



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA PROREDES - BIRD - RS SWAp

PROJETO SIRAM / SEMA - TERMO DE REFERÊNCIA Nº 02/SIRAM

ANEXO

Conceitos e Pressupostos do Projeto SIRAM

SUMÁRIO

Conceitos e pressupostos do Projeto SIRAM	4
1. Regularização ambiental	4
2. Regularização ambiental no âmbito do Projeto SIRAM.....	5
3. Atividade antrópica	6
4. Usuários internos e externos.....	7
5. Unidades descentralizadas.....	7
6. Arranjo Institucional do SIRAM.....	10
7. Conselho Gestor do SIRAM	10
8. Gerente do SIRAM	11
9. Equipe de Coordenação do SIRAM	11
10. Equipe Técnica do SIRAM	11
11. Comissões Temáticas do SIRAM.....	11
12. Arquitetura do SIRAM	11
13. Estrutura do Projeto SIRAM.....	13
14. Sistema.....	13
15. Processo	13
16. Macroprocesso	14
17. Procedimento.....	14
18. Processo administrativo.....	14
19. Redesenho	14
20. Notação BPMN	15
21. Sistema Normativo	15
22. Normatização	15
23. Norma.....	16
24. “Norma das normas”	16

25.	Modelos mentais (princípios, valores e crenças).....	16
26.	Dinâmica organizacional.....	16
27.	Processo de transformação.....	17
28.	Resistência à mudança.....	17
29.	Gestão da mudança.....	17
30.	Sensibilização para a mudança.....	18
31.	Diagnóstico organizacional.....	18
32.	Difusão interna.....	18
33.	Competência.....	19
34.	Conhecimento.....	19
35.	Habilidade.....	19
36.	Atitude.....	20
37.	Habilidade de liderar.....	20
38.	Habilidade de negociação.....	21
39.	Habilidade de comunicação interpessoal.....	21

Conceitos e pressupostos do Projeto SIRAM

1. Regularização ambiental

A regularização ambiental de uma atividade antrópica vai além da expedição da licença ambiental ou da autorização de manejo e de supressão de vegetação ou da outorga de uso da água. A manutenção da regularidade ambiental pressupõe o cumprimento permanente das exigências legais e normativas.

Regularização ambiental, portanto, é o conjunto de componentes apresentados de forma implícita ou explícita nos instrumentos das políticas estaduais e nacionais de Meio Ambiente, de Recursos Hídricos e Florestais que fazem parte dos processos de regularização dos aspectos ambiental, florestal e hídrico das atividades antrópicas.

São componentes, existentes ou previstos, da regularização ambiental, entre outros:

- i. Sistemas normativos (normas internas, legislação) da SEMA, da FEPAM e da FZB;
- ii. Gestão e capacitação de pessoas na SEMA, na FEPAM e na FZB;
- iii. Informações ambientais disponibilizadas na internet pela SEMA, pela FEPAM e pela FZB;
- iv. Educação Ambiental promovida pela SEMA, pela FEPAM e pela FZB;
- v. Monitoramento da qualidade ambiental;
- vi. Zoneamento Ecológico-Econômico;
- vii. Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC);
- viii. Sistema Estadual de Unidades de Conservação (SEUC);
- ix. Inventário Florestal Contínuo do RS;
- x. Lista das Espécies da Fauna Silvestre Ameaçadas de Extinção no RS;
- xi. Lista das Espécies da Flora Ameaçadas de Extinção no RS;
- xii. Cadastro Técnico Federal (CTF) e Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental (TCFA);
- xiii. Cadastro do Sistema de Fauna (SISFAUNA);
- xiv. Cadastro do Sistema de *Passeriformes* (SISPASS);
- xv. Cadastro Ambiental Rural (CAR);
- xvi. Cadastro de Documento de Origem Florestal (DOF);
- xvii. Cadastro Nacional de Unidades de Conservação (CNUC);
- xviii. Cadastro Nacional de Usuários de Recursos Hídricos (CNARH);
- xix. Cadastro do Sistema de Informações de Águas Subterrâneas (SIAGAS);

- xx. Cadastro Técnico Estadual (CTE) e Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental do Estado (TCFA-RS);
- xxi. Cadastro de Controle de Origem Florestal (COF);
- xxii. Cadastro de Licenciamento Florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação);
- xxiii. Cadastro Estadual de Usuários de Água (CEUSA);
- xxiv. Cadastro de Outorga de Uso da Água;
- xxv. Cadastro de Licenciamento Ambiental Estadual (Sistema Integrado de Informações Institucionais - S3I);
- xxvi. Licenciamento florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação);
- xxvii. Outorga de uso de água;
- xxviii. Licenciamento ambiental;
- xxix. Licenciamento ambiental e florestal municipal;
- xxx. Monitoramento das atividades antrópicas licenciadas;
- xxxi. Instituição ou averbação da Reserva Legal;
- xxxii. Projeto de restauração de áreas degradadas;
- xxxiii. Reposição florestal obrigatória;
- xxxiv. Autuações e sanções administrativas referentes ao cadastramento e aos licenciamentos ambiental, florestal e de recursos hídricos;
- xxxv. Administração corporativa (apoio, finanças, patrimônio) na SEMA, na FEPAM e na FZB.

2. Regularização ambiental no âmbito do Projeto SIRAM

As condicionantes financeiras e temporais do Projeto implicam na abordagem de parte dos componentes da regularização ambiental acima citados, os quais são concebidos de forma integrada e sistêmica, além de outros componentes ainda não abordados dessa maneira nos atuais processos de regularização.

Nesse contexto, a regularização ambiental no Projeto SIRAM é o conjunto integrado dos processos de normatização, comunicação, capacitação, cadastramento, licenciamento, monitoramento, fiscalização, autuação, apoio administrativo e operacional usados com a finalidade de regularizar as atividades antrópicas quanto aos seus aspectos ambiental, florestal e hídrico no Estado do RS.

São objetos do Projeto SIRAM os seguintes componentes, existentes ou previstos, identificados como “coluna vertebral” da regularização ambiental:

- i. Sistema normativo (“norma das normas,” normas internas, legislação);
- ii. Programas de gestão da mudança, de comunicação e de capacitação dos envolvidos (usuários internos e externos) no SIRAM;
- iii. Cadastros de informações ambientais;
- iv. Sistemas de permissões (licenças, alvarás, autorizações, declarações, certificados, respectivos indeferimentos), de acompanhamento do cumprimento de condições e restrições e de autuações, sanções administrativas e demais atos vinculados (autos de infração, julgamento de auto de infração e de recursos, termos de compromisso ambiental);
- v. Procedimentos de apoio administrativo e operacional relacionados aos cadastros e sistemas descritos nos itens iii e iv.

3. Atividade antrópica

Entende-se como atividade antrópica a intervenção ambiental, a intervenção florestal ou em outras formas de vegetação e a intervenção em recurso hídrico decorrentes de empreendimento ou atividade humana.

4. Usuários internos e externos

Serão usuários do SIRAM tanto o público interno das três instituições executoras - SEMA, FEPAM e FZB - e das suas unidades descentralizadas quanto o público externo.

Entende-se por usuários internos os **servidores e gestores** da SEMA, da FEPAM e da FZB que tenham participação direta ou indireta nos processos relacionados à regularização ambiental das atividades antrópicas, os quais terão diferentes graus de acesso ao SIRAM.

Entende-se por usuários externos os **requerentes** (pessoas físicas ou jurídicas), incluindo os responsáveis técnicos e os municípios, que tenham participação direta ou indireta nos processos relacionados à regularização ambiental das atividades antrópicas, os quais terão diferentes graus de acesso ao SIRAM.

Outros interessados (instituições públicas, instituições privadas ou pessoas físicas) nas informações ambientais a serem disponibilizadas pelo SIRAM terão, *a priori*, a possibilidade de consultá-lo.

5. Unidades descentralizadas

Entende-se por unidades descentralizadas: os Balcões de Licenciamento Ambiental Unificado¹; as Agências Regionais Florestais² e as Unidades de Conservação Estaduais (UCs)³; outras unidades da SEMA, da FEPAM ou da FZB que tenham sede em local diverso das sedes das três instituições executoras.

Os Balcões de Licenciamento Ambiental Unificado foram instituídos por Decretos Estaduais, vinculados à SEMA, como órgãos de integração do Sistema Estadual de Licenciamento Ambiental, com a finalidade de coordenar e unificar os serviços dos Departamentos DEFAP e DRH, ambos da SEMA, e da FEPAM. Na prática, os Balcões, a seguir relacionados, têm as mesmas unidades espaciais das Regionais da FEPAM:

- i. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado da Campanha e Fronteira Oeste, com sede e coordenação no Município de Alegrete;
- ii. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Porto Alegre e Região Metropolitana, com sede e coordenação no Município de Porto Alegre;
- iii. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Santa Cruz do Sul e Região, com sede e coordenação no Município de Santa Cruz do Sul;
- iv. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Tramandaí e Região Litoral Norte, com sede e coordenação no Município de Tramandaí;

¹ Nove (09) Balcões de Licenciamento Ambiental Unificado, conforme Decretos Estaduais: Nº 45.270/2007 - Balcão Ambiental da Campanha; Nº 45.553/2008 - Balcão Ambiental de Porto Alegre; Nº 45.722/2008 - Balcão Ambiental de Santa Cruz do Sul; Nº 45.724/2008 - Balcão Ambiental de Tramandaí; Nº 46.885/2010 - Balcões Ambientais de Santa Rosa, Santa Maria, Passo Fundo e Pelotas; Nº 47.721/2010 - Balcão Ambiental da Serra.

² Vinte e quatro (24) Agências Regionais Florestais, conforme Decreto Estadual Nº 40.931/2001, que aprova o Regimento Interno da Secretaria do Meio Ambiente.

³ Dezenove (19) Unidades de Conservação Estaduais (UCs), conforme Decreto Estadual Nº 40.931/2001, que aprova o Regimento Interno da Secretaria do Meio Ambiente.

- v. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Santa Rosa, com sede e coordenação no Município de Santa Rosa;
- vi. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Santa Maria, com sede e coordenação no Município de Santa Maria;
- vii. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Passo Fundo, com sede e coordenação no Município de Passo Fundo;
- viii. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado de Pelotas, com sede e coordenação no Município de Pelotas;
- ix. Balcão de Licenciamento Ambiental Unificado da Serra, com sede e coordenação no Município de Caxias do Sul.

As Agências Regionais Florestais têm as funções de licenciamento, por meio da emissão de autorizações de manejo e supressão de vegetação, e de cadastramento. São as seguintes:

- i. Agência Regional Florestal de Alegrete;
- ii. Agência Regional Florestal de Bagé;
- iii. Agência Regional Florestal de Caçapava do Sul;
- iv. Agência Regional Florestal de Canguçu;
- v. Agência Regional Florestal de Carazinho;
- vi. Agência Regional Florestal de Caxias do Sul;
- vii. Agência Regional Florestal de Erechim;
- viii. Agência Regional Florestal de Lajeado;
- ix. Agência Regional Florestal de Montenegro;
- x. Agência Regional Florestal de Nova Prata;
- xi. Agência Regional Florestal de Pelotas;
- xii. Agência Regional Florestal de Planalto;
- xiii. Agência Regional Florestal de Passo Fundo;
- xiv. Agência Regional Florestal de Santa Cruz do Sul;
- xv. Agência Regional Florestal de Santana do Livramento;
- xvi. Agência Regional Florestal de Santa Maria;
- xvii. Agência Regional Florestal Regional de Santa Rosa;
- xviii. Agência Regional Florestal Regional de Santiago;
- xix. Agência Regional Florestal de Santo Ângelo;

- xx. Agência Regional Florestal de Camaquã;
- xxi. Agência Regional Florestal de São Luiz Gonzaga;
- xxii. Agência Regional Florestal de São Sepé;
- xxiii. Agência Regional Florestal de Tramandaí;
- xxiv. Agência Regional Florestal de Vacaria.

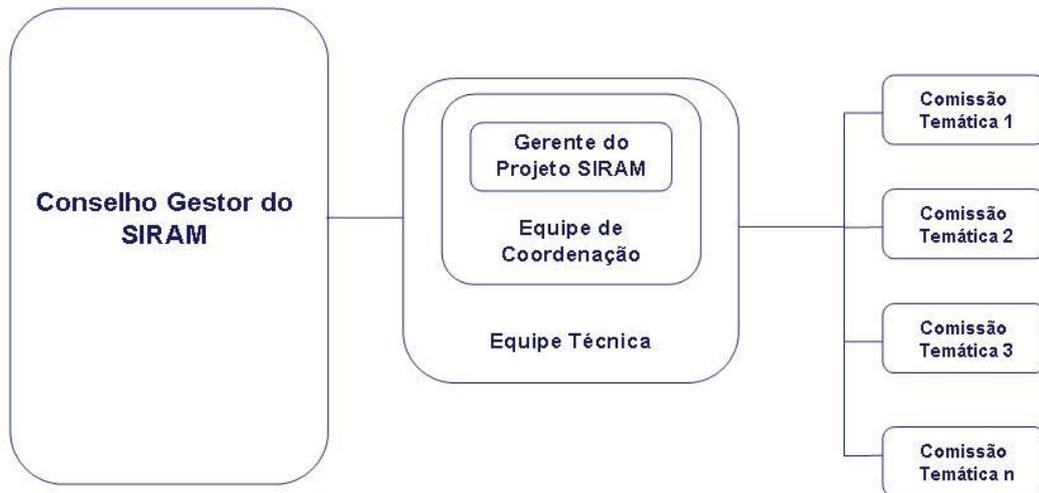
As Unidades de Conservação Estaduais, no tocante ao SIRAM, são responsáveis pelas anuências, emitidas pelos seus gestores, para as atividades antrópicas objeto de regularização ambiental. São as seguintes:

- i. Área de Proteção Ambiental Banhado Grande;
- ii. Área de Proteção Ambiental Rota do Sol;
- iii. Estação Ecológica Estadual Aratinga;
- iv. Horto Florestal do Litoral Norte;
- v. Parque Estadual Camaquã;
- vi. Parque Estadual de Espigão Alto;
- vii. Parque Estadual de Itapuã;
- viii. Parque Estadual de Rondinha;
- ix. Parque Estadual de Tainhas;
- x. Parque Estadual do Delta do Jacuí;
- xi. Parque Estadual do Espinilho;
- xii. Parque Estadual do Ibiritiriá;
- xiii. Parque Estadual do Podocarpus;
- xiv. Parque Estadual do Turvo;
- xv. Reserva Biológica de Ibirapuitã;
- xvi. Reserva Biológica da Serra Geral;
- xvii. Reserva Biológica de Mato Grande;
- xviii. Reserva Biológica Banhado São Donato;
- xix. Reserva Biológica Mata Paludosa.

6. Arranjo Institucional do SIRAM

Instrumento formal entre SEMA, FEPAM e FZB com vistas à efetividade das ações previstas para o planejamento, o desenvolvimento, a implantação, a operação, o acompanhamento e a melhoria contínua do SIRAM.

Arranjo Institucional do SIRAM



7. Conselho Gestor do SIRAM

Instância superior de planejamento estratégico e deliberação, presidido pelo Secretário de Estado do Meio Ambiente, com o objetivo de planejar, supervisionar, avaliar e definir os rumos estratégicos do SIRAM, além de deliberar com celeridade a respeito dos pontos críticos e/ou imprescindíveis para o planejamento, o desenvolvimento, a implantação, a operação, o acompanhamento e a melhoria contínua do SIRAM. É composto pelos seguintes membros:

- i. Secretário de Estado do Meio Ambiente;
- ii. Diretor-Presidente da FEPAM;
- iii. Presidente da FZB;
- iv. Diretor do Departamento de Florestas e Áreas Protegidas da SEMA;
- v. Diretor do Departamento de Recursos Hídricos da SEMA;
- vi. Diretor Técnico da FEPAM;
- vii. Diretor Executivo do Museu de Ciências Naturais da FZB;
- viii. Diretor Executivo do Jardim Botânico da FZB;
- ix. Diretor Executivo do Parque Zoológico da FZB;

- x. Diretor do Departamento Administrativo da SEMA;
- xi. Diretor Administrativo da FEPAM;
- xii. Diretor Administrativo Financeiro da FZB;
- xiii. Gerente do SIRAM, conforme Decreto Estadual Nº 49.249 de 18/06/2012.

8. Gerente do SIRAM

Tem as atribuições de coordenar as Equipes de Coordenação e Técnica do SIRAM, com base no Decreto Estadual Nº 49.249 de 18/06/2012, e, sempre que necessário, solicitar ao Conselho Gestor que convoque servidores da SEMA, da FEPAM e/ou da FZB para a ampliação, manutenção e/ou alteração dessas Equipes ou para formar Comissões Temáticas.

9. Equipe de Coordenação do SIRAM

Tem a atribuição de assessorar a Gerente no desenvolvimento e acompanhamento permanente das atividades, prazos, metas, produtos, indicadores concernentes ao planejamento, ao desenvolvimento, à implantação, à operação, ao acompanhamento e à melhoria contínua do SIRAM, entre outras atribuições correlatas. Será composta por integrantes da Equipe Técnica do SIRAM e contará com a participação permanente dos responsáveis pelas áreas de Tecnologia da Informação da SEMA, da FEPAM e da FZB.

10. Equipe Técnica do SIRAM

Tem a atribuição de atendimento de demandas específicas no planejamento, no desenvolvimento, na implantação, na operação, no acompanhamento ou na melhoria contínua do SIRAM, dentro das suas respectivas áreas de competência ou de conhecimento, quando demandadas individualmente ou em grupos, em especial, na operacionalização permanente e continuada das demandas relacionadas à área sob sua responsabilidade e às interfaces dessa com as demais áreas.

11. Comissões Temáticas do SIRAM

Têm a atribuição de atender demandas específicas, especialmente, na execução das atividades das consultorias responsáveis pelo desenvolvimento das etapas do Projeto SIRAM e serão formadas por servidores da SEMA, da FEPAM e/ou da FZB, tendo pelo menos um integrante da Equipe Técnica, e, ainda, por convidados externos. Serão compostas por membros titulares e suplentes indicados pelas respectivas chefias, com autoridade e responsabilidade para apresentar a posição dos respectivos setores.

12. Arquitetura do SIRAM

Um esboço, em linhas gerais, da arquitetura do SIRAM compreende a arquitetura da regularização ambiental, suportada pela arquitetura de sistemas de informação e pela arquitetura de infraestrutura tecnológica.

A arquitetura da regularização ambiental é composta pelo arranjo institucional, pelo sistema normativo do SIRAM e pelas pessoas (usuários internos e externos).

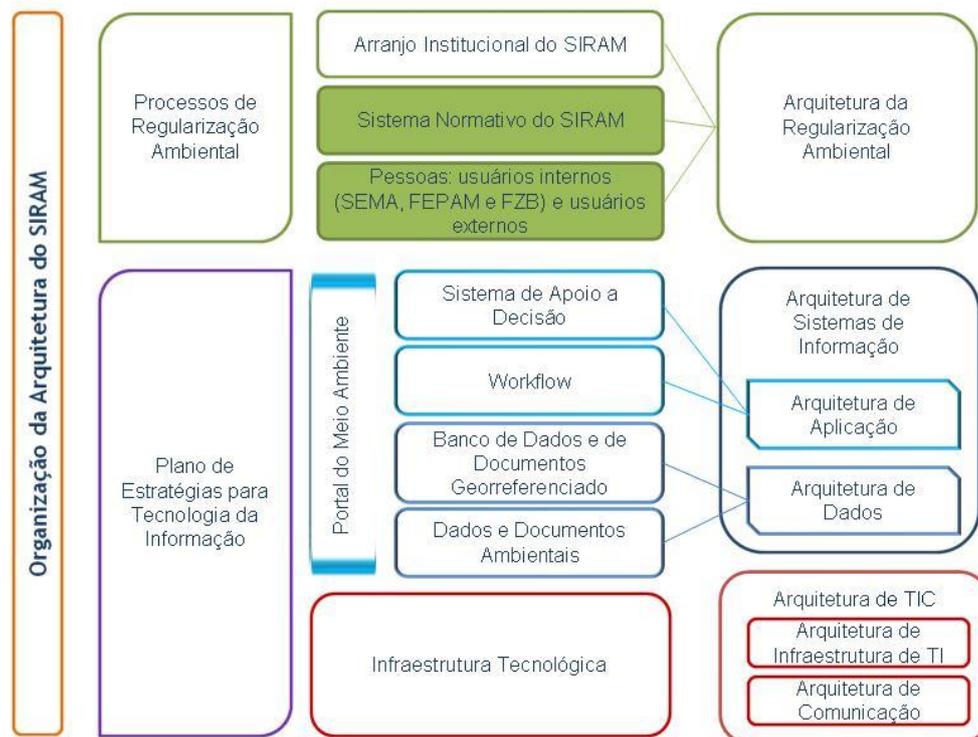
Já a arquitetura de sistemas de informação estrutura-se em dois níveis: de aplicações e de dados, e a arquitetura de infraestrutura tecnológica (TIC) é constituída pela arquitetura de

infraestrutura de tecnologia da informação (TI) e pela arquitetura de comunicação. Para as aplicações estão previstas duas ferramentas: um sistema de apoio à decisão e um sistema de *workflow*, e para a arquitetura de dados, um banco de dados e documentos georreferenciados.

Na FEPAM, com viabilidade de ser estendido para abranger a SEMA e a FZB, são utilizados, como plataformas da arquitetura de dados, o sistema gerenciador de banco de dados *Oracle* e o gerenciador de mapas *ArcGIS Server da ESRI*. Em nível de arquitetura de aplicações, a plataforma para desenvolvimento de sistemas e aplicativos em uso é a *dotNet*, sendo que as licenças ambientais já são emitidas eletronicamente, com validade jurídica e assinatura digital desde 2006.

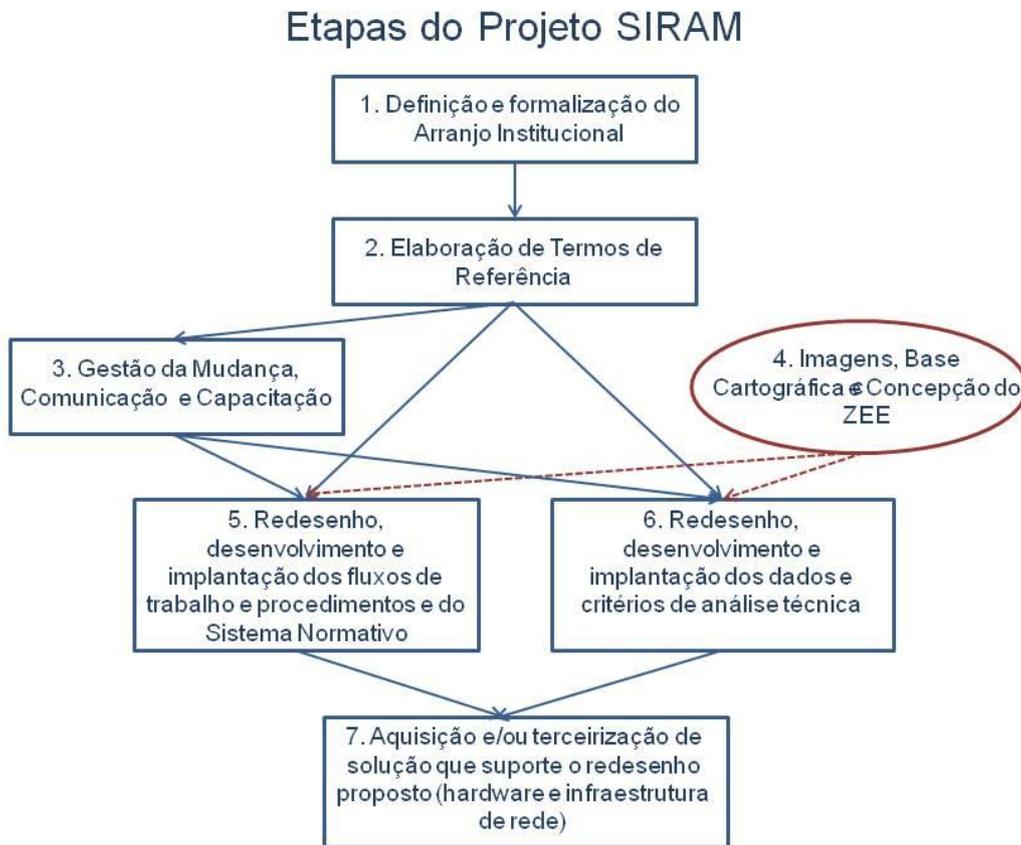
Há lacunas já identificadas nas plataformas atuais em relação a essa arquitetura do SIRAM. Entre elas, a inexistência de um sistema gerenciador de documentos eletrônicos, o que é imprescindível, uma vez que são produzidos documentos administrativos que atendem a ritos legais, sobre os quais incidem controles e operações tão específicos quanto os controles para dados (*CRUD*)⁴.

Arquitetura do SIRAM



⁴ CRUD: acrônimo de Create, Read, Update e Delete em língua Inglesa, para as quatro operações básicas utilizadas em bancos de dados relacionais (RDBMS) ou em interface para usuários significando: criação, consulta, atualização e exclusão de dados. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/CRUD>, consulta em 30/11/2012.

13. Estrutura do Projeto SIRAM



14. Sistema

Um **sistema** pode ser definido como um conjunto de partes (ou de elementos, ou de órgãos) interagentes e interdependentes, ou seja, dinamicamente inter-relacionados, que, juntos, formam um todo unificado, e que efetuam uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos (finalidade do sistema).

Os sistemas são compostos de entradas (*inputs*), processo de transformação, saídas (*outputs*) e de subsistema de retroalimentação/*realimentação/feedback* sobre todo o sistema.

15. Processo

Processo deriva do latim *procedere*, verbo que indica a ação de avançar, ir para frente (*pro+cedere*), e define um conjunto sequencial e particular de ações com um objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

Por ser um termo usado com vários significados e em diferentes campos do conhecimento (na ciência da computação, na administração, no direito, na anatomia, na psicologia)⁵, é necessário se estabelecer o conceito a ser aplicado no contexto do SIRAM.

⁵ Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Processos>, consulta em 16/10/2012.

Assim, entende-se como **processo** o conjunto de atividades e tarefas realizadas pela organização, visando ao cumprimento de um objetivo. Pode estar estruturado e ordenado⁶ de várias formas, considerando-se, simultaneamente, o fluxo ou caminho do trabalho, os procedimentos e as respectivas responsabilidades estabelecidos para cada passo em que um insumo seja transformado em resultado com valor agregado.

16. Macroprocesso

Pode ser definido como um agrupamento de processos baseado em suas características intrínsecas (mesmos insumos, produtos assemelhados, processamento correlato) e com objetivos articulados entre si ou um único objetivo compartilhado.⁷

17. Procedimento

Entende-se como procedimento o passo a passo do conjunto de tarefas executadas para a realização de uma determinada atividade.

18. Processo administrativo

É sinônimo de expediente administrativo, cuja atividade de protocolo na Administração Estadual está regulamentada no Decreto Estadual Nº 43.803, de 20 de maio de 2005.

19. Redesenho

“Enquanto a Reengenharia procura mudanças revolucionárias, através da substituição dos processos existentes por outros totalmente novos, sem a aplicação de melhorias nos processos atuais (HAMMER e CHAMPY, 1994), o Redesenho é uma metodologia que atua como uma estratégia de crescimento, e não simplesmente uma redução de níveis hierárquicos ou de custos que visa criar vantagens competitivas a nível estratégico ... Considera ainda as pessoas como principal fonte de vantagens competitivas, e não os processos redesenhados ou a tecnologia (Carr et al., 1994).”⁸

A implantação do Sistema Integrado de Regularização Ambiental, da forma como ele está sendo proposto no Projeto SIRAM, ainda não existe nas instituições SEMA, FEPAM e FZB, mas, mesmo assim, não pode ser entendida como uma “reengenharia” (começar do zero), pois deverá abranger, integrar e melhorar os processos existentes de licenciamento ambiental, de licenciamento florestal (autorização de manejo e supressão de vegetação) e de outorga de uso da água, os quais deverão ser necessariamente levados em consideração.

Assim, no âmbito do Projeto SIRAM, entende-se como **redesenho** o repensar dos processos existentes nas três instituições executoras - relacionados à regularização ambiental das atividades antrópicas -, objetivando integrá-los e melhorá-los de ponta a ponta, o que trará como consequências a redução dos custos, a redução do tempo do ciclo (pela eliminação de atividades improdutivas), a melhoria da qualidade (pela redução da fragmentação do trabalho), e a diminuição das superposições, dos impasses e da desarticulação (pelo estabelecimento de

⁶ Fonte: <http://www.hsm.com.br/editorias/como-desatar-o-no-dos-processos>, consulta em 16/10/2012.

⁷ Fonte: http://josecarlosvaz.pbworks.com/w/page/8532009/Redesenho_de_Processos

⁸ Fonte: http://www.propgpq.uece.br/semana_universitaria/anais/anais2002/anais/Trabalhos_completos/Sociais-ok/redesenho.doc, em 29/11/2012.

claras responsabilidades). Para tal, o redesenho deverá estar alicerçado tanto nas pessoas quanto na tecnologia.

20. Notação BPMN

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN) (em português, Notação de Modelagem de Processos de Negócio) é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio e trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário. A modelagem é uma etapa importante da automação, pois é nela que os processos são descobertos e desenhados. É nela, também, que pode ser feita alguma alteração no percurso do processo visando a sua otimização. A notação, também, pode ser utilizada para a modelagem de Arquitetura de Processos.⁹

21. Sistema Normativo

É um instrumento que tem por objetivo documentar, organizar e padronizar as atividades de uma organização pela criação e utilização de um conjunto de regras, critérios e parâmetros que, associados aos processos de trabalho, propiciam o cumprimento das diretrizes estabelecidas e o alinhamento com as determinações estratégicas da organização. Trata-se de um conjunto de padrões expressos em documentos que contêm instruções normativas, distribuídas entre políticas, diretrizes, normas e procedimentos normativos.¹⁰

22. Normatização

Normatizar é estabelecer normas para alguma coisa, ação ou processo¹¹. Também pode ser entendida como uma atividade que estabelece, em relação a problemas existentes ou potenciais, prescrições destinadas à utilização comum e repetitiva com vistas à obtenção do grau ótimo de ordem em um dado contexto.¹²

São objetivos da normatização:

- i. o registro do conhecimento;
- ii. a simplificação;
- iii. a racionalização (tendo como consequência a redução do consumo de materiais e do desperdício);
- iv. a padronização de práticas, conhecimentos, equipamentos e componentes (tendo como consequência a uniformização da produção, a facilitação do treinamento e o melhoramento do nível técnico);
- v. a adoção racional de símbolos e códigos;

⁹ Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Modeling_Notation

¹⁰ Fonte: "Sistemas Normativos Corporativos - Modelos, conceitos e metodologia", de Ana Maria Mamede, Documentar - Documento, Informação, Conhecimento, Agosto/2008. Apresentação em <http://www.slideshare.net/documentar/sistemas-normativos#btnNext>, consulta em 18/12/2012.

¹¹ Fonte: "Estudos básicos sobre normalização: origem, conceitos e organismos reguladores.", artigo apresentado por Graziela Mônaco Vargas em junho de 2006 em http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Trabalho_FINAL_Normalizacao.pdf, consulta em 26/12/2012.

¹² Fonte: <http://abnt.wordpress.com/2008/10/17/o-que-e-normatizacao-abnt/>, consulta em 26/12/2012.

- vi. a intercambiabilidade;
- vii. a comunicação, como meio mais eficiente nas trocas de informação (tendo como consequência a confiabilidade nas relações e nos serviços);
- viii. a economia (pela redução da variabilidade nos produtos e procedimentos e pela utilização adequada dos recursos - equipamentos, materiais e mão de obra);
- ix. a segurança, como forma de proteção à vida humana, à saúde e ao meio ambiente;
- x. a proteção do consumidor e do interesse da comunidade (pela disponibilização à sociedade de meios eficazes para aferir a qualidade dos produtos e dos serviços);
- xi. o aumento da produtividade;
- xii. a melhoria da qualidade;
- xiii. o controle dos processos.

23. Norma

Instrumento que define, regulamenta e disciplina atividades ou tarefas administrativas ou técnicas que, pelo grau de complexidade, assim o exigem.

24. “Norma das normas”

Norma que define o sistema normativo de uma organização. Nela são estabelecidos os procedimentos e critérios para elaboração, padronização, codificação, validação técnica, homologação, aprovação, emissão, guarda, disponibilização, revisão, revalidação, cancelamento e controle das normas internas da organização.

25. Modelos mentais (princípios, valores e crenças)

“Segundo Peter Senge, modelos mentais são imagens, pressupostos e histórias que carregamos em nossas mentes sobre nós mesmos, outras pessoas, instituições e sobre cada aspecto do mundo. Eles influenciam fortemente aquilo que vemos e o que fazemos. As pessoas não têm consciência da maioria deles. Os que são percebidos, em geral, são tidos como verdades óbvias, não questionadas.

Modelos mentais são tanto o ponto de partida da dinâmica organizacional quanto, após algum tempo, a consequência dos resultados que a organização obtém.”¹³

26. Dinâmica organizacional

É um mecanismo composto por um ciclo de reforço no qual modelos mentais moldam estruturas; as estruturas definem os padrões de comportamento; os padrões de comportamento determinam os resultados que são obtidos; os resultados reforçam os modelos mentais.

Para realizar uma transformação de sucesso, integrando ações de caráter técnico e humano, é fundamental perceber e atuar nesse mecanismo como um todo.¹⁴

¹³ Fonte: Hehn, Herman F. “Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP).” São Paulo: Editora Gente, 1999.

27. Processo de transformação

É um conjunto de esforços estruturados numa sequência lógica que objetiva levar uma organização de um estágio “A” a outro estágio “B” desejado. São alguns dos elementos desse processo:

- i. A percepção “honestá”, **individual e coletiva** sobre a situação atual da organização (**estágio “A”**);
- ii. A criação de uma clara **visão compartilhada** da organização agregando a tecnologia, os conhecimentos a serem implantados e a transformação a ser realizada (**estágio “B”**). Esse é o mais importante dos “ingredientes de uma receita de sucesso”. Uma transformação não é uma viagem sem destino decorrente de intervenções aleatórias;
- iii. O desenvolvimento de **alternativas** de como a organização pode evoluir e operar em função da nova tecnologia ou dos novos conhecimentos;
- iv. Uma **estratégia** de transformação definindo como os objetivos desejados serão alcançados;
- v. Um **modelo lógico** que ajude os responsáveis por conduzir o processo a entenderem e saberem onde e quando intervir para que a transformação ocorra com sucesso;
- vi. Métodos para realizar a reeducação das pessoas e lidar com as resistências naturais.¹⁵

28. Resistência à mudança

De acordo com Zaltman e Duncan (1977)¹⁶, é qualquer conduta que serve para manter o *status quo* face a uma pressão exercida para alterá-lo.

29. Gestão da mudança

“Ciência de lidar com as resistências humanas em projetos de grandes proporções transformacionais ... se caracterizam por introduzir grandes mudanças ... na forma de trabalhar (e de pensar e de agir) das pessoas.

...

As organizações são compostas de pessoas, com ansiedades, inseguranças, esperanças, fantasias, ambições, etc. e, se não tratarmos adequadamente o fator humano (ou *peopleware*)

¹⁴ Fonte: Hehn, Herman F. “Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP).” São Paulo: Editora Gente, 1999.

¹⁵ Fonte: Hehn, Herman F. “Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP).” São Paulo: Editora Gente, 1999.

¹⁶ Fonte: Zaltman, G.; Duncan, R. Strategies for planned change. New York: Willy, 1977. Apud Jacobsen, A; Rodrigues, M. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.4, n.6, p. 39-449, jan/jul.2002.

nos seus vários aspectos (modelos mentais, valores e crenças), nenhum projeto de transformações profundas terá a menor possibilidade de sucesso.”¹⁷

Para que a implantação e operação do SIRAM ocorram com sucesso, há transformações que o *peopleware* tem de sofrer: de uma organização de modelo departamental funcional tradicional, para um modelo orientado para processos e fortemente integrado pela tecnologia da informação.

30. Sensibilização para a mudança

“Quando se fala em sensibilizar, primeiro é necessário pensar o que significa sensibilidade, o que é ser sensível, estar sensível para alguma coisa.

A sensibilidade, segundo as definições correntes de dicionários e enciclopédias, é a faculdade de sentir, de perceber modificações no meio em que se vive, e de reagir de forma adequada frente a elas. Está relacionada à capacidade de se impressionar com as coisas e torná-las fonte de conhecimento para a vida.

Estar sensível, portanto, significa estar apto a sentir em profundidade as impressões, participar ativamente delas e tentar intervir sobre aquilo que está à sua volta - significa deixar envolver-se.”¹⁸

Assim, a **sensibilização para mudança** é tratar o *peopleware*, nos seus vários aspectos (modelos mentais, valores e crenças), objetivando propiciar as transformações necessárias para que o redesenho dos processos do SIRAM, o desenvolvimento de metodologia para identificação e padronização dos dados e critérios de análise aplicáveis à regularização ambiental, assim como a implantação do Sistema Normativo do SIRAM, ocorram com sucesso.

31. Diagnóstico organizacional

“Para mudar é necessário conhecer o que se quer mudar.”¹⁹

Diagnóstico organizacional significa buscar e verificar o alinhamento estratégico da organização com os recursos existentes, descobrir quais os pontos fortes e os vulneráveis, e a melhor forma de aproveitar as oportunidades e os recursos existentes para superar as dificuldades e aumentar a eficácia da organização.

32. Difusão interna

Entende-se por Difusão Interna, no âmbito do SIRAM, o esforço para estabelecer canais permanentes que possibilitem a comunicação ágil e transparente entre os gestores e os demais usuários internos do SIRAM e desses entre si.

¹⁷ Fonte: Hehn, Herman F. “Peopleware: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP).” São Paulo: Editora Gente, 1999.

¹⁸ Documento: Brasil. Ministério do Turismo. Coordenação Geral de Regionalização. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 1: Sensibilização / Ministério do Turismo. Secretaria Nacional de Políticas de Turismo. Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Coordenação Geral de Regionalização. Brasília, 2007. Fonte: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/modulo_operacional_1_sensibilizacao.pdf

¹⁹ Fonte: Lopes, Paulo Cesar Barbosa; Stadler, Carlos Cesar; Kovalski, João Luiz. Gestão da Mudança Organizacional. Publ. UEPG Ci. HUM., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 11 (1): 51-57, jun, 2003.

33. Competência

É uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de saber, saber fazer e querer fazer, constatada quando de sua utilização em situação profissional.



34. Conhecimento

Conhecimento é o ato ou efeito de abstrair uma determinada ideia ou a noção de alguma coisa. Conhecimento, também, inclui descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios, procedimentos e outros. O estudo do conhecimento é chamado de gnoseologia, ou seja, aquilo que se sabe de algo ou alguém. Para falar de conhecimento, é necessário falar sobre dados e informações, dados são uma mistura de códigos, e informação é o resultado do processo de manipulação desses dados, assim, o conhecimento pode ser considerado uma informação com uma utilidade.

Conhecimento científico é um conhecimento real porque lida com ocorrências ou fatos, constitui um conhecimento contingente, pois suas preposições ou hipóteses têm a sua veracidade ou falsidade comprovada através da experimentação e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico. Já o conhecimento empírico é aquele que adquirimos no decorrer do dia, é feito por meio de tentativas e erros num agrupamento de ideias; o conhecimento empírico é aquele que não precisa ter comprovação científica.²⁰

35. Habilidade

O conceito de habilidade provém do termo latino *habilitas* e refere-se à capacidade e à disposição para (fazer) algo.

A habilidade é aquilo que uma pessoa executa com talento e destreza. Pode ser uma aptidão inata ou desenvolvida. A prática, o treino e a experiência permitem que um indivíduo consiga melhorar as suas habilidades.²¹

²⁰ <http://www.significados.com.br/conhecimento/>

²¹ Fonte: <http://conceito.de/habilidade>.

36. Atitude

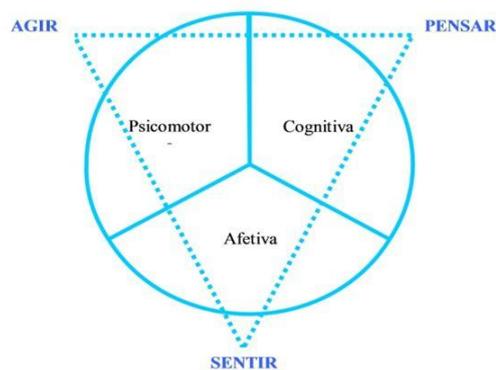
Termo que vem do latim *actitūdo*. É a forma de agir, o procedimento.

A atitude também pode ser definida como um estado de disposição emocional e mental, que é organizado através da experiência e que exerce um influxo dinâmico ou orientador sobre as respostas apresentadas pelo indivíduo perante os objetos e as situações.

Como tal, a atitude é antes uma motivação social do que mais propriamente uma motivação biológica. É uma pré-disposição aprendida/adquirida para responder de forma consistente a um objeto social.

Foram distinguidos três componentes das atitudes: a cognitiva (formada pelas percepções e crenças relativamente a um objeto, bem como pela informação que temos sobre o mesmo), a afetiva (o sentimento a favor ou contra um objeto consoante aquilo que este nos suscita) e a comportamental/psicomotora (a tendência a reagir, podendo ser ou não favorável, face ao objeto).²²

“Muitas vezes, tentamos escolher controlar o que não conseguimos controlar. Raramente, escolhemos controlar o que está ao nosso alcance... nossa atitude – John Maxwell”.



37. Habilidade de liderar

É a “capacidade de ser um facilitador que promove o trabalho em equipe, a motivação, a integração e o alinhamento dos interesses da organização e das pessoas, coerente e consistente entre o seu discurso e a sua ação, sendo um modelo de comportamento. Para a organização, significa também estabelecer uma relação de confiança com as pessoas, compartilhando responsabilidades e delegando autoridade, orientando a sua equipe para atingir resultados, através de uma postura de *coach*. Para isso, deve conhecer os membros da equipe, ter habilidade em identificar recursos e potenciais humanos para a solução de problemas. Entende-se por *coach* o líder que atua como treinador, que facilita, inspira e apóia sua equipe, enfatizando a confiança e a valorização na busca de resultados.”²³

²² Fonte: <http://conceito.de/atitude>.

²³ Fonte: Simões, Vania Aparecida dos Santos; Moura, Fábio de. Gestão por Competências Focada em Desenvolvimento Comportamental da Liderança. Art. apres. SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Fonte: http://www.aedb.br/seget/artigos09/242_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_FOCADA_EM_DESENVOLVIMENTO_COMPOR_TAMENTAL_DA_LIDERANCA.pdf, consulta em 24/07/2013.

38. Habilidade de negociação

Capacidade de conquistar compromissos, prazos e resultados de maneira efetiva, assertiva e ética, procurando obter o maior benefício para as partes envolvidas (ganha-ganha), mesmo em situações de conflitos e de oposições. Saber, também, ceder, trocar, integrar os diversos interesses envolvidos.²⁴

39. Habilidade de comunicação interpessoal

Capacidade de expressar-se com clareza e precisão transmitindo firmeza e segurança; adequar a linguagem de acordo com o ouvinte; fornecer e solicitar informações e *feedback*. Saber ouvir e ter uma atitude de incentivo à comunicação aberta, franca e transparente. Habilidade para facilitar a comunicação entre áreas e funções de forma direta e assertiva e, externamente, representar a organização.²⁵

²⁴ Fonte: Simões, Vania Aparecida dos Santos; Moura, Fábio de. Gestão por Competências Focada em Desenvolvimento Comportamental da Liderança. Art. apres. SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Fonte: http://www.aedb.br/seget/artigos09/242_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_FOCADA_EM_DESENVOLVIMENTO_COMPORTAMENTAL_DA_LIDERANCA.pdf, consulta em 24/07/2013.

²⁵ Fonte: Simões, Vania Aparecida dos Santos; Moura, Fábio de. Gestão por Competências Focada em Desenvolvimento Comportamental da Liderança. Art. apres. SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Fonte: http://www.aedb.br/seget/artigos09/242_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_FOCADA_EM_DESENVOLVIMENTO_COMPORTAMENTAL_DA_LIDERANCA.pdf, consulta em 24/07/2013.