



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS: OTIMIZANDO A GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE GOIÁS

Janine Almeida Silva Zaiden



ESCRITÓRIO DE PROCESSOS: OTIMIZANDO A GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE GOIÁS

Janine Almeida Silva Zaiden

RESUMO

O Escritório de Processos, instituído no Estado de Goiás em maio de 2011, tem por objetivo promover a otimização de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais. A metodologia construída para a otimização de processos foi inspirada no Guia “D” Simplificação do Gespública e Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) e está dividida em 4 grandes etapas: Planejamento da Melhoria, Modelagem do Processo, Análise e Melhoria e Implementação das Melhorias. Desde sua criação o Escritório de Processos atuou em projetos de otimização em mais de 08 órgãos, promovendo melhorias em processos finalísticos e corporativos/administrativos. Dentre os resultados alcançados podemos elencar: a remoção de retrabalhos; otimização de recursos; maior conformidade com normativas; aumento da eficiência e eficácia operacional; uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas e maior clareza de responsabilidades.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma disciplina que vem ganhando destaque nos últimos anos. Estudo da APQC (American Productivity Quality Council), concluído em março de 2005, constatou que “BPM é a maneira como organizações com as melhores práticas conduzem seus negócios”.

O BPM é uma disciplina que converge tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações corporativas, gerenciamento de documentos, regras de negócio, desempenho, lógica, tendo como foco o suporte a gerenciamento baseado em processos.

Gerenciar as organizações sob a ótica de processos pressupõe reconhecer a instituição como um sistema de processos interativos e integrados, conduzindo a resultados mais alinhados às expectativas dos clientes. Para tanto, torna-se necessário adotar uma visão interfuncional de como os processos, no ponta-a-ponta, poderiam ser melhor geridos, focado na cadeia de agregação de valor, em detrimento aos interesses departamentais.

Neste contexto, as necessidades e anseios dos clientes devem ser coordenados por “donos de processo” com responsabilidades nas entregas no decorrer de todo fluxo de atividades, transformando insumos em produtos que permeiam o desempenho de diversas áreas. O “dono de processo” assume um papel fundamental para organizações orientadas a processos.

Assim, como forma de acompanhar essa evolução no gerenciamento de processos de negócio, estão surgindo novas estruturas, papéis organizacionais e tipos de profissionais para prover suporte a tais práticas.

Uma vez que o gerenciamento de processos ganha nova abordagem, as equipes formadas precisam ser capacitadas para adquirir os conhecimentos e habilidades necessários em BPM. O perfil destes profissionais geralmente corresponde a especialistas multidisciplinares que combinam conhecimento de TI e de negócios.

A ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) tem catalogado uma diversidade de cargos ou papéis que são

criados nas organizações, refletindo a importância desta nova disciplina (BPM) no dia-a-dia das empresas. São mais de 150 títulos diferentes abrangendo: gerentes, diretores, analistas, consultores, arquitetos, geralmente precedidos ou seguidos por BPM, processo, inovação de processo e similares.

Um indício que reflete a maturidade da organização que implementa BPM é a existência de um grupo especializado em melhoria de processos. Muitas iniciam com um Centro de Excelência ou grupo de trabalho equivalente, que fornece à organização modelagem, análise e desenho de processos, atuando como uma consultoria interna. Uma instituição mais madura terá um grupo de governança de gerenciamento de processos ou um “Escritório de Processos” para supervisionar o portfólio de processos e alinhar, priorizar e autorizar esforços de transformação.

Acompanhando esta tendência mundial, o Estado de Goiás definiu como uma das diretrizes de seu Plano Estratégico a “*Otimização de Processos*”, vinculada ao eixo “*Estruturação de uma Nova Administração Pública*”, conforme demonstra figura abaixo.

Para operacionalizar esta política, instituiu, por meio de Reforma Administrativa realizada em janeiro de 2011, a Gerência de Escritório de Processos, no âmbito da Superintendência de Modernização Institucional da Secretaria de Gestão e Planejamento.

A unidade criada ficou com a responsabilidade de promover a otimização de processos no Poder Executivo Estadual.

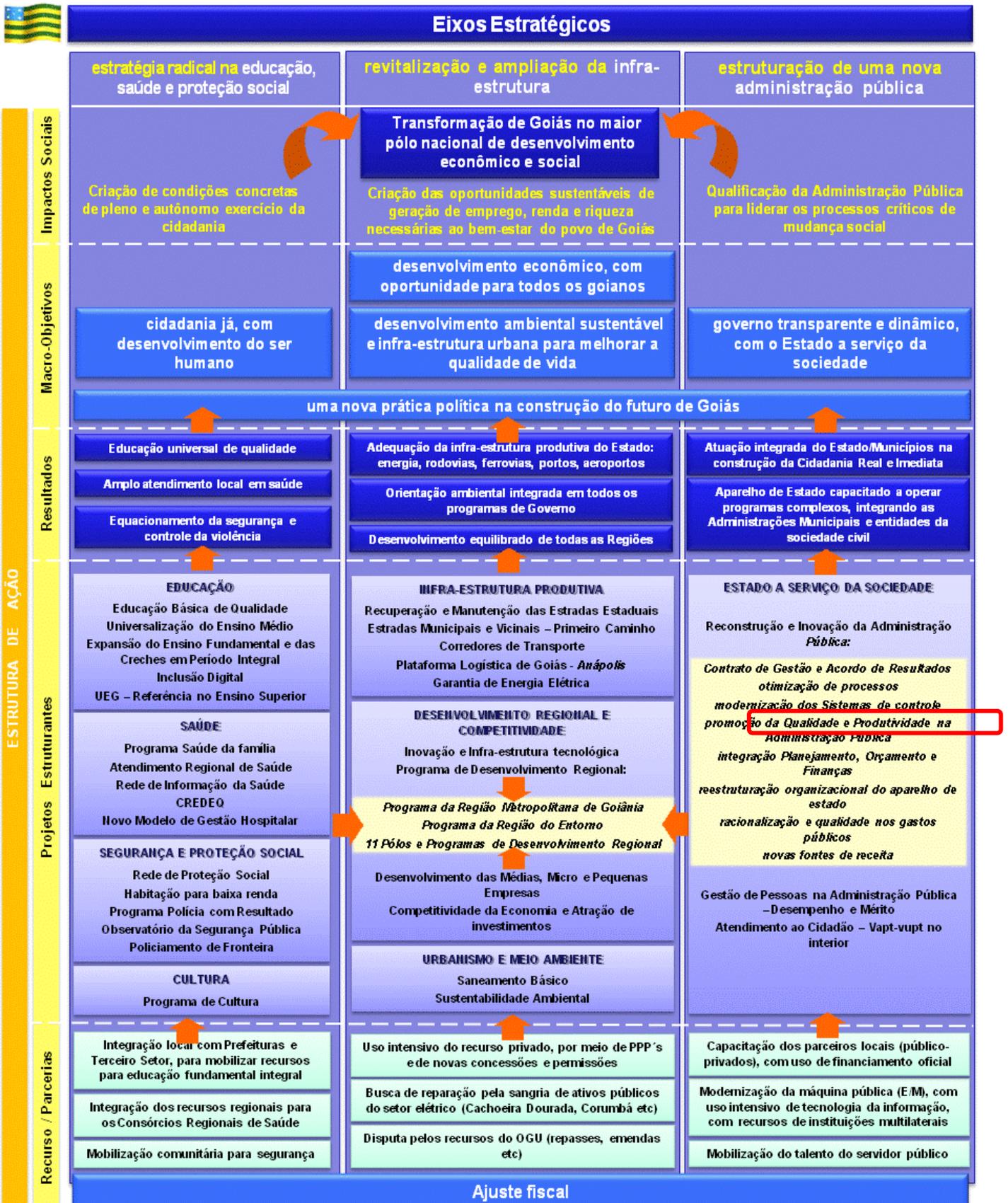


Figura 1. Plano de Governo 2011-2014

2 OBJETIVOS

A Gerência de Escritório de Processos – GEPROC, vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, foi instituída por meio do Decreto nº 7.321, de 03 de maio de 2011, que estabeleceu as unidades administrativas complementares da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento.

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

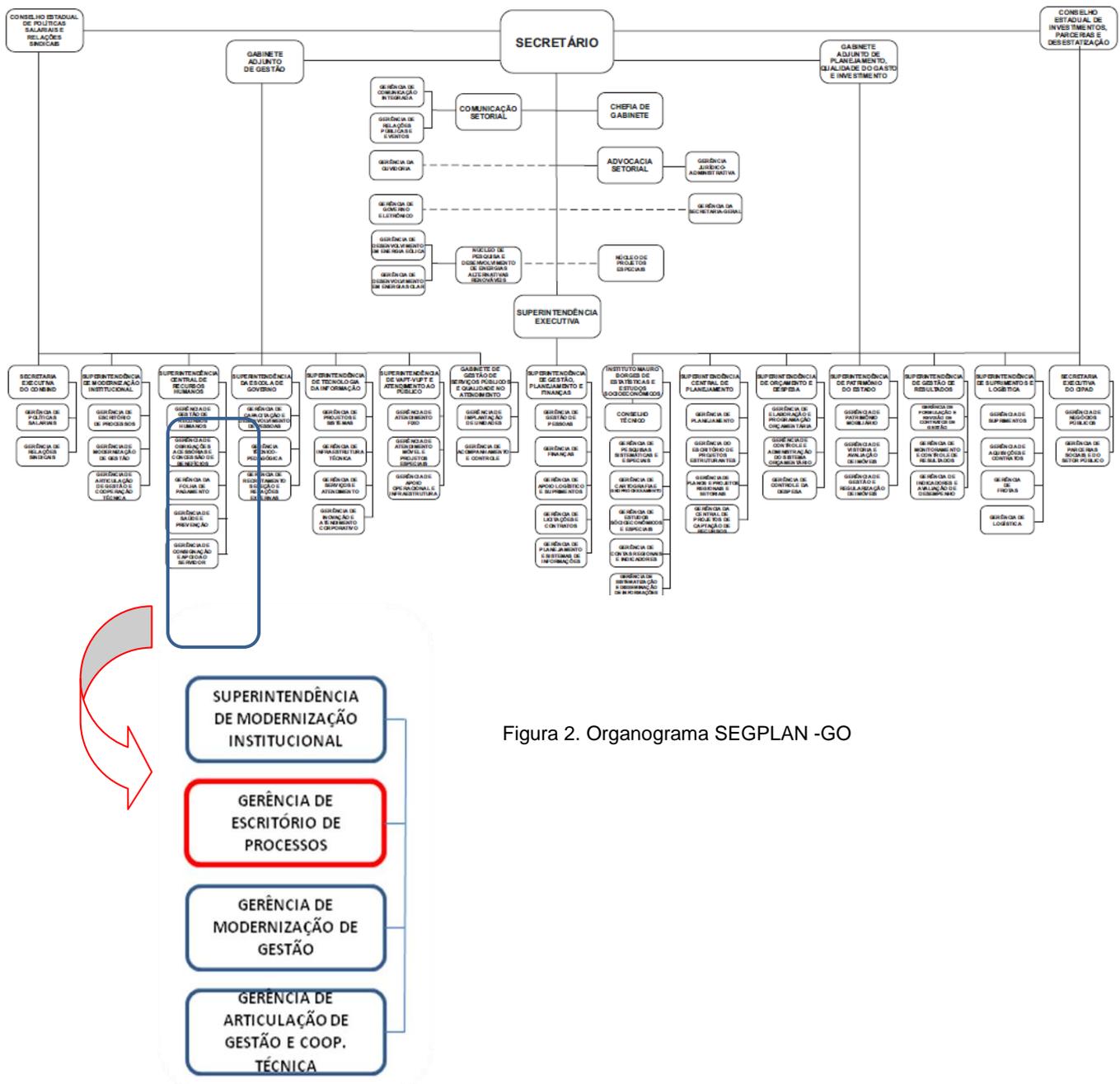


Figura 2. Organograma SEGPLAN -GO

2.1 Objetivo geral do Escritório de Processos

Estabelecer políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais, buscando simplificar a relação do Estado com cidadãos, empresas e servidores.

2.2 Objetivos específicos do Escritório de Processos

- Promover a otimização de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, por meio do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais;
- Difundir metodologias e ferramentas de reestruturação de processos aos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual;
- Desenvolver projetos de integração e otimização processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, vislumbrando a excelência na prestação de serviços à sociedade;
- Medir e avaliar o desempenho dos processos otimizados, por meio da aplicação de uma sistemática de medição e desempenho;
- Articular e negociar a viabilização das propostas de melhorias junto às respectivas autoridades competentes;
- Monitorar a execução das atividades constantes nos planos de implantação dos órgãos;

3 ESCOPO DE ATUAÇÃO

O Escritório de Processos atuará como unidade de assessoramento aos órgãos e entidades do Poder Executivo, na melhoria de processos finalísticos ou corporativos/administrativos do Estado.

Processos Finalísticos compõem as atividades-fim da organização, ou seja, é aquele que está diretamente envolvido no atendimento às necessidades dos seus clientes.

Processos Corporativos/Administrativos atravessam as fronteiras das áreas funcionais de um órgão/entidade, sendo conhecidos como processos transversais ou horizontais, uma vez que possui rotinas afetas a várias organizações.

4 METODOLOGIA

Para definição da metodologia a ser adotada pelo Escritório de Processos, o ponto de partida foi o levantamento de modelos e boas práticas na disciplina de gerenciamento de processos, capazes de nortear a concepção de uma metodologia específica para os trabalhos a serem desenvolvidos na unidade. Neste sentido, a participação em cursos, seminários e congressos, como o BPM Congress, foi fundamental para o processo de construção da forma de atuação da gerência.

“Uma metodologia é um roteiro contendo atividades, técnicas, tecnologias, regras, artefatos, recursos e métodos para o desenvolvimento estruturado de processos.”¹

Outra fonte de pesquisa fundamental na estruturação do escritório foi a ABPMP, instituição sediada em Chicago – EUA – que tem como missão "promover a prática de gerenciamento de processos de negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham na disciplina". A ABPMP é responsável pela manutenção do Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

¹ CAPOTE, Gart. Formação de Analistas de Processos – BPM Volume1. 1 .ed. Rio de Janeiro, 2011, p. 219.

O BPM CBOK é um documento que identifica e fornece uma visão geral das Áreas de Conhecimento que são reconhecidas e aceitas como boas práticas em gerenciamento de processos. O Guia também incentiva o uso de um vocabulário e glossário comum para a disciplina de BPM.

O Guia para o BPM CBOK é organizado em nove áreas ou capítulos de conhecimento, conforme figura 3.



Figura 3. – Organização do BPM CBOK

As nove áreas de conhecimento do BPM CBOK são:

1. Gerenciamento de processos de negócio

A área de conhecimento de Gerenciamento de Processos de Negócio se concentra nos conceitos essenciais de BPM, tais como definições principais, processos ponta-a-ponta, valor ao cliente e a natureza do trabalho interfuncional. Os tipos de processos, os componentes do processo, o ciclo de vida BPM, juntamente com as habilidades essenciais e fatores-chave de sucesso são introduzidos e explorados nessa seção.

2. Modelagem de processos

A Modelagem de Processos inclui um conjunto fundamental de habilidades e processos que permitem às pessoas compreenderem, comunicarem, avaliarem e administrarem os principais componentes dos processos de negócio. A área de conhecimento de Modelagem de Processos fornece uma compreensão da finalidade e dos benefícios da modelagem de processos, uma discussão dos tipos e usos dos modelos de processos, técnicas, ferramentas e padrões de modelagem.

3. Análise de processos

A Análise de Processos envolve uma compreensão dos processos de negócio, incluindo a eficiência e eficácia dos processos. São exploradas a finalidade e as atividades de análise de processos. Uma decomposição dos componentes e atributos do processo, técnicas analíticas e padrões dos processos também são abrangidos. Vários tipos de análises, técnicas e ferramentas estão incluídos nessa área de conhecimento.

4. Desenho de processos

O Desenho de Processos é o planejamento intencional e pensado sobre como os processos de negócio funcionam e são medidos, regulados e gerenciados. Essa área de conhecimento explora os papéis, técnicas de desenho de processos e princípios de um bom projeto, juntamente com a exploração de padrões comuns de desenho e considerações sobre a conformidade, liderança executiva e alinhamento estratégico.

5. Gerenciamento de desempenho de processos

O Gerenciamento de Desempenho de Processos é o monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e eficiência do processo.

6. Transformação de processos

A Transformação de Processos aborda mudanças em processos. As mudanças em processos são discutidas no contexto de um ciclo de vida do processo de negócio. Várias metodologias de melhoria, redesenho e reengenharia de processos são exploradas, juntamente com tarefas associadas à implementação da mudança.

7. Organização de gerenciamento de processos

A área de conhecimento de Organização de Gerenciamento de Processos trata papéis, responsabilidades e a estrutura de reportes para prover suporte a organizações orientadas a processos. É discutido o que define uma organização orientada

a processos, juntamente com considerações culturais e de desempenho da equipe. A importância da governança do processo de negócio é explorada, juntamente com várias estruturas de governança e o conceito de um Escritório de Processos.

8. Gerenciamento de processos corporativos

O Gerenciamento de Processos Corporativos é conduzido pela necessidade de maximizar os resultados dos processos de negócio consistentes com estratégias organizacionais bem definidas e com as metas funcionais baseadas em tais estratégias. O gerenciamento do portfólio de processos garante alinhamento com as estratégias da unidade corporativa ou de negócios e fornece um método para gerenciar, integrar e avaliar as iniciativas. Tópicos de arquitetura de processos e melhores práticas de gerenciamento de processos corporativos também são explorados.

9. Tecnologia de BPM

Nesta seção é discutida uma ampla gama de tecnologias disponíveis para prover suporte ao planejamento, desenho, a análise, operação e monitoramento dos processos de negócio.

Após o levantamento dos modelos e boas práticas, a metodologia utilizada pela Gerência de Escritório de Processos foi inspirada no Guia “D” Simplificação do Gespública, alinhado ao Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Referida metodologia foi construída em parceria com a empresa de consultoria Gauss Consulting Group, contratada com o objetivo de assessorar na implantação e operacionalização do Escritório de Processos.





Como forma de padronizar as iniciativas de melhoria de processos, bem como prover os órgãos e entidades de uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais foi elaborado o “Manual de Otimização de Processos”.

Este documento está organizado em uma seqüência de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:

- 1. Planejamento da Melhoria:** arranjo das condições para iniciar o trabalho de melhoria, como a formação e capacitação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE), mobilização da organização, priorização e delimitação dos processos, formação dos Grupos de Trabalho (GT's), e ainda, elaboração do Plano de Trabalho.
- 2. Modelagem do Processo:** início do trabalho de mapeamento do processo, momento em que é desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), levantadas as normas inerentes ao processo e registrados os problemas e possíveis oportunidades de melhoria.
- 3. Análise e Melhoria:** análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções. Ao mesmo tempo, é ainda trabalhada a formatação do novo fluxo (Fluxograma TO-BE) e sistemática de medição de desempenho, em que são elaborados os indicadores que servirão para monitorar o desempenho dos processos ao longo do tempo.
- 4. Implementação das Melhorias:** etapa final do trabalho, que dispõe sobre as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização dos procedimentos e demais documentos necessários e a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.

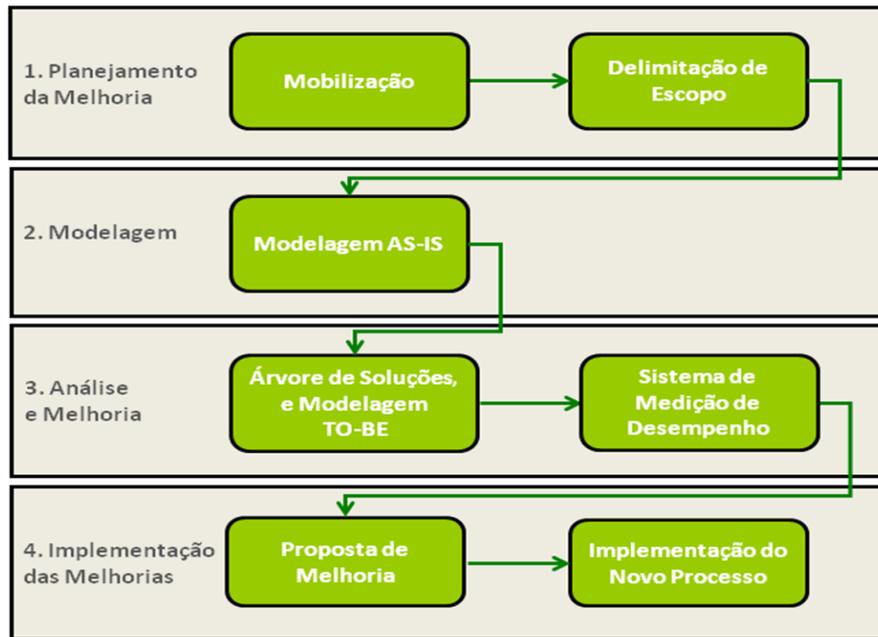


Figura 4. Estrutura do Manual de Otimização de Processos

Cabe ressaltar que foi adotado o “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores”, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, como instrumento inserido no Manual de Otimização de Processos para a Sistemática de Medição de Desempenho.

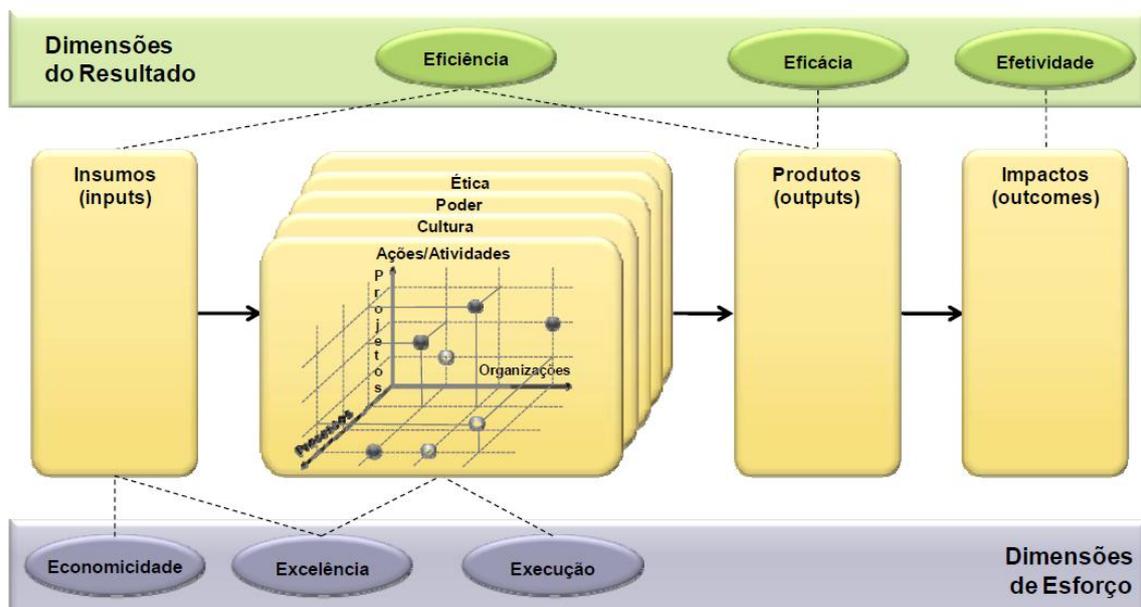
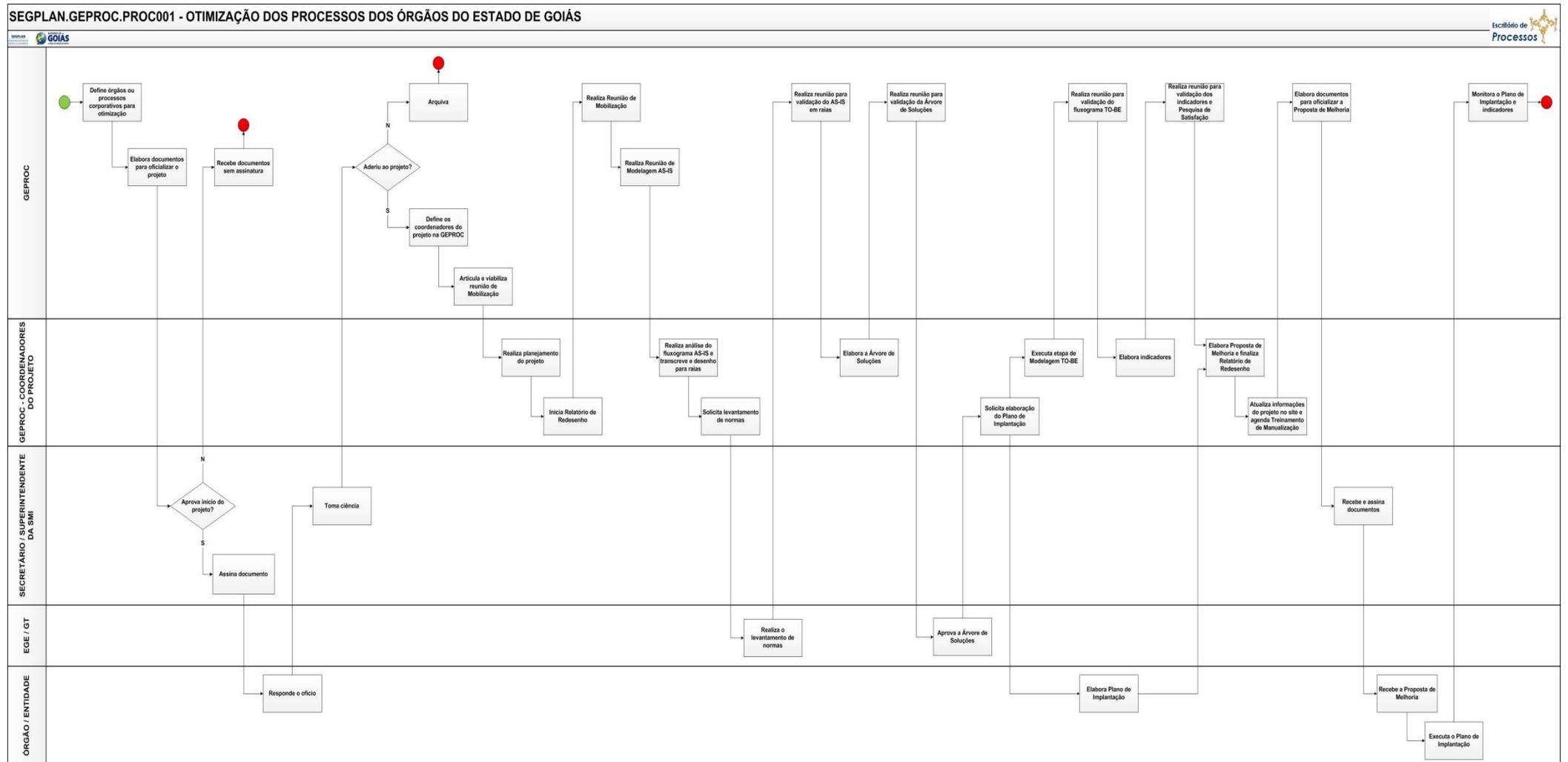


Figura 5. Cadeia de Valor e os 6 Es do Desempenho.

Dentre as metodologias de gerenciamento de desempenho estudadas, o Guia do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para a Sistemática de Medição de Desempenho foi considerado o mais aderente ao setor público.

5 FLUXOGRAMA PARA OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Com o intuito de padronizar a atuação da Gerência de Escritório de Processos foi elaborado um fluxograma com o detalhamento de todas as atividades que compõem os projetos de otimização de processos.



6 PROJETOS DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS EXECUTADOS

6.1 Processos corporativos

ÓRGÃO ENTIDADE	PROCESSO
Secretaria de Gestão e Planejamento-SEGPLAN, Controladoria Geral do Estado-CGE, Procuradoria Geral do Estado-PGE	Aquisições e Contratações
Secretaria de Gestão e Planejamento - SEGPLAN	Consignações
Secretaria de Gestão e Planejamento - SEGPLAN, Secretaria de Saúde-SES	Diárias
Secretaria de Gestão e Planejamento - SEGPLAN, Secretaria da Casa Civil-SECC, Procuradoria Geral do Estado-PGE, Goiás Previdência-GOIASPREV	Concessão de Aposentadoria

Total de órgãos envolvidos: 06

Total de processos corporativos: 04

6.2 Processos finalísticos

ÓRGÃO ENTIDADE	PROCESSO
Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos-SEMARH	Licenciamento Ambiental (Fauna e Flora, Controle de Poluição e Uso do Solo), Outorga de Águas, Reserva Legal, Fiscalização e Cobrança de Autos.
Secretaria da Saúde-SES	Aquisições, Contratações, Convênios Federais, Convênios Estaduais, Fundo a Fundo
Secretaria de Segurança Pública e Justiça-SSPJ	Apuração Penal no Âmbito da Polícia Civil Apuração Penal – PC, Perícia – SPTC (IML), Perícia – SPTC (II), Perícia – SPTC (IC), Atendimento Emergencial – PM, Atendimento Emergencial de Resgate – CBM
Secretaria da Casa Civil- SECC	Elaboração de Leis, Elaboração de Decretos, Celebração de Convênios Estaduais

ÓRGÃO ENTIDADE	PROCESSO
Secretaria de Gestão e Planejamento - SEGPLAN	Aquisições, Licença Prêmio, Gratificação Adicional por Tempo de Serviço, Gestão de Contratos
Procuradoria Geral do Estado - PGE	Regularização Fundiária, Desapropriação, Localização do Devedor para Execução, Outorga de Contratos e Convênios
Goiás Previdência - GOIASPREV	Concessão de Benefícios de Pensão por Morte, Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição, Isenção de IRRF, Averbação de Tempo de Contribuição
Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação - SEAGRO	Lavoura Comunitária, Irrigação, Contratos de Repasse para Agricultores Familiares, Regularização Fundiária

Total de órgãos envolvidos: 08

Total de processos finalísticos: 34

7 IMPLEMENTAÇÃO E RESULTADOS DOS PROJETOS DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

7.1 Processos corporativos

AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Outorga de contratos transferida da Procuradoria Geral para as Advocacias Setoriais, para aquisições acima de R\$ 500.000.

Análise técnica realizada a posteriori pela Controladoria Geral. para aquisições acima de R\$ 500.000.

Disponibilização Banco de Modelos para termos de referência e editais.

Redução do número de manifestações do ordenador de despesa nos processos aquisitivos, transferindo responsabilidades ao gerente de finanças.

Manifestação automática e informatizada da Superintendência de Suprimentos e Logística no ComprasNet.

Reestruturação do Banco de Preços e Banco de Especificações.

Aquisição de um Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos - GED

AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Capacitação das gerências requisitantes em elaboração de termos de referência, licitação, gestão de contratos, dentre outros.

Aquisição de um Sistema de Gestão de Contratos.

CONSIGNAÇÕES

Padronização na geração de senhas pelos Vapt-Vupt's e Agenfa's para formalização de empréstimos.

Contratação de um sistema de controle de consignação que contemple todas as funcionalidades necessárias para viabilizar a execução e o controle das consignações.

Instituir penalidades para as entidades de crédito que não atualizarem os dados dos contratos no sistema de controle de consignações.

Criar rotinas capazes de efetuar validações nos arquivos gerados no SGConsig para validação junto à Folha de Pagamento.

Atualização da legislação afeta às consignações.

Criar mecanismos capazes de manter o servidor informado sobre seus direitos e obrigações junto às entidades de crédito.

Implementar VaptConsig, com padrão de atendimento Vapt Vupt para consignados.

DIÁRIAS

Implantação de um sistema de solicitação, execução e controle de diárias, que contemple todas as funcionalidades necessárias para viabilizar a execução e o controle do processo.

Criação de formalidade específica para diárias permitindo a execução do fluxo orçamentário e financeiro de maneira estimada e para valores globais, reduzindo o esforço da área financeira pela antecipação do saldo para diárias, gerando maior rapidez no pagamento.

Padronização dos órgãos quanto a solicitação, pagamento e prestação de contas das diárias.

APOSENTADORIA

Instituir unidade gestora centralizada para gerir e operacionalizar todo processo de concessão do benefício de aposentadoria.

Informatizar dossiê funcional dos servidores.

Instituir documentos (instruções normativas, procedimentos, manuais, cartilhas, check lists...) que orientem os RH's setoriais a instruírem os processos de forma adequada.

Capacitar RH's setoriais para a devida instrução do processo, contendo toda documentação necessária e suficiente para a análise.

Divulgar aos servidores ferramenta que simula condições mais favoráveis para aposentadoria (GPREV).

7.2 Processos finalísticos

SEMARH – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos

Licenciamento Ambiental

Realizar triagem (pré-análise) para conferência da documentação legal, de forma que o processo seja autuado somente com toda a documentação necessária.

Capacitar e treinar os atendentes de forma a padronizar o atendimento realizado pelo Centro de Atendimento - CAT.

Revisão, atualização e divulgação da legislação ambiental.

Indeferir o processo de licenciamento, transcorrido o prazo máximo de 04 meses (art. 15 da Resolução CONAMA 237/1997) para atendimento da notificação.

Padronização dos critérios para solicitação de licenças, incluindo elaboração de termo de referência e manual de instrução de licenciamento.

Organizar as rotas de vistoria por tipologia de processo, evitando retrabalho e desperdício de recursos.

Aquisição de imagens e obtenção de Bases Cartográficas oriundas de outras instituições

Treinamento e capacitação dos analistas.

SEMARH – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos

Outorga de Águas

Disponibilizar ferramentas e sistemas necessários ao aprimoramento da análise técnica.

Elaboração do Plano Estadual de Recursos Hídricos.

Desenvolver o módulo referente aos Recursos Hídricos no “SISTEMA DE LICENCIAMENTO” de acordo com as necessidades da SRH.

Acesso às informações hidrológicas do SIMEGO - Sistema de Meteorologia e Hidrologia do Estado de Goiás

Treinamento aos técnicos.

Cumprir prazos fixados no Regulamento – Cancelar processos pendentes há mais de 60 dias úteis.

Revisar o Regulamento do Sistema de Outorga – definir critérios para análise, re-análise e alterações.

Redução no tempo médio de concessão da outorga de 377 dias para 97 dias

Reserva Legal

Parceria com os conselhos dos Responsáveis Técnicos para orientações, advertências ou punições.

Treinamento para os atendentes do protocolo.

Realizar estudo para a substituição do procedimento atual pela emissão de um termo de averbação gerado pela secretaria com instrumentos de controle eletrônicos e selo de segurança.

Estabelecer taxa de cobrança a partir da segunda análise.

Criar programa de capacitação dos servidores.

Elaborar requerimento específico para Reserva Legal.

Aquisição de software para visualização de imagens mais adequadas e atualizadas.

Campanha de sensibilização e orientação dos responsáveis técnicos.

Fiscalização e Cobrança de Autos

Implantação do Auto Eletrônico.

Capacitação dos fiscais.

Aquisição de software utilizado pelo IBAMA para o cruzamento de dados.

SEMARH – Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos

Parceria com o DETRAN para obtenção do CPF/CNPJ através da placa do carro.

Revisão da legislação e criação de Instâncias Julgadoras.

Confecção do primeiro boleto para pagamento no momento da autuação do processo.

Criação de solução que relacione o boleto gerado ao número do auto.

SSPJ – Secretaria da Segurança Pública e Justiça

Apuração Penal no âmbito da Polícia Civil

Criar uma Superintendência de Integração visando pauta comum do sistema de Segurança Pública e aplicação do modelo de gestão COMPSTAT (EUA).

Dotar as delegacias de infraestrutura adequadas (física, lógica, equipamentos, viaturas, dentre outras) e promover capacitação de sistemas e atividades policiais (investigação).

Criar setor de análise criminal em todas as unidades policiais.

Criar um grupo de trabalho para monitoramento dos áudios.

Elaborar normativa que preveja padronização de produção de gravações com a criação de grupo de trabalho específico.

Desenvolver rede de interação com regionais, UNINT e especializadas, aumentando pontos de alimentação e consulta.

Realizar campanhas educativas voltadas para a população ressaltando a importância do tema.

Atendimento Emergencial de Resgate do CBM – Goiânia / Aparecida de Goiânia

Adquirir tablet's para facilitar a localização da ocorrência e digitação do relatório.

Promover campanha educativa.

Criar curso de atendimento, abrangendo assuntos das áreas de psicologia, qualidade, relações interpessoais e comunicação geral.

Contratar profissionais da área de saúde para desenvolver programa de ginástica laboral.

Atualizar e integrar ao Sistema os Mapas da Capital e Aparecida de Goiânia.

Empregar as viaturas de resgate nos horários e locais de pico.

SSPJ – Secretaria da Segurança Pública e Justiça

Atendimento Emergencial - COPOM

Instituir Escritório de Processos que vise à integração e otimização dos processos das corporações da secretaria.

Equipar viaturas com tablets que ofereçam os serviços de GPS, rastreamento, acesso ao sistema de busca de BO's online, DETRAN, antecedentes criminais, etc., além de propiciar o cadastramento eletrônico do boletim no momento da ocorrência.

Criação do fundo de reaparelhamento da Polícia Militar.

Ampliação de funcionalidades do SIAE, abrangendo rastreabilidade, integração de banco de dados, dentre outros.

Campanha educativa com orientação voltada ao verdadeiro uso do canal 190.

Identificação dos trotes e tratativas de repressão e punição, como forma de inibir a prática.

Informatização na etapa de registro de ocorrências pelas viaturas e disponibilização do extrato via internet.

Perícia Criminal com Identificações Técnicas – Instituto de Criminalística – I.C.

Informatizar processo administrativo de controle da carga horária despedida para confecção de laudos.

Aquisição de equipamentos e software forenses.

Qualificação quanto a preservação de local do crime.

Criação de central de custódia.

Elaborar, em parceria com a Gerência de Planejamento da SSPJ, projetos de captação de recursos.

Capacitar os envolvidos sobre a formalização de laudos informatizados.

Estabelecer equipe plantonista para atender as demandas emergenciais.

Perícia Criminal com Identificações Técnicas – Instituto de Identificação – I.I.

Desenvolver integração sistêmica nacionalmente para confronto de identificações.

Alocar fichas em ambiente protegido de possíveis degradações quanto à umidade, iluminação, calor, dentre outros.

Ampliar fonte de busca, inclusive em outras UF's, para minimizar a possibilidade de fraude.

Qualificação dos técnicos envolvidos pela atividade de cadastramento das fichas.

SSPJ – Secretaria da Segurança Pública e Justiça

Adequar ou desenvolver software para apresentação simultânea de resultados.

Verificar possibilidade de utilizar banco de dados do TRE/DETRAN evitando a digitalização manual de todas as fichas.

Perícia Criminal com Identificações Técnicas – Instituto Médico Legal – I.M.L.

Instituir mecanismos que agilizem o trâmite de liberação e remoção de corpo da cena do crime (emissão de requisição sistêmica). On line.

Desenvolver sistema integrado entre os institutos da SPTC e capacitar os envolvidos.

Instituir política de controle de acesso às áreas privativas do IML.

Desenvolver método de informatização e armazenamento de todos os dados.

SES – Secretaria da Saúde

Aquisições

Instituir equipe específica para processar as aquisições que atendam demanda de recursos federais.

Instituir o Planejamento Anual de Suprimentos da SES, baseado no histórico de demanda e controle de estoque.

Promover maior utilização do BIONEXO e PUBLINEXO, especialmente para as cotações de preços.

Verificar a possibilidade de agrupamento com maior abrangência de itens por semelhança de especificação e coincidência de fornecedores, não limitando a quantidade de 30 itens por processo licitatório.

Contratações

Eliminar controle dos contratos em planilhas paralelas.

Instituir comissões de recebimento nas unidades, com autoridade e conhecimento técnico necessário para receber produtos e serviços conforme especificações estabelecidas no contrato.

Implementar sistemática de avaliação de fornecedores.

Demandar Sistema de Gestão de Contratos.

SES – Secretaria da Saúde

Convênios Federais e Fundo a Fundo

Instituir e divulgar uma normativa que defina as atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos no processo de convênios da SES (regimento interno).

Designar formalmente um Gestor de Convênio para acompanhamento e controle dos atos e procedimentos relativos a formalização, execução e prestação de contas.

Verificar a possibilidade das obras decorrentes de convênios serem executadas pelo conveniente e não pela AGETOP.

Verificar a possibilidade dos controles internos serem realizados em caráter de fiscalização à posteriori (auditorias) para aquisições decorrentes de convênios.

Criar relatórios automáticos que extraiam as informações de despesas necessárias para elaboração dos relatórios quadrimestrais e anuais.

SECC – Secretaria da Casa Civil

Elaboração de Leis e Decretos

Estabelecer ponto único para atendimento aos órgãos interessados no andamento dos processos.

Instituir e divulgar documentos (instrução normativa, procedimento, manual, cartilha, checklist, dentre outros) que orientem e auxiliem o solicitante a instruir o processo de forma adequada.

Receber processo instruído com parecer jurídico do órgão solicitante.

Instituir mecanismo para controlar a distribuição dos processos entre os membros das equipes, considerando a quantidade de processos pendentes de análise com cada relator.

SEGPLAN – Secretaria de Gestão e Planejamento

Aquisições

Capacitar servidores em elaboração de termos de referência.

Disponibilização de Banco de Modelos contemplando os documentos básicos para instrução dos processos aquisitivos.

SEGPLAN – Secretaria de Gestão e Planejamento

Automatização da Solicitação de Bens e Serviços.

Automatizar a avaliação de fornecedores.

Contratações

Implementar sistema de controle e gestão de contratos.

Capacitar os gestores de contrato.

Criar mecanismos que permitam extrair informações relativas às necessidades da SEGPLAN e aos contratos vigentes, auxiliando na elaboração do plano anual de suprimentos.

Estabelecer critérios específicos para indicação de gestor de contrato, abrangendo: conhecimento, habilidades, perfil, ligação com objeto do contrato, dentre outros.

Licença Prêmio

Criar formulário padrão para requisição de licença prêmio.

Capacitar os órgãos/entidades para correta instrução dos processos de concessão de licença prêmio.

Revisar lista de assuntos do SepNet, de forma que não contenha itens genéricos e treinar os atendentes do protocolo para que promovam a correta identificação do assunto do processo.

Criar no RHNet funcionalidade que permita inserir e controlar dados referentes aos períodos aquisitivos já analisados, concedidos e usufruídos pelos servidores.

Instituir prazo mínimo entre a solicitação e o gozo do benefício.

Disponibilizar funcionalidade no RHNet para realizar cálculo do período aquisitivo necessário para a concessão do benefício.

Desenvolver funcionalidade ou relatório nos sistemas de RH e RHNet, que permita a recuperação das faltas de maneira célere e confiável.

Gratificação por Tempo de Serviço - GAPTS

Criar formulário padrão o requerimento de GAPTS, contendo as informações que são necessárias para adequada instrução do processo.

Capacitar os órgãos/entidades para correta instrução dos processos de concessão de GAPTS.

Digitar todas as informações funcionais dos servidores da SEGPLAN no RHNet e digitalizar todos os atos de concessões expedidos para esses servidores.

SEGPLAN – Secretaria de Gestão e Planejamento

Desenvolver funcionalidade ou relatório, tanto no RH (mainframe) quanto no RHNet, que permita a recuperação das faltas de maneira célere e confiável.

Padronizar o assunto nos despachos dos atos de concessão de GAPTS, de forma a favorecer a correta identificação destes atos.

PGE – Procuradoria Geral do Estado

Outorga de Contratos e Convênios

Elaborar documentos (instrução normativa, cartilhas, procedimentos, check lists,...) para padronização do processo.

Adequar Sistema de Controle de Processos - SICOP às necessidades do Núcleo de Negócios Públicos e Advocacias Setoriais.

Disponibilizar modelos em uma biblioteca virtual

Desapropriação

Controle rigoroso a ser exercido pelas chefias no sentido de minimizar a utilização de parecer condicionante, quando este não for a providência a ser adotada

Capacitar servidores administrativos, por meio de: cursos, oficinas, etc. para qualificação

Elaborar documento (portaria / instrução normativa) com obrigação da utilização plena do SICOP

Digitalização dos livros paroquiais, adquirir licenças do AUTOCAD, melhoria da infraestrutura do DAPA, etc.

Estabelecer parcerias com órgãos/entidades que possuam unidades bem estruturadas de georreferenciamento – parcerias (SEMARH / SEAGRO / AGETOP / AGEHAB) ou estruturação do DAPA

Reestruturar toda cadeia de desapropriação, abrangendo inclusive um planejamento e diretrizes governamentais para este processo.

Regularização Fundiária

Controle rigoroso a ser exercido pelas chefias no sentido de minimizar a utilização de parecer condicionante, quando este não for a providência a ser adotada

Desenvolver como prática da secretaria da Procuradoria de Defesa do Patrimônio Público e Meio Ambiente - PPMA (servidor com perfil específico para análise) a análise prévia dos processos recepcionados.

PGE – Procuradoria Geral do Estado

Aposentadoria e Transferência para Reserva

Capacitar servidores administrativos, por meio de: cursos, oficinas, etc.

Permitir digitalização de peças e documentos de análise no SICOP.

Digitalização dos processos arquivados na Divisão de Serviços Judiciários.

Desenvolver como prática da secretaria da Procuradoria Administrativa (servidor com perfil específico para análise) a conferência prévia dos processos recepcionados.

SEAGRO – Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação

Lavoura Comunitária

Aprimorar o planejamento das aquisições de insumos para lavoura, de forma que a quantidade adquirida consiga atender com maior exatidão os beneficiários do programa.

Instituir mecanismos nas áreas de controle, onde as aprovações sejam condicionadas à atualização das certidões a posteriori.

Negociar junto às prefeituras e empresas públicas (CELG, SANEAGO, etc) a emissão de certidões com período de validade.

Promover maior divulgação do programa de lavoura comunitária por meio de cartilhas, visitas às áreas a serem desenvolvidas, folders, chamadas para programas de rádio, etc).

Irrigação

Desenvolver material orientativo que subsidie a instrução correta de processos de desapropriação.

Definição e cumprimento de critérios objetivos à seleção de permissionário, dando transparência ao processo.

Realizar estudo de pré-viabilidade sócio-econômico-ambiental direcionado à irrigação de todas as áreas do Estado.

Elaborar instrução normativa, alinhada ao Manual Orientativo do Ministério da Integração Nacional, com detalhamento do fluxo das atividades do processo de irrigação, contemplando as penalidades em caso de descumprimento.

Substituição dos três orçamentos pelas tabelas de preços referenciais: DNIT, SINAPI, AGETOP, CODEVASF, dentre outras, para viabilizar aquisições de projetos e obras.

SEAGRO – Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação

Regularização Fundiária

Promover maior divulgação das possibilidades e meios para regularização, por meio de visitas técnicas, encaminhamento de correspondências, material informativo, dentre outras.

Desenvolver projeto para alteração da lei Estadual nº 13.022/97, de forma que favoreça a titularização de terras devolutas.

Articular junto ao SIEG a integração de informações georreferenciadas de todos os órgãos e entidades do Estado.

Digitalização dos livros paroquiais.

Desenvolver, em conjunto com a PPMA (Procuradoria de Defesa do Patrimônio Público e do Meio Ambiente), documento que demonstre dados necessários para instrução dos processos.

Verificar a possibilidade de eliminar algumas manifestações do processo, na PGE, sem prejudicar a qualidade do parecer final.

Identificar unidades, tanto na esfera estadual quanto nas demais, que utilizem software de geoprocessamento, com a finalidade de integração dos bancos de dados.

GOIASPREV – Goiás Previdência

Concessão de Benefício de Pensão por Morte

Criar instrução normativa que obrigue as organizações a utilizarem o formulário e o check list elaborado pela GOIASPREV.

Digitalização dos processos.

Instituir canal de comunicação direto com o INSS a fim de obter acesso às informações necessárias do seu banco de dados.

Verificar a possibilidade de juntar a “cópia on line” disponível no site da AGECOM (www.agecom.go.gov.br/diario).

Instituir prática de revisão periódica das instruções de trabalho vigentes.

Emissão de Certidão de Tempo de Contribuição

Criar check list e revisar formulário.

Instituir prática de revisão de relatórios emitidos pelo Conselho Estadual de Previdência - CEP de acordo com as normas do mesmo.

Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.

Verificar a possibilidade de juntar a “cópia on line” disponível no site da AGECOM (www.agecom.go.gov.br/diario).

Elaborar Regulamento e Regimento Interno.

Instituir prática de revisão periódica das instruções de trabalho vigentes.

Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente, que possibilite medir a satisfação do mesmo.

Isenção de IRRPF

Criar instrução normativa que obrigue as organizações a utilizarem o formulário e o check list elaborado pela GOIASPREV.

Instituir reuniões periódicas para detectar e solucionar possíveis problemas no trâmite dos processos.

Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.

Elaborar Regulamento e Regimento Interno.

Instituir prática de revisão periódica das instruções de trabalho vigentes.

Averbação de Tempo de Contribuição

Divulgar formulário, check list e instrução normativa.

Instituir prática de capacitação periódica aos servidores.

Elaborar Regulamento e Regimento Interno.

Instituir prática de revisão periódica das instruções de trabalho vigentes.

Criar canal/ferramentas de comunicação efetivo com o cliente, que possibilite medir a satisfação do mesmo.

Instituir sistema de medição de desempenho.

8 DIVULGAÇÃO

Encontra-se disponibilizado na página da SEGPLAN, no link do Escritório de Processos, os produtos decorrentes dos projetos de melhoria desenvolvidos por esta unidade, tais como: fluxogramas, propostas de melhoria e relatórios de otimização de processos; bem como manuais, notas técnicas e demais documentos.

A Gerência de Escritório de Processos produz mensalmente um informativo que consolida os principais acontecimentos dos projetos de otimização de processos, bem como difunde ferramentas e conceitos relacionados ao gerenciamento de processos de negócio – BPM.

Referido informativo é encaminhado por email à toda Rede de Modernização de Gestão, que compreende os superintendentes de planejamento, orçamento e gestão e gerentes de planejamento (ou unidade equivalente), sendo ainda disponibilizado no site da SEGPLAN.

Adotar a gestão por processos pressupõe planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando assim a produtividade.

Essa tem sido a missão do Escritório de Processos do Estado de Goiás, ao desenvolver projetos de otimização de processos.

9 REFERÊNCIAS

CAPOTE, Gart. Formação de Analistas de Processos – BPM Volume1. 1 .ed. Rio de Janeiro, 2011.

PAVANI JÚNIOR, Orlando e SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS, São Paulo, 2011.

ABPMP, Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, V.2.0, 2009.

Governo Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Guia “D” Simplificação: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>

Governo Federal, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210>

AUTORIA

Janine Almeida Silva Zaiden – Secretaria de Gestão e Planejamento.

Endereço eletrônico: janine-asz@segplan.go.gov.br