http://www.inmetro.gov.br/producaointelectual/obras_intelectuais/119_obraIntelectual.pdf

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia** – Ed. Artmad-Bookman -- 2000

MORENO, J. L – **Psicodrama**. Ed. Cultrix, 1978

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações** – Uma nova reconceituação da Riqueza das Nações- Getulio Vargas, 1981.

RIBEIRO, Luis Otoni Meireles, at all – **Gestão de EAD: A importância da Visão Sisteêmica e da Estruturação dos CEADs para escolha de modelos adequados**.

<http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo9/artigos/12eLuizOtoni.pdf>

OLIVEIRA, Valdir de Castro. **Comunicação, Informação e Ação Social**. Texto de apoio a Unidade Didática I, seqüência de atividades II do Curso de Comunicação Social da Fafich/UFMG — p. 65 -74 (s/data) Disponível em 27/07/07

http://www.bra.ops-oms.org/rh/publicacoes/textos_apoio/Texto_4.pdf

VASCONCELOS, Flávio Carvalho. **Teorias em Estratégia** – relatório de pesquisa n 5. 2002. disponível em 04/07/07 http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00221_1.pdf

VILHENA, Renata et all (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. 363p.

Emenda à Constituição Federal nº 19, de 05 de junho de 1998.

Artigo 35 da Constituição Estadual

Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.

Resolução Seplag nº 31, de 29 de agosto de 2007

Resolução conjunta Semad, Feam, EIF e Igam nº 16/2007 e alterações

Apostila de Capacitação elaborada pela MARCONDES & CONSULTORES ASSOCIADOS
E PELO INSTITUTO MARCONDES DE TECNOLOGIA ORGANIZACIONAL em 2006 .

12 - APÊNDICES

Apêndice A - Transcrição de “conversa” com Dr. Shelley de Souza Carneiro em maio/2007.

Transcrição de conversa com o Secretário-adjunto de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Shelley de Souza Carneiro – idealizador do projeto de regionalização do Copam e de implementação da Aipra. em junho de 2007.

Consuelo: Posso gravar?

Shelley: Pode.

Consuelo: Dr. Shelley, Como o Senhor sabe estou escrevendo uma monografia de final de curso para obtenção de título de pós-graduação em Gestão de Pessoas cursado na Fundação João Pinheiro e o meu tema são as modificações ocorridas na gestão de pessoas das Suprams após a a implementação da Aipra.

Para levar a cabo a minha pretensão é que solicitei esta entrevista com o Senhor.

Shelley: Fico feliz em saber que você já está terminando seu curso, mas acho que se você não tiver nenhuma objeção prefiro falar sobre todo o processo sem ter de responder a perguntas, pode ser?

Consuelo: Claro. Sem problema.

Shelley: Então vamos lá

O que é o projeto? Quando tentamos, há 4 anos estruturar um modelo integrado de licenciamento ambiental, mas os processos culturais absorvidos em cada casa representavam um grande problema. Mas com o processo de descentralização dos Narc's decidimos sedimentar essa idéia, com o alinhamento estratégico entre o administrativo, operacional e os técnicos. Além da sedimentação dessa idéia junto aos conselheiros dos Copam's regionais. Os regionais perderam muito de sua finalidade básica atendendo a “gatos e ratos”. Entraram muitas pessoas novas, sem treinamento. Afinal ninguém é gestor do dia para a noite, eles não foram treinados para gerir pessoas. Paralelamente buscamos uma aliança com o Siam. Não queríamos apenas que eles acompanhassem o processo como ponta, mas também, com o comprometimento com o processo.

Alinhamento de procedimentos. Contratação da Fundação Dom Cabral para desenvolver a capacitação em Gestão de projetos e processos, em busca de um alinhamento

administrativo e técnico operacional. O treinamento dos técnicos é o nosso objetivo - produto final.

Formação de uma equipe para acompanhamento e orientação das Suprams para a questão do alinhamento.

Alguns problemas foram enfrentados: percepção das pessoas; necessidade de criação de uma metodologia de informação; falta de equipamentos, pessoas e máquinas; falta de normatização de procedimentos; reações contrárias dos órgãos. O desenvolvimento de capacitação e metodologia para trabalhar em equipe, em um processo de ação imediata; Todo o processo teve início com o processo administrativo. Era necessário trabalhar o produto final, entregar os projetos analisados para o Copam. O modelo precisa ser adaptado para atender a demanda da sociedade, com um foco especial na gestão. A primeira parte a ser trabalhada foi administrativa, envolvendo todas as pessoas da Supram para que todo mundo tivesse conhecimento do processo.

A metodologia usada em toda a capacitação (interdisciplinaridade) já é adotada no meio acadêmico, com conceitos até mais avançados de transdisciplinaridade, algo para ser considerado no futuro. Não podemos esquecer que este é um processo híbrido em que estamos dando os primeiros passos.

O primeiro passo foi acertar conceitos com os técnicos, preparando-os para assumir o controle do projeto.

A equipe da Semad designada para acompanhar a capacitação das Suprams foi preparada para exercer o domínio das reuniões e gradativamente os técnicos vão assumindo o projeto e tomando conta da situação. Assumindo um compromisso com o projeto que eles criaram.

O primeiro passo deste trabalho foi desenvolver uma linguagem que pudesse ser entendida por todos. Trabalhamos com cerca de 15/20 conceitos, sendo que os próprios grupos foram desenvolvendo estes conceitos. (Cognição, modelo mental, matriz de identidade, conserva cultural, epistemologia, visão, missão, integração entre outros). A partir do desenvolvimento desta linguagem estabelecemos um diálogo com os técnicos. A integração de saberes.

O trabalho seguiu da seguinte forma:

- Desenvolvimento de uma linguagem comum a todos
- Implantação da reunião de segunda-feira, quando são apresentadas metodologias, planilhas e resultados da Supram.

- Apresentação de trabalho sobre Outorga, APEF, licenciamento ambiental, preparada pela própria equipe por pessoas de todas as agendas, não importando qual a formação profissional de cada um:
- Desenvolvimento de trabalhos em equipe, sempre. Não existe mais “eu”, fala-se sempre em nome da equipe.
- Trabalho de campo (lista de verificação integrada).
- Desenvolvimento da lista de verificação.
- Preparação de projeto de análise integrada, por atividade. Agora vai um documento único para o Copam. E o empreendedor pode acompanhar passo a passo no Siam.
- Workshop – as Suprams que estão desenvolvendo os trabalhos em paralelo, se juntam para alinhar e sintetizar a apresentação para o Secretário.
- Apresentação para o Secretário – procuramos usar muita arte, porque é uma maneira de se comunicar com mais movimento.

Ferramentas desenvolvidas para esse trabalho:

- Reunião de segunda-feira
- Procedimentos instalados no Siam
- Software preparado e implementado pelo Siam

A partir daí, começa a análise interdisciplinar nas Suprams, onde as pessoas vão aprender a caminhar sozinhas.

Acompanhamento por meio de auditoria para sedimentar a base cultural do novo modelo.

Alinhamento estratégico. Ferramentas: Mapa estratégico, Balanced Scorecard, para desenvolver o alinhamento entre os oito regionais.

Princípios fundamentais desse novo método:

- Flexibilidade do processo
- Estabilidade dinâmica
- Incentivo a criatividade
- Aprender a trabalhar em equipe
- Incentivo a comunicação
- Visão do processo como um todo, não mais fragmentado.

Com esse processo as pessoas se sentem valorizadas, parte de um todo. Se responsabilizam pelos erros e pelos sucessos da equipe. Houve o estabelecimento de uma visão de que o Estado tem clientes, não apenas o setor produtivo, mas toda a sociedade. Logo os servidores estão trabalhando em função de um produto final (serviço) de qualidade. A idéia de comprometimento é fundamental neste processo e o nosso grande desafio é o alinhamento com Belo Horizonte.

Pronto. Falei tudo?

Consuelo: Acho que sim.

Shelley: Se ficou faltando alguma coisa, puxe da memória. Você acompanha tudo desde o início.

Consuelo: Muito obrigado

*Onde estejas e por onde passes, sempre que possível,
deixa algum sinal de paz e luz para aqueles irmãos que estão
vindo na retaguarda, a fim de que não se percam do rumo certo.*

Emmanuel Francisco Cândido Xavier