

Edgar dos Santos Costa Pereira

**A FUNÇÃO DE COORDENADOR  
OPERACIONAL EM FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL DO IBAMA: UM ESTUDO  
SOB A ÓTICA DOS COORDENADORES OPERACIONAIS E GESTORES DA  
FISCALIZAÇÃO.**

**Brasília – DF  
Março/2018**

**A FUNÇÃO DE COORDENADOR  
OPERACIONAL EM FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL DO IBAMA: UM ESTUDO SOB  
A ÓTICA DOS COORDENADORES OPERACIONAIS E GESTORES DA  
FISCALIZAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública- Gestão Estratégica de Pessoas.

Aluno: Edgar dos Santos Costa Pereira.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Henrique Lui.

Brasília – DF

Março/2018

Edgar dos Santos Costa Pereira

**A FUNÇÃO DE COORDENADOR  
OPERACIONAL EM FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL DO IBAMA: UM ESTUDO SOB  
A ÓTICA DOS COORDENADORES OPERACIONAIS E GESTORES DA  
FISCALIZAÇÃO.**

Autor: Edgar dos Santos Costa  
Pereira  
Escola Nacional de Administração  
Pública -ENAP

Meus agradecimentos a todos os servidores da fiscalização ambiental do Ibama, pelo muito que representam na proteção ambiental e pelos conhecimentos compartilhados. Sem vocês não haveria sentido elaborar esse artigo.

Aos professores e coordenadores da 11ª turma de Especialização em Gestão Pública-Gestão Estratégica de Pessoas da ENAP, pelas aulas e descobertas.

Aos colegas de turma da especialização, pelas noites de sono e cansaço, e pela vontade de aprender que nos moveu nesses meses de curso.

Ao Dr Gabriel Henrique Lui, pela orientação acadêmica e troca de ideias ao longo dos meses decisivos desta pós.

À minha esposa e filhas, pela compreensão e paciência, bem como por simplesmente existirem em minha vida.

Aos meus pais, avó e irmãos, e todas as demais pessoas que não consigo lembrar agora mas pelas quais também sinto gratidão.

## **Resumo**

Este artigo representa um esforço em se compreender o papel do coordenador operacional de fiscalização ambiental no Ibama e como desenvolvê-lo na organização, partindo-se da leitura de documentações e normativas internas, bem como balizando-se na estratégia organizacional para fiscalização ambiental. Como fonte de informações de subsídio à análise, optou-se pela aplicação de questionário e entrevistas estruturadas, para obter elementos junto aos servidores e gestores do Ibama de como esse papel profissional vem sendo desenvolvido internamente, ou simplesmente se ele vem sendo desenvolvido.

Observou-se no público-alvo da pesquisa prevalência do entendimento que conhecer a realidade de campo das operações é aspecto relevante para um coordenador operacional competente, não se limitando apenas a mero cumpridor de tarefas, mas gerenciador de fluxos de trabalho e pessoas. Avaliando-se os impactos do treinamento formal oferecido pelo Ibama, deduz-se que a prática é o local privilegiado na consolidação das competências profissionais do coordenador operacional

Espera-se que os resultados apresentados auxiliem os gestores na compreensão e orientação de medidas de gestão consequentes em vistas dos objetivos organizacionais, notadamente pelo investimento constante no desenvolvimento e aprimoramento da função de coordenador operacional.

**Palavras-chave:** Fiscalização ambiental, Coordenação operacional, formação de pessoas.

## **Resumen**

Este artículo representa un esfuerzo en comprender el papel del coordinador operacional de fiscalización ambiental en el Ibama y cómo desarrollarlo en la organización, partiendo de la lectura de documentaciones y normativas internas, así como balizándose en la estrategia organizacional para fiscalización ambiental. Como fuente de informaciones de subsidio al análisis, se optó por la aplicación de cuestionario y entrevistas estructuradas, para obtener elementos junto a los servidores y gestores del Ibama de cómo ese rol profesional viene siendo desarrollado internamente, o simplemente si viene siendo desarrollado.

Se observó en el público objetivo de la investigación prevalencia del entendimiento que conocer la realidad de campo de las operaciones es un aspecto relevante para un coordinador operacional competente, no limitándose sólo a mero cumplidor de tareas, sino gestor de flujos de trabajo y personas. Se evaluó los impactos del entrenamiento formal

ofrecido por el Ibama, se deduce que la práctica es el lugar privilegiado en la consolidación de las competencias profesionales del coordinador operacional

Se espera que los resultados presentados ayuden a los gestores en la comprensión y orientación de medidas de gestión consecuentes en vista de los objetivos organizacionales, especialmente por la inversión constante en el desarrollo y perfeccionamiento de la función de coordinador operacional.

Palabras clave: Fiscalización ambiental, Coordinación operacional, formación de personas.

### **Abstract**

This article represents an effort to understand the role of the operational coordinator of environmental enforcement in Ibama and how to develop it in the organization, starting with the reading of internal documentation and regulations, as well as focusing on the organizational strategy for environmental monitoring. As a source of information on the subsidy to the analysis, we chose to apply questionnaires and structured interviews to obtain elements from IBAMA's servers and managers about how this professional role has been developed internally, or simply if it has been developed.

It was observed in the target audience of the research prevalence of the understanding that knowing the field reality of the operations is relevant aspect for a competent operational coordinator, being not limited only to mere accomplice of tasks, but manager of workflows and people. Evaluating the impacts of the formal training offered by IBAMA, it is concluded that the practice is the privileged place in consolidating the professional competencies of the operational coordinator

It is hoped that the presented results will help the managers in the understanding and orientation of the consequent management measures in view of the organizational objectives, especially by the constant investment in the development and improvement of the function of operational coordinator.

Key words: Environmental monitoring, Operational coordination, training of people.



## **1.Introdução**

O presente artigo aborda a função de coordenador de operações de fiscalização ambiental do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), que é desempenhada por servidor efetivo, designado para a fiscalização ambiental por meio de ato administrativo específico, e que exerce papel de comando e coordenação das atividades de fiscalização (por exemplo o planejamento, execução, cumprimento, supervisão, gestão de pessoas, rotinas e processos de trabalho).

O coordenador operacional é o responsável pela condução da fiscalização em campo, a ele compete o estabelecimento das rotinas de trabalho e a gestão das condições de realização das tarefas planejadas, seja nas condições internas disponibilizadas pelo Ibama, seja com outras instituições partícipes nos cenários de fiscalização ambiental. Sob seu comando, as equipes desenvolvem procedimentos fiscalizatórios objetivando induzir a conformidade dos atos dos particulares às regras ambientais vigentes no Brasil. A exemplo disso, a atuação do Ibama contra o desmatamento no período de 2007 a 2011, por exemplo, obteve o índice positivo de 59.500 km<sup>2</sup> de florestas cujo desmatamento foi impedido, evidenciando ganho na política de meio ambiente no viés comando e controle devido à ação reforçada dos agentes de fiscalização nas áreas (MELLO e ARTAXO, 2017)

Contudo a existência de servidores com perfil profissional compatível com as exigências demandadas aos coordenadores representa uma dificuldade organizacional, atualmente carente desse profissional. Pelas atribuições típicas da função, o desafio na formação e estímulo ao surgimento de pessoas com vocação e perfil por vezes encontra-se condicionado às oportunidades informais do cotidiano laboral.

Apesar da inexistência de processo intencional da organização, a formação de perfis coordenadores torna-se medida estratégica para a continuidade das atividades de fiscalização sob ótica da estratégia de dissuasão do desmatamento na amazônia, bem como outras políticas ambientais a cargo do Ibama, sendo que para desenvolver é preciso, antes, compreender como se construiu e se encontra estruturada a função.

Pela relevância do papel de coordenador operacional frente aos planejamentos definidos na organização, compreendeu-se que trata de destacada atividade, envolvendo responsabilidades individuais e de grupo, com clara significância do domínio de

conhecimentos, habilidades e atitudes adicionais das usualmente esperadas por parte de um servidor público. A dificuldade que se coloca, em especial aos gestores, é como identificar e formar perfis profissionais compatíveis com a necessidade organizacional e quais medidas adotar nesse sentido.

O desempenho das tarefas específicas de coordenação operacional encontra-se, em parte, disciplinada no Regulamento Interno da Fiscalização e decorre das obrigações legais instituídas por leis e decretos ao Ibama no exercício das atribuições federais de controle ambiental, que no caso da fiscalização ambiental representam o exercício do poder de polícia administrativa do Estado. Buscou-se, ainda, compreender no âmbito do regulamento interno da fiscalização como o papel do coordenador operacional encontra-se delimitado.

Foram elaborados questionário e roteiro de entrevista para obter junto ao grupo de servidores atuantes na fiscalização e que desempenham o papel de coordenador operacional subsídios técnicos para a compreensão de suas ações no âmbito da organização, com foco nas rotinas estabelecidas em planos operacionais e planejamentos estratégicos da organização, tais como o Plano Nacional Anual de Proteção Ambiental (PNAPA) e do Planejamento Estratégico do Ibama, vigente pelo quadriênio 2016-2019. Foram consideradas as iniciativas de treinamentos específicos para formação de coordenadores operacionais ocorridas no período de 2008 a 2010, e que no âmbito da pesquisa buscou-se comparar entre dois públicos-alvo específicos, quais sejam, os servidores partícipes do curso e os servidores não partícipes, as convergências e divergências possivelmente existentes no tocante às rotinas operacionais e elementos organizacionais associados.

Por sua vez as entrevistas foram orientadas aos gestores da área de fiscalização ambiental no Ibama sede. Considerou-se que os mesmos por cumprirem função estratégica na organização integram postos burocráticos de relevância para a tomada de decisões organizacionais, dentre elas a formação de pessoas. Buscou-se com eles levantar as impressões pessoais e aspectos de gestão que podem promover o desenvolvimento do coordenador operacional no Ibama.

### **1.1 Pergunta de pesquisa**

Uma vez considerados os treinamentos ocorridos para servidores desempenharem a função de coordenador operacional, bem como a existência de servidores na função que não participaram de capacitação específica, há correlação treinamento, ou sua ausência, e efetividade no exercício da coordenação operacional?

## **1.2 Objetivo geral**

Avaliar a efetividade do treinamento oferecido para a função de coordenador operacional com base na percepção dos servidores ativos.

## **1.3 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos associados a esse estudo, considera-se (i) avaliar a percepção dos gestores sobre o papel do coordenador operacional, (ii) as oportunidades e os desafios para o desenvolvimento de pessoas com perfil de coordenação nos quadros do Ibama, conforme a visão dos gestores, (iii) a compreensão dos gestores quanto à função de coordenador operacional em seus aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes e (iv) as possibilidades de atuação do coordenador operacional de forma inovadora e criativa.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 A gestão de pessoas no contexto da gestão pública**

A Administração Pública brasileira tem buscado modernizar-se ao longo do tempo. Os pensamentos e teorias de gestão atualmente em prática são tributários de um longo processo de organização da questão pública no país, desde o início do século XX até os aspectos mais contemporâneos de gestão virtual de processos e mesmo *home office* como possibilidade concreta no contexto do serviço público, por exemplo.

Mudança não representa algo necessariamente desejado no âmbito da gestão pública, pois representa por vezes lidar com incertezas e riscos que poucos desejam assumir, sendo que resistir a qualquer reorientação das práticas das instituições públicas torna-se um comportamento padrão. A burocracia rege as rotinas das ações da Administração Pública, e a ela se atribui o aspecto controlador e institucionalizador de normas e procedimentos levados a cabo pelos agentes públicos, que no melhor sentido weberiano do termo são os especialistas dedicados à máquina burocrática. Contudo, do mesmo modo que uma teoria não explica toda a realidade, servindo apenas de modelo, a realidade tende a exigir sempre novas atitudes por parte das pessoas, como modos de se enfrentar os dilemas do cotidiano.

Os modelos de gestão pública evoluíram ao longo dos anos, por mais que traços das heranças tradicionais e patrimonialistas perdurem, ou ainda passado o encanto inicial do novo

gerencialismo chamado por New Public Management (NPM), que creditava a apropriação de elementos típicos da iniciativa privada no contexto público como solução dos problemas e assim adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA 2013). O fato é que foram agregadas características empresariais nos contextos públicos, numa aproximação que objetiva inculcar mais efetividade, melhorias na gestão de pessoas e resultados com reflexos claros na eficiência dos serviços públicos.

No Brasil, percebe-se que a complexidade de iniciativas em gestão promove a coexistência de elementos clássicos com os mais avançados e disruptivos aspectos da administração. Nota-se ainda uma mudança de mentalidades, que buscam estar sintonizadas às contingências dos cenários e ambientes de atuação e que se estruturam internamente com planos estratégicos, dialogando com os contextos e desdobrando essa mesma estratégia organizacional em aspectos táticos e operacionais. O valor do planejamento estratégico, em especial nos objetivos declarados pelo mesmo, em uma organização reside na sua capacidade de, se bem gerido:

(...) facilitar a posterior medição da gestão; permitir sinergias e reduzir conflitos e incertezas; servir de normas para avaliação de indivíduos; estabelecer prioridades; ajudar a concretizar os esforços e favorecer o trabalho em equipe; ser motivadores aos responsáveis, mensuráveis, possível, hierárquicos, de consenso e compreensíveis; e se consolidar como elementos estratégicos no planejamento organizacional de controle (SPONSOR 2001 *apud* MARTINS e MARINI 2010)

Assim, a mesma Administração que determina a estabilidade e começa a buscar flexibilidade, dando sinais de atenção ao “mundo exterior”, molda-se às demandas sociais e mundiais, vez que ela é a responsável pelos resultados das políticas públicas, havendo ainda perspectivas não apenas de gestão para resultados, mas principalmente governança para resultados (MARTINS & MARINI 2010).

Não é raro observarmos políticas públicas executadas em decorrência de acordos internacionais, ou mesmo metodologicamente estruturadas com base em experiências estrangeiras de sucesso, a exemplo da Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) instituída em 2009, e que oficializou o compromisso voluntário do Brasil junto à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima de redução de emissões de gases de

efeito estufa (MMA 2017). Isso deve-se, em grande parte, ao processo de internacionalização, representado aqui pelas relações entre Estados e destes com organismos de caráter internacional, além do próprio mercado internacional, cujo escopo e intensidade aumentaram muito nos últimos tempos (HOWLETT 2013).

A própria dinâmica da informação nos tempos atuais exige da gestão pública um grau de maleabilidade inédito, sem o qual seria dificultada sua participação no cenário como agente diferenciado e com foco no atendimento das necessidades dos cidadãos. Tal característica torna-se expressiva em sociedades democráticas cujo interesse em atribuir valor social às atividades da administração pública é uma característica destacada (BOURGON 2010).

Para tanto, cada organização pública, assim como as empresas privadas, busca atualizar-se conforme o cenário social e econômico no qual encontram-se imersas, com a elaboração dos planejamentos estratégicos, documentos que conjugam as obrigações legais da organização, seus mecanismos internos, seus recursos humanos e processos de trabalho com as entregas sociais desejadas, na perspectiva da transparência e *accountability* que aos poucos tornam-se naturais à gestão. Esse processo, que conta também com expressiva atuação do Tribunal de Contas da União, têm delimitado panoramas de curto ou médio prazos a serem construídos sob influência da governança e suas entregas nas instituições (MARTINS & MARINI 2010).

O elemento recursos humanos, ou no sentido mais atual, gestão de pessoas (GP), tem sido alavancado nas discussões sobre estratégia como fator distintivo da ação das organizações públicas, A GP precisa compreender, contextualmente, que

“a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, cabendo a ela oferecer um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito.” (CHOO 2003).

## **2.2 Planejamento estratégico do Ibama e gestão por competências.**

Inserido no escopo do plano estratégico, o Ibama considerou como elemento de

relevância estratégica o fortalecimento, desenvolvimento e valorização do quadro de pessoal, assim como o aprimoramento dos mecanismos de gestão de pessoas. Uma vez declarados, compõem a estrutura indutiva das ações gerenciais internas que devem pautar as decisões e escolha dos instrumentos e alternativas viabilizadoras. Como indicador de desempenho, a organização considerou pelo menos dois fatores associados ao elemento capacitação: taxa de servidores capacitados e taxa de capacitação mínima de servidores. Intimamente relacionado a esse indicador, há o indicador “taxa de implantação do modelo de gestão por competências”, descrito como:

(...) estratégia de desenvolvimento permanente e aproveitamento das competências dos servidores, com foco nos objetivos institucionais, para que se possa garantir a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão. Busca-se, portanto, o aprimoramento e a efetividade dos resultados de capacitação do corpo de servidores do IBAMA. (Portaria Ibama nº 20, de 08.08.2016)

Com clara presença do elemento competências, o plano estratégico assume em sua lógica sintonia com o Decreto Federal nº 5.707/2006, apesar de mais de uma década após sua promulgação, sua internalização formal em um plano representa fator de reorientação na esfera das práticas cotidianas em vistas de modelos de gestão mais consequentes.

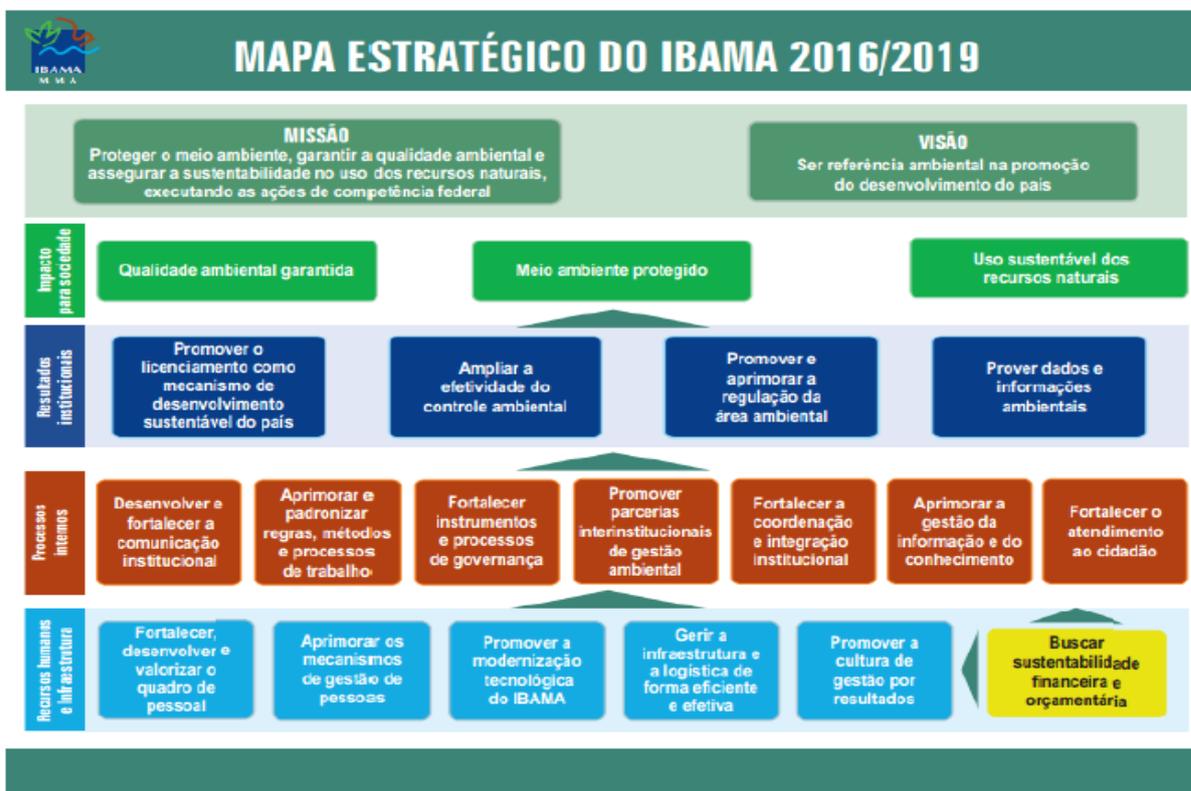


Figura 1- mapa estratégico do Ibama (Ibama 2017)

Com a publicação do Decreto Federal nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública (PNDP), os termos competência e gestão por competências foram conceituados como capacitação, sendo o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais e gestão por competência como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Em sua exposição de motivos, essa normativa declara a necessidade de alinhar as medidas de formação de recursos humanos do serviço público pela lógica das competências, em vistas de promover maior eficiência no investimento no servidor e de suas ações para a sociedade. A temática de competências em si não era novidade, já que desde os idos dos anos 70 do século passado era abordada por teóricos americanos e europeus (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA 2009).

Como competências, compreendem-se os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) do indivíduo, ou mesmo organização, que são mobilizados nas ações por eles desenvolvidas. Nos termos adotados por BRANDÃO (2005), as competências representam tanto os CHA quanto a efetiva ação desenvolvida, integrando-se sinergicamente, e capaz de atribuir valor tanto ao indivíduo quanto a organização, notadamente por meio do desempenho efetivo da mesma. Uma vez que a “[...] competência não tem existência material independente da pessoa que a coloca em ação” (LE BOTERF, 2003) ou mesmo que não há garantias de que as pessoas recrutadas para os quadros da Administração Pública detenham as mesmas características no nível necessário para o atingimento da eficiência, o Decreto orienta-se para a formação de pessoas, por meio de treinamentos e capacitação.

Os treinamentos e capacitações são esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas “[...] em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem” (BERGUE, 2010 apud SILVA, 2013). Na perspectiva adotada pelo Decreto nº 5.707/2006, esse conceito nada mais seria do que a gestão por competências associada à necessidade de profissionalismo (SILVA, 2013). Tal visão alinha-se ao pensamento de eficiência bem como ao do desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em suas esferas de ação, uma vez que fundado nessas bases, o atingimento das metas organizacionais comunicaria à sociedade que seus anseios estão sendo correspondidos, além de significar crescente eficácia e efetividade dos serviços prestados.

Como também podemos observar em MARTINS (2015) apud PIRES (2005), quanto mais bem preparado o corpo técnico, mais possível de se promover uma nova cultura no âmbito organizacional, fundada na qualidade e na eficiência, bem como na própria gestão como traço dessa cultura. O desafio de estruturar e promover as iniciativas então teriam como fatores limitantes a disponibilidade orçamentária, a maturidade da organização em dar andamento conforme as diretrizes do decreto e, possivelmente, o *ethos* profissional, que segundo o dicionário Houaiss compreende o conjunto dos costumes e hábitos fundamentais no âmbito do comportamento (instituições, afazeres, etc) e da cultura (valores, ideias ou crenças) característicos de uma determinada coletividade presente nas organizações, ou ainda:

De um modo geral, *ethos* é a consciência atuante e objetivada de um grupo social – onde se manifesta a compreensão histórica do sentido da existência, onde têm lugar as interpretações simbólicas do mundo – e, portanto, a

instância de regulação das identidades individuais e coletivas. Costumes, hábitos, regras e valores são os materiais que explicitam a sua vigência e regulam, à maneira de uma "segunda natureza", (...) o senso comum. SODRÉ apud TRÄSEL (2014).

Nesse aspecto, destaca-se que as práticas de ensino e aprendizagem formais no Ibama decorrem das necessidades identificadas, das lacunas mesmo sem um processo técnico profundo de diagnóstico. Por vezes a necessidade de treinamento decorre de pleito isolado, internamente patrocinado por gestores que assumem para si a efetivação das ações, contudo a organização elabora coletivamente Planos Anuais de Capacitação (PAC), em clara atenção aos dispositivos do Decreto nº 5.707/2006, como instrumento de gestão da expectativa de treinamento e capacitação internos, alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

### **3. Método**

Metodologicamente, além da análise documental, foram adotados dois instrumentos para obtenção de dados nesse estudo: questionário virtual contendo 30 (trinta) perguntas e entrevista estruturada com gestores da fiscalização. Quanto aos dados quantitativos, foram utilizadas planilhas e gráficos para tratamento dos mesmos.

#### **3.1 Questionário**

O instrumento questionário foi elaborado em plataforma virtual e objetivou alcançar maior número de servidores da organização. Sua estrutura e questões encontram-se no anexo I.

##### **3.1.1 Perfil dos participantes**

Os dados obtidos a partir do questionário permitiram compreender que, do universo dos 65 respondentes, 58 ocupam cargo de Analista Ambiental, dois são técnicos ambientais, e outros dois ocupam cargos administrativos, sendo um deles técnico e outro analista administrativo, outros três respondentes não informaram o cargo. O tempo médio de desempenho da atividade é de oito anos e nove meses, registrando se como menor tempo de prática na função um ano e o maior tempo declarado 20 anos. Dos que se identificaram, sete são do gênero feminino e 48 masculino. Do total, 41 (62,5%) participaram como aluno do curso de coordenador de operações, enquanto que 25 (37,5%) não participaram do referido

curso. Do universo de participantes do curso, 43,9% julgou ter sido essencial a capacitação para o exercício da função logo após a realização da mesma, enquanto que 36,59% alegou ter contribuído parcialmente para o desempenho e, 19,51% julgou não ter sido essencial à atuação como coordenador.

### 3.1.2 Respostas objetivas ao questionário

No gráfico 1 seguinte os dois grupos são considerados em um gráfico apenas. Podem se inferir algumas possíveis interpretações: os eventos de capacitação em coordenação operacional, por terem sido desenvolvidos com caráter eminentemente teórico não proporcionaram impacto de aprendizagem destacado no grupo de egressos do mesmo.

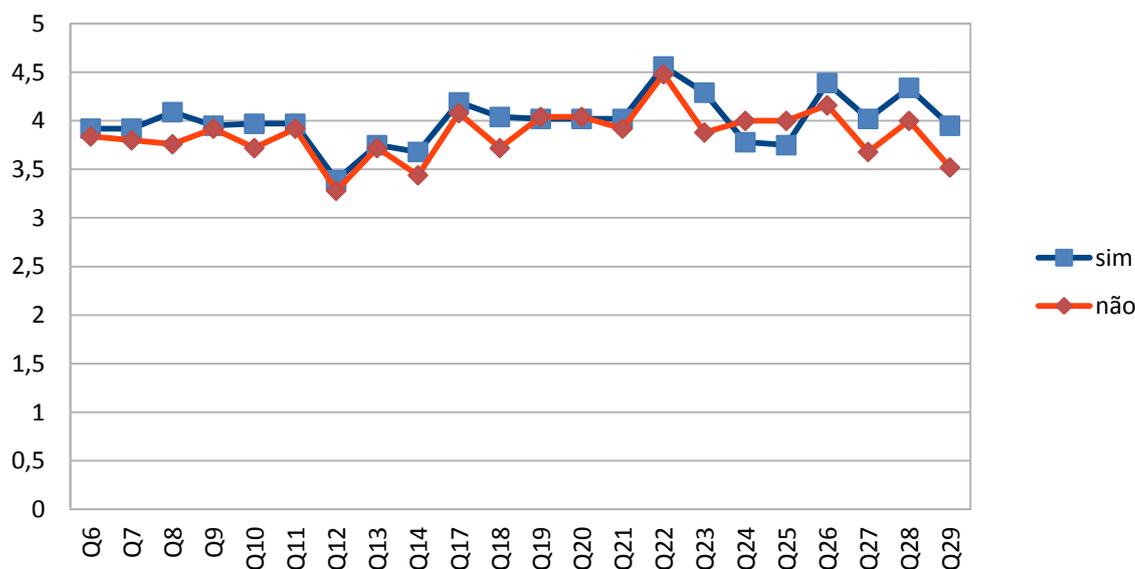


Gráfico 1- resposta dos coordenadores operacionais ao questionário.

Outra linha possível atribui às rotinas de atividade um caráter de aprendizado informal, capaz de direcionar em termos gerais as condutas dos coordenadores operacionais e em certa medida padronizar as condições e compreensões subjetivas que determinaram as respostas dadas pelos partícipes, como dito por CHOO (2003):

“o processo de criação de significado exige que os membros cheguem coletivamente a um consenso sobre que porções do ambiente devem ser

rotuladas como variáveis e que conexões entre quais variáveis são razoáveis. A experiência ou o ambiente tornam-se perceptíveis quando eles chegam a um acordo sobre o que é conseqüente e o que é trivial em sua experiência, e sobre a força e a direção das conexões entre esses elementos conseqüentes. Os resultados do processo são ambientes interpretados e mapas causais de variáveis e conexões, e ambos são retidos para serem usados em futuras situações semelhantes.”

As questões objetivas do questionário buscaram explorar o grau de satisfação do coordenador operacional no exercício das principais competências profissionais delimitadas no Regulamento Interno de Fiscalização – RIF. Para tanto adotou-se uma escala estilo *Likert* de 6 opções, numerada de 0 a 5, em grau crescente de satisfatoriedade. Percebeu-se predomínio das respostas nas questões de 6 a 11 na escala de 3 a 5, onde interpreta-se que as mesmas possuem tendências positivas, pois encontram-se mais associadas à satisfação quanto ao desempenho no espectro de itens da escala igual ou maior que 50%. As competências em questão são: capacidade de execução (cumprimento) de operações; capacidade de coordenação (organização e ordenamento) de operações; capacidade de comando (comunicação; nivelamento e orientação) de pessoas em operações; supervisão das tarefas em operações; atribuição de tarefas às pessoas e/ou equipes em operações e gerenciamento de informações das ações, respectivamente. Tais competências encontram-se definidas no regulamento interno da fiscalização.

Por sua vez, as questões 12, 13 e 14 evidenciaram maior distribuição das respostas, mesmo mantendo-se expressiva concentração nos itens 3, 4 e 5 da escala. As competências referenciadas são: planejamento da destinação de bens apreendidos (questão 12) em ações e gerenciamento de riscos e conflitos (questão 13), respectivamente, e estão definidas no regulamento interno. Esclarece-se que a questão 14 refere-se a uma autoavaliação quanto à efetividade das ações desenvolvidas pelos respondentes, no que os mesmos deveriam informar se o trabalho por eles desenvolvidos possuíam efetividade, subjetivamente. O tema destinação de bens apreendidos permanece como desafio organizacional, por sua difícil e complexa equalização. O próprio planejamento estratégico propõe estruturar projeto dedicado ao tema, visando aumentar a eficácia coercitiva, com expectativa de tornar mais efetiva a fiscalização, dissuadir a ocorrência de ilícitos ambientais e descapitalizar o infrator.

A apreensão de bens é medida prevista na Lei nº 9.605/1998, sua aplicação busca cessar o uso de bem, público ou privado, atribuído à infração ambiental observada, sendo que quando não optada pela soltura, destruição sumária ou ainda doação dos bens, que são medidas predominantemente adotadas no curso da operação de fiscalização, mas sim por alternativas como remoção para pátio de depósito ou atribuição de fiel depositário do bem, trazem desdobramentos como custo de transporte, dificultado quando se considera o cenário amazônico e as localidades de ocorrência das infrações, custos de conservação e guarda do bem, para que não pereçam e percam valor ou não sejam furtados ou vandalizados. Tais fatores dificultam a operacionalização dessa etapa do processo fiscalizatório podendo, ainda, gerar sensação de inefetividade na ação.

A destinação de bens apreendidos é medida prevista juridicamente e essencial para a efetividade fiscalizatória, pelo seu efeito dissuasório imediato sobre o infrator, mesmo que provisório, devido à descapitalização gerada (SCHMITT 2015) contudo operacionalizá-la envolve aspectos peculiares que estão além das competências mobilizadas pelos coordenadores operacionais no momento das ações. Uma importante medida foi instituída pela Instrução Normativa nº03/2018, na qual o coordenador operacional decidirá pela destruição dos bens, no momento da ação, desde que consultada a Coordenação Geral de Fiscalização e observados aspectos técnicos de gerenciamento de riscos associados à decisão.

### **3.1.3 Respostas subjetivas ao questionário**

As questões 15 e 16 foram abertas, onde buscou-se obter subsídios quanto aos fatores que levaram o respondente a atribuir pontuação na questão 14 bem como sondar as limitações institucionais que eles percebem agir sobre a atividade de coordenação de operações. Nesse aspecto, 7,9% dos respondentes avaliaram sua efetividade abaixo da expectativa de 50%. O universo expressivo situa-se acima dos 50% representando 92,3% dos entrevistados.

Percebe-se que parte dos respondentes atribui ao domínio dos temas e rotinas da fiscalização, ou ainda ter integrado função de planejamento e gestão da fiscalização e habilidades com trabalho em equipe como fatores de efetividade do desempenho do papel de coordenador operacional. Tais fatores predominam nas respostas qualitativas sobre a avaliação de efetividade das ações por eles desenvolvidas em coordenação de operações, devendo-se:

“Ao planejamento sistemático das ações desde a sua concepção à sua efetiva operacionalização, passando por diversas fases as quais envolvem: avaliação de ações passadas, atualização dos princípios técnicos/normativos envolvidos, antecipação de problemas, nivelamento do efetivo envolvido com a temática em questão, realização de piloto em pequena e escala, realização da operação em si.” (respondente nº 3)

“A oportunidade de haver atuado no período em que a União, e em particular o MMA, possibilitaram suporte político e logístico adequados para a destinação de bens apreendidos e garantias de retaguarda para o avanço tático nas missões em que atuei como coordenador ou dirigente público pelo IBAMA.” (respondente nº4)

“Responsabilidade, bom senso, capacidade de analisar o evento como um todo - início, meio e fim.” (respondente nº7)

Alguns respondentes atribuem o sucesso das operações ao conhecimento das rotinas, ao domínio de conhecimentos técnicos específicos, pelas experiências como fiscal ou ainda pela capacidade de trabalhar em grupo:

“O fato de eu mesmo colaborar na lavratura de Auto de Infração, ter conhecimento considerável em identificação de madeiras em nível macroscópico e em operações voltadas para combate a exploração ilegal de madeiras e desmatamento.” (respondente nº 8)

“Todos os fatores abordados, somados ao tempo desempenhando a atividade, experiência na tratativa com os colegas, conhecimento de campo e principalmente identificar as potencialidades e limitações dos integrantes das equipes, sejam servidores do IBAMA ou colaboradores eventuais.”(respondente nº9)

“A experiência em campo e como chefe de DITEC e Fiscalização assim como Autoridade Julgadora (AJG)”(respondente nº11)

“Boa capacidade de agregação de pessoas, boa capacidade de organização de ideias e construção de estratégias para resolução de problemas.” (respondente nº 12)“A expectativa do Coordenador é sempre superar as metas, não importa as dificuldades logísticas

e/ou recursos disponibilizados. Com a experiência do dia a dia no campo, interesse e dedicação de sempre estar disposto em aprender novos métodos, juntamente as novas tecnologias de monitoramento e geoinformações, acredito que a minha capacidade de Coordenação Operacional pode ser considerada satisfatória.” (respondente nº14)

Algumas respostas trazem elementos gerenciais destacados na vinculação entre como o coordenador percebe seus fatores de sucesso e as rotinas que envolvem definição de metas, habilidades de comunicação, envolvimento com a equipe e sinergia com o grupo, proporcionando uma expectativa de mão dupla entre a atividade de liderar grupos e por parte dos integrantes da equipe a legitimação do coordenador como o profissional na direção dos trabalhos.

Estes aspectos de caráter gerenciais reforçam a idéia de ser o coordenador operacional personagem de relevante destaque na construção da efetividade da proteção ambiental, sendo atributos indispensáveis na percepção e construção do papel na organização.

As respostas a seguir mostram o entrelaçamento das demandas organizacionais e demandas próprias da mobilização de equipes de trabalho, com forte predominância do aspecto planejamento e do conhecimento obtido por treinamentos e vivências em campo. A função do coordenador mostra-se motriz na correlação dos objetivos estratégicos e táticos e a sua execução com outros servidores, sob seu comando:

“Eu procuro atender as demandas prioritárias, procuro montar equipes equilibradas, procuro ser o mais claro possível em minhas orientações e nas minhas expectativas para os resultados, procuro ter atenção e cuidado genuínos com minha equipe, ouvir suas sugestões e, se possível, atender suas necessidades. Procuro manter a calma sempre, procuro ser educado e cortês. Não tenho vergonha de consultar outro colega caso não domine certo assunto e procuro sempre ser um exemplo para a equipe.” (respondente nº21)

“O sucesso das ações que coordenei e o *feedback* dos agentes e parceiros sob minha coordenação” (respondente nº 22)

“Fiz o curso em 2006, atuei ativamente até o ano de 2010, quando passei a concentrar esforços na gestão institucional. Entretanto, em

diversas situações tive que agir como coordenador da operação, mesmo não estando em campo, pois foi necessário intervir para o bom andamento das ações de campo, especialmente quanto à destinação de bens apreendidos e solução para conflitos. Entendo ter a capacidade de coordenar uma ação hoje, com limitações quanto à operacionalização de tarefas administrativas atuais (envio de relatórios, mapas, etc), limitações físicas e desconhecimento do funcionamento do *personal digital assistant* (PDA).” (respondente nº23)

“consegui bons resultados principalmente devido aos demais membros da equipe q eram muito comprometidos” (respondente nº36)

“Liberdade de escolha da equipe, capacidade de mediar conflitos na equipe e fora dela.” (respondente nº38)

“Capacitação, experiência de campo, conhecimento de procedimentos e de legislação” (respondente nº 39)

“O Coordenador de Operações deve estar concatenado com a situação real motivadora da ação, com os membros de sua equipe e com o suporte externo, tendo flexibilidade para adequar as variáveis encontradas em campo, visando garantir a execução operacional com a segurança da equipe e desempenho das atividades.” (respondente nº40)

“Resultados qualitativos com preocupação na devida instrução processual, busca pela qualidade técnica, evitando criar demandas desnecessárias à continuidade das operações de longo prazo; planejamento prévio das ações, considerando-se diversas variáveis e procurando evitar expor desnecessariamente os servidores e planejamento participativo com os chefes de equipe.” (respondente nº 41)

“Comando da equipe, organização no planejamento, gerenciamento de conflitos” (respondente nº 46)

“Auto-capacitação, conhecimento das normas internas e externas que regem a atividade fiscalizatória federal, relacionamento interpessoal com os fiscais, atenção ao planejamento.”(respondente

nº 48)

“Coordenação, gestão, controle planejamento, conhecimento ou procurar conhecimento do assunto para a operação ser o ideal e atingir o objetivo, enfim, sair a operação com resultado satisfatório na organização ou na prevenção ambiental.” (respondente nº 52)

“Experiência de vida privada e funcional como Agente Ambiental Federal (AAF).” (respondente nº 59)

“A capacitação recebida e experiência pessoal em fiscalização” (respondente nº61)

“Perfil e habilidades desenvolvidas para enfrentar a complexidade das experiências nas unidades do Ibama em que trabalhei” (respondente nº63)

Fica expresso que os respondentes atribuem tanto ao domínio de conhecimentos por eles mobilizados quanto pelas atividades práticas do cotidiano, tais como comando, relação interpessoal em equipes, planejamento e foco em resultados como elementos distintivos e definidores da efetividade da própria ação. Em algumas respostas a efetividade surge como elemento de *feedback* da equipe, tornando-se percepção coletiva. Diversas falas citam capacitação como fator promotor da efetividade, assim como o impacto da atividade de coordenação em si como critério definidor do conhecimento sobre a função.

Por sua vez, as respostas à questão 16 evidenciaram limitações institucionais que impactam o desempenho da coordenação operacional, tais como falta de apoio por parte da organização; necessidade de capacitação e de logística de remoção e destinação de bens apreendidos; falta de planejamento ou deficiência no plano; desmotivação dos servidores; diminuição do efetivo de servidores disponíveis para a fiscalização; ausência de adicionais de periculosidade ou mesmo gratificação pelo desempenho da função; atribuições e responsabilidades de área meio e de gestão de pessoas no contexto da ação finalística e deficiência no processo de comunicação organizacional, maturação das medidas de suporte organizacional às atividades externas, dentre outros aspectos:

“Falta de prática e de apoio institucional. Os coordenadores,

geralmente, são deixados à própria sorte em campo.” (respondente nº 2)

“O marco normativo e as condições da fiscalização ambiental federal estão ainda no início de sua construção; e as fragilidades que disto decorrem somente podem ser contrabalançadas em certa medida pela dedicação/improvisação dos dirigentes que por ventura estejam à frente das estruturas de comando do Ibama. Essa condição frágil, na atual correlação de forças políticas brasileiras, submete os agentes e dirigentes do Ibama que lidam com fiscalização a um permanente estado de insegurança operacional e não raro a baixa efetividade na dissuasão. O tema é complexo, mas reside nele a origem das mais relevantes limitações institucionais atuais.” (respondente nº4)

“Especialmente a dificuldade na remoção de bens apreendidos e destinação. O órgão não dispõe de ferramentas suficientes para o melhor procedimento. Por muitas vezes as equipes dependem da colaboração de terceiros, quartos e quintos.” (respondente nº 6)

“Falta de investimento em formação do AAF, do Coordenador Operacional e dos demais atores envolvidos nas ações fiscalizatórias. Baixo valor das diárias, que obriga o servidor, por vezes, a tirar do seu orçamento pessoal para cobrir as despesas da viagem. Isso tem como consequência uma equipe desmotivada, que faz o seu mínimo, mas não é proativa.” (respondente nº10)

“A falta de critérios para medir as capacidades de cada coordenador, e principalmente a falta de acesso ao planejamento inicial da ação, quando essa é planejada em Brasília.” (respondente nº11)

“O Ibama atualmente tem grande carência de técnicos capacitados e dinâmicos, em especial na fiscalização, assim, o coordenador operacional acaba sendo muito onerado, desempenhando funções que normalmente não caberiam a ele. Cenário esse que torna cada

vez mais difícil encontrar servidores que se voluntariem à função de coordenador de operações.”(respondente nº12)

“Ensinar o coordenador principalmente a dar ordens como coordenador e orientar os coordenados que, mesmo não sendo servidores militares, é importante seguirem ordens para o bom resultado das missões.” (respondente nº 26)

“Principalmente a falta de um diagnóstico, que acarreta em planejamentos ineficazes e onerosos, expondo os coordenadores e servidores a situações de risco desnecessárias, estando ausentes também, o diagnóstico situacional de inteligência, com dossiês para melhor contextualização das ações, visto que os cenários são dinâmicos e a falta de apoio efetivo aos coordenadores, caracterizando a ausência da Coordenação Geral de Fiscalização (CGFIS) nas operações para avaliar as efetivas demandas das ações fiscalizatórias.” (respondente nº 41)

“Faltam estruturas na base e um efetivo planejamento institucional q sejam possíveis de medir, classificar e saber se o q estamos fazendo está tendo efetividade. Muito além de apenas taxas de desmatamento.” (respondente nº 43)

“O principal gargalo está na apreensão de bens, principalmente na Amazônia, nos quais operamos em áreas remotas e difíceis acessos.” (respondente nº 64)

Percebe-se que os fatores que limitam a ação operacional mais destacados nas falas referem-se a lacunas organizacionais (equipamentos disponíveis, recursos financeiros, pessoal qualificado, sistemas gerenciais e suas interfaces com os servidores) que indicam possíveis deficiências no processo de gestão das condições de viabilidade operacional. A planificação gerencial dos processos de trabalho do coordenador, com base no Regulamento Interno, mescla atribuições finalísticas com de área meio, responsabilizando-o pela orquestração de forças e condições pré-operatórias, mas que pela insuficiência de insumos modulam o

panorama de atuação, por vezes criando lacunas de expectativas de resultados, mediatos e imediatos.

As questões de 17 a 29 buscaram mapear atitudes e valores individuais. Estes integram o escopo das competências profissionais e complementam a mobilização dos conhecimentos e habilidades profissionais do coordenador operacional. As questões envolveram: agir colaborativamente com a equipe, com compromisso e coesão; atuar orientando a equipe na perspectiva de desenvolvimento profissional das pessoas; gerenciar conflitos internos na perspectiva da construção da coesão do grupo; contribuir para a organização dos fluxos de informações, gerenciando funções dentro da equipe; estabelecimento de rotina documental, em vistas do controle e eficiência dos trabalhos; preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe; clareza dos objetivos das operações e compartilhamento da visão e propósito com os demais integrantes; manutenção da motivação durante a execução dos trabalhos operacionais; percepção do ânimo dos integrantes da equipe e tomada de atitude para motivá-los; percepção de rotinas que podem ser aprimoradas; propostas sobre rotinas que podem ser aprimoradas; compreensão de novas ideias de integrantes da equipe e participação da construção das mesmas e; percepção sobre se o perfil do respondente é do tipo negociador, respectivamente.

Do conjunto dessas questões, observa-se que a questão 22: *“preocupo-me com a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe a qual estou coordenando, independente de sua composição e natureza da operação”*, recebeu a maior pontuação, independente de ter sido o respondente partícipe do curso de coordenadores ou não. Com forte expressão supervisora e direcionadora dos trabalhos, essa questão envolve tanto a perspectiva pessoal do coordenador quanto à sua competência gerencial do processo de trabalho operacional, quanto o acompanhamento dos resultados almejados, mobilizando-se assim as pessoas envolvidas. A qualidade permeia o conjunto de atribuições formais atribuídas ao coordenador, de modo que a ação de fiscalização significativamente qualitativa seria, por assim dizer, a que foi possível mobilizar as condições reais de ação em vistas da eficiência. Observar a relevância dessa média indica o aspecto de engajamento profissional dos respondentes.

### **3.2 Entrevistas com gestores**

Com relação às entrevistas realizadas com quatro gestores da fiscalização ambiental

do Ibama Sede, foram abordadas questões abrangendo a fiscalização ambiental; o papel do coordenador de operações; se o Ibama identifica e proporciona o desenvolvimento de pessoas de seus quadros com perfil de coordenação; quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa ser considerada coordenadora de operações; se considera que há alguma margem de liberdade ao coordenador operacional para agir de modo inovador e criativo; o grau de relevância de 26 atributos listados como relevantes para o papel de coordenação e como pensa ser possível promovê-los no Ibama.

Todos os entrevistados convergiram na compreensão da fiscalização ambiental, em seu aspecto de controle de conformidade às normas e leis e responsabilização de infratores. Quanto ao papel do coordenador operacional, reconheceram ser estratégico e central na mobilização de forças e meios para a consecução dos objetivos pretendidos. As falas deixam claro ser um encargo complexo, que necessita assumir o domínio situacional e ser referência, com matizes operacionais associados a gestões de temas de área meio, de pessoas e equipamentos, simultaneamente ao domínio do cenário e temas afetos ao objeto a ser fiscalizado. Um dos entrevistados declarou:

“compreendo ele como um gestor temporário de uma atividade que possui uma fase de planejamento, de execução e de fechamento, e durante esse processo ele precisa fazer a gestão dos meios, dos recursos humanos, orientar procedimentos e garantir os resultados das ações executadas, os resultados internos das atividades.”(entrevistado 1)

Outro entrevistado seguiu linha similar de compreensão:

“o coordenador vai ser aquele servidor que vai ter o maior alinhamento com as diretrizes da autarquia, que consegue ter uma noção superior do palco operacional, e através dessas diretrizes todas ele buscar os meios ali para executar o trabalho. É o papel fundamental.”(entrevistado 2)

Questionados se a organização identifica e proporciona o desenvolvimento de pessoas de seus quadros com perfil de coordenação, as respostas foram bem próximas em declarar que o perfil não é estruturado intencionalmente pela organização, que decorre quase do acaso e da experimentação na prática. Na visão dos entrevistados:

“Hoje o surgimento e a existência dessa figura é resultado de um processo desorganizado, onde eventualmente algumas pessoas se destacam por alguma característica individual, pessoal, algum nível de comprometimento e uma atitude para com o trabalho que o tornam confiável para executar em equipe, e que também torne a ação dele minimamente legítima perante os seus colegas.” (entrevistado 1)

“Nós precisamos urgentemente ter esse perfil bem qualificado dentro do Ibama, identificando os colegas que têm essa capacidade em seus diversos níveis.” (entrevistado 2)

“Falta uma visão mais macro de recursos humanos no Ibama. (...) deveriam ser aquelas pessoas que estão no campo e se destacaram no campo.”(entrevistado 3)

“O Ibama não exerce uma estratégia para identificar com pessoas com tal perfil, elas acabam aparecendo no decorrer das operações, quando assumem as tarefas de coordenador, por força das circunstâncias. Porém, aqueles que desempenham bem este papel acabam sendo intensamente demandados” (entrevistado 4)

Depreende-se das falas dos entrevistados que a existência do coordenador, assim, deve-se mais às experiências em campo e o desempenho observado do que ao formalismo de capacitar e certificar o indivíduo. As falas dos quatro entrevistados, gestores do processo de fiscalização em diversas frentes, é convergente quanto à necessidade do perfil e ao modo como o mesmo é encontrado na organização. O caráter pragmático do perfil demonstra preferência clara àqueles que mobilizam comportamentos observáveis e por isso destacam-se

e passam a ser demandados pela organização. Como aspecto individual desejado para o papel, delinea-se assim como o possuidor de conhecimentos técnicos que garantam o fluxo do processo fiscalizatório em suas nuances finalísticas e gerenciais, internas e externas às operações de fiscalização, que se envolva na planificação e execução das operações, evidenciando assim um protagonismo organizacional.

Especificamente questionados quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao coordenador operacional, os entrevistados forneceram elementos praticados e elementos desejados na estruturação do papel na organização, tais como traços individuais bem como propostas a serem consideradas pela gestão organizacional para a formação profissional em seus quadros ou mesmo utilizados como referenciais para identificar perfis existentes compatíveis.

#### Entrevistado 1

- I. Conhecimento sobre fiscalização ambiental;
- II. Domínio sobre as etapas do processo de trabalho;
- III. Conhecimento de procedimentos operacionais;
- IV. Conhecimento de geoprocessamento;
- V. Conhecimentos sobre uso de petrechos de pesca;
- VI. Conhecimentos específicos relativos à fauna;
- VII. Conhecimento de procedimentos administrativos;
- VIII. Recepção e a remessa de documentos;
- IX. Gestão de recursos humanos, de controle de frequência, a lei 8.112;
- X. Habilidade de lidar com relação a pessoas /Habilidades interpessoais;
- XI. Exercer a autoridade;
- XII. Capacidade de conduzir;
- XIII. Ser diretivo;
- XIV. Necessária atitude de proatividade e de responsabilidade para com a condução do

trabalho;

XV. Capacidade de mobilizar, de dar início, de completar as tarefas no tempo e nas condições disponíveis;

XVI. Ser um irradiador da capacidade de superar problemas e da criatividade necessária para se buscar a solução dentro dos meios disponíveis;

XVII. Buscar o acionamento da estrutura do órgão que esteja disponível para isso;

XVIII. Buscar soluções externas;

XIX. Atitude de responsabilidade, de respeito, e que tenha controle da dimensão de poder que é concedida ao Agente Ambiental Federal ou ao coordenador de um conjunto de AAF's;

XX. Serenidade como um estado de espírito e a firmeza como uma forma de condução das atividades em todos os seus momentos.

## Entrevistado 2

I. Maior alinhamento com as diretrizes da autarquia;

II. Noção superior do palco operacional;

III. Buscar os meios ...para executar o trabalho;

IV. Saber como lidar com os ambientes mais hostis;

V. Levar segurança para as equipes;

VI. Traçar uma linha mais neutra o possível;

VII. Ter a noção do que está fazendo, vinculado à segurança que ele precisa ter junto à equipe, as suas necessidades em geral, de recursos humanos e materiais, de acesso aos parceiros dentro do palco operacional;

VIII. Acesso aos conhecimentos pretéritos relacionados ao ambiente sócio econômico, justamente para que ele consiga discernir e da melhor forma possível executar aquela missão;

IX. Conhecimento do palco operacional;

X. Conhecimento da problemática ambiental, inclusive a legislação daquela região;

- XI. Conhecimento dos aspectos sociais e econômicos daquela população;
- XII. Conhecimento básico de inteligência;
- XIII. Conhecimento das técnicas de fiscalização ambiental;
- XIV. Alinhamento grande com a CGFIS;
- XV. Ser um líder;
- XVI. Saber lidar com as pessoas;
- XVII. Gerenciar crises;
- XVIII. Demonstrar autoridade e ter segurança no que faz;

#### Entrevistado 3

- I. Dar as diretrizes de verificar o que está acontecendo;
- II. Perfil de liderança;
- III. Conhecimento das operações, conhecimento de campo, conhecimentos táticos;
- IV. Gestão de papel de documentos, quanto na gestão de pessoas;
- V. Ter proatividade, querer resolver “se indignar”;

#### Entrevistado 4

- I. Decidir com vistas ao cumprimento da missão
- II. Conhecer a legislação sobre o assunto
- III. Orientar demais agentes na aplicação de medidas administrativas
- IV. Dominar o tema objeto da fiscalização
- V. Conhecer a região objeto da fiscalização
- VI. Garantir a logística necessárias para realização das ações e planejar as medidas de

precaução para segurança da equipe;

VII. Saber se comunicar

VIII. Ser organizado, concentrado, perfil de liderança, sociável, deve se expressar de maneira coerente

IX. Ser Pró-ativo;

X. Planejar as ações e antever cenários;

XI. Estabelecer metas de resultados

XII. Consolidar os resultados

As entrevistas buscaram compreender, ainda, se os gestores vislumbram no papel de coordenação operacional a possibilidade de agir com inovação. A inovação tem sido buscada no âmbito da administração pública pelo seu potencial diferenciador, capaz de induzir mudanças significativas nas rotinas e atender melhor aos objetivos organizacionais e por conseguinte as necessidades sociais. O coordenador ao executar uma operação está amparado por uma ordem de fiscalização, documento que delimita o escopo de cada ação planejada. Nesse aspecto, mostra-se expressiva a fala do entrevistado 1:

“Considero que sim, que essa capacidade depende de ter esse repertório de conhecimento bem estruturado e ter habilidades em relação a ele e uma atitude em prol da inovação, da fiscalização inovadora, (...) significa que diante de uma dinâmica específica de um ilícito ele possa correlacionar seus conhecimentos com uma forma mais eficiente de atuação, então ter a inovação como um caminho para dar maior efetividade, maiores resultados práticos às ações de fiscalização, e como há diversidade de ilícitos e de situações encontradas em todos os âmbitos de atuação podem ser grandes é necessário que ele tenha essa atitude de reflexão sobre a prática para propor inovações. (...) há essa margem e é necessário ter essa inquietude em relação aos procedimentos para que eles possam ser aprimorados diante de situações que a realidade impõe. Então isso é plenamente possível e uma condição necessária para isso é a

construção do domínio das técnicas e a abertura para a proposição de inovações, em relação aos coordenadores. Não só os coordenadores, mas que os mesmos possam viabilizar a síntese da experiência do grupo, ao fechar um relatório, ao propor um procedimento novo em decorrência da realização de uma operação específica num contexto específico, no sentido de absorver as lições aprendidas e transformar elas na base de uma proposta de condução do trabalho de uma maneira diferente.”

A tônica dada à inovação dialoga com a necessidade de adaptação às condições reais de ação. Depreende-se que o valor de se agir com inovação permite a assimilação dos fatores externos ao planejamento para que os mesmos componham a estrutura compreensiva do trabalho fiscalizatório. Ainda sobre inovação, o entrevistado 2 agrega elementos similares:

“Com certeza, e isso é importante. Até porque estamos construindo no Ibama, qual é a identidade exatamente, qual é a identidade institucional, essa doutrina institucional, ela não pode ser fixa, ela precisa ter essa maleabilidade justamente para o órgão se adaptar aos avanços e evolução que o crime ambiental tem, então se hoje a gente lida diretamente em campo com organizações criminosas, a autarquia tem que ter a possibilidade dessa maleabilidade para ela se reorganizar em caso de necessidade, isso é fundamental no coordenador operacional. Quando ele chega e se depara com uma determinada situação ele precisa saber filtrar aquilo para atingir o objetivo dele, onde vai buscar informações para focar na autoria e materialidade, como provar quem foi o responsável, qual foi o crime ambiental, a infração administrativa e quem é o responsável. Então é muito importante e tem essa margem sim, naturalmente tem, tanto é que no PNAPA nós chamamos algumas ideias inovadoras para serem apresentadas como boas práticas.”

O coordenador operacional necessariamente deve atentar para os contextos de sua ação, para compreender as demandas ambientais específicas mas ainda como elas se inserem

no contexto social A inovação aqui aparece como um aspecto voltado à capacidade de interpretar o cenário de ação. Quanto aos reflexos procedimentais, o entrevistado 3 apresenta uma compreensão:

“(...)embora a gente tenha uma certa padronização na questão de como vai ser a lavratura do auto de infração, a própria lavratura do auto, os enquadramentos, mas a resposta operacional frente a diferentes situações ainda varia muito em campo. O ideal é que isso não variasse. Acho que a partir do momento que conseguirmos instituir uma não variação disso nós evoluiremos para um maior profissionalismo. Isso não significa que inovações não seriam bem vindas ou que não poderiam acontecer, elas podem acontecer mas primeiro precisam ser avaliadas, analisadas e depois disseminadas para todo mundo, seria a Sede disseminando aquela inovação para todo mundo. Então a gente precisa ter os dois aspectos: procedimentos padrões e estar aberto a inovações mas que teriam que ser avaliadas antes de passar, e não ter “vôo solitário”.”

O papel normativo das rotinas integra o contexto cultural da Administração Pública, pautada por leis, decretos, instruções normativas e regulamentos. A leitura feita pelo entrevistado 3 admite a inovação desde que ela seja ponderada organizacionalmente, uma vez que as planificações dependem das expectativas de resultados em vistas das metas, e mudanças que afetem o fluxo de trabalho sem conhecimento de suas consequências tornam-se riscos.

Em seguida, os entrevistados foram questionados quanto aos atributos profissionais do coordenador operacional, e como os mesmos poderiam ser promovidos no Ibama. A capacitação de servidores surge como opção expressiva, além de considerar a identificação de lideranças entre os servidores para formação em coordenação. Outro aspecto informado é o reconhecimento institucional:

“a capacitação é o que mais atrai, a gente vê que tem diversas instituições que investem muito na capacitação de servidores para

formação de líderes. Principalmente na iniciativa privada que é onde eles buscam o retorno rápido disso ai (...) pela nova perspectiva das capacitações que estão sendo elaboradas a gente vê que é possível, que é possível avançar nesse sentido.” (entrevistado 2)

“reconhecimento institucional. Como não é empresa privada que pode recompensar com salários melhores, eu recompensar as pessoas com homenagens, reconhecimento, via possibilidade de que se você desenvolve trabalhos importantes na perspectiva da gestão, na perspectiva própria do servidor e do meio ambiente” (entrevistado 3)

“Estabelecer metodologia para identificar líderes que podem ser coordenador de operações. Valorizar esses profissionais, capacitando-os de forma permanente para o exercício desta função.” (entrevistado 4)

#### **4. Considerações finais**

Sob a ótica da formação dos quadros de servidores da administração pública na perspectiva das competências, deve-se considerar até que ponto os formatos de treinamento e desenvolvimento de pessoas são consequentes em seus efeitos posteriores. Mensurar aprendizagem e a mobilização de conhecimentos e habilidades servem de subsídios para compreender a efetividade na relação conhecimento e ação organizacional concreta. Este aspecto da pesquisa foi capaz de evidenciar convergência de linhas de ação: quer seja pelo treinamento formal, ou pela prática cotidiana, os efeitos das práticas profissionais dos coordenadores são consolidados na ação, no exercício cotidiano da função, local da manifestação das competências.

As metas organizacionais, assim como os objetivos estratégicos, necessariamente dialogam com as decisões e escolhas de gestão, cabendo aos dirigentes desenvolver e manter ativos os meios mais apropriados aos fins pretendidos. O que se observou nessa pesquisa, ainda, é que a prática tem capacidade de ensinar e construir o sentido coletivo do trabalho desenvolvido pelos servidores, dentre eles o realizado pelo coordenador operacional, e de

modo algum torna dispensável promover o desenvolvimento de competências por meio de treinamentos, cursos e similares, justamente por serem ações intencionais, moldadas em perspectivas de manutenção e estruturação de processos de trabalho, mas que reforçam visões de gestão e diretrizes organizacionais. Nos dizeres de ANTONELLO e PANTOJA (2010):

“Trata-se, então, de encarar as situações de formação como “reconstruções” das situações de trabalho (enquanto situações de socialização). A existência de uma forte dimensão formativa das situações e contexto de trabalho representa, atualmente, uma das mais fecundas hipóteses para orientar quer a produção de novas práticas formativas, quer a elucidação a partir da produção de novos conhecimentos”.

Há de se considerar, ainda, elementos estratégicos para o desenho de treinamentos e projetos pedagógicos visando formar novos coordenadores operacionais, que dominem o conhecimento do processo de trabalho, do início ao fim, com seus desdobramentos organizacionais, é competência essencial ao coordenador, que sem essa percepção torna-se mero executor de uma parcela isolada do trabalho.

Os valores compartilhados em uma organização indicam tanto aspectos precedentes da vida individual como aqueles que no contexto da cultura organizacional encontraram espaço para desenvolvimento e incentivo, significando que as organizações podem promover por meio de suas práticas a estruturação de comportamentos desejáveis em seus profissionais. Os cursos de formação representam parte indissociável da construção dos processos de trabalho e são imbuídos de valores, assim como as rotinas de trabalho produzem a compreensão de conceitos e sua consolidação em práticas organizacionais. Os dados relativos aos treinamentos em coordenação operacional realizados no Ibama colocam em perspectiva os modelos adotados pela organização, sua validação de eficiência no médio e longo prazos, bem como a percepção da necessidade de corresponder às demandas e características inerentes dos processos de trabalho, ou seja, calcados na realidade e seus desafios.

Os valores integram a estrutura do *ethos* profissional, como elementos culturais próprios das práticas dos servidores e são retroalimentados em suas ações e rotinas. Perceber como os valores apresentam-se no dia a dia e são reverberados no público interno significa compreender como o mecanismo organizacional de construção da realidade profissional opera

e mostra ainda como alguns processos internos de trabalho encontram-se consolidados e maduros, ou virão a sê-los, ou mesmo carecem de robustez.

As questões do questionário focaram aspectos da prática de coordenação, com suas demandas típicas associadas ao gerenciamento de pessoas, tarefas, rotinas, informações, controle de qualidade do trabalho desenvolvido, manutenção dos objetivos planejados e busca do atendimento das metas estabelecidas, dentre outros desdobramentos possíveis dentro desse escopo. Houve ainda intenção de sondar o aspecto inovação, na perspectiva de possíveis propostas que objetivassem aprimorar as rotinas de trabalho, a existência, ao menos potencial, dessas propostas, e a atitude colaborativa e de equipe, propriamente dita. Inovar torna-se um mecanismo adaptativo à complexidade de questões que envolvem a ação de agentes públicos frente ao seu público beneficiário: a sociedade (BOURGON 2010).

O olhar sobre o estado atual da atividade de coordenação operacional explorado nesse trabalho possibilitou a compreensão de pontos-chaves, a exemplo da auto percepção profissional, onde as respostas evidenciaram presença das competências em caráter mediano a alto. Distribuição um pouco distinta ocorreu nas questões relacionadas à automotivação e motivação da equipe. Os aspectos avaliados foram todos atrelados às atitudes desejadas, ou ideais, que estruturam os trabalhos de uma equipe e constroem fluxos de trabalhos em geral, cuja compreensão foi auxiliada pelas questões subjetivas nos questionários e pelas entrevistas. Estes comunicam expectativas, tanto na perspectiva *bottom up* quanto *top down* do processo de gestão da fiscalização.

Na correlação competências e atividades-fim, o arranjo de critérios mostra-se essencial à manutenção das rotinas operacionais e também possuem caráter gerencial (QUINN 2013), pois em maior ou menor medida refletem relações orientadas pelos pensamentos de gestão distintos que permeiam as culturas organizacionais, do mais tradicional focado nos processos produtivos, aos que permitem a construção do aprendizado organizacional e investimento no fator humano organizacional (público interno), bem como a perspectiva de atingimento de metas e progressão nos objetivos organizacionais para com o ambiente externo (público externo) com o qual está orientado e, ainda, a busca de novas formas de ação e pensamento, responsáveis pela inovação ou aprimoramento de ações por vezes consolidadas mas que uma vez agregadas a novas roupagens refletem diferentemente nos resultados, em caráter de maior qualidade.

O desempenho da função de coordenador operacional, sob a ótica dos gestores,

ganhou expressividade central no processo de execução da fiscalização ambiental. É função estratégica e motriz, seja na mobilização de forças e meios para a consecução dos objetivos pretendidos, seja na percepção da razão de ser do trabalho pautado nas diretrizes organizacionais. As falas deixam claro ser tarefa complexa, demandante de domínio situacional contextual além de ser papel referencial, pelo atributo de liderança, com matizes operacionais associados a gestões de temas de área meio, de pessoas e equipamentos, simultaneamente ao domínio do cenário e temas afetos ao objeto a ser fiscalizado. Tais elementos asseveram a compreensão do papel como dotado de competências gerenciais.

Porém, a ausência de processo organizacional claro para identificação e formação de servidores com perfil para coordenação operacional limita as perspectivas de gestão e gera incertezas quanto ao efetivo atingimento dos objetivos pretendidos nas ações, tanto pelos aspectos de domínio de competências específicas da ação fiscalizatória assim como pelas competências tidas como de área meio e de gestão de pessoas. Relevante se faz criar o espaço organizacional para essa proposta, tornando-se medida de sustentabilidade do fluxo de trabalho, ainda mais necessário quando percebe-se que na visão dos gestores não existe um processo formal de identificação e desenvolvimento do perfil de coordenação operacional, e que o mesmo ocorre como que pelo acaso.

Uma medida organizacional possível seria a construção do perfil profissiográfico dos coordenadores operacionais. Com os elementos mais apropriados ao estímulo e desenvolvimento desse perfil, seria possível à organização delimitar ações concretas e mais consequentes na manutenção dos processos de trabalho decorrentes dos atributos profissionais dos coordenadores, utilizando-se de critérios técnicos no recrutamento das pessoas. Os desdobramentos da planificação estratégica em documentos e práticas sinérgicas aos contextos táticos e operacionais representariam o alinhamento necessário na efetividade do desempenho do servidor público, em si mesmo e na perspectiva das ações em equipe. Relevante também se mostram os planos de capacitação, pois com base neles promovem-se as competências protagonizadoras do sucesso organizacional.

Os elementos basilares na composição de uma proposta de formação de coordenadores são aqueles elencados pelos gestores quando questionados sobre aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao coordenador operacional. O rol de idéias traçam um escopo essencial ao desenho instrucional do processo formativo, e na medida do que foi estabelecido nesse estudo, compreende-se como satisfatórios para a identificação e identidade

do tema na organização. Uma vez considerados esses elementos, uma proposta possível seria o desenho instrucional de uma proposta de curso, com etapas claras e na perspectiva de continuidade formativa.

A inovação expressa nas respostas também agrega ao espectro de competências desejadas ao coordenador operacional, uma vez que ela representa fator de adaptação aos contextos de ação. Ela, entretanto, necessitaria de uma elaboração organizacional, conforme algumas falas, pois a simples execução de algo inovador sem reflexão quanto aos efeitos posteriores na cadeia de atos administrativos pode representar, também, fragilização do processo de trabalho. Assim, percebe-se que há espaço para o coordenador operacional agir com inovação no Ibama, como medida de adaptabilidade dos planos de ação aos contextos, mas sem desconsiderar o construto técnico burocrático preexistente.

Quanto às opiniões dos gestores pela promoção e desenvolvimento dos coordenadores operacionais, os achados básicos foram investimento em treinamento, valorização e reconhecimento e uso de metodologia para identificação dos perfis. O que em termos de gestão de pessoas, representa medida estratégica para captação de talentos em prol da organização, pelo recrutamento interno mais adequado às vocações individuais e as competências profissionais demandadas por parte do ocupante da função. Tais medidas não devem existir como uma fórmula mágica replicável, mas como traço identitário das missões organizacionais, dialogando e retroalimentando a relação trabalho e aprendizagem.

## Referências bibliográficas

BOURGON, Jocelyne. **Em busca de uma nova síntese para administração pública: textos para discussão**. Brasília: ENAP, 2010 2006 – Cap. 1 (p.9 a p.20)

BRANDÃO, Hugo Pena. BAHRY Carla Patrícia. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. In: Revista do serviço público. Brasília 56 (2). 179 a 194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. São Paulo. 2001

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em: 11 de junho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989**. Dispõe sobre a extinção de órgão e de entidade autárquica, cria o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7735.htm) . Acesso em 11 de junho de 2017.

CAMÕES, PANTOJA, BERGUE. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília : ENAP, 2010

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.86.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

HOWLETT, M.; RAMESH, M; PERL, A. **Política pública, seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2013

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre : Artmed, 2003.

IBAMA. Instrução Normativa nº03/2018. Disponível no DOU de 08/02/2018 (nº 28, Seção 1, pág. 156). Brasília, 2018.

MACHADO, Paulo Affonso Leme. **Direito Ambiental Brasileiro**. 12. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 308.

MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília. Publix Editora. 2010

MATUS, Carlos. **O plano como aposta**. Organizadores: James Giacomoni e José Luiz Pagnussat. Coletânea Vol. 1, Planejamento e orçamento governamental. Brasília: ENAP, 2006

MELLO, Natália Girão Rodrigues de; ARTAXO, Paulo. **Evolução do Plano de Ação para Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia Legal**. Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, Brasil, n. 66, p. 108-129, abr. 2017.

MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure and Process** (New York: McGraw-Hill, 1978).

MOTTA, Paulo Roberto de M. **O estado da arte da gestão pública**. Revista de administração de empresas. Vol.53 no.1. São Paulo Jan./Fev.2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008)  
Acessado em 14/12/2017

QUINN, R. E. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 2015. 6ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier.2015.

SCHMITT, Jair. **Crime sem castigo: a efetividade da fiscalização ambiental para o controle do desmatamento ilegal na Amazônia**. 2015. 188 f., il. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável)—Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

SILVA, Franciele Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de; TORRES, Igor Arruda Costa. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar de construções.** Revista Administrativa. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 685-693, DEZ 2013.

## **Anexos**

### **Anexo I**

Questionário TCC.

Pesquisa sobre Competências do Coordenador Operacional de Fiscalização

O Coordenador Operacional do Ibama é o servidor responsável pela execução e orquestração dos trabalhos de fiscalização em campo, nos mais diversos cenários de ação.

Este questionário busca obter informações relevantes sobre o papel desempenhado pelo Coordenador Operacional, bem como subsidiar medidas estruturantes na organização.

O autor da pesquisa é servidor do Ibama e desenvolve a pesquisa no âmbito de Programa de Pós Graduação da Escola Nacional de Administração Pública- ENAP, com foco na Gestão Estratégica de Pessoas.

Solicita-se que as respostas sejam dadas com base na auto-reflexão e na vivência individual das rotinas profissionais em fiscalização. Trata-se ainda de um diagnóstico do momento atual, no sentido de compreender como as competências demandadas dos Coordenadores Operacionais da fiscalização correspondem às expectativas e necessidades da atividade.

O tempo médio estimado para o preenchimento das três seções é de 15 minutos.

Agradeço desde já a valiosa contribuição!

1. 1. Qual seu nome? (opcional)
2. 2. Qual seu cargo no Ibama? \*
3. 3. Há quantos anos você atua como Coordenador Operacional no Ibama? \*
4. 4. Você participou de capacitação específica para o desempenho da função de Coordenador Operacional no Ibama? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim Não

5. 5. No caso de ter respondido sim à questão 4, julga ter sido essencial a capacitação para seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim Não Parcialmente Não fiz o curso, logo não posso opinar.

Diagnóstico de competências (simplificado)

Nesta breve seção, o objetivo é levantar as impressões que o servidor Coordenador Operacional possui quanto à sua ação em contextos de fiscalização ambiental, seja coordenando equipes em escritório, seja em campo.

6. 6. Com relação à capacidade de execução (cumprimento) de operações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

7. 7. Com relação à capacidade de coordenação (organização e ordenamento) de operações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

8. 8. Com relação à capacidade de comando (comunicação; nivelamento e orientação) de pessoas em operações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

9. 9. Com relação à supervisão das tarefas em operações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

10. 10. Com relação à atribuição de tarefas à pessoas e/ou equipes em operações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

11. 11. Com relação ao gerenciamento de informações das ações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

12. 12. Com relação ao planejamento da destinação de bens apreendidos em ações, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

13. 13. Com relação ao gerenciamento de riscos e conflitos, como você classificaria seu desempenho como Coordenador Operacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório Muito satisfatório

14. 14. Em termos gerais, considerando sua experiência em Coordenação Operacional, você classificaria a efetividade de suas ações em qual nível? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco satisfatório (necessito de aprimoramento)

Muito satisfatório (sinto-me eficaz no que faço)

15. 15. Observando sua resposta à questão 14, qual(is) fatores você julga contribuir para essa classificação? \*

16. 16. Quais são as limitações institucionais que você enxerga para a atuação do Coordenador Operacional? \*

#### Sondagem atitudinal em Coordenação Operacional

O Planejamento Estratégico do Ibama declarou que a missão organizacional é: "“Proteger o meio ambiente, garantir a qualidade ambiental e assegurar a sustentabilidade no uso dos recursos naturais, executando as ações de competência federal”. O mesmo documento diz que a visão do instituto é a de “Ser referência ambiental na promoção do desenvolvimento do país”, sendo que tanto a missão e a visão se materializam na ação prática desenvolvida, com base nas estratégias organizacionais e seus desdobramentos táticos e operacionais.

Abaixo seguem perguntas que exploram os valores (conjunto de características) que determinam a forma como as pessoas ou organizações se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente.

Para cada questão, solicita-se que seja atribuída pontuação que mais se aproxima do que você julga vivenciar nas rotinas do Ibama, conforme a escala: pouco presente – muito presente.

17. 17. Observo em minhas rotinas como Coordenador Operacional situações em que posso agir colaborativamente com a equipe, com compromisso e coesão.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

18. 18. Observo em minhas rotinas como Coordenador Operacional situações em que atuo orientando a equipe na perspectiva de desenvolvimento profissional das pessoas que a integram.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

19. 19. Observo em minhas rotinas como Coordenador Operacional situações em que gerencio conflitos internos na perspectiva da construção da coesão do grupo.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

20. 20. No desempenho das missões, contribuo para a organização dos fluxos de informações, gerenciando funções dentro da equipe.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

21. 21. No desempenho das missões, estabeleço a rotina documental, em vistas do controle e eficiência dos trabalhos.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

22. 22. Preocupo-me com a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe a qual estou coordenando, independente de sua composição e natureza da operação.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

23. 23. Compreendo com clareza os objetivos das operações e consigo compartilhar da visão e propósito com os demais integrantes da equipe.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

24. 24. Em regra consigo manter minha motivação durante a execução dos trabalhos operacionais.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

25. 25. Consigo perceber o ânimo dos integrantes da equipe e tenho atitude para motivá-los.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

26. 26. Observo situações na rotina profissional de Coordenador Operacional que podem ser aprimoradas.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

27. 27. Tenho propostas a respeito das rotinas que podem ser aprimoradas.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

28. 28. Busco compreender novas idéias de integrantes da equipe e frequentemente participo da construção das mesmas.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

29. 29. Julgo que meu perfil como Coordenador Operacional é do tipo negociador.

*Marcar apenas uma oval.*

0 1 2 3 4 5

Pouco presente Muito presente

30. 30. Você tem algo a sugerir sobre a atividade de Coordenação Operacional?

## **Anexo II**

Roteiro Entrevistas TCC.

Roteiro de Entrevista Estruturada

Público alvo: Gestores da Fiscalização Ambiental Federal no Ibama Sede.

Perguntas:

- 1) Como o senhor compreende a fiscalização ambiental?
- 2) Como compreende o papel do coordenador de operações de fiscalização do Ibama?
- 3) Sob a perspectiva das responsabilidades organizacionais do coordenador operacional (C.O.) qual sua opinião quanto à existência de suporte organizacional para o surgimento e manutenção desse papel? Em outros termos, o Ibama identifica e proporciona o desenvolvimento de pessoas de seus quadros com perfil de coordenação?
- 4) Considerando que o C.O. necessita possuir atributos pessoais para o desenvolvimento de suas ações no âmbito da organização, quais os conhecimentos/ habilidades/ atitudes (CHA's) necessários para uma pessoa ser considerada coordenadora de operações?
  - a- Quais os conhecimentos necessários?

b- Quais as habilidades necessárias ?

c- Quais atitudes necessárias, ou ao menos esperadas e desejáveis?

5) Considerando que o processo de trabalho do C.O., pautado em regulamento e ordens de fiscalização, bem como no PNAPA, você considera que há alguma margem de liberdade ao C.O. para agir de modo inovador/ criativo?

6) Considere que o C.O. no desenvolvimento de seus trabalhos possua atributos individuais que são essenciais para a eficiência de suas ações, para cada item abaixo indique em grau de importância sua adequabilidade, ou seja, sua relevância, alta, média ou baixa, em vistas do trabalho do C.O.

a – Planejar e organizar as rotinas

b – Supervisionar as tarefas

c – Ter clareza e foco nas metas

d – Colaborar com a equipe

e – Ouvir os membros da equipe

f – Incentivar atitudes proativas dos membros da equipe

g- Desenvolver os membros da equipe na perspectiva dos trabalhos de fiscalização

h- Decidir ouvindo os membros da equipe

i- Corrigir condutas inapropriadas na equipe

j- Gerenciar conflitos internos nas equipes

k- Ser receptivo às mudanças

l- Ter pensamento crítico diante das ações

m- Ser criativo

n- Ser reativo

o- Ser negociador

p- Ser comunicador e comunicativo

q- Ser propositivo

r- Estimular na equipe a liderança e o protagonismo de seus integrantes

s- Gerenciar o desempenho individual dos integrantes da equipe

t- Compartilhar valores em comum com os membros da equipe

u- Saber perceber o ânimo da equipe

v- Saber analisar os contextos de ação

w- Saber delegar

x- Fornecer *feedback*

y- Saber ser mais líder e menos chefe

z- Compreender o valor do próprio trabalho na perspectiva de sociedade

7) Considerando os itens anteriores, como você pensa ser possível promovê-los no Ibama?

Obrigado!