

# **PROJETO DE MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS**

## **PROCESSOS:**

- **Licenciamento Ambiental**
- **Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos Sob Domínio do Estado de Goiás**
- **Reserva Legal**
- **Fiscalização e Cobrança de Autos**

**Dezembro 2011**

## ÍNDICE

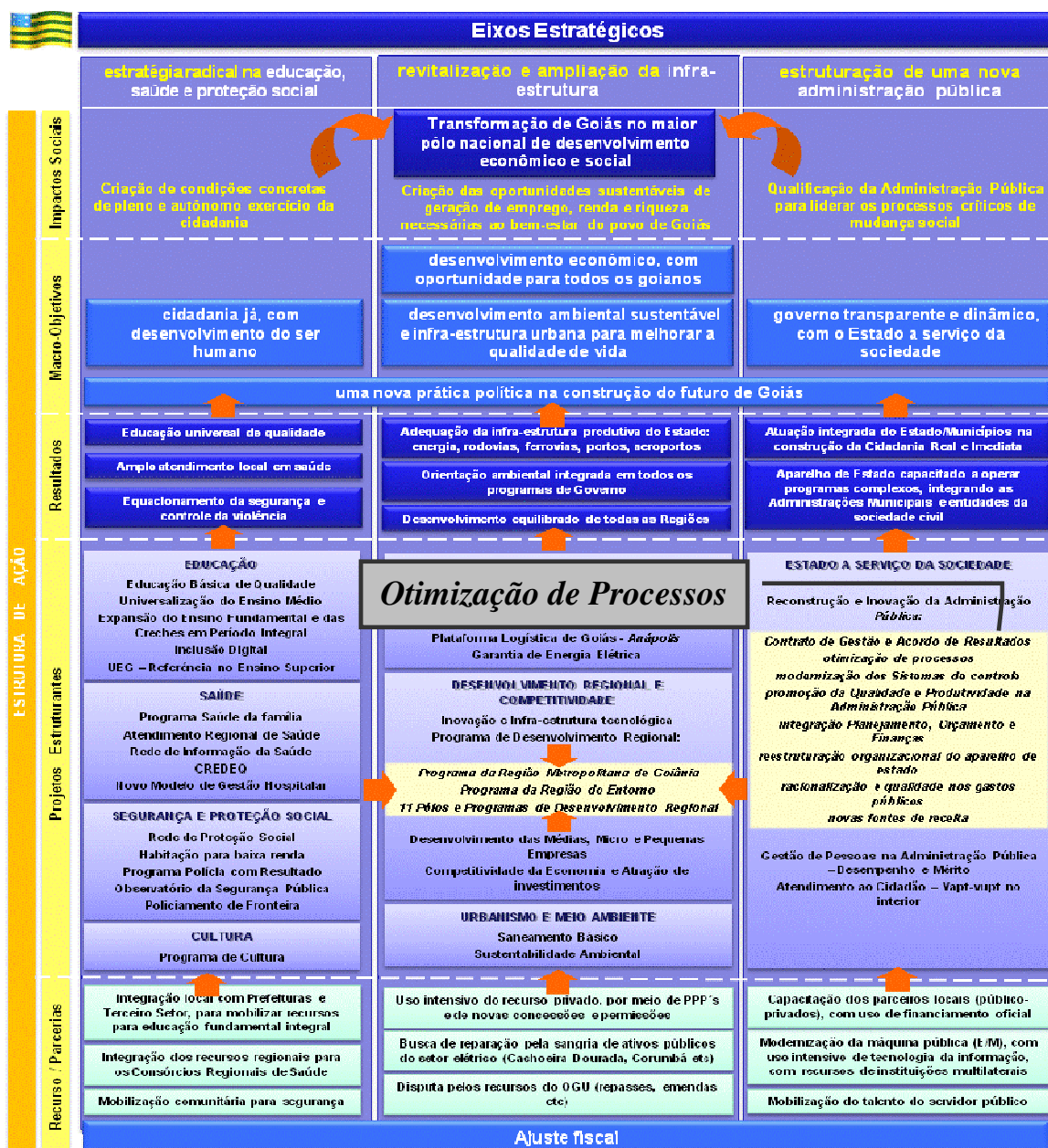
<b>1. PLANO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. NECESSIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>5</b>
<b>3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – GEPROC.....</b>	<b>5</b>
<b>4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA - EGE DA SEMARH.....</b>	<b>7</b>
<b>5. REUNIÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS.....</b>	<b>8</b>
5.1. Detalhamento das atividades nas reuniões de melhoria de processos.....	10
5.2. Reunião de Planejamento .....	10
5.3. 1ª Reunião .....	11
5.4. 2ª Reunião .....	13
<b>6. PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL .....</b>	<b>18</b>
6.1. 3ª Reunião .....	18
6.2. 4ª Reunião .....	21
6.3. 5ª Reunião .....	25
6.4. 6ª Reunião .....	30
6.5. Reunião Ampliada.....	35
6.6. 7ª Reunião .....	37
6.7. 8ª Reunião .....	38
6.8. Proposta de Melhoria .....	39
<b>7. PROCESSO DE OUTORGA DE ÁGUA.....</b>	<b>42</b>
7.1. 3ª Reunião .....	42
7.2. 4ª Reunião .....	46
7.3. 5ª Reunião .....	48
7.4. 6ª Reunião .....	52
7.5. Reunião Ampliada.....	56
7.6. 7ª Reunião .....	59
7.7. 8ª Reunião .....	60
7.8. Proposta de Melhoria .....	61
<b>8. PROCESSO DE RESERVA LEGAL .....</b>	<b>64</b>
8.1. 3ª Reunião .....	64
8.2. 4ª Reunião .....	68
8.3. 5ª Reunião .....	70

8.4. 6ª Reunião .....	74
8.5. Reunião Ampliada.....	80
8.6. 7ª Reunião .....	84
8.7. 8ª Reunião .....	84
8.8. Proposta de Melhoria .....	85
<b>9. PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO E COBRANÇA DE AUTOS .....</b>	<b>88</b>
9.1. 3ª Reunião .....	88
9.2. 4ª Reunião .....	91
9.3. 5ª Reunião .....	94
9.4. 6ª Reunião .....	99
9.5. Reunião Ampliada.....	104
9.6. 7ª Reunião .....	106
9.7. 8ª Reunião .....	107
9.8. Proposta de Melhoria .....	108
<b>10. CONCLUSÃO.....</b>	<b>110</b>

## 1. PLANO ESTRATÉGICO

A partir de janeiro de 2011 passa a vigorar no Estado de Goiás um novo modelo de gestão baseado na inovação, empreendedorismo e com foco em resultados. Um dos eixos prioritários estabelecidos no Plano Estratégico 2011-2014 consiste na “*Estruturação de uma nova administração pública*”.

Neste contexto foi concebido o Projeto Estruturante “**Otimização de Processos**”, que se encontra vinculado ao Macro Objetivo “**Governo dinâmico e transparente com um Estado a Serviço da Sociedade**”.



Referido projeto será desenvolvido pela Secretaria de Gestão e Planejamento através da Superintendência de Modernização Institucional, por meio da Gerência de Escritório de Processos.

Pretende-se, com essa iniciativa, dar continuidade na modernização da gestão pública de Goiás, pois se trata de um projeto que permitirá a reestruturação e melhoria dos processos organizacionais, vislumbrando a excelência na prestação de serviços.

## **2. NECESSIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

A Gestão por Processos visa mobilizar pessoas para gerar ganhos em uma organização a partir de melhorias e inovações em seu dia-a-dia de trabalho. Adotar a gestão por processos pressupõe criar uma cultura forte que inspire continuamente os colaboradores para criar e perseguir ideias que transformem os processos e maximizem o valor gerado para os clientes.

Podemos elencar os seguintes benefícios da gestão por processos:

- Uniformização da metodologia, ferramentas e técnicas utilizadas;
- Uniformização das rotinas de trabalho;
- Otimização dos recursos;
- Agilidade dos processos;
- Clareza de responsabilidades;
- Eliminação de anomalias;
- Substituição do conhecimento tácito e pessoal pelo conhecimento exposto e institucional.

## **3. GERÊNCIA DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS – GEPROC**

A Gerência de Escritório de Processos vinculada à Superintendência de Modernização Institucional, da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento tem como competências:

- Pesquisar, adaptar e difundir metodologias e ferramentas de reestruturação de processos com foco na gestão para resultados nos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual;
- Identificar e implementar melhorias para os processos corporativos e críticos do Poder Executivo Estadual, principalmente aqueles que impactem na qualidade do atendimento dos serviços públicos;
- Assessorar os órgãos e entidades na implantação de projetos de reestruturação e racionalização de processos em consonância com as metas pactuadas nos Acordos de Resultados e/ou Projetos Estruturantes, em parceria com a Superintendência de Gestão de Resultados e Superintendência Central de Planejamento;
- Avaliar a eficácia da melhoria de desempenho dos processos organizacionais reestruturados, a partir da formulação, acompanhamento e divulgação de indicadores;
- Promover e subsidiar a implantação do Modelo de Gestão Institucional focado em resultados e orientado para o cidadão na Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

**O Escritório de Processos é um centro de excelência em gestão de processos dentro da organização, que busca criar um espaço comum, com visão compartilhada de processos, capaz de apoiar cada uma das unidades com padrões de conformidade, metodologias e modelos na promoção da melhoria contínua e alcance de resultados.**

Um escritório de processos busca melhorar, continuamente, o serviço prestado ao cliente, a redução de custos, a remoção de retrabalhos, e atrasos, além de assegurar a conformidade com normativos e aproveitar novas oportunidades.

A equipe do **Escritório de Processos** é formada pelos servidores:

- **Maria Christina de Azeredo Costa Reis** (Superintendente de Modernização Institucional)

- **Janine Almeida Silva Zaiden** (Gerente de Escritório de Processos)
- Declieux Crispim Baiocchi de Paula
- Fernando Carlos Pereira
- Guilherme Guimarães Corrêa
- Keity Bonatti dos Santos
- Rafael Chedid Cardoso
- Sílvia de Brito Teles
- Veramar Oliveira Rassi

**Contatos:**

**Fone:** (62) 3201-5720

**E-mail:** [escprocessos@gmail.com](mailto:escprocessos@gmail.com) e [escprocessos@segplan.go.gov.br](mailto:escprocessos@segplan.go.gov.br)

#### **4. EQUIPE DE GESTÃO ESTRATÉGICA - EGE DA SEMARH**

A Equipe de Gestão Estratégica - EGE da SEMARH é formada pelos servidores:

- Joaci Albernaz (Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças)
- Eduardo H. C. Godoy (Gerente de Planejamento e Tecnologia da Informação)
- Desirèe Gabriela Thon
- Jakeline Carvalho S. Polonski
- Walquíria P. Cabral

**Contatos:**

**Telefone:** (62) 3201-5181

**E-mail:** [godoyeduardo@uol.com.br](mailto:godoyeduardo@uol.com.br)

## 5. REUNIÕES DE MELHORIA DE PROCESSOS

As reuniões de melhoria de processos visam à simplificação administrativa nos órgãos e entidades autárquicas e fundacionais do Poder Executivo, por meio do mapeamento, análise e redesenho de processos, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços.

A metodologia utilizada é uma adaptação do Guia “D” Simplificação do Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal e está organizado em uma sequência lógica de 7 passos, subdivididos em 4 grandes etapas:

**I - Planejamento da Melhoria:** consiste no arranjo das condições para iniciar o trabalho de simplificação, como formação e capacitação da equipe e mobilização da organização, e ainda, da elaboração do Plano de Trabalho que deverá resultar no processo de trabalho priorizado a ser analisado.

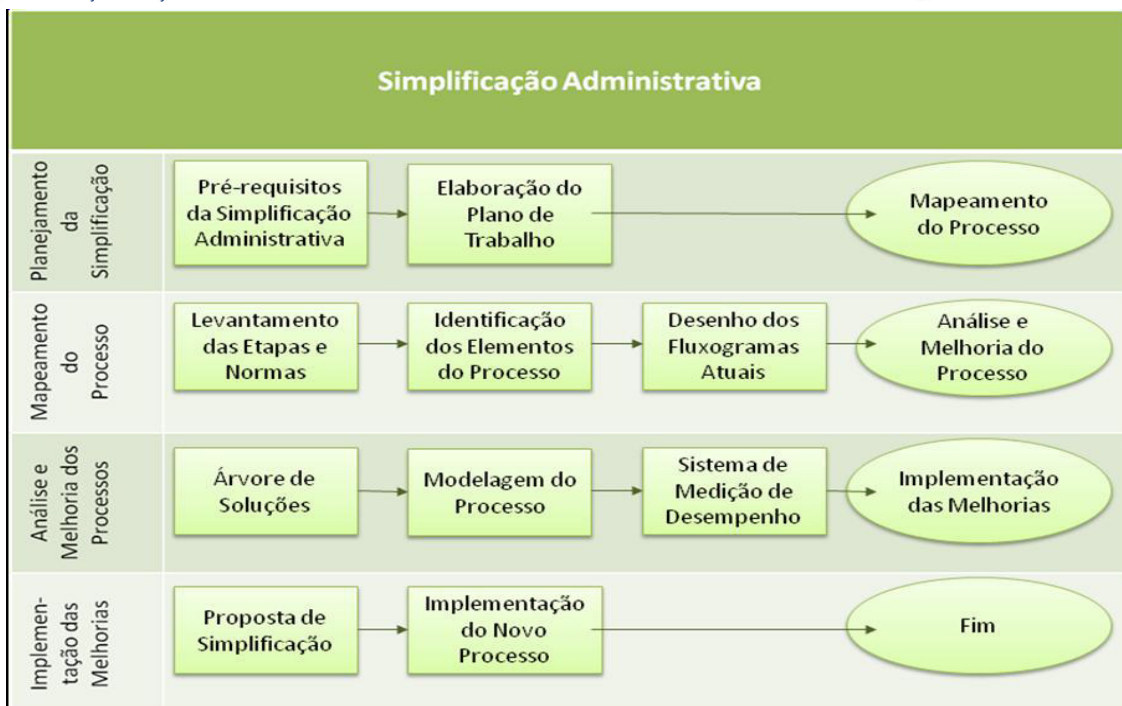
**II – Modelagem:** consiste no início do trabalho de mapeamento do processo, em que será desenhado o fluxo atual do processo (Fluxograma AS-IS), serão levantadas as normas inerentes ao processo e os problemas e oportunidades de melhoria serão registrados.

**III - Análise e Melhoria:** consiste na análise do fluxo atual e de outras condições que o influenciam para identificar possíveis soluções.

Ao mesmo tempo, será ainda trabalhada a formatação do novo fluxo e dos indicadores que servirão para monitorar o desempenho do processo e o impacto da ação de simplificação ao longo do tempo.

**IV - Implementação das Melhorias:** consiste na etapa final da simplificação, que dispõe as condições necessárias para a efetiva implementação do novo processo, como a manualização do procedimento bem como a capacitação dos colaboradores para realização do novo fluxo do processo.





Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades rotineiras, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e à dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua missão.



**Processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/ produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor.**

Este conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara - denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

### **5.1. Detalhamento das atividades nas reuniões de melhoria de processos**

- Mapeamento, Análise e Melhoria de 04 processos finalísticos;
- Os processos serão trabalhados simultaneamente;
- As reuniões serão semanais (cada dia da semana será trabalhado um processo);
- As reuniões poderão ocorrer na SEGPLAN ou no órgão;
- Ao todo serão realizadas no mínimo 11 reuniões para a melhoria de cada processo.

### **5.2. Reunião de Planejamento**

Foi realizada, no dia 07/07/2011, reunião para planejamento dos trabalhos com a presença pela SEMARH, do Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças, Sr. Joaci Albernaz, do Gerente de Planejamento e Tecnologia da Informação, Sr. Eduardo Godoy e da Gerente de Gestão de

Pessoas, Sra. Desirèe Gabriela Thon e pela SEGPLAN, da Superintendente de Modernização Institucional, Sra. Christina Reis, e da Gerente de Escritório de Processos, Sra. Janine Zaiden.

Nesta reunião, ficou definido que o Projeto de Melhoria de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos seria iniciado no dia 20 de julho de 2011.

Foi sugerido, pela gerente de gestão de pessoas, que a SEMARH realizasse uma reunião de sensibilização com toda equipe do órgão, com o objetivo de explicar o projeto e mobilizar as pessoas.

### 5.2.1. Cronograma de trabalho sugerido

Processos	Reuniões (semanas)										
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª
Processo 1	20 Jul	27 Jul	01 Ago	08 Ago	15 Ago	22 Ago	29 Ago	05 Set	12 Set	19 Set	26 Set
Processo 2			02 Ago	09 Ago	16 Ago	23 Ago	30 Ago	06 Set	13 Set	20 Set	27 Set
Processo 3			03 Ago	10 Ago	17 Ago	24 Ago	31 Ago	08 Set	14 Set	21 Set	28 Set
Processo 4			04 Ago	11 Ago	18 Ago	25 Ago	01 Set	09 Set	15 Set	22 Set	29 Set


### 5.3. 1ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

**PAUTA DA 1ª REUNIÃO:**

- 1) Apresentar a equipe de trabalho da Gerência de Escritório de Processos – GEPROC
- 2) Apresentar a metodologia de trabalho
- 3) Manual de Gestão – 1º Passo
- 4) Conhecer a Equipe de Gestão Estratégica – EGE do órgão
- 5) Solicitar da EGE o levantamento dos processos da organização e sugestão dos que serão priorizados para redesenho
- 6) Agendar próxima reunião de trabalho



Foi realizada, no dia 20 de julho de 2011, a primeira reunião de mobilização por meio da Superintendência de Modernização Institucional, através do Escritório de Processos com o intuito de “melhoria dos processos”.

A reunião contou com a presença de Maria Christina de A. C. Reis, Superintendente de Modernização Institucional, Janine Almeida Silva Zaiden,

gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos e Sílvia de Brito Teles; o gerente da SEMARH, Eduardo H. C. Godoy, e membros de sua equipe: Armando Melo e Santos e Jakeline Carvalho S. Polonski.

Esta primeira reunião aconteceu com o escopo de mobilização e apresentação da metodologia de trabalho e da equipe GEPROC (Gerência de Processos).

Janine apresentou os integrantes da equipe que irão trabalhar com a SEMARH e, dentre os processos finalísticos, solicitou a Eduardo Godoy que o mesmo, concomitante à sua equipe, destacasse quatro processos a serem priorizados para o início dos trabalhos pela equipe.

Na sequência, Janine apresentou o cronograma das reuniões de trabalho na SEMARH e explicou sobre a formação da Equipe de Gestão Estratégica (EGE) no órgão. Eduardo replicou a dificuldade de, no momento, definir esta equipe devido ao grande número de funcionários estarem em período de férias.

Christina Reis perguntou a Eduardo sobre a questão atual do regulamento. Eduardo informou que ainda não está concluído e que a Superintendente Executiva está coordenando o fechamento do regulamento, o que deve acontecer o mais breve possível. Ela ressaltou, ainda, a importância do regulamento para o início do mapeamento dos processos finalísticos.

Guilherme apresentou o Manual de Gestão por Processos e esclareceu dúvidas de como definir os processos finalísticos. Disse que o trabalho da GEPROC tem a intenção de criar a cultura de melhoria de processos nos órgãos para que o mesmo se desenvolva por si próprio.

Christina Reis ressaltou que a GEPROC trabalhará quatro processos finalísticos, mas se dispõe a dar suporte aos demais processos que o órgão queira trabalhar também.


**A próxima reunião foi agendada para dia 27/07/2011.**

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 2º REUNIÃO:**

- 1) Equipe de Gestão Estratégica – EGE apresenta os processos identificados no órgão
- 2) EGE sugere os processos a serem priorizados
- 3) EGE e GEPROC validam os processos priorizados
- 4) Manual de Gestão por processos – 2º Passo
- 5) EGE e GEPROC elaboram o Plano de trabalho de um dos processos priorizados
- 6) Solicitar da EGE a elaboração do Plano de Trabalho dos demais processos priorizados para a próxima reunião
- 7) Agendar reuniões individualizadas por processo



Foi realizada, no dia 27 de julho de 2011, a segunda reunião de mobilização por meio da Superintendência de Modernização Institucional, através do Escritório de Processos com o intuito de “melhoria dos processos”.

A reunião contou com a presença de Maria Christina de A. C. Reis, Superintendente de Modernização Institucional, Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Sílvia de Brito Teles e Veramar Oliveira Rassi; o gerente da SEMARH, Eduardo H. C. Godoy, e Jakeline Carvalho S. Polonski, integrante de sua equipe.

Fernando iniciou a reunião recapitulando a anterior e ressaltou que o escopo desta seria ouvir a EGE da SEMARH a respeito do levantamento e da escolha dos processos a serem priorizados. Eduardo disse que foram levantados cinco processos e pediu à GEPROC que o ajudasse a definir os quatro processos a serem desenvolvidos.

Eduardo relatou que o Licenciamento se dividiu em quatro subprocessos e ficou em dúvida quanto a um deles – o Licenciamento de Empreendimentos de Grande Impacto – devido ao mesmo conter inúmeras particularidades.

Definiu-se pela não inclusão do mesmo, pois durante os trabalhos nos outros três, grande parte dele seria reestruturado, simplificando-o mais à frente.

Janine citou o Processo de Compensação, que foi acordado no Acordo de Resultados entre a SEGPLAN e a SEMARH. Perguntou se ele estaria entre os processos priorizados. Eduardo disse que este processo foi listado, mas que, em reunião da SEMARH, ficou definido que ele, assim como o Processo de Arrecadação, apesar da sua importância, não entrariam entre os quatro priorizados.

Janine abriu o organograma da SEMARH, pediu à EGE que dissesse quais os processos priorizados e em que superintendências eles pertenciam. Eduardo então os relacionou:

**1º- Processo de Licenciamento Ambiental (exceto de Empreendimentos de Grande Impacto)** – Superintendência de Licença e Monitoramento;

**2º- Processo de Outorga de Água – Superintendência de Recursos Hídricos;**

**3º - Processo de Reserva Legal** – Superintendência de Gestão e Proteção Ambiental;

**4º- Processo de Fiscalização e Cobrança** – Superintendência de Fiscalização.

Após a definição dos processos, Janine pontuou que os processos selecionados abrangem grande parte da SEMARH por estarem em superintendências distintas. Jakeline destacou que a melhoria dos Processos de Fiscalização e de Licenciamento refletirá de forma positiva no Processo de Arrecadação.

Definidos os processos, Fernando explicou o Plano de Trabalho e mostrou o formulário do manual e sua forma de preenchimento.

Eduardo mencionou que sente dificuldade em apresentar estes planos para a próxima semana, devido à necessidade de mobilizar as pessoas certas

para cada processo e solicitou adiar o cronograma por uma semana. Desta forma, o início do mapeamento e redesenho de cada processo, especificamente, iniciaria na semana de 8 a 12 de agosto de 2011.

Fernando finalizou a apresentação do Plano de Trabalho e posteriormente a reunião. Pendências como a definição sobre a reunião de mobilização e a confirmação do novo cronograma, para novo agendamento das reuniões.



Jakeline, Eduardo, Veramar e Fernando



Jakeline e Eduardo



Janine, Guilherme, Jakeline e Eduardo



Veramar, Sílvia, Janine, Eduardo, Fernando, Jakeline e Guilherme

#### 5.4.1. Cronograma de trabalho alterado

Processos	Reuniões												
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Reunião Ampliada	7ª	8ª	9ª	10ª	11ª	
Processo de Licenciamento	20 Jul	27 Jul	08-15 Ago	22 Ago	29-06 Ago Set	14-28-30 Set	06 Out	14 Out	19-26 Out	03 Nov	09 Nov	16 Nov	23 Nov
Processo de Outorga de Água			09 Ago	16 Ago	23-30 Ago	20-03 Set	04 Out	20-27 Out	01 Nov	08 Nov	17 Nov	22 Nov	
Processo de Reserva Legal			10 Ago	17 Ago	24-31 Ago	05-12-19 Set	03 Out	21-26 Out	31 Out	07 Nov	16 Nov	21 Nov	
Processo de Fiscalização e Cobrança			11 Ago	18 Ago	25 Ago 01-09 Set	14-29 Set	11 Out	13 Out	19-27 Out	04 Nov	10 Nov	18 Nov	24 Nov

#### 5.4.2. Definição dos Grupos de Trabalho – GT's

A EGE da SEMARH encaminhou, conforme solicitação da GEPROC, o plano de trabalho e foram definidos os responsáveis para cada um dos processos priorizados, segundo o quadro abaixo:

Processo	Responsável pela unidade	Responsável pelo redesenho	Dia da Semana
Licenciamento Ambiental	Superintendência de Licença e Monitoramento - SULIM / Maria Roselene Deusdará Cruvinel	Wendel José de Souza Lopes Élida Cruz Nascimento Tavares	Segunda
Outorga de Água	Superintendência de Recursos Hídricos- SRH / Augusto de Araújo Almeida Netto	João Ricardo Raiser	Terça
Reserva Legal	Superintendência de Gestão e Proteção Ambiental-SUGEPA / Sergio Evaristo Martins	Ialdo Oraque de Queiroz	Quarta
Fiscalização e Cobrança de Autos	Superintendência de Fiscalização-SFI / Gabriela de Val Borges	Hugo Leonardo de Araújo Godinho Ana Maria Freitas Ferreira	Quinta



# PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL

## 6. PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL


### 6.1. 3ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 3ª REUNIÃO:**

- 1) Equipe de Gestão Estratégica – EGE apresenta o Plano de Trabalho elaborado
- 2) EGE/GT e GEPROC validam o Plano de Trabalho
- 3) Manual de Gestão por Processos - 3º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT o levantamento das etapas do processo, bem como o agrupamento das mesmas e suas normas aplicáveis
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias



Foi realizada, no dia 8 de agosto de 2011, a primeira reunião separada pelos processos finalísticos e esta foi sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; o gerente da SEMARH, Eduardo H. C. Godoy, Desirèe G. Thon, Jakeline Carvalho S. Polonski e Wendel José S. Lopes, integrantes de sua equipe.

Foi apresentado o plano de trabalho do Processo de Licenciamento realizado pela equipe EGE para ser avaliado, e não tendo nada a ser alterado o mesmo foi validado em comum acordo por todos os presentes.

Eduardo levantou dúvidas sobre como seria o Levantamento de “Normas” no mapeamento de processos. Guilherme esclareceu que seria o levantamento de toda legislação inerente ao processo mapeado, ex: Leis Federal, Estadual e Municipal, Decretos, Portarias... Wendel citou o Decreto 1745 de 1979 que poderá ser revisado. Jakeline falou sobre algumas portarias que também deveriam ser revisadas para a melhoria dos processos.

Eduardo relatou a preocupação de como registrar no levantamento das etapas do processo a tramitação via protocolo. Fernando esclareceu que todas as etapas são registradas no levantamento e depois no fluxo sendo analisada sugestão de melhoria. Eduardo reforçou a importância de levantar as etapas do processo conforme é executado atualmente e que as melhorias serão implementadas posteriormente.

Jakeline sugeriu que seja passado um e-mail com anexo do Manual de Gestão por Processos para os demais membros do Grupo de Trabalho. Guilherme ressaltou a importância de leitura do manual e solicitou para próxima reunião o levantamento das etapas dos processos bem como o agrupamento e as normas aplicáveis, encerrando assim a reunião.




*Jakeline, Eduardo, Desirèe, Keity, Wendel,  
Rafael e Fernando*



*Fernando, Silvia e Guilherme*


### 6.1.1. Levantamento de Etapas e Normas

Anexo 04 – LE – Formulário de Levantamento de Etapas

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS/SEMARH
	PROC001 – Licenciamento Ambiental Gerência de Controle de Poluição (GCP)
VI	
SUBPROCESSO	ETAPA
I – Abertura e Formalização do Processo (Coordenação de atendimento ao público – CAT)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadastrar os dados do usuário e do uso no Sistema de Licenciamento;</li> <li>2. Emitir documento de arrecadação estadual (DARE) para pagamento da taxa;</li> <li>3. Conferir documentos e formalizar processo físico (emitir etiquetas com dados do processo - entregar uma via para cliente e colar outra na capa da pasta processo, juntar documentos no processo, numerar páginas);</li> <li>4. Arquivar processo.</li> </ol>
II - Controle de arquivo – aguardando solicitação do técnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferir processo formalizado;</li> <li>2. Arquivar o processo na sua respectiva caixa, estante e prateleira.</li> </ol>
III - Análise Processual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuir o processo via sistema na pauta de trabalho do analista;</li> <li>2. Realizar análise processual prévia;</li> <li>3. Verificar necessidade de realização de análise laboratorial;</li> <li>4. Verificar necessidade de vistoria técnica;</li> <li>5. Verificar necessidade de complementação (pendências em: documentos, projetos e/ou estudos apresentados);</li> <li>6. Verificar necessidade de análise pela CGEO;</li> <li>7. Dar ciência, por meio de Parecer Técnico, à GAP ou ao Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) sobre a instalação de empreendimento potencialmente poluidor em sua Unidade de Conservação (UC) ou Zona de Amortecimento (ZA);</li> <li>8. Verificar necessidade de manifestação da Advocacia Setorial;</li> <li>9. Indeferir via Parecer Técnico (com justificativas legais e técnicas) o licenciamento ambiental (LP, LI ou LF) e anexar o mesmo no sistema e no processo;</li> <li>10. Elaborar Parecer Técnico;</li> <li>11. Assinar o documento elaborado;</li> </ol>
IV - Análise laboratorial;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar a análise laboratorial;</li> <li>2. Realizar a análise no laboratório;</li> <li>3. Elaborar e assinar o laudo laboratorial;</li> </ol>
V - Vistoria Técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar vistoria (GCP ou GIA);</li> <li>2. Realizar a vistoria técnica no local;</li> <li>3. Elaborar e assinar o laudo de vistoria.</li> </ol>

...

Anexo 05 – LN – Formulário de Levantamento de Normas - Revisão 01

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS/SEMARH
	PROC001 – Licenciamento Ambiental Gerência de Controle de Poluição (GCP)

NORMA/ANO	ESFERA DE CRIAÇÃO	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPACTO NO PROCESSO
Lei 8.544/78	Estadual	Dispõe sobre o controle da poluição do meio ambiente.	Alto
Decreto 1.745/79	Estadual	Aprova o Regulamento da Lei 8544/78, que dispõe sobre a prevenção e o controle da poluição do meio ambiente.	Alto
Lei 6.938/81	Federal	Dispõe sobre a política nacional do meio ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação e dá outras providências.	Médio
CF/88, art. 225	Federal	Obriga o Estado e da Sociedade na garantia de um meio ambiente ecologicamente equilibrado.	Alto
Lei 8.171/91	Federal	Dispõe sobre a política agrícola	Médio
Lei 9.605/98	Federal	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente	Alto
Lei 9.985/00	Federal	Regulamenta o art. 225, § 1º, incisos I, II, III e VII da CF/88, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências.	Médio
Decreto 5.871/03	Estadual	Introduz alterações no Regulamento aprovado pelo Decreto 1.745/79.	Médio
Lei 14.384/02	Estadual	Institui o Cadastro Técnico Estadual de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Naturais, integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente – SISNAMA, a Taxa de Fiscalização Ambiental e dá outras providências.	Médio

...

## 6.2. 4ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento Superintendência de Modernização Institucional ESCRITÓRIO DE PROCESSOS
<b>Reunião de Melhoria de Processos</b>
<h3>PAUTA DA 4ª REUNIÃO:</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) EGE/GT apresentam o Levantamento das Etapas e o Levantamento das Normas</li> <li>2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados</li> <li>3) Manual de Gestão por Processos – 4º Passo</li> <li>4) Solicitar da EGE/GT a identificação dos elementos do processo</li> <li>5) Formulário de Identificação de Melhorias</li> <li>6) Solicitar que a Gerência de Planejamento e Tecnologia da Informação da SEMARH instale a ferramenta BIZAGI na versão 1.6</li> </ol>

Foi realizada, no dia 15 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Desirèe G. Thon, Jakeline Carvalho S. Polonski e Wendel José S. Lopes.

Guilherme perguntou à Jakeline se o Secretário da SEMARH havia participado da definição dos processos que foram priorizados. Jakeline respondeu que o Secretário não participou da reunião em que os processos a serem trabalhados foram priorizados, mas se prontificou a verificar com Eduardo se a decisão sobre a escolha dos processos tinha anuência dele.

Wendel apresentou o fluxograma que norteia o funcionamento do sistema de informação e que foi a base para o seu trabalho de levantamento das etapas. Ele também apresentou as normas e parte das etapas que foram identificadas.

Guilherme esclareceu que durante o preenchimento deste formulário, as pessoas não devem se preocupar com as decisões a serem tomadas caso haja a necessidade de retorno a alguma atividade já executada, mas sim com a narração das etapas possíveis, bem como do agrupamento das mesmas.

Fernando ressaltou a importância de que uma pessoa que trabalhe com cada tipo de licenciamento participe do Grupo de Trabalho e Desirèe disse que essa necessidade já foi reforçada, mas que ainda não houve disponibilização das pessoas. Fernando então sugeriu que a EGE interceda junto ao Superintendente.

Janine então reforçou a necessidade de que tenha mais pessoas trabalhando com o Wendel nesta frente e então Desirèe destacou a necessidade de uma sensibilização ser feita pelo Secretário para garantir o envolvimento das pessoas neste trabalho de melhoria dos processos.

A EGE e o GT ficaram responsáveis pela Realização do Levantamento e Agrupamento das Etapas do Processo de Licenciamento e das Normas que impactam no mesmo e enviar à GEPROC o Anexo 04 - Levantamento de Etapas e Anexo 05 - Levantamento de Normas, preenchidos, conforme Processo de Licenciamento, via e-mail.



*Janine, Desirèe, Rafael, Jakeline e Keity*



*Guilherme, Wendel e Sílvia*

Em função de não ter havido tempo hábil para o término da quarta reunião, a mesma teve continuidade na semana subsequente, no dia 22 de agosto.

Wendel apresentou o Levantamento de Etapas e mencionou dificuldade em apresentar as informações, devido a numerosos caminhos que o processo segue no decorrer de sua execução.

Ele disse que a análise e vistoria de alguns processos são priorizadas em função de pedidos políticos, com a anuência dos superiores. O ideal seria obedecer à pauta cadastrada, mas no caso de priorizações deveria ser cadastrada no sistema uma justificativa com os motivos da priorização.

Wendel mencionou que algumas vistorias são realizadas pelas gerências técnicas (GUS e GCP) e outras pela Gerência de Inspeção Ambiental – GIA. Contudo, o ideal seria que a maioria das vistorias fosse executada pela GIA, visto que é uma atividade inerente às suas atribuições e desafogaria o trabalho das gerências técnicas que se encarregariam apenas das vistorias mais complexas.

Guilherme sugeriu que a secretaria entrasse em contato com o CREA para estreitar uma parceria no que se refere à fiscalização das ART's para verificar e punir os responsáveis técnicos que muitas vezes apresentam documentos mal elaborados e algumas vezes fraudados.

Wendel bradou que uma melhoria no processo seria o protocolo encaminhar o processo ao jurídico após sanadas pendências decorrentes desta unidade. Atualmente, o processo retorna para a área técnica que apenas redireciona o processo ao jurídico. Uma melhoria relevante seria instruir o protocolo a enviar o processo à área técnica apenas quando sanadas todas as pendências do processo.

Ele disse que a Coordenação de Geoprocessamento – CGEO apresenta deficiências quanto ao número de pessoas e instrumentos de trabalho.

A EGE e o GT foram incumbidos de solicitarem a instalação do software BIZAGI, na versão 1.6., preencherem o Formulário de Identificação dos Elementos do Processo e enviar, via e-mail, à GEPROC, juntamente com a Atualização do Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.



*Panorâmica*




*Fernando*



## 6.2.1. Identificação dos Elementos do Processo

Anexo 06 – IEP – Formulário de Identificação dos Elementos do Processo - Revisão 03

	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HIDRICOS DO ESTADO DE GOIÁS (SEMARH)
	PROC001.1 – PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL (GCP)
	SUBPROC001 – ABERTURA E FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO

FORNECEDOR	ENTRADA/INSUMO	ETAPA	SAIDA/PRODUTO	CLIENTE/USUARIO
F1.1 - Usuário ou RT	E1.1 - Requerimento Preenchido	1. Conferir documentos e cadastrar os dados do usuário no Sistema de Licenciamento;	S1.1 - Dados cadastrados no Sistema de Licenciamento	C1.1 - Protocolo (CAT)
	E1.2 - Documentos			
F2.1 - Protocolo (CAT)	E2.1 - Dados cadastrados no Sistema de Licenciamento	2. Emitir documento de arrecadação estadual (DARE)	S2.1 - DARE entregue ao usuário para pagamento	C2.1 - Usuário ou RT
F3.1 - Usuário ou RT	E3.1 - Requerimento de licença	3. Formalizar o processo físico e lógico	S3.1 - Processo físico formalizado	C3.1 - CARQ
	E3.2 - DARE pago			
	E3.3 - Documentos			
F3.2 - Protocolo (CAT)	E3.4 - Dados cadastrados no sistema		S3.2 - Processo lógico formalizado	C3.2 - Protocolo (CAT)
F4.1 - Protocolo (CAT)	E4.1 - Processo lógico formalizado	4. Alimentar pauta da GCP	S4.1 - Pauta alimentada	C4.1 - GCP

...


## 6.3. 5ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 5ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam a Identificação dos Elementos dos Processos
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 5º Passo
- 4) Utilizar a ferramenta tecnológica
- 5) Solicitar da EGE/GT o desenho do(s) Fluxograma(s) do processo



Foi realizada, no dia 29 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos; sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme

Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Jakeline Carvalho S. Polonski, Walquíria P. Cabral e Wendel José S. Lopes.

Eduardo perguntou por que não é feito a conferência da documentação antes de formalizar o processo para não gerar pendências.

Guilherme, Jakeline e Fernando comentaram que em reuniões anteriores já foi detectada esta fragilidade em formalizar o processo sem a devida documentação e que foi registrada como sugestão de melhoria uma ação para eliminar esta falha.

Eduardo sugeriu na etapa “Formalizar processo físico e lógico” que os processos fossem registrados somente os andamentos dos processos lógicos para evitar dois registros de andamentos.

Guilherme comentou que esta atividade foi questionada no início dos trabalhos, mas que é a forma de trabalho executada pela SEMARH, e deve ser registrada como uma identificação de melhoria.

Questionou-se sobre as atribuições da Advocacia setorial e Coordenação Jurídica de Licenciamento e Obras - CJLO, sendo que os pareceres da CJLO não têm validade legal.

Janine sugeriu que seja verificada e analisada a importância da atuação da CJLO no processo, identificando melhoria no processo, neste caso a exclusão de etapas que solicita parecer da CJLO.

Guilherme apresentou sugestão do Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo preenchido no formulário.

Ele apresentou o 5º passo “Desenho de Fluxogramas Atuais” e explicou o desenvolvimento do trabalho.

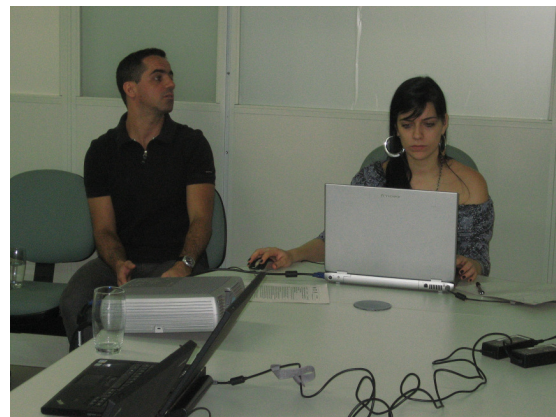
Sílvia apresentou a ferramenta tecnológica “BizAgi”, na versão 1.6 e elucidou passo a passo para utilização no desenvolvimento do fluxograma.

A GEPROC ficou responsável por confirmar as próximas reuniões com alteração de horário.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por solicitar a instalação da ferramenta tecnológica “BizAgi”, na versão 1.6, enviar à GEPROC o arquivo do BizAgi contendo o anexo 07 - Desenho do Fluxograma do Processo de Reserva Legal, via e-mail e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.



*Rafael, Wendel, Eduardo, Janine e Fernando*



*Guilherme e Sílvia*

Foi realizada, no dia 6 de setembro de 2011, a segunda parte da reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos; sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Jakeline Carvalho S. Polonski e Wendel José S. Lopes.

Guilherme iniciou a reunião mostrando o Formulário de Identificação dos Elementos do Processo e questionou a Wendel se ele visualiza o processo físico e lógico como sendo apenas um e o mesmo confirmou que sim.

Guilherme sugeriu, no formulário, a padronização da função de quem executa. Nos demais processos da SEMARH utilizam-se a nomenclatura analista ao invés de técnico. Wendel disse que não haveria problema na alteração.

Wendel disse que a primeira regra para iniciar a análise é verificar a necessidade de vistoria. Após averiguar o laudo da vistoria, pode gerar:

emissão da licença, necessidade de ouvir a coordenação de Geoprocessamento, necessidade de pedir complementação de documentos, necessidade de ouvir a Advocacia Setorial, necessidade de ouvir os órgãos que administram as unidades de conservação e necessidade de laboratório.

Janine sugeriu como melhoria identificar mecanismos de bonificação ou reconhecimento para os técnicos cujos processos que cheguem ao gerente com análises corretas, que não necessitem de alteração ou correção.

Wendel disse que, na fiscalização, por falta de estruturação, há muitas falhas no trabalho, pois não há registro no sistema do relatório de fiscalização, dificultando o trabalho do analista.

Foi discutido que a CJLO não é uma unidade formal e que não faz parte do organograma da SEMARH, portanto, sua assinatura não possui validade legal.

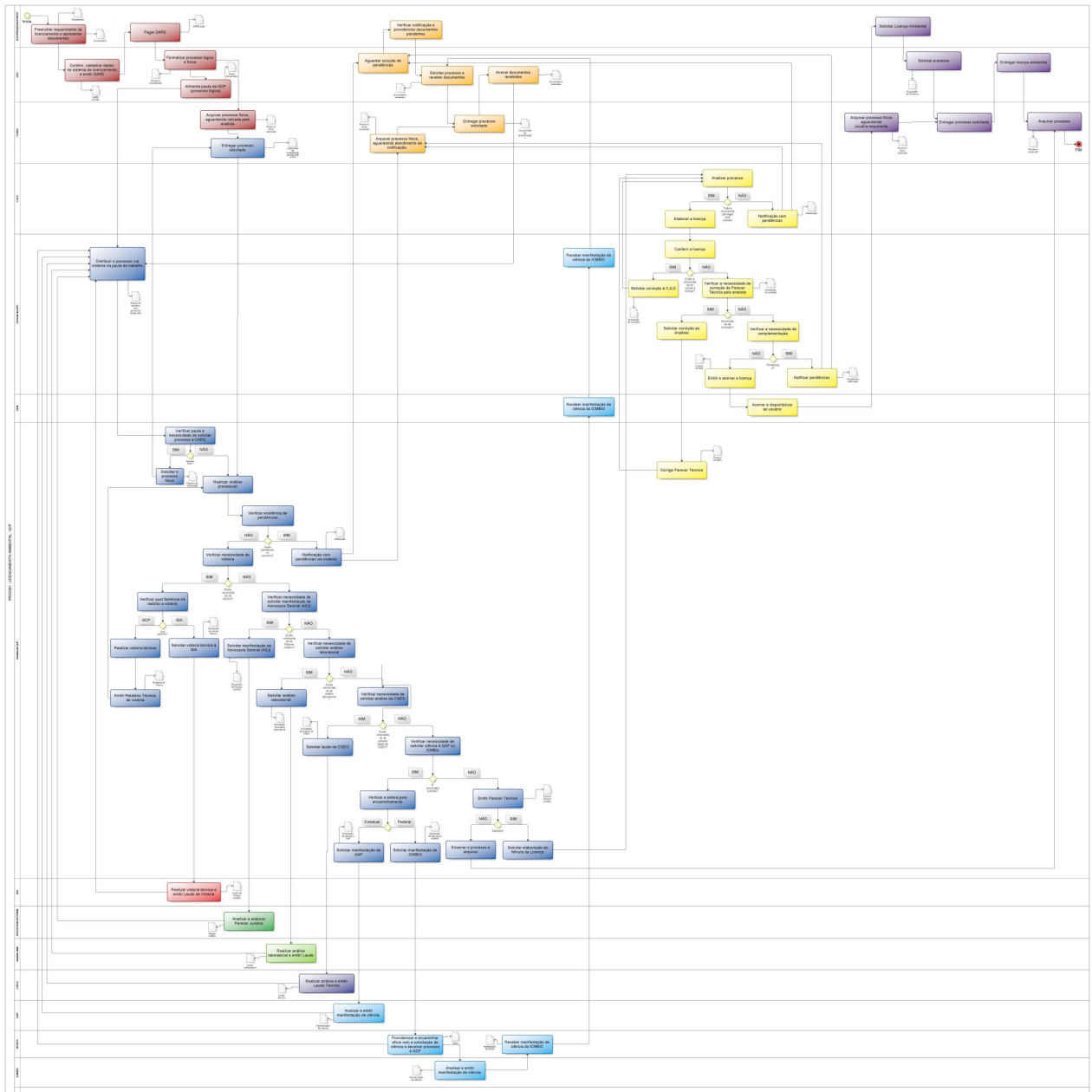


*Guilherme e Sílvia*



*Wendel e Jakeline*

### 6.3.1. Fluxograma Atual – Processo de Licenciamento Ambiental




Reunião de Melhoria de Processos

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**PAUTA DA 6ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam os Fluxogramas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os Fluxogramas apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 6º Passo
- 4) Solicitar levantamento dos problemas, causas e soluções
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Avaliação das Reuniões de Trabalho



Foi realizada, no dia 14 de setembro de 2011, a reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos; sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Jakeline Carvalho S. Polonski e Wendel José S. Lopes.

Guilherme iniciou a reunião apresentando o fluxograma. Foram realizados alguns ajustes e o mesmo foi validado.

Guilherme indagou a Wendel se ele está anotando as possíveis melhorias no Formulário de Identificação de Melhorias e Wendel disse que apenas duas vezes.

Fernando iniciou a apresentação do 6º passo e ressaltou a importância do envolvimento de todos na discussão dos problemas bem como soluções para os mesmos e indicou o uso da ferramenta “Brainstorming”.

Fernando disse que aprofundar nas causas para que os problemas sejam sanados é de suma importância para as melhorias dos processos.

Janine disse que o uso desta ferramenta é importantíssimo para se chegar à causa raiz e não apenas na superficial.

Fernando ressaltou a importância de registrar as possíveis melhorias para lapidar o processo, e não ficar preso apenas aos problemas. Ele disse que é necessário vislumbrar soluções.

Fernando apresentou o Anexo 8: “Árvore de Soluções”. Foi discutida a importância da capacitação de pessoal no atendimento, além de uma clareza maior do check-list para agilizar os processos.

Guilherme mencionou que o preenchimento do Formulário de Identificação de Melhorias é fundamental e o que o mesmo deve ser levado à reunião ampliada.

A GEPROC, concomitante à EGE e o GT, começou o preenchimento do Anexo 8: “Árvore de Soluções.”

A EGE e o GT ficaram responsáveis por revisar o Anexo 6 conforme validação do fluxograma, preencher o Anexo 8: “Árvore de Soluções” e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Panorâmica*



*Janine e Jakeline*

Foi realizada, no dia 14 de setembro de 2011, a segunda parte da reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos; sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando

Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Jakeline Carvalho S. Polonski e Wendel José S. Lopes.

Wendel questionou se o primeiro problema mencionado na “Árvore de Soluções”: “documentos ou projetos faltantes, ou incompletos” seria realmente um problema e Guilherme acenou positivamente.

Ele disse que os três primeiros problemas levantados no formulário são os que possuem maior relevância.

Foi discutida a importância da atenção dos servidores ao verificar o check-list e Guilherme sugeriu uma triagem inicial para verificação de documentos.

Guilherme mencionou que “erros nas informações prestadas pelo usuário/RT é um problema e não uma causa como registrada no formulário de “Árvore de Soluções.”

Wendel citou que o termo de referência não está presente no site, mas que deveria. Guilherme questionou se não há uma má divulgação de informações, tanto no site, como de modo geral.

Ele destacou o problema sobre a falta de transparência na priorização dos processos. Guilherme e Fernando indicaram a desobediência aos critérios de priorização como a causa principal do problema.

Fernando disse que o subprocesso de “revisão da licença por parte do gerente” é um retrabalho e, portanto, um problema.

Ele indagou a Wendel se ele tem dúvidas quanto ao levantamento de soluções e Wendel mencionou que a maior dificuldade é a identificação e diferenciação entre causas e problemas.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por finalizar o anexo 8: “Árvore de Soluções” e atualizar o Plano de Trabalho e o Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.





*Fernando e Wendel*



*Panorâmica*

Foi realizada, no dia 30 de setembro de 2011, a terceira parte da reunião sobre o Processo de Licenciamento Ambiental, que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: Elida Cruz Nascimento Tavares e Wendel José S. Lopes.

Élida disse que o tempo estipulado pelo padrão Vapt Vupt é insuficiente para uma análise criteriosa e sugeriu uma triagem inicial dos documentos e Jakeline concordou desde que seja realizada com qualidade.

Fernando ressaltou que a desatenção não será eliminada com a capacitação, mas será minimizada.

Élida disse que um grande problema são RT's mal intencionados e Fernando sugeriu uma parceria com o CREA para a fiscalização deste problema e Élida ressaltou a importância de haver punições aos responsáveis.

Wendel disse que o CONAMA como diretriz geral pode servir de alicerce para resolução de grande parte dos problemas.

Guilherme realizou alguns ajustes no anexo 8 e apontou como problema a não validade do parecer técnico emitido pelo CGEO e questionou se o CGEO faz parte da estrutura formal da SEMARH e Wendel disse que não.

Élida disse que um problema é que o parecer técnico não está baseado em imagens atualizadas e como causa a falta de aquisição de imagens.

Élida mencionou que o corpo técnico é insuficiente e que o espaço físico, mobiliário e estrutura computacional não atendem características do setor.

Jakeline disse que iniciou o processo para aquisição de papel moeda, que garantirá maior segurança à licença expedida, não só no licenciamento, mas também na reserva legal.

Fernando destacou a importância de compatibilizar o anexo 8 com o Formulário de Identificação de Melhorias.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por finalizar o anexo 8 e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Jakeline, Wendel e Élida*



*Panorâmica*

### 6.4.1. Árvore de Soluções

Parte II: Árvore de Soluções

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
Documentos ou projetos faltantes, ou incompletos	Falta de ética ou incompetência do responsável técnico (RT).	Estreitar parcerias com o CREA-GO e com outros conselhos.	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA-GO e conselhos.	03/2012.	Celeridade na análise processual, eliminando o retrabalho; Melhoria na qualidade dos processos; Valorização dos bons profissionais; Reduzir, de forma significativa, o número de formalização de processos com documentos ou projetos faltantes, ou incompletos;
	Check-list desatualizado ou incompleto;	Check-list atualizado e divulgação no site da SEMARH;	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF)	03/2012.	
		Estruturação da área de Tecnologia de Informação (TI).	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF).	03/2012.	
	Inexistência de algum termo de referência (TR), e falta de divulgação dos existentes no site da SEMARH.	Elaboração de TR e divulgação no site da SEMARH;	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF)	03/2012.	
		Estruturação da área de TI.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF).	03/2012.	
	Aceitar documentos e projetos incompletos ou faltantes para abertura do processo;	Abertura e formalização do processo somente com toda a documentação e com todos os projetos; Capacitação e treinamento dos atendentes.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF)	01/2012.	
	Falta de comunicação entre a CAT e as áreas técnicas para unificação de procedimentos;	Reuniões periódicas entre as áreas.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF) e Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM)		
Tempo estipulado pelo padrão VAPT-VUPT insuficiente;	Reavaliar o tempo para abertura e formalização do processo.	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SAF).	01/2012.		

...

A Superintendente de Modernização Institucional, Christina Reis, iniciou a reunião agradecendo a presença de todos e passou a palavra para a Gerente de Escritório de Processos, Janine Zaiden.

Janine fez um retrospecto dos trabalhos realizados até o momento na Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH, focalizando a melhoria do Processo de Licenciamento Ambiental.

Janine apresentou a equipe da GEPROC, sua metodologia de trabalho e os Passos da Simplificação Administrativa executados até o momento, bem como os documentos que foram produzidos pela GEPPROC juntamente com o Grupo de Trabalho - GT do Processo de Licenciamento Ambiental e a Equipe de Gestão Estratégica – EGE da SEMARH.

Na sequência, Wendel deu início à apresentação do fluxograma atual do Processo de Licenciamento Ambiental, da Gerência de Controle de Poluição

(GCP) e Gerência de Uso do Solo (GUS), ressaltando o quanto o fluxograma auxilia no entendimento do processo.

Maria Roselene observou que a CJLO faz o papel de organizar as licenças emitidas, afirmando que não há responsabilidade jurídica por parte desta coordenação.

Wendel passou a palavra à Élide que iniciou a apresentação do fluxograma da Gerência de Fauna e Flora (GFF).

Após a apresentação dos fluxogramas, Wendel iniciou a exposição da Árvore de Soluções, salientando sua importância e o quanto sua elaboração demandou esforço do GT.

Maria Roselene relatou que na autuação dos processos não são anexados os documentos originais ou chancelados com carimbo de “confere”, o que causa pendências durante o trâmite dos processos.

Ela ainda observou que a incidência de licenças falsificadas é grande, e que em cem por cento delas foram abertos processos na SEMARH, para que fosse criado um número de protocolo, mas que estes não foram finalizados.

Élide disse que os analistas não denunciam os RT's por corporativismo e receio de retaliações e ressaltou que as notificações a estes teriam de ser de forma institucional, com uma divisão própria dentro da Secretaria para isso.

Maria Roselene disse que o grande problema do licenciamento é a falta do uso do sistema e informou que é de extrema importância para que as informações não sejam perdidas. Ela também destacou que a grande falha da Superintendência é a falta de vistoria após a concessão da licença, o que causa grande transtorno na mesma.

Na sequência da reunião, a palavra foi passada para Jakeline para que esta apresentasse o Formulário de Identificação de Melhorias. Jakeline então parabenizou o GT do Processo de Licenciamento Ambiental pelo comprometimento e a equipe da GEPROC pelo suporte prestado ao GT e à EGE.

Janine destacou a importância da EGE, pois é ela quem tem a capacidade de analisar as melhorias identificadas por processo e realizar a integração destas melhorias tendo em vista a SEMARH como um todo.

A EGE ficou responsável por entregar na GEPROC o anexo 2: “Formulário de Identificação de Melhorias” validado e assinado pelo gerente e superintendente da área e Atualizar o Plano de Trabalho e enviar a GEPROC via e-mail, juntamente com o GT.



*Panorâmica*



*Janine*



*Panorâmica*

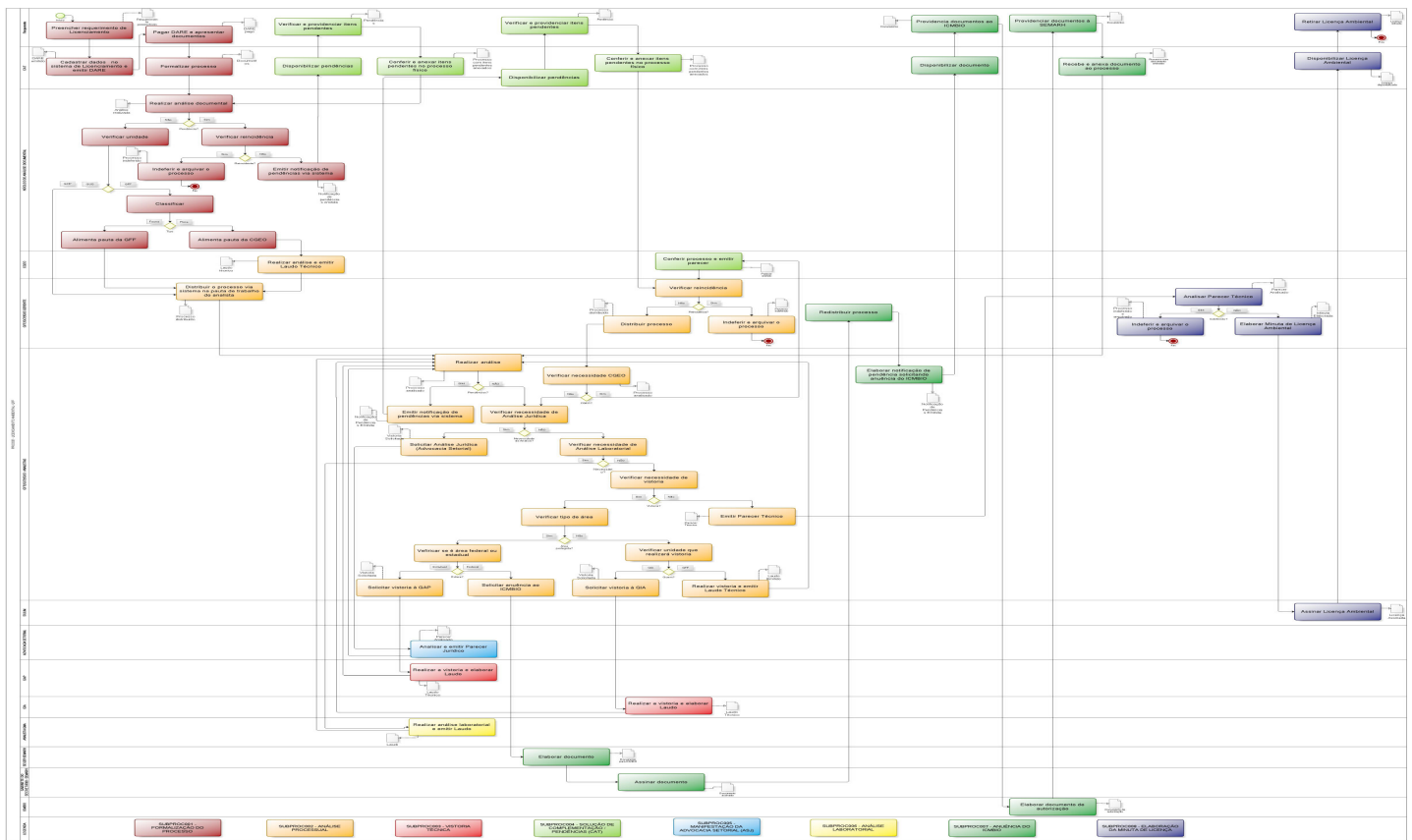


*Élda*

### 6.6. 7ª Reunião

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e os GT's trabalharam com afinco para a nova modelagem dos fluxogramas ideais de cada processo, que servirá como alicerce para os trabalhos no órgão visando à otimização e buscando eliminar retrabalhos e gargalos que causam entraves à continuidade do processo.

### 6.6.1. Novo Fluxograma



### 6.7. 8ª Reunião

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e os GT's trabalharam com afinco para a consolidação de indicadores, que são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos.


### 6.7.1. Indicadores do Processo de Licenciamento Ambiental

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO			
NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE
Tempo médio de emissão de Licença Ambiental	Dias	$\frac{\sum (\text{Data de entrega} - \text{Data de solicitação} - (\text{Tempo em pendência}))}{\sum \text{Solicitações autorizadas}}$	Semestral
Tempo médio de emissão de Parecer Jurídico (Advocacia Setorial)	Dias	$\frac{\sum (\text{Data de emissão Parecer Jurídico} - \text{Data de Solicitação do Parecer})}{\sum \text{Solicitações de Parecer Jurídico}}$	Trimestral
Tempo médio de Vistoria Técnica	Dias	$\frac{\sum (\text{Data de entrega do Laudo} - \text{Data de Solicitação da Vistoria})}{\sum \text{Solicitações de Vistoria Técnica}}$	Trimestral
Taxa de processos pendentes na Análise Documental de requerimento de Licença Ambiental	%	$\frac{\sum \text{Processos pendentes na Análise Documental}}{\sum \text{Processos formalizados}} \times 100$	Trimestral
Taxa de indeferimento na Análise Documental de requerimento de Licença Ambiental	%	$\frac{\sum \text{Processos indeferidos na Análise Documental}}{\sum \text{Processos em Análise Documental}} \times 100$	Trimestral
Taxa de processos pendentes na Análise Técnica	%	$\frac{\sum \text{Processos pendentes na Análise Técnica}}{\sum \text{Processos em Análise Técnica}} \times 100$	Trimestral
Taxa de indeferimento na Análise Técnica	%	$\frac{\sum \text{Processos indeferidos na Análise Técnica}}{\sum \text{Processos em Análise Técnica}} \times 100$	Trimestral
Índice de Satisfação de Clientes – ISC	%	$\frac{\sum \text{Clientes que declararam estar satisfeitos}}{\sum \text{Clientes Pesquisados}} \times 100$	Trimestral
Quantidade média de processos por analista	Processo/Analista	$\frac{\sum \text{Processos distribuídos}}{\sum \text{Quantidade de Analistas}}$	Semestral
Mede percentual de processos por cada analista*	%	$\frac{\sum \text{Processos distribuídos analista } Y}{\sum \text{Processos distribuídos}} \times 100$	Semestral
Mede o percentual de processos para cada tipologia*	%	$\frac{\sum \text{Processos por tipologia}}{\sum \text{Processos formalizados}} \times 100$	Semestral

\* Elaborar um indicador para cada situação

### 6.8. Proposta de Melhoria

Como produto do **Projeto de Mapeamento e Redesenho de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos**, encaminhamos **Propostas de Melhoria**, que consolidam as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstram os novos fluxogramas dos processos priorizados, bem como os indicadores para medir o desempenho dos mesmos.

	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN
	Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás / SEMARH
<b>PROC001 – Licenciamento Ambiental</b>	

**PROPOSTA DE MELHORIA**

**OBJETIVO**

Este documento tem como finalidade consolidar a proposta de melhoria para o processo supracitado, apresentar as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstrar o novo fluxograma do processo que servirá de referência para a implementação das melhorias, bem como os indicadores para medir o desempenho do mesmo.

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO**

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
1-Documentos ou projetos faltantes, ou incompletos	Falta de ética ou incompetência do responsável técnico (RT)	Estreitar parcerias com o CREA-GO e outros conselhos	Secretário do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos, CREA-GO e conselhos	Mar/2012	Celeridade na análise processual, eliminando o retrabalho;
	Check-list desatualizado ou incompleto	Check-list atualizado e divulgação no site da SEMARH	Superintendência de Licença e Monitoramento (SLM) e Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	
		Estruturação da área de Tecnologia de Informação (TI)	Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (SGPF)	Mar/2012	Melhoria na qualidade dos processos;



# PROCESSO DE OUTORGA DE DIREITO DE USO DOS RECURSOS HÍDRICOS SOB DOMÍNIO DO ESTADO DE GOIÁS

## 7. PROCESSO DE OUTORGA DE ÁGUA


### 7.1. 3ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

**PAUTA DA 3ª REUNIÃO:**

- 1) Equipe de Gestão Estratégica – EGE apresenta o Plano de Trabalho elaborado
- 2) EGE/GT e GEPROC validam o Plano de Trabalho
- 3) Manual de Gestão por Processos - 3º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT o levantamento das etapas do processo, bem como o agrupamento das mesmas e suas normas aplicáveis
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias



Foi realizada, no dia 9 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; o gerente da SEMARH, Eduardo H. C. Godoy, João Ricardo Raiser e Walquíria P. Cabral, integrantes de sua equipe.

Foi apresentado o plano de trabalho do Processo de Outorga de Água realizado pela EGE e se iniciou a explicação dos passos para elaboração do levantamento das etapas e normas aplicáveis ao processo.

João Ricardo informou que a Superintendência está em processo de certificação ISO 9001:2008, e que o processo possui fluxogramas e procedimentos definidos, conforme resolução nº. 09, do Conselho Estadual de Recursos Hídricos. O que falta é a descrição do passo a passo de outras atividades correlatas. Entretanto, mencionou-se que este trabalho de melhoria de processos irá complementar os trabalhos desenvolvidos para certificação e que um não inviabiliza o outro.

Guilherme explicou sobre as informações para levantamento e identificação das normas que têm impacto no processo. Este é o momento de verificar se há conflitos, duplicidade de normas e legislação para que seja revisada e/ou melhorada.

Eduardo comentou a respeito do uso do formulário de “levantamento de etapas” e questionou se os técnicos da GEPROC irão avaliar este trabalho. Foi esclarecido que será avaliado pelos técnicos da GEPROC e validado com a EGE, o GT e a GEPROC em reunião seguinte, conforme o cronograma divulgado.

Eduardo falou sobre o cronograma de reuniões para João Ricardo e informou que Walquíria irá acompanhar todo o mapeamento e redesenho do processo de outorga de água. Informou, ainda, que seja encaminhado o trabalho executado com pelo menos um dia de antecedência para GEPROC.

O GT e a EGE ficaram responsáveis pelo Levantamento das Etapas e Normas do Processo e João Ricardo foi incumbido de Enviar à GEPROC o Anexo 04 - Levantamento de Etapas e Anexo 05 - Levantamento de Normas, preenchidos, conforme Processo de Outorga de Água, via e-mail.




*Janine, Rafael, Eduardo, João Ricardo,  
Walquíria e Keity*



*Fernando, Sílvia e Guilherme*


## 7.1.1. Levantamento de Etapas e Normas

Anexo 04 – LE – Formulário de Levantamento de Etapas

 ESTADO DE GOIÁS		INSTITUIÇÃO / SIGLA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HIDRICOS DO ESTADO DE GOIÁS – SEMARH PROC999 – PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA DE DIREITO DE USO DOS RECURSOS HÍDRICOS SOB DOMÍNIO DO ESTADO DE GOIÁS	
SUBPROCESSO		ETAPA	
<b>FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA</b> Visa à formalização do processo no serviço de protocolo da SEMARH.		1. Cadastrar os dados do usuário e do uso no Sistema de Licenciamento; 2. Emitir DARE para pagamento da Taxa de Análise e Vistoria; 3. Conferir os documentos apresentados; 4. Formalizar o processo de requerimento de outorga; 5. Carimbar, datar e assinar as páginas do processo de requerimento; 6. Enviar processo ao arquivo do Protocolo; 7. Verificar a abertura de novos processos de requerimento; 8. Solicitar o envio do processo à Superintendência de Recursos Hídricos; 9. Enviar o processo de requerimento de outorga à Superintendência de Recursos Hídricos via Sistema de Licenciamento; 10. Enviar o processo de requerimento de outorga à Superintendência de Recursos Hídricos via malote;	
<b>RECEBIMENTO DO PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA</b> Visa formalização e cadastro do processo de requerimento no Sistema de Controle da Superintendência de Recursos Hídricos – SISSRH		1. Registrar os processos recebidos; 2. Arquivar cópia do registro de processos recebidos; 3. Registrar recebimento no Sistema de Licenciamento; 4. Encaminhar processo para Cadastro no SISSRH 5. Conferir numeração e assinatura das páginas; 6. Cadastrar no SISSRH; 7. Numerar os processos no SISSRH; 8. Separar em requerimentos de águas superficiais e Subterrâneas; 9. Arquivar os processos nas caixas para Análise Prévia.	
<b>ANÁLISE PREVIA</b> Visa analisar se a documentação exigida em cada tipo de requerimento de direito de uso da água está de acordo com a solicitada e necessária à etapa de análise técnica.		1. Retirar o processo da caixa de Análise Prévia; 2. Conferir documentos; 3. Elaborar a Análise Prévia; 4. Numerar a Análise Prévia; 5. Arquivar vias no processo; 6. Arquivar vias na pasta arquivo; 7. Cadastrar o resultado no Sistema; 8. Arquivar processo com pendência no Arquivo Geral; 9. Disponibilizar processo APTO PARA ANÁLISE TÉCNICA (sem pendência) para Análise Técnica.	

...

Anexo 05 – LN – Formulário de Levantamento de Normas - Revisão 01

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DE GOIÁS – SEMARH
	PROC002 – PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA DE DIREITO DE USO DOS RECURSOS HÍDRICOS SOB DOMÍNIO DO ESTADO DE GOIÁS

NORMA/ANO	ESFERA DE CRIAÇÃO	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPACTO NO PROCESSO
Constituição Federal 1988	Federal	Define os recursos hídricos como bens da União e dos Estados, define competência privativa da União para legislar sobre os recursos hídricos e a competência coletiva sobre fiscalização, o controle e a regulação do seu uso. Estabelece a instituição do Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos	Alto
Decreto nº 24.643, de 10/07/34	Federal	Institui o Código das Águas, que estabelece regras sobre o uso dos recursos hídricos	Baixa
Lei nº 9.433, de 08/01/97	Federal	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal, e altera o art. 1º da Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989.	Alta
Lei No 9.984, de 17/07/00	Federal	Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Águas - ANA, entidade federal de implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos e de coordenação do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, e dá outras providências.	Média
Resolução CNRH nº 15, de 11/01/01	Federal	Estabelece diretrizes gerais para a gestão de águas subterrâneas.	Baixa

...


## 7.2. 4ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

**PAUTA DA 4ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam o Levantamento das Etapas e o Levantamento das Normas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 4º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT a identificação dos elementos do processo
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Solicitar que a Gerência de Planejamento e Tecnologia da Informação da SEMARH instale a ferramenta BIZAGI na versão 1.6



Foi realizada, no dia 15 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: João Ricardo Raiser e Walquíria P. Cabral.

João Ricardo apresentou o Levantamento das etapas do Processo de Outorga de Água e ressaltou que os prazos estabelecidos para tramitação dos processos não têm sido cumpridos nos últimos dois anos por falta de pessoal. Destacou ainda que com o concurso público a equipe aumentou, mas ainda não consegue cumprir esses prazos, por causa do passivo dos anos anteriores.

João Ricardo destacou que os processos são protocolados no Sistema de Licenciamento, e que existe uma resistência para desenvolvimento de outros sistemas na Secretaria. Ele comentou que não existe avaliação quanto ao serviço prestado ao cidadão e ressaltou ainda que as avaliações são feitas, informalmente, com os usuários.

João Ricardo relatou que o prazo para conclusão de um processo em 2008 era em média de 27 dias, e que hoje são cerca de 90 dias, e que não existe comunicação entre a SEMARH, AGR e demais órgãos de fiscalização.

Keity questionou se existe uma fiscalização quanto à extrapolação do prazo de solicitação e João Ricardo disse que não. Ela ressaltou que existe então uma oportunidade de melhoria caso haja integração dos órgãos de fiscalização, para fim de incremento de receita.

Fernando apresentou o 4º Passo e o Formulário do Anexo 06, com a explicação para elaboração da Identificação dos Elementos do Processo.




*Panorâmica*



*Walquíria e João Ricardo*

## 7.2.1. Identificação dos Elementos do Processo

Anexo 06 – IEP – Formulário de Identificação dos Elementos do Processo - Revisão 03

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS DO ESTADO DE GOIÁS – SEMARH
	PROC002– PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA DE DIREITO DE USO DOS RECURSOS HÍDRICOS SOB DOMÍNIO DO ESTADO DE GOIÁS
	SUBPROC001 – FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO DE REQUERIMENTO DE OUTORGA

FORNECEDOR	ENTRADA/INSUMO	ETAPA*	SAIDA/PRODUTO	CLIENTE/USUARIO
F1.1 - Usuário ou Responsável Técnico	E1.1 - Requerimento de outorga de direito de uso dos recursos hídricos preenchido	1 - Cadastrar os dados do usuário e do uso no Sistema de Licenciamento e emitir o DARE	S1.1 - Dados cadastrados no Sistema de Licenciamento S1.2 - DARE emitida	C1.1 - CAT - Central de Atendimento (Protocolo) C1.2 - Usuário ou Responsável Técnico
F2.1 - CAT - Central de Atendimento (Protocolo)	E2.1 - Dados cadastrados no Sistema de Licenciamento	2 - Formalizar o processo de requerimento de outorga	S2.1 - Processo físico formalizado	C2.1 - CARQ - Coordenação de Arquivo
F2.2 - Usuário ou Responsável Técnico	E2.2 - Documentos (inclusive DARE pago)		S2.2 - Processo lógico formalizado	C2.2 - CAT - Central de Atendimento (Protocolo)
F3.1 - CAT - Central de Atendimento (Protocolo)	E3.1 - Processo lógico formalizado	3 - Verificar a abertura de novo processo no Sistema de Licenciamento e solicitar o envio do mesmo	S3.1 - Processo solicitado	C3.1 - CAT - Central de Atendimento (Protocolo)


## 7.3. 5ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Reunião de Melhoria de Processos

### PAUTA DA 5ª REUNIÃO:

- 1) EGE/GT apresentam a Identificação dos Elementos dos Processos
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 5º Passo
- 4) Utilizar a ferramenta tecnológica
- 5) Solicitar da EGE/GT o desenho do(s) Fluxograma(s) do processo



Foi realizada, no dia 23 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do



Escritório de Processos, sua equipe composta por: Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: João Ricardo Raiser e Walquíria P. Cabral.

Guilherme iniciou a reunião solicitando a João Ricardo que apresentasse o Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo solicitada na reunião anterior.

João Ricardo explicou o Fluxograma do Processo de Outorga de Água e, em seguida, apresentou como foi realizado o trabalho de Identificação dos Elementos do Processo.

Guilherme sugeriu a João Ricardo que faça uma revisão das alterações acordadas no formulário de identificação de elementos de processo para posterior validação.

João Ricardo aconselhou que fosse realizada uma reunião com o superintendente e demais servidores da equipe, para que todos tenham conhecimento do trabalho realizado até o momento e possam validar e contribuir com indicações de melhorias.

Guilherme apresentou o 5º passo “Desenho de Fluxogramas Atuais” e explicou o desenvolvimento do trabalho. Acordou-se o desenvolvimento do fluxograma com um processo, e não por subprocessos.

Sílvia apresentou a ferramenta tecnológica “BizAgi”, na versão 1.6 e elucidou passo a passo para utilização no desenvolvimento do fluxograma.

A EGE e o GT foram responsabilizados por solicitar a instalação do software BIZAGI, na versão 1.6. João Ricardo ficou responsável por enviar à GEPROC o arquivo do BizAgi contendo o anexo 07 - Desenho do Fluxograma do Processo Outorga de Água, via e-mail, e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.



*João Ricardo*



*Walquíria, Fernando, Janine, Keity e Guilherme*

Foi realizada, no dia 30 de agosto de 2011, a segunda parte da quinta reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos e Sílvia de Brito; integrantes da SERMARH: João Ricardo Raiser e Walquíria P. Cabral.

Guilherme iniciou a reunião solicitando que João Ricardo apresentasse o Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo e propôs revisão durante a apresentação.

Guilherme perguntou se houve participação de colaboradores envolvidos no processo durante o desenvolvimento deste trabalho, ressaltando a importância desta participação. João Ricardo esclareceu que apresentou o desenvolvimento do trabalho aos gerentes e superintendentes e encaminhou posteriormente o resultado via e-mail.

Fernando fez uma apresentação sucinta do 6º passo “Árvore de Soluções” a pedido de João Ricardo, para um prévio conhecimento.

A EGE ficou responsável por enviar à GEPROC o Anexo 06 - Identificação dos elementos do processo Outorga de Água, concluído, via e-mail, enviar à GEPROC o arquivo do BizAgi contendo o anexo 07 - Desenho do Fluxograma do Processo Outorga de Água, via e-mail e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.

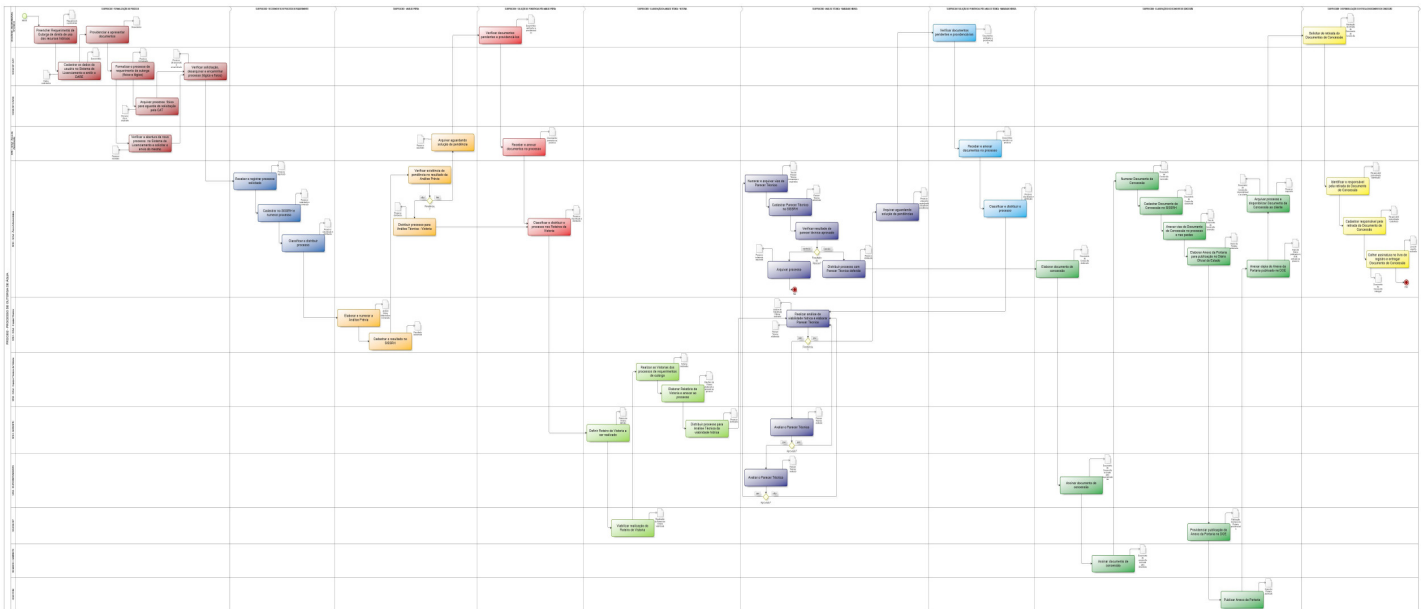


*Panorâmica*




*Walquíria, Rafael e João Ricardo*

### 7.3.1. Fluxograma Atual – Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás



## 7.4. 6ª Reunião

<i>Reunião de Melhoria de Processos</i>	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento Superintendência de Modernização Institucional ESCRITÓRIO DE PROCESSOS
<b>PAUTA DA 6ª REUNIÃO:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) EGE/GT apresentam os Fluxogramas</li><li>2) EGE/GT e GEPROC validam os Fluxogramas apresentados</li><li>3) Manual de Gestão por Processos – 6º Passo</li><li>4) Solicitar levantamento dos problemas, causas e soluções</li><li>5) Formulário de Identificação de Melhorias</li><li>6) Avaliação das Reuniões de Trabalho</li></ol>	
	

Foi realizada, no dia 20 de setembro de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás, que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos e Sílvia de Brito; o gerente da SEMARH, Eduardo H. C. Godoy e integrantes de sua equipe: Edson José Batista Júnior e João Ricardo Raiser.

Guilherme iniciou a reunião apresentando um panorama dos trabalhos realizados ao colaborador da SEMARH Edson, convidado por Eduardo e que participou pela primeira vez das reuniões de trabalho, fazendo um resumo dos trabalhos e reuniões já realizados para situar o mesmo.

A GEPROC, a EGE e o GT validaram o fluxograma do Processo de Outorga de Água e Fernando iniciou a apresentação do 6º passo do Manual: “Árvore de Soluções.”

Fernando ressaltou a importância do preenchimento do Formulário de Identificação de Melhorias como subsídio para a “Árvore de Soluções”.

Fernando disse que é fundamental o envolvimento de todos os participantes do processo para levantar e discutir os problemas, as causas, do processo e suas devidas soluções.

Fernando mencionou que um problema pode ter várias causas, várias soluções e vários resultados e ressaltou a importância em identificar com clareza a(s) causa(s) do(s) problema(s) para que as soluções propostas atinjam seus objetivos.

Fernando citou algumas ferramentas de gestão para descobrir causa(s) de problema(s) e disse que é preciso identificar e registrar os pontos fortes do processo para que os mesmos sejam mantidos ou mesmo aperfeiçoados.

Fernando sugeriu a utilização de algumas perguntas para identificar os problemas, indicou a matriz GUT para pontuá-los e disse que a EGE, o GT e os demais colaboradores que participam do processo deverão participar na realização da identificação dos problemas bem como proceder sua priorização.

Fernando ressaltou que quando houver empate na pontuação entre os problemas, a EGE, o GT e os colaboradores envolvidos deverão julgar os mais relevantes e priorizá-los.

João Ricardo apontou como uma possível melhoria que a vistoria dos processos seja realizada apenas em um percentual, e não em todos os processos devido ao baixo quantitativo de técnicos para realizá-las, fazendo com que o tempo de análise seja muito longo. E que em outros estados não são feitas vistorias em todos os processos, apenas aqui em Goiás.

Guilherme ressaltou a importância da reunião ampliada dos Grupos de Trabalho da SEMARH, em que os colaboradores terão a oportunidade de ampliar a discussão, trocar experiências de trabalho, discutir sobre problemas comuns que afetam os processos bem como criar uma rede de multiplicadores para o órgão, entre outros temas a serem abordados.

Eduardo identificou como uma oportunidade de melhoria uma revisão nas normas que impactam em todo o processo.

A GEPROC, em conjunto com a EGE e o GT iniciaram o preenchimento da “Árvore de Soluções.”

A EGE o e GT ficaram responsáveis por encaminhar o anexo 8 concluído, o anexo 6 atualizado e validado (em sintonia com as etapas validadas no fluxograma), fluxograma analisado e validado e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias, e enviar à GEPROC via e-mail.



*Panorâmica*



*Luís e Guilherme*

Foi realizada, no dia 3 de outubro de 2011, a segunda parte da sexta reunião sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito; e integrantes da SEMARH: Bento de Godoy Neto, Jakeline Carvalho S. Polonski e João Ricardo Raiser.

Guilherme disse que pode haver uma solução para mais de um problema e sugeriu uma mudança na redação de primeiro problema e o mesmo foi modificado para “tempo utilizado para realização de vistoria é superior ao previsto no regulamento.

João Ricardo ressaltou que é necessária uma estruturação e que a quantidade de servidores é insuficiente e que a demora na análise é o principal problema detectado.

João Ricardo mencionou que são poucas pessoas para analisar o processo e Bento disse que o grande problema é que o banco de dados não está organizado e que não há uma padronização na análise.

Jakeline informou que o Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) está em processo de estudos e adequação para implementação e que a previsão para finalização é até o fim do ano, quando se dará início à implementação.

João Ricardo disse que um problema é a deficiência na fiscalização dos usos dos recursos hídricos e condicionantes impostas pela legislação e há uma indefinição nas atribuições de fiscalização e que falta uma regulamentação para o problema mencionado acima.

Guilherme sugeriu um estreitamento de uma relação com o CREA para fiscalizar RT's mal intencionados.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por enviar o anexo 8 (conforme validação em reunião) preenchido e enviar o anexo 2, via e-mail




*Fernando, Guilherme, Bento, João Ricardo*



*Bento e João Ricardo*

## 7.4.1. Árvore de Soluções

Anexo 08 – AS – Formulário de Árvore de Soluções – Revisão 03

	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS
	PROC002 – OUTORGA DE AGUA

Parte I.I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Tempo necessário à realização de Vistoria	Grande quantidade de processos para vistoria	Revisar regulamento do sistema de outorga – definir critérios para realização das vistorias, procedimentos e amostragem	5	5	5	125	1º
	Recursos e estrutura disponibilizados não atendem às necessidades do Sistema de Outorga	Equipar a área com a estrutura necessária à realização das atividades					
Tempo utilizado na realização das análises	Grande quantidade de processos para análise	Equipar a área com a estrutura necessária à realização das atividades	5	5	5	125	2º
	Recursos e estrutura disponibilizados não atendem às necessidades do Sistema de Outorga	Equipar a área com os recursos e estrutura necessários à realização das atividades					
Demora no envio do processo para SRH	Existência de dois sistemas distintos	Desenvolver o módulo de Recursos Hídricos no "SISTEMA DE LICENCIAMENTO" de acordo com as necessidades da SRH	5	5	4	100	3º
	Processo físico e lógico	Implantação do Processo Digital					

...

## 7.5. Reunião Ampliada

Foi realizada, no dia 4 de outubro de 2011, a reunião ampliada sobre o Processo de Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás, que contou com a presença da Superintendente de Modernização Institucional, Maria Christina de A. C. Reis; da Gerente de Escritório de Processos, Janine Almeida Silva Zaiden, da equipe da GEPROC composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso, Sílvia de Brito Teles e Veramar Oliveira Rassi.

Participaram também o Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças da SEMARH, Joaci Albernaz; o Gerente de Planejamento e Tecnologia da Informação, Eduardo H. C. Godoy; o Superintendente de Gestão e Proteção Ambiental, Sérgio Evaristo Martins; e integrantes: Bento Godoy, César Augusto de Oliveira, Ialdo Oraque de Queiroz, Jakeline Carvalho S.



Polonski, João Ricardo Raiser, Neusilá Bernardes, Roberto Salomão, Sérgio Evaristo Martins, Thiago Castro e Wolmar P. Santana Filho.

Joaci informou que o Superintendente de Recursos Hídricos, Augusto de Araújo Almeida, não compareceria à reunião, pois precisou fazer uma viagem a pedido do Secretário. Após discutirem o assunto, os presentes decidiram que a presente reunião não seria cancelada, visando a não interrupção dos trabalhos.

A Superintendente de Modernização Institucional, Christina Reis, iniciou a reunião se apresentando e agradecendo a presença de todos. Em seguida a palavra foi passada para Janine.

Janine informou que faria um retrospecto dos trabalhos realizados até o momento na Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH, focalizando a melhoria do Processo de Outorga de Água.

Janine então apresentou a equipe da GEPROC, sua metodologia de trabalho e os Passos da Simplificação Administrativa executados até o momento, bem como os documentos que foram produzidos pela GEPPROC juntamente com o Grupo de Trabalho - GT do Processo de Outorga de Água e a Equipe de Gestão Estratégica – EGE da SEMARH.

Joaci pediu que o GT estudasse uma forma de penalizar os Responsáveis Técnicos que não instruem o processo corretamente. João Ricardo disse que esse problema teria que ser discutido com o Conselho de Recursos Hídricos, pois somente este tem poder para tomar essa decisão.

João informou ainda que o regulamento prevê cobrança de taxa, mas que seu valor é irrisório e, além disso, é válida por 6 anos. Joaci disse que alterações das taxas já estão sendo previstas nos novos regulamentos. João acrescentou que, como o valor das taxas é determinado em lei, esta também precisaria ser alterada.

Joaci informou que é determinação do Governo que a SEMARH seja auto-suficiente e, para tanto, seria necessário buscar novas fontes de recursos. João Ricardo disse que a Árvore de Soluções apresentada se resume a redução de custo e de tempo de tempo de resposta ao usuário.

Eduardo questionou se não seria possível realizar a revisão do regulamento antes de junho do ano que vem e João Ricardo respondeu que é preciso levar esta necessidade para o Conselho analisar. Eduardo então sugeriu encaminhar essa necessidade para que o superintendente a analisasse.

César sugeriu a criação de um cadastro de Responsáveis Técnicos e que se aplicasse penalidade para os que agissem de má fé e João Ricardo disse que seria necessário verificar a legalidade de a SEMARH atuar como órgão regulador.

César então propôs que a SEMARH promovesse curso para formação e cadastro de Responsáveis Técnicos a cada seis meses e João Ricardo reforçou a necessidade de se levar as propostas para análise do Conselho. Eduardo sugeriu a realização de um estudo antes de levar essas propostas para o Conselho.

Bento manifestou preocupação com a SEMARH assumir função reguladora quanto aos Responsáveis Técnicos e então João Ricardo sugeriu que se cobrasse que o CREA efetivamente punisse os Responsáveis Técnicos desonestos.

Christina salientou a necessidade da definição dos papéis das unidades através da consolidação do regulamento, pois isto se faria necessário inclusive para definição de sua forma de fiscalização.

Ela também frisou a necessidade de que a validação do Formulário de Identificação de Melhorias seja realizada pelo Superintendente de Recursos Hídricos até o dia 7 de outubro.

A EGE ficou responsável por entregar na GEPROC o anexo 2: “Formulário de Identificação de Melhorias” validado e assinado pelo gerente e superintendente da área e, junto ao GT, atualizar o Plano de Trabalho e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Panorâmica*



*Panorâmica*



*João Ricardo*

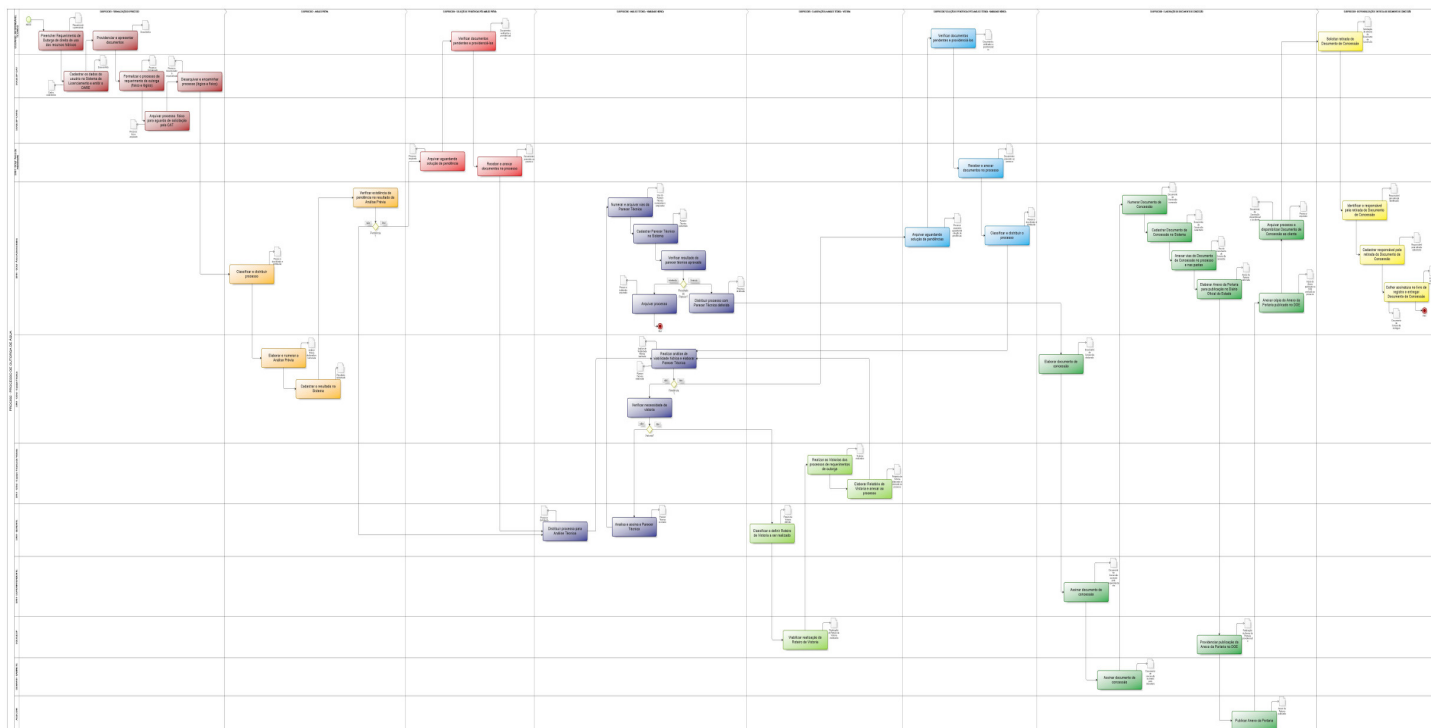


*Jakeline, Janine e Christina*

### **7.6. 7ª Reunião**

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a nova modelagem dos fluxogramas ideais de cada processo, que servirá como alicerce para os trabalhos no órgão visando à otimização e buscando eliminar retrabalhos e gargalos que causam entraves à continuidade do processo.

## 7.6.1. Processo Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás – Novo Fluxograma



### 7.7. 8ª Reunião

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a consolidação de indicadores, que são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos.


### 7.7.1. Indicadores do Processo Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos sob Domínio do Estado de Goiás

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO			
NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE DE AVALIAÇÃO
Tempo médio de autorização/concessão de Direito de Uso de Recursos Hídricos	Dias	$\frac{\sum \text{Data de entrega do documento de Concessão} - \text{Data de solicitação de requerimento}}{\sum \text{Solicitações deferidas}}$	Semestral
Tempo médio de Vistoria Técnica	Dias	$\frac{\sum (\text{Data de entrega do Laudo de Vistoria} - \text{Data de Solicitação de Vistoria Técnica})}{\sum \text{Solicitações de Vistoria Técnica}}$	Trimestral
Taxa de processos Indeferidos por Bacia Hidrográfica*	%	$\frac{\sum \text{Processos Indeferidos por Bacia Hidrográfica} \times 100}{\sum \text{Processos por Bacia Hidrográfica}}$	Trimestral
Índice de Satisfação de Clientes – ISC	%	$\frac{\sum \text{Clientes que declararam estar satisfeitos} \times 100}{\sum \text{Clientes Pesquisados}}$	Trimestral
Tempo médio de Análise Prévia	Dias	$\frac{\sum \text{Data de conclusão} - \text{Data de recebimento}}{\sum \text{Processos em Análise Prévia}}$	Semestral
Tempo médio de Análise Técnica	Dias	$\frac{\sum \text{Data de conclusão} - \text{Data de distribuição}}{\sum \text{Processos em Análise Técnica}}$	Semestral
Quantidade de processos por analistas	Processo/Analista	$\frac{\sum \text{Processos distribuídos}}{\sum \text{Analistas}}$	Semestral
Taxa de Requerimento por tipo de uso*	%	$\frac{\sum \text{Processos por tipo de uso} \times 100}{\sum \text{Processos formalizados}}$	Semestral

\* Elaborar um indicador para cada situação

### 7.8. Proposta de Melhoria

Como produto do **Projeto de Mapeamento e Redesenho de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos**, encaminhamos **Propostas de Melhoria**, que consolidam as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstram os novos fluxogramas dos processos priorizados, bem como os indicadores para medir o desempenho dos mesmos.

	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN
	Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás / SEMARH
<b>PROCESSO 002 – Outorga de Direito de Uso dos Recursos Hídricos Sob Domínio do Estado de Goiás</b>	

**PROPOSTA DE MELHORIA**

**OBJETIVO**

Este documento tem como finalidade consolidar a proposta de melhoria para o processo supracitado, apresentar as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstrar o novo fluxograma do processo que servirá de referência para a implementação das melhorias, bem como os indicadores para medir o desempenho do mesmo.

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO**

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
1-Tempo utilizado para realização de Vistoria é superior ao previsto no regulamento	Grande quantidade de processos para vistoria	Revisar regulamento do sistema de outorga – definir critérios para realização das vistorias, procedimentos, amostragem e penalizações. Definição de procedimentos para realização das vistorias, coleta de dados, medição de vazão, dentre outros. Definir critérios para solicitações de reanálises.	SRH e CERHi	Jun/2012	Diminuição no tempo de análise dos requerimentos e resposta ao usuário; Melhorar a imagem da SEMARH; Confiabilidade e transparência do andamento dos requerimentos; Redução dos custos do Sistema de Outorga; Possibilidade de acesso a sistemas e ferramentas necessárias à realização das análises;

...

# PROCESSO DE RESERVA LEGAL

## 8. PROCESSO DE RESERVA LEGAL


### 8.1. 3ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

**PAUTA DA 3ª REUNIÃO:**

- 1) Equipe de Gestão Estratégica – EGE apresenta o Plano de Trabalho elaborado
- 2) EGE/GT e GEPROC validam o Plano de Trabalho
- 3) Manual de Gestão por Processos - 3º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT o levantamento das etapas do processo, bem como o agrupamento das mesmas e suas normas aplicáveis
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias



Foi realizada, no dia 10 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos, composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ildo Oraque de Queiroz e Jakeline Carvalho Silva Polonski.

Guilherme apresentou o Plano de Trabalho - PT - do Processo de Reserva Legal realizado pela EGE. Ildo informou que o nome da unidade descrita no item “QUEM” do PT deve ser a Superintendência de Gestão e Proteção Ambiental SUGEPA / Gerência de Biodiversidade GBIO.

Ildo perguntou como seriam denominados os processos existentes na Gerência de Biodiversidade (GBIO). Por exemplo: averbação simples, alocação de reserva legal, extra propriedade.

Guilherme explicou que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, e que a denominação de cada um depende do escopo de atuação definido pelos responsáveis. Neste caso, foi escolhido o processo de reserva legal.



Guilherme iniciou a explicação dos passos para elaboração do levantamento das normas aplicáveis que têm impacto no processo, enfatizando que este é o momento de verificar se há conflitos, duplicidade de normas e legislação para que seja revisada e/ou melhorada.

A EGE e o GT foram responsabilizados por Levantar as Etapas e Normas do Processo e de Enviar à GEPROC o Anexo 04 - Levantamento de Etapas e Anexo 05 - Levantamento de Normas, preenchidos, conforme Processo de Reserva Legal, via e-mail.




*Ialdo, Jakeline, Rafael e Fernando*



*Panorâmica*

### 8.1.1. Levantamento de Etapas e Normas


Anexo 04 – LE – Formulário de Levantamento de Etapas

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS/ SEMARH
	PROC003 – Reserva Legal

SUBPROCESSO	ETAPA
Formalização do Processo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadastrar os dados do usuário e do uso no Sistema de Licenciamento;</li> <li>2. Conferir os documentos apresentados;</li> <li>3. Formalizar o processo de requerimento de reserva legal;</li> <li>4. Carimbar, datar e assinar as páginas do processo de requerimento;</li> <li>5. Enviar processo ao arquivo do Protocolo;</li> </ol>
Análise da Documentação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuir logicamente o processo</li> <li>2. Solicitar o processo físico ao arquivo</li> <li>3. Identificar categoria do processo</li> <li>4. Analisar requerimento</li> <li>5. Verificar justificativa (no caso de relocação de reserva legal)</li> <li>6. Conferir documentação do imóvel (dos dois imóveis no caso de caso de reserva legal extra propriedade)</li> <li>7. Verificar documentação do proprietário</li> <li>8. Listar as pendências identificadas</li> </ol>
Análise de Laudos técnicos*: DVA, ART e Estudo de produtividade  * constitui basicamente na análise da declaração de viabilidade ambiental (DVA). Caso o processo seja de reserva legal extra propriedade há dois DVA, um para a propriedade matriz e outro para a receptora.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar informações gerais do DVA</li> <li>2. Verificar e relacionar os diversos usos do solo no imóvel com a área total do mesmo</li> <li>3. Identificar área de cobertura florestal total na propriedade</li> <li>4. Identificar o valor da área requerida para constituir a reserva legal</li> <li>5. Identificar valor das áreas de preservação permanente (APP) na propriedade</li> <li>6. Identificar valor de cobertura vegetal remanescente no imóvel</li> <li>7. Verificar descrição sobre situação da reserva legal</li> <li>8. Verificar descrição sobre a existência e situação das áreas de preservação permanente</li> <li>9. Conferir declaração de responsabilidade</li> <li>10. Analisar estudo de produtividade média do imóvel (no caso de reserva legal extra propriedade)</li> <li>11. Conferir anotação de responsabilidade técnica (ART)</li> <li>12. Listar as pendências identificadas</li> </ol>

...

Anexo 05 – LN – Formulário de Levantamento de Normas - Revisão 01

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS/SEMARH
	PROC003-Reserva Legal

NORMA/ANO	ESFERA DE CRIAÇÃO	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPACTO NO PROCESSO
Lei 4771/1965	federal	Estabelece a obrigatoriedade da reserva legal nos imóveis rurais, dispõe sobre app e dá outras providências.	médio
Lei 12596/1995	estadual	Cria a política florestal de Goiás e estabelece linhas gerais sobre as áreas de preservação permanente e reserva legal.	alto
Decreto 4593/2001	estadual	Regulamenta a Lei estadual Nº 12 596/95 especificando aspectos da reserva legal no estado.	alto
Decreto Nº 5392/2001	estadual	Estabelece critérios para a reserva legal extra propriedade.	alto
Portaria 14/2001	órgão	Estabelece critérios técnicos a serem adotados na análise de processos de reserva legal extra propriedade.	alto
Portaria 15/2001	órgão	Estabelece critérios técnicos a serem adotados na análise de processos de relocação de reserva legal	alto
Instrução normativa 01/1997	órgão	Dispõe sobre os aspectos gerais da reserva legal, conceito, finalidade, localização e uso	alto
Resolução CONAMA 303/2002	federal	Dispõe sobre parâmetros, definições e limites de áreas de preservação permanente	médio
Instrução normativa 06/2010	órgão	Estabelece critérios acerca da reserva legal quando da implantação de loteamentos	baixo

...


## 8.2. 4ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 4ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam o Levantamento das Etapas e o Levantamento das Normas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 4º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT a identificação dos elementos do processo
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Solicitar que a Gerência de Planejamento e Tecnologia da Informação da SEMARH instale a ferramenta BIZAGI na versão 1.6



Foi realizada, no dia 17 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Adjane D. de Oliveira, Jakeline Carvalho S. Polonski e Ialdo Oraque de Queiroz.

Ialdo iniciou a apresentação do Levantamento das Etapas do Processo de Reserva Legal realizado pelo GT. Durante a explanação dele, Janine perguntou se o requerimento inicial é comum para todos os tipos de processos e ele afirmou que sim. Janine então propôs que sejam desenvolvidos formulários individuais para cada tipo de processo para que não ocorram erros em seu preenchimento.

Adjane comentou a falta de clareza na documentação vinda dos cartórios cujos técnicos têm que se basear para a análise dos processos gera grandes responsabilidades sobre os mesmos. Fernando sugeriu a criação de normas junto aos órgãos competentes para respaldarem os técnicos. Ela

bradou que falta estrutura física, tecnológica e de recursos humanos para a análise dos processos.

Guilherme sugeriu aos integrantes da SERMARH que entrem em contato com o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado de Goiás (CREA-GO) para verificar a possibilidade de uma parceria na inspeção do preenchimento de documentos relacionados a este processo bem como das ART's, para conferir a veracidade das mesmas.

Após a validação do Levantamento das Etapas e Normas pela GEPROC, Fernando explicou sobre a Identificação dos Elementos do Processo e Ialdo levantou dúvidas em relação a como realizar a identificação do Fornecedor, das Entradas, das Saídas e do Cliente/Usuário. Fernando, utilizando o Manual de Gestão por Processos, explicou a Ialdo que para cada elemento do processo existe uma pergunta para identificá-lo.

A EGE e o GT foram incumbidos à Realização da Identificação dos Elementos do Processo de Reserva Legal e a enviar à GEPROC o Anexo 06 - Identificação dos Elementos do Processo de Reserva Legal preenchido, via e-mail.




*Adjane, Rafael e Jakeline*



*Ialdo*

## 8.2.1. Identificação dos Elementos do Processo

Anexo 06 – IEP – Formulário de Identificação dos Elementos do Processo - Revisão 04

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HIDRICOS
	PROC003 – Reserva Legal
	SUBPROC001 – FORMALIZAÇÃO DO PROCESSO

FORNECEDOR	ENTRADA/INSUMO	ETAPA*	SAIDA/PRODUTO	CLIENTE/USUÁRIO
F1.1 - RT/Usuário/Requerente	E1.1-Reqüerimento de Reserva Legal preenchido E1.2 - Documentos	1 - Conferir documentos e cadastrar os dados do usuário no Sistema de Licenciamento;	S1.1 - Dados cadastrados no sistema	C1.1 - CAT - Protocolo SEMARH
F2.1 - CAT - Protocolo SEMARH	E2.1 - Dados cadastrados no sistema	2 - Formalizar o processo de requerimento de Reserva Legal (lógico e físico);	S2.1 - Processo lógico formalizado	C2.1 - CAT - Protocolo SEMARH
F2.2 - RT/Usuário/Requerente	E2.2 - Documentos		S2.2 - Processo físico formalizado	C2.1 - CARQ - Arquivo
F3.1 - CAT - Protocolo SEMARH	E3.1 - Processo lógico formalizado	3 - Alimentar a pauta da GBIO	S3.1 - Pauta alimentada	C3.1 - GBIO


## 8.3. 5ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 5ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam a Identificação dos Elementos dos Processos
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 5º Passo
- 4) Utilizar a ferramenta tecnológica
- 5) Solicitar da EGE/GT o desenho do(s) Fluxograma(s) do processo



Foi realizada, no dia 24 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da

SEMARH: Adjane D. de Oliveira, Jakeline Carvalho S. Polonski e Ildo Oraque de Queiroz.

Guilherme iniciou a reunião e solicitou a Ildo que apresentasse o Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo solicitada na reunião anterior.

Ildo relatou que na etapa de “análise técnica” é notada má conduta de alguns técnicos responsáveis pelo projeto, sendo estes contratados pelo requerente para acompanhamento do processo.

Guilherme sugeriu à SEMARH buscar parceria com o CREA para fiscalizar a atuação e a ética destes técnicos responsáveis dos projetos.

Ildo relatou sobre a etapa que analisa e lista possíveis pendências nos processos e citou que há um número imenso de quantidade de processos acumulados aguardando que o requerente atenda as pendências.

Foi sugerida a não formalização de processo sem as documentações devidas e exigidas com base na legislação específica. Neste caso é essencial: capacitação aos colaboradores do CAT e/ou um analista para verificar as documentações antes da formalização do processo e/ou uma portaria regulamentando a não formalização de processo sem as devidas documentações. Segundo Ildo, esta ação diminuiria aproximadamente 25% de 2000 processos formalizado/mês parados aguardando atendimento de pendência.

Ildo comentou que aproximadamente 70% dos processos físicos ficam pendentes no CARQ aguardando a devolução dos documentos de averbação no cartório, por desinteresse do requerente.

Guilherme apresentou sugestão do Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo preenchido no formulário.

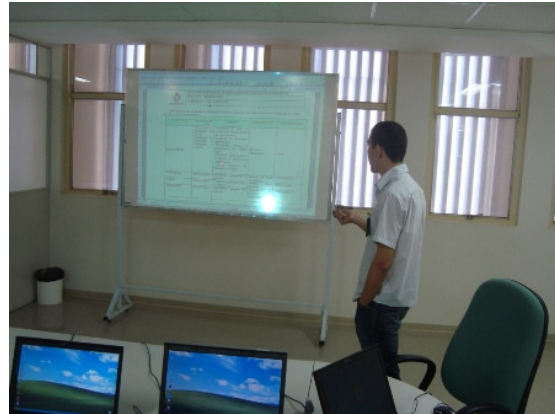
Guilherme apresentou o 5º passo “Desenho de Fluxogramas Atuais” e explicou o desenvolvimento do trabalho.

Sílvia apresentou a ferramenta tecnológica “BizAgi”, na versão 1.6, e elucidou passo a passo para utilização no desenvolvimento do fluxograma.

A EGE e o GT foram responsabilizados por solicitar a instalação da ferramenta, enviar a GEPROC o arquivo do BizAgi contendo o anexo 07 - Desenho do Fluxograma do Processo de Reserva Legal, via e-mail e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.



*Sílvia e Guilherme*



*Ialdo*

Foi realizada, no dia 31 de agosto de 2011, a segunda parte da quinta reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Jakeline Carvalho S. Polonski e Ialdo Oraque de Queiroz.

Guilherme disse que os processos em que haja necessidade de re-análise fossem cobrados uma taxa com intuito de dar agilidade ao processo, a partir de uma segunda análise; fazer um check-list bem elaborado e uma campanha de orientação como melhoria.

Jakeline frisou a importância de orientar as pessoas envolvidas na implementação das melhorias.

Guilherme questionou a Ialdo sobre a validade das análises jurídicas das comissões internas.



Janine sugeriu uma mudança no título do sexto subprocesso “Análise jurídica de relocação” e a mudança da primeira etapa deste subprocesso para “solicitar parecer jurídico”.

Ialdo mencionou a possibilidade de melhoria com a padronização dos procedimentos dos cartórios para que haja menor burocracia no andamento dos processos de averbação.

Guilherme sugeriu algumas melhorias: o CREA – GO proceder à fiscalização dos responsáveis técnicos; orientação ao cliente (campanha educativa) com o intuito de instruir o mesmo com relação ao processo de certificação da reserva legal; elaboração de um modelo de contrato entre o responsável técnico e o cliente, visando estabelecer responsabilidades entre as partes.

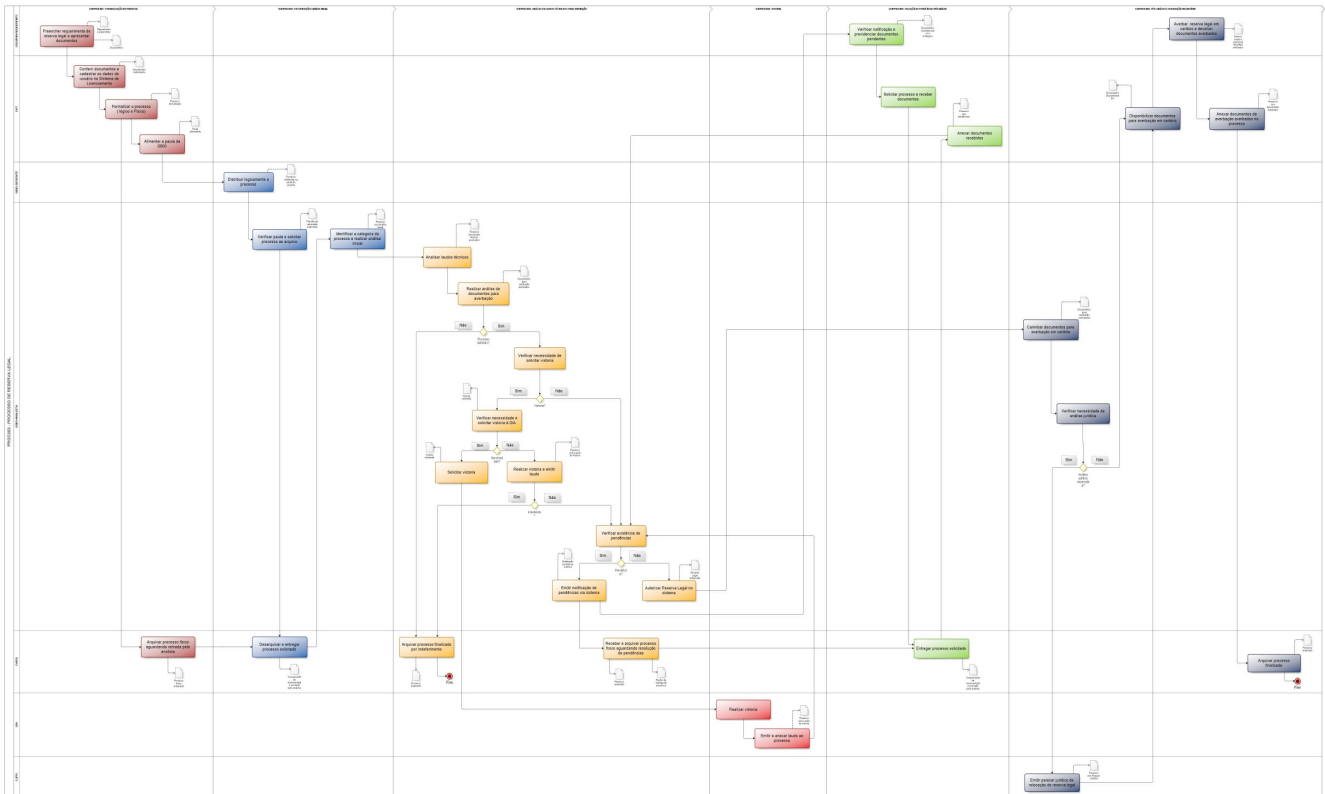


*Ialdo, Jakeline e Rafael (ao fundo)*



*Guilherme e Sílvia*

### 8.3.1. Fluxograma Atual – Processo Reserva Legal



### 8.4. 6ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

## PAUTA DA 6ª REUNIÃO:

- 1) EGE/GT apresentam os Fluxogramas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os Fluxogramas apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 6º Passo
- 4) Solicitar levantamento dos problemas, causas e soluções
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Avaliação das Reuniões de Trabalho

Foi realizada, no dia 5 de setembro de 2011, a reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Jakeline Carvalho S. Polonski e Luís Américo Cavalcante de Oliveira Júnior.

Guilherme sugeriu que seja criado mecanismo para que os responsáveis técnicos e usuários devolvam os documentos averbados no cartório para que sejam anexados ao processo. Também ressaltou que os técnicos da Semarh sejam os responsáveis por estabelecer o check-list para formalização do processo no atendimento.

Jakeline disse que o check-list é disponibilizado no site e o protocolo somente abre o processo se estiver com todos os documentos em ordem.

Guilherme disse que o processo (físico e lógico) é apenas um e que o arquivo é um procedimento interno e não haveria necessidade de constar no fluxo.

Luís sugeriu que na etapa “Solicitar vistoria”, deveria haver uma decisão para verificar se quem realiza é a GIA ou a GBIO e agrupar as análises em uma única etapa.

Luís disse que quando a pendência do processo não puder ser sanada, o mesmo é indeferido e registrado no sistema e que todas as relocações são destinadas ao jurídico e as demais ao CAT.

Jakeline disse que realizou uma consulta junto à Advocacia Setorial e ficou caracterizado que os documentos emitidos pelas coordenações jurídicas não tem validade legal.

Guilherme sugeriu a Luís que participe das próximas reuniões, pois quanto mais pessoas envolvidas, melhor para o processo e para a multiplicação da metodologia de trabalho no órgão.

Janine sugeriu que a EGE apresente como problema de todos os processos da secretaria, a existência do duplo cadastro físico e lógico, uma vez que se pretende implantar o GED na SEMARH.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por encaminhar o Anexo 8: “Árvore do Soluções” preenchido e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar a GEPROC, via e-mail.



*Panorâmica*



*Luís, Sílvia e Fernando*

Foi realizada, no dia 13 de setembro de 2011, a segunda parte da sexta reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença da equipe da GEPROC composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ialdo Oraque de Queiroz e Jakeline Carvalho S. Polonski.

Guilherme ressaltou que o processo, independentemente de físico ou lógico, é apenas um e que o arquivo não deve constar no fluxo, pois é um procedimento interno e Ialdo disse que o arquivo existe devido à grande quantidade de processos existentes.

Guilherme salientou a importância da comunicação interna entre a SEMARH para que cada um conheça o trabalho do outro e que possa ser extraído o melhor de cada um como oportunidade de melhoria.

Guilherme disse que o tempo padrão para atendimento no Vapt Vupt tira o foco da qualidade e gera processos com pendências que emperram o andamento dos mesmos.

Fernando para apresentou o Anexo 8: “Árvore de Soluções.”

Jakeline disse que as pessoas contribuíram muito para as discussões com o intuito de realizar melhorias no processo com o preenchimento do Formulário: “Árvore de Soluções.”

Fernando salientou a importância de anotar as melhorias levantadas no Formulário de Identificação de Melhorias e Jakeline disse que esta é uma falha da equipe, que não o está preenchendo.

Jakeline disse que a capacitação amenizará os problemas referentes aos documentos faltantes e/ou incorretos, com relação às etiquetas que não conferem e aos processos não localizados.

Rafael aconselhou que a pontuação da capacitação na matriz GUT fosse aumentada, pois ela melhoraria, consideravelmente, o andamento dos processos evitando problemas relacionados à “Árvore de Soluções”, como a autuação errada de processos; perda de processos; problemas relacionados ao CAT e ao Protocolo.

A EGE e o GT ficaram responsáveis pela consolidação do Anexo 8: “Árvore de Soluções” com a Gerência de Biodiversidade e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Ildo e Jakeline*



*Fernando e Sílvia*

Foi realizada, no dia 19 de setembro de 2011, a terceira parte da sexta reunião sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença da equipe da GEPROC composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ildo Oraque de Queiroz e Jakeline Carvalho S. Polonski.

Guilherme iniciou a reunião salientando que para validar os problemas mencionados na “Árvore de Soluções” é necessária uma compatibilização com o Formulário de Identificação de Melhorias.

Fernando disse que houve uma lacuna devido ao não preenchimento do Formulário de Identificação de Melhorias, por isso a necessidade de se ter preenchido os mesmos durante todo o trabalho de mapeamento, para que tudo ficasse registrado.

Fernando apresentou algumas sugestões para alterações quanto ao preenchimento do anexo 8: “Árvore de Soluções”, que foram aceitas pela EGE e pelo GT.

Ildo mencionou que para descobrir algum erro dentro da documentação é necessário analisar o processo e que os documentos apresentados incorretos não há como o CAT identificá-los por não terem o conhecimento técnico nem tempo hábil para análise.

Fernando sugeriu um atendimento direcionado pra cada processo como uma possível melhoria e ressaltou que o atendimento não seria feito por analistas, mas pelo próprio CAT, que seriam treinados através de um programa de capacitação específico.

Foram discutidos causas e problemas e algumas alterações foram feitas no anexo 8 e o mesmo foi validado.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por enviar à GEPROC o anexo 8: “Árvore de Soluções” validado, atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.




*Ialdo e Jakeline*



*Guilherme, Fernando, Ialdo e Jakeline*

### 8.4.1. Árvore de Soluções

Anexo 08 – AS – Formulário de Árvore de Soluções

	SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS
	PROC003 – Reserva Legal.

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Instrução normativa estadual desatualizada (IN 01/97)	Falta tempo do corpo técnico em ajustar a IN	Realizar estudo e atualizar a IN	5	5	5	125	1º
	Falta priorizar a revisão legal						
Documentação apresentada no processo incorreta, laudos mal feitos e informações inverídicas	Má fé ou desconhecimento dos responsáveis técnicos	Campanha de Sensibilização e orientação dos responsáveis técnicos Parceria com os conselhos dos responsáveis técnicos para orientações, advertências ou punições	5	5	5	125	2º
	Inexistência de programa de capacitação para servidores do CAT	Treinamento para os atendentes do protocolo Criação de guichês de atendimento específicos para cada área					
Processos com documentos faltantes,	Falta de clareza no check list	Revisar check list;					
	Negligência ou desatenção na conferência dos documentos por parte dos atendentes do protocolo	Treinamento para os atendentes do protocolo					
		Criação de guichês de atendimento específicos para cada área	5	5	5	125	3º
	Má fé e/ou desconhecimento dos RTs	Parceria com os conselhos dos RTs para orientações, advertências ou punições Campanha de Sensibilização e orientação dos responsáveis técnicos					

...

### 8.5. Reunião Ampliada

Foi realizada, no dia 3 de outubro de 2011, a reunião ampliada sobre o Processo de Reserva Legal, que contou com a presença da Superintendente de Modernização Institucional, Maria Christina de A. C. Reis; da Gerente de Escritório de Processos, Janine Almeida Silva Zaiden, da equipe da GEPROC composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso, Sílvia de Brito Teles e Veramar Oliveira Rassi.

Participaram também o Superintendente de Gestão, Planejamento e Finanças da SEMARH, Joaci Albernaz; o Gerente de Planejamento e Tecnologia da Informação, Eduardo H. C. Godoy; o Superintendente de Gestão e Proteção Ambiental, Sérgio Evaristo Martins e integrantes: Cristiane Silva



Souza, Ialdo Oraque de Queiroz, Jakeline Carvalho S. Polonski e Thiago Castro.

A Superintendente de Modernização Institucional, Christina Reis, iniciou a reunião agradecendo a presença de todos e passou a palavra para a Gerente de Escritório de Processos, Janine Zaiden.

Janine informou fez um retrospecto dos trabalhos realizados até o momento na Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos - SEMARH -, focalizando a melhoria do Processo de Reserva Legal. Janine então apresentou a equipe da GEPROC, sua metodologia de trabalho e os Passos da Simplificação Administrativa executados até o momento, bem como os documentos que foram produzidos pela GEPPROC juntamente com o Grupo de Trabalho - GT do Processo de Reserva Legal e a Equipe de Gestão Estratégica – EGE da SEMARH.

Janine explicou que as melhorias identificadas na Árvore de Soluções deveriam ser analisadas e validadas pelo Superintendente de Gestão e Proteção Ambiental, Sérgio Evaristo Martins, no decorrer desta semana, para que o GT pudesse dar sequência ao novo desenho do processo. Janine também apresentou os dados resultantes da avaliação realizada ao final do 6º Passo.

Na sequência, Ialdo apresentou Cristiane e Thiago como membros do GT e deu início à apresentação do fluxograma atual do Processo de Reserva Legal, ressaltando o quanto o fluxograma auxilia no entendimento do processo. Após a apresentação do fluxograma, Ialdo iniciou a exposição da Árvore de Soluções, salientando sua importância e o quanto sua elaboração demandou esforço do GT.

Durante a exposição da Árvore de Soluções, ao analisar o problema de “Processos com Documentos Faltantes”, Joaci questionou se não haveria forma de penalizar os Responsáveis Técnicos, caso fosse detectado a má fé por parte destes e Sérgio respondeu que a penalização seria realizada com a

anulação do processo e que seria interessante viabilizar treinamentos para os Responsáveis Técnicos.

Eduardo propôs a criação de uma taxa para as análises técnicas e para cada vistoria realizada, como forma de penalizar os processos que fossem mal instruídos. Dessa forma também haveria economia dos recursos do Estado.

Sérgio então informou que o Ministério Público é quem vai penalizar o Responsável Técnico quando este agir de má fé, uma vez que o processo será cancelado e o mesmo terá que pagar novas taxas e protocolar novo processo. Cristiane então questionou se a criação de um “cadastro negativo” de Responsáveis Técnicos não promoveria uma punição mais eficiente.

Joaci ressaltou a necessidade de capacitação técnica para os atendentes visando à verificação da documentação entregue pelos Responsáveis Técnicos ao protocolar o processo.

Eduardo então sugeriu a criação de uma etapa anterior à autuação do processo, em que todos os documentos necessários seriam verificados pela gerência de biodiversidade e Sérgio destacou que para viabilizar esse pré-atendimento, seriam necessários computadores melhores e disponibilização de espaço físico.

Ialdo relatou o problema das imagens de satélites disfarçadas que são entregues pelos Responsáveis Técnicos e Sérgio disse que estes devem fornecer a imagem atual da área. Ialdo então disse que a SEMARH também deve ter acesso à imagem atual para realizar a comparação entre as imagens.

Na sequência da reunião, a palavra foi passada para Jakeline para que esta apresentasse o Formulário de Identificação de Melhorias. Jakeline então parabenizou o GT do Processo de Reserva Legal pelo comprometimento e a equipe da GEPROC pelo suporte prestado ao GT e à EGE.

Durante a apresentação, Janine esclareceu que é necessário que o gerente ou o superintendente da área faça a análise da identificação e da implementação das melhorias.

Christina questionou a atuação da coordenação jurídica e Sérgio informou que ela não atuará mais e, em caso de questionamentos jurídicos, estes serão encaminhados para a Advocacia Setorial. Christina então salientou que a coordenação jurídica já não faz parte da estrutura dos órgãos.

Eduardo reforçou a importância da participação do superintendente neste momento, pois o novo desenho do processo fornecerá subsídio para o sistema de gestão eletrônica de documentos da SEMARH e Sérgio respondeu que a Superintendência dará o apoio necessário, analisando criticamente e até propondo novas melhorias, se necessário.

A EGE ficou responsável por entregar na GEPROC o anexo 2: “Formulário de Identificação de Melhorias” validado e assinado pelo gerente e superintendente da área e, junto ao GT, atualizar o Plano de Trabalho e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Panorâmica*



*Panorâmica*



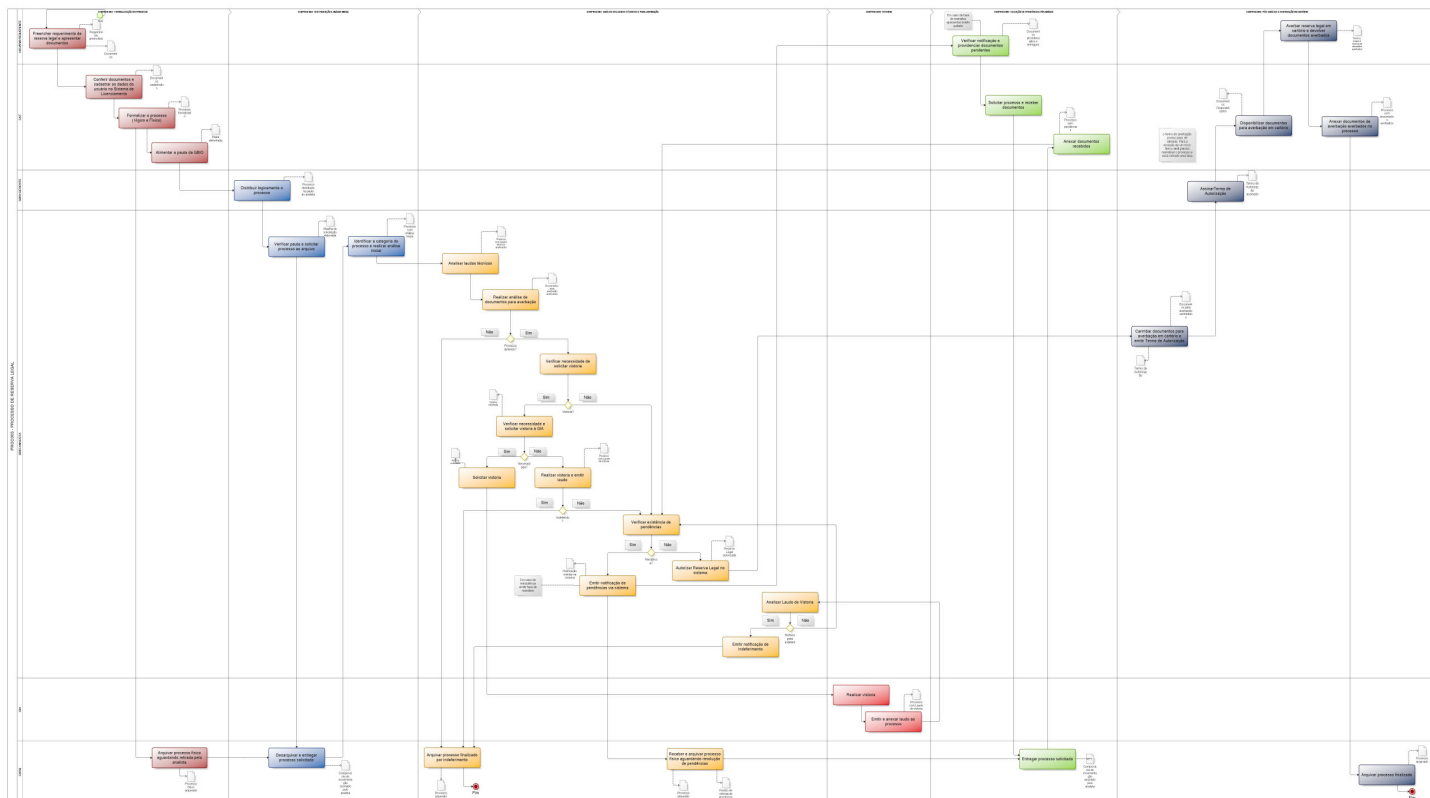
*Panorâmica*



*Panorâmica*

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a nova modelagem dos fluxogramas ideais de cada processo, que servirá como alicerce para os trabalhos no órgão visando à otimização e buscando eliminar retrabalhos e gargalos que causam entraves à continuidade do processo.

**8.6.1. Processo de Reserva Legal – Novo Fluxograma**



**8.7. 8ª Reunião**


Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a consolidação de indicadores, que são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos.

### 8.7.1. Indicadores do Processo de Reserva Legal

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO			
NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE
Taxa de processos aprovados em primeira análise	%	$\frac{\sum \text{Processos aprovados em 1}^\circ \text{ análise} \times 100}{\sum \text{Processos analisados}}$	Trimestral
Taxa de processos com pendência	%	$\frac{\sum \text{Processos com pendência} \times 100}{\sum \text{Processos analisados}}$	Trimestral
Taxa de processos indeferidos	%	$\frac{\sum \text{Processos indeferidos} \times 100}{\sum \text{Processos formalizados}}$	Trimestral
Tempo médio de Vistoria Técnica	Dia	$\frac{\sum (\text{Data de entrega do laudo} - \text{Data de Solicitação})}{\sum \text{Solicitações de Vistoria Técnica}}$	Semestral
Taxa de processos concluídos	%	$\frac{\sum \text{Processos concluídos} \times 100}{\sum \text{Processos abertos}}$	Trimestral
Tempo médio de retorno de processos com averbação em cartório	Dia	$\frac{\sum (\text{Data de retorno do processo averbado em cartório} - \text{Data da autorização da reserva})}{\sum \text{Processos averbados em cartório}}$	Trimestral
Índice de Satisfação de Clientes – ISC	%	$\frac{\sum \text{Clientes que declararam estar satisfeitos} \times 100}{\sum \text{Clientes Pesquisados}}$	Trimestral

### 8.8. Proposta de Melhoria

Como produto do **Projeto de Mapeamento e Redesenho de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos**, encaminhamos **Propostas de Melhoria**, que consolidam as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstram os novos fluxogramas dos processos priorizados, bem como os indicadores para medir o desempenho dos mesmos.

	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN
	Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás / SEMARH
<b>PROC003 – Reserva Legal</b>	

**PROPOSTA DE MELHORIA**

**OBJETIVO**

Este documento tem como finalidade consolidar a proposta de melhoria para o processo supracitado, apresentar as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstrar o novo fluxograma do processo que servirá de referência para a implementação das melhorias, bem como os indicadores para medir o desempenho do mesmo.

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO**

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
1-Instrução normativa estadual desatualizada (IN 01/97)	Falta tempo do corpo técnico em ajustar a IN Falta priorizar a revisão legal	Realizar estudo e atualizar a IN	GBIO	Dez/2011	Instrução normativa atualizada.
2-Documentação incorreta apresentada no processo, laudos mal feitos e informações inverídicas	Má fé ou desconhecimento dos responsáveis técnicos – RT. Inexistência de programa de capacitação do protocolo.	Parceria com os conselhos dos RT's para orientações, advertências ou punições Campanha de Sensibilização e orientação dos responsáveis técnicos Treinamento para os atendentes do protocolo	GBIO	Jun/2012	Melhoria na qualidade do processo apresentado pelos responsáveis técnicos.

# PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO E COBRANÇA DE AUTOS

## 9. PROCESSO DE FISCALIZAÇÃO E COBRANÇA DE AUTOS


### 9.1. 3ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

**PAUTA DA 3ª REUNIÃO:**

- 1) Equipe de Gestão Estratégica – EGE apresenta o Plano de Trabalho elaborado
- 2) EGE/GT e GEPROC validam o Plano de Trabalho
- 3) Manual de Gestão por Processos - 3º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT o levantamento das etapas do processo, bem como o agrupamento das mesmas e suas normas aplicáveis
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias



Foi realizada, no dia 11 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Cobrança de Autos, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Keity Bonatti dos Santos, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Guilherme apresentou o plano de trabalho - PT do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, realizado pela EGE. Ana Maria informou que no início do ano a CGE realizou auditoria na unidade levantando diversas informações que poderão ser úteis neste trabalho de mapeamento. Entretanto, a CGE não repassou o resultado da auditoria realizada. Perguntou se esta etapa será um retrabalho ou aproveitará o mapeamento existente.

Janine respondeu que verificará com a Controladoria a possibilidade de utilizar o material do trabalho de levantamento e mapeamento já existente, para evitar o retrabalho.



Hugo comentou a importância do trabalho da GEPROC com os quatro processos e espera que isso crie a cultura de mapeamento de processos na SEMARH. Guilherme informou que esse mapeamento irá subsidiar o trabalho dos indicadores e a avaliação de desempenho institucional.

Ana Maria sugeriu fazer benchmark de experiências de sucesso sobre fiscalização, até mesmo em outro estado, como o Rio de Janeiro. Janine reforçou a sugestão de aproveitá-lo para a fase de análise de melhorias.

Guilherme iniciou a explicação dos passos para elaboração do levantamento das normas aplicáveis que têm impacto no processo, enfatizando que este é o momento de verificar se há conflitos, duplicidade de normas e legislação para que seja revisada e/ou melhorada.

A EGE e o GT foram incumbidos de Levantar as Etapas e Normas do Processo e de Enviar à GEPROC o Anexo 04 - Levantamento de Etapas e Anexo 05 - Levantamento de Normas, preenchidos, conforme Processo de Reserva Legal, via e-mail.




*Hugo, Keity, Ana Maria e Walquíria*



*Silvia e Guilherme*

### 9.1.1. Levantamento de Etapas e Normas


Anexo 04 – LE – Formulário de Levantamento de Etapas

 ESTADO DE GOIÁS	<b>SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HIDRICOS - SEMARH</b>
	<i>PROC004 – Fiscalização e cobrança de autos</i>

SUBPROCESSO	ETAPA
Recebimento da denúncia (disque denúncia)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registrar a denúncia no Formulário de Comunicação com o Cliente e no Boletim de Ocorrência;</li> <li>2. Registrar na planilha de controle;</li> <li>3. Arquivar o formulário na pasta de Pendentes. Realizada a fiscalização o boletim retorna via memorando;</li> <li>4. Anexar o Boletim ao Formulário;</li> <li>5. Registrar o resultado na planilha de controle;</li> <li>6. Contatar com o cidadão informando as providências tomadas, exceto quando tratar-se de denúncias anônimas;</li> <li>7. Formulário e Boletim são arquivados na pasta de Boletins concluídos.</li> </ol>
Recebimento da denúncia (ofício de outros órgãos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Despachar o ofício recebido de órgão externo;</li> <li>2. Redigir memorando de encaminhando do ofícios;</li> <li>3. Arquivar cópia do memorando com a relação de docs. enviados;</li> <li>4. Despachar a denúncia conforme sua natureza para a Gerência de Inspeção Ambiental (GIA) ou para a Gerência de Combate à Degradação Ambiental (GCDA);</li> <li>5. Encaminhar os ofícios à Coordenação de Atendimento (CAT) que formaliza o processo e encaminha para a respectiva gerência.</li> </ol>
Preparação para a fiscalização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redigir a ordem de tráfego;</li> <li>2. Redigir o pedido de diária;</li> <li>3. Verificar se possui folhas em número suficiente nos blocos de autos, caso contrário, solicita novos blocos de auto.</li> </ol>
Verificação do fato	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Separar as denúncias em função das rotas de fiscalização;</li> <li>2. Designar o fiscal responsável pela averiguação "in loco";</li> <li>3. Verificar se à alguma infração ambiental, lavra auto (Auto de infração, Auto de Advertência ou Termo de Embargo) e encaminha resposta à área de origem que responde ao interessado.</li> <li>4. Informar à área de origem caso não se verifique alguma infração ambiental, que responde ao interessado;</li> </ol>

...

Anexo 05 – LN – Formulário de Levantamento de Normas - Revisão 01

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HIDRICOS - SEMARH
	PROC004 – FISCALIZAÇÃO E COBRANÇA DE AUTOS

NORMA/ANO	ESFERA DE CRIAÇÃO	DESCRIÇÃO	GRAU DE IMPACTO NO PROCESSO
Portaria 653/2009	Estadual	Normas para as unidades com o padrão de atendimento Vapt Vutp	BAIXO
Portaria 1756/2010	Estadual	Institui a unidade Vapt Vupt na SEMARH	BAIXO
Lei 13.800 de 18 de janeiro de 2001	Estadual	Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública do Estado de Goiás	MEDIO
Lei 14.233 de 8 de julho de 2002	Estadual	Dispõe sobre o processo administrativo para apuração de infrações ambientais e dá outras providências	ALTO
Lei 15.498 de 21 de dezembro de 2005.	Estadual	Introduz acréscimos na Lei 14.233 de 8 de julho de 2002 e dá outras providências.	ALTO
ADI 345-3/200	Federal	Ação direta de inconstitucionalidade Lei 14233 e 15498 (alguns artigos)	ALTO
LEI 16469 de 19 de janeiro de 2009	Estadual	Regula o processo administrativo tributário e dispõe sobre os órgãos vinculados ao julgamento administrativo de questões de natureza tributária.	ALTO
Resolução 001 de 2010	Estadual	Regimento Interno do CEMAm (não fala mais sobre auto de infração)	ALTO


## 9.2. 4ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

**Reunião de Melhoria de Processos**

PAUTA DA 4ª REUNIÃO:

- 1) EGE/GT apresentam o Levantamento das Etapas e o Levantamento das Normas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 4º Passo
- 4) Solicitar da EGE/GT a identificação dos elementos do processo
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Solicitar que a Gerência de Planejamento e Tecnologia da Informação da SEMARH instale a ferramenta BIZAGI na versão 1.6



Foi realizada, no dia 18 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Água, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Hugo iniciou a apresentação do Levantamento de Etapas elaborado pelo GT e relatou problemas gerais que ocorrem na área de fiscalização, como a falta de rigor da cobrança das multas aplicadas.

Guilherme sugeriu a possibilidade de inserir o subprocesso “pré-vistoria” contendo o subprocesso “entrega de blocos de autos”, para que seja melhor entendido o fluxo. Hugo concordou com a ideia ficando de elaborar adequadamente este subprocesso.

Ana Maria explicou que o subprocesso Autos sem defesa – emissão do boleto e relatou a falta de controle dos autos de infração, autos com a mesma numeração para tipos de assuntos diferentes e que os mesmo são passíveis de fraudes.

Ela frisou que a Advocacia Setorial da SEMARH está fazendo uma revisão de todas as normas referentes ao Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos e elucidou que a parte de cobrança está estagnada devido à reforma administrativa do governo anterior que acabou o Conselho Estadual do Meio Ambiente e absorveu a Agência Ambiental pela SEMARH, pois a lei que normatiza as defesas destas cobranças menciona o Conselho e a Agência Ambiental foi dissolvida, todavia o Conselho voltou na reforma administrativa atual.

Ana Maria explicou ainda que falta embasamento legal que possibilite exigir dos infratores o pagamento das multas, mas que já existe um trabalho para o melhoramento das normas para realizar a cobrança.

Fernando alertou para as correções dos subprocessos e das etapas para se realizar a validação do formulário de levantamento de etapas e normas. A EGE e o GT ficaram responsáveis por enviar à GEPROC o Levantamento de Etapas revisado, conforme acordado em reunião, via e-mail e pelo preenchimento Formulário de Identificação dos Elementos do Processo.




Ana Maria e Walquíria



Hugo Leonardo

### 9.2.1. Identificação dos Elementos do Processo

Anexo 06 – IEP – Formulário de Identificação dos Elementos do Processo - Revisão 03

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS - SEMARH
	PROC004 – Fiscalização e cobrança de autos
	SUBPROC001 – Recebimento de denúncia (disque denúncia)

FORNECEDOR	ENTRADA/INSUMO	ETAPA	SAÍDA/PRODUTO	CLIENTE/USUÁRIO
Cliente	1.1 -Denúncia	1. Registrar a denúncia no Formulário de Comunicação com o Cliente e no Boletim de Ocorrência, registrar na planilha de controle e arquivar o formulário na pasta de Pendente até a realização da fiscalização;	1.1 – Boletim de ocorrência	GCDA
			1.2 – Formulário de comunicação; 1.3 – Planilha de controle	CAT

...


### 9.3. 5ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 5ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam a Identificação dos Elementos dos Processos
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os documentos apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 5º Passo
- 4) Utilizar a ferramenta tecnológica
- 5) Solicitar da EGE/GT o desenho do(s) Fluxograma(s) do processo



Foi realizada, no dia 25 de agosto de 2011, a reunião sobre o Processo de Outorga de Água, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Guilherme iniciou a reunião e solicitou a Hugo que apresentasse o Levantamento de Identificação dos Elementos do Processo solicitada na reunião anterior.

Hugo iniciou a apresentação e a equipe da GEPROC fez algumas observações sendo as acordadas e anotadas imediatamente no formulário.

Ana Maria informa que, mesmo sem as Câmaras Julgadoras, a GCMT está emitindo o boleto de pagamento tentando receber o máximo possível auto de infração.

Ana Maria sugeriu no subprocesso “Autos sem defesa” que o boleto de cobrança seja calculado pelo CAT, mas está sendo feito pela GCMT para emitir o boleto.

No fim da apresentação ficou acordado entre a GEPROC e o GT o agrupamento de etapas bem como adequação de nome dos subprocessos. A GEPROC ficou de enviar, via email, a HUGO o arquivo do formulário com as anotações definidas na reunião para que o mesmo possa elaborar o documento e retorná-lo à GEPROC.

Guilherme apresentou o 5º passo: “Desenho de Fluxogramas Atuais” e explicou o desenvolvimento do trabalho.

Silvia apresentou a ferramenta tecnológica “BizAgi”, na versão e elucidou o passo a passo para utilização no desenvolvimento do fluxograma e realizou a elaboração de um modelo de fluxograma junto com o GT.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por solicitar a instalação do software BizAgi, na versão 1.6, enviar à GEPROC o arquivo do BizAgi contendo o anexo 07 - Desenho do Fluxograma do Processo de Reserva Legal, via e-mail e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias.



*Hugo Leonardo*



*Panorâmica*

Foi realizada, no dia 1º de setembro de 2011, a segunda parte da quinta reunião sobre o Processo de Outorga de Água, que contou com a presença de

Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Guilherme iniciou a reunião e disse que a intenção é terminar os ajustes no anexo 6. Ele passou a palavra a Hugo para iniciar a apresentação. Hugo disse que o trâmite do processo físico é registrado no mesmo sistema lógico, mas com destinos diferentes.

Fernando questionou o controle do processo físico no sistema. Hugo disse que há retrabalhos e resistência com o novo procedimento por questões culturais.

Guilherme solicitou a separação dos processos por módulos e Ana Maria disse que há resistência devido a outros processos possuírem fluxos próprios. Foi acordado para que se descreva as três situações dos autos na etapa 3, para melhor entendimento e registro no Formulário de Identificação dos Elementos do Processo (Anexo 6).

Fernando menciona que o fato da gratificação do atendimento estar atrelada a um tempo limite, enfraquece a qualidade do processo, pois o atendente prefere atender o usuário rapidamente do que executar uma análise criteriosa da documentação ao formalizar o processo.

Janine questionou se há um check-list para todos os processos e Hugo disse que sim. Guilherme sugeriu uma taxa de cobrança em reanálise para evitar retrabalhos.

Janine sugeriu um ofício circular da SEMARH aos cartórios para que aceitem o parecer técnico com o intuito de que não passe pela advocacia setorial, evitando o emperramento e burocracia aos processos.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por encaminhar o Formulário de Identificação de Elementos do processo, fluxogramas atualizados conforme



validação em reunião e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar a GEPROC, via e-mail.



*Ana Maria e Hugo Leonardo*



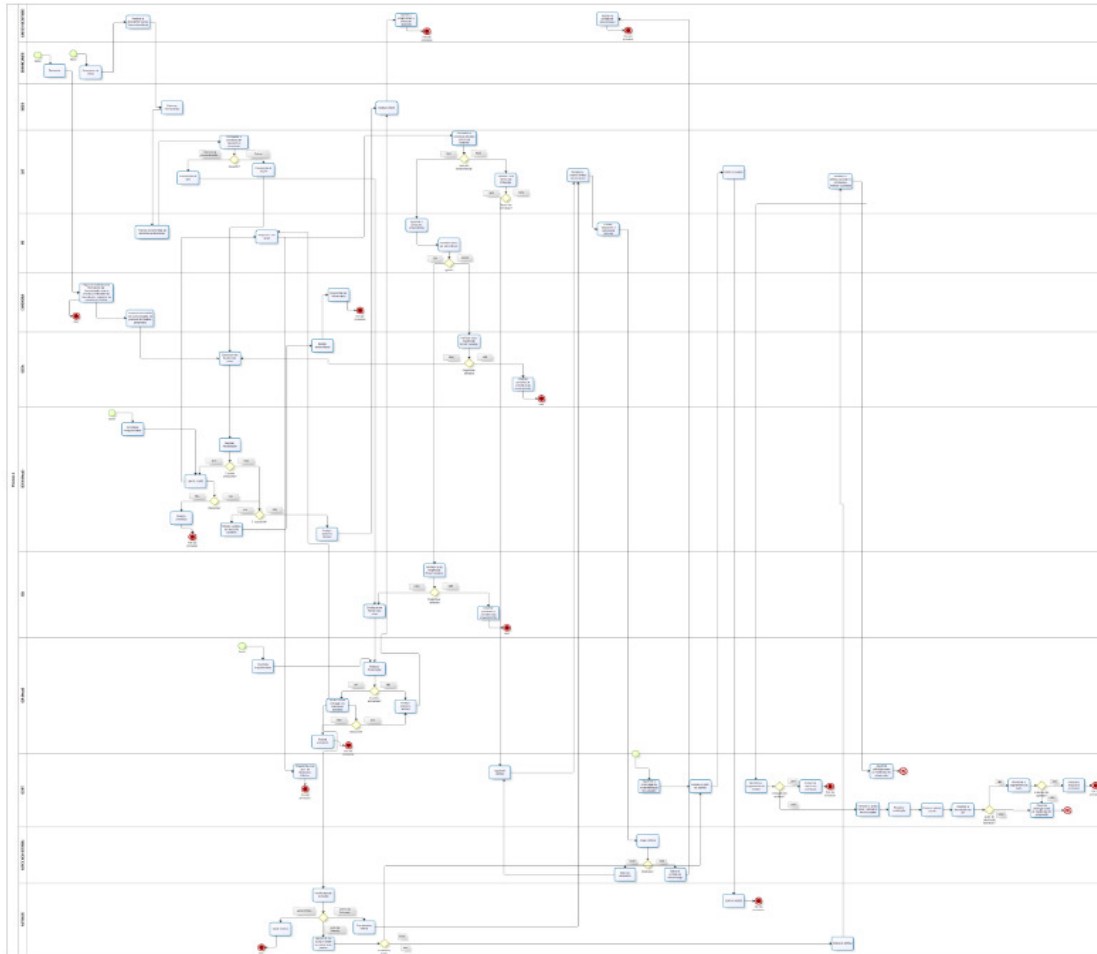
*Ana Maria, Hugo Leonardo e Guilherme*

Foi realizada, no dia 9 de setembro de 2011, a terceira parte da quinta reunião sobre o Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Ana Maria Freitas Ferreira, Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Em virtude de o Grupo de Trabalho não ter terminado o desenho do fluxograma, não foi possível a apresentação do 6º passo do Manual de Gestão por Processos: “Árvore de Soluções”.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por encaminhar fluxogramas atualizados conforme validação com GEPROC e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.

### 9.3.1. Fluxograma Atual – Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos




## 9.4. 6ª Reunião

Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento  
Superintendência de Modernização Institucional  
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

*Reunião de Melhoria de Processos*

**PAUTA DA 6ª REUNIÃO:**

- 1) EGE/GT apresentam os Fluxogramas
- 2) EGE/GT e GEPROC validam os Fluxogramas apresentados
- 3) Manual de Gestão por Processos – 6º Passo
- 4) Solicitar levantamento dos problemas, causas e soluções
- 5) Formulário de Identificação de Melhorias
- 6) Avaliação das Reuniões de Trabalho



Foi realizada, no dia 14 de setembro de 2011, a reunião sobre o Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, que contou com a presença de Janine Almeida Silva Zaiden, gerente do Escritório de Processos, sua equipe composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Hugo Leonardo de A. Godinho e Walquíria P. Cabral.

Guilherme iniciou a reunião realizando alguns ajustes no fluxograma e o validando junto ao GT. Ele ressaltou a importância de todos os processos melhorarem juntos, pois o órgão funciona como um todo, não adianta apenas um processo melhorar, é preciso a melhora de todos.

Fernando iniciou a apresentação do 6º passo e ressaltou que o preenchimento deste formulário servirá de alicerce para o Anexo 8: “Árvore de Soluções” e mencionou que é livre o uso de várias ferramentas de gestão para “atacar” os problemas.

Ele disse que a participação massiva de pessoas envolvidas é o melhor para o levantamento de problemas e soluções para o processo e destacou

ainda a importância de buscar as causas dos problemas e aprofundá-los e disse que a troca de idéias é fundamental para descobrir e sanar os problemas.

Fernando iniciou a apresentação do Anexo 8: “Árvore de Soluções.”

Janine ressaltou a importância de reunir o maior número de pessoas no processo e o combate à causa raiz do problema.

Hugo mencionou alguns problemas e a GEPROC, a EGE e o GT começaram a preencher o Anexo 8: “Árvore de Soluções”.

Janine disse que é necessário uma compatibilização do Formulário de Identificação de Melhorias com as soluções do Anexo 8 e comentou que haverá uma reunião ampliada, envolvendo gerências e superintendências para demonstrar o trabalho realizado até o momento.



*Walquíria, Janine e Hugo Leonardo*



*Panorâmica*

Foi realizada, no dia 29 de setembro de 2011, a segunda parte da reunião sobre o Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos, composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira, Guilherme Guimarães Corrêa, Rafael Chedid Cardoso e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Hugo Leonardo de A. Godinho e Jonatas Sinande Mendonça.

Como problema foi diagnosticado a perda de documentos e uma das causas a falta de rastreabilidade. Hugo disse que a falta de controle dos documentos é um problema.

Guilherme retrucou que isso é uma causa, e não um problema. O problema identificado são atrasos e retrabalhos no atendimento da denúncia. Outra causa apontada para este problema é o registro que é feito de maneira precária e uma falta de informatização no trâmite da denúncia.

Fernando mencionou que uma solução para este problema é a autuação da denúncia no sistema.

Hugo apontou o auto eletrônico como uma solução para o problema da demora entre a emissão do auto e a autuação do processo.

Guilherme disse que é importante compatibilizar o anexo 8 com o Formulário de Identificação de Melhorias.

Foi discutida a fragilidade diante da impossibilidade da autuação sem que haja CPF ou CNPJ.

Fernando disse que o problema é o não recebimento do auto e mencionou que se deve corrigir o sistema.

Hugo disse que trabalhar com processo físico causa uma demora no andamento dos processos e citou que a digitalização do auto seria uma possível melhoria.

Ele disse que para o pagamento de multas, o autuado deve se deslocar à SEMARH, pois no site não é disponibilizado o boleto e que se o autuado se recusar a pagar, nada acontece e gera uma insatisfação e um aumento no volume do atendimento.

A EGE e o GT ficaram responsáveis por finalizar o anexo 8 e atualizar o Plano de Trabalho e Formulário de Identificação de Melhorias e enviar à GEPROC, via e-mail.



*Fernando, Hugo, Rafael e Jonatas*



*Jonatas e Hugo*

Foi realizada, no dia 11 de outubro de 2011, a terceira parte da reunião sobre o Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, que contou com a presença da equipe do Escritório de Processos, composta por: Declieux Crispim Baiocchi de Paula, Fernando Carlos Pereira e Sílvia de Brito Teles; e integrantes da SEMARH: Jakeline Carvalho S. Polonski e Jonatas Sinande Mendonça.

Jakeline disse que o primeiro problema levantado: “Falta de padronização dos autos” é na verdade uma causa de um problema e o que estava listado como causa é o problema.

Fernando ressaltou que o problema é o retrabalho e sugeriu que a solução seria procedimentar os serviços de inspeção e questionou se há alguma outra causa além da falta de procedimento de serviços de inspeção e Jonatas disse que não.

Jakeline apontou que uma solução para o problema apontado seria definir procedimentos para o serviço de inspeção e criar um manual de preenchimento dos autos.


Jakeline destacou que a falta de padronização é o principal problema do processo de fiscalização e Fernando mencionou que esta é uma causa e que o problema são os retrabalhos.

Fernando disse que, com o auto eletrônico, a via amarela deixará de existir e Jonatas ressaltou que todas as informações constarão no sistema de forma virtual.

Fernando levantou a importância da capacitação dos servidores e ressaltou que ela não necessariamente precisa ser um curso longo, até mesmo uma reunião que demonstre uma nova maneira de trabalhar apresentando os documentos necessários é válida.

### 9.4.2. Árvore de Soluções

Anexo 08 – AS – Formulário de Árvore de Soluções – Revisão 02

 ESTADO DE GOIÁS	SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS HÍDRICOS / SEMARH
	PROC004 – Fiscalização e Cobranças de Autos

Parte I: Identificação e Priorização dos Problemas

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	G	U	T	PONTOS	CLASSIFICAÇÃO
Falta de padronização dos autos	Retrabalho ocorrido em advéncias relativas a processos de licenciamento	Não utilizar advéncias para processos de licenciamento (somente relatório de vistoria)	5	5	5	125	1º
	Falta de informação aos fiscais	Redigir manual de preenchimento de autos					
Demora entre a emissão do auto e a autuação do processo	O processo só é autuado depois do cumprimento da rota do fiscal	Auto Eletrônico	5	5	3	75	2º
	A via amarela é tramitada para a SFI antes de ir ao CAT	Tramitar à SFI apenas a via verde					
	O fiscal postergar a entrega dos autos	Criar check list ou relatório semanal sobre os autos emitidos					
Falta de pagamento das multas	Impossibilidade de inscrever o autuado na dívida ativa	Revisão da legislação	5	5	3	75	3º
Impossibilidade de autuar o processo sem o CPF/CNPJ	O autuado nem sempre tem a posse do CPF/CNPJ durante o momento da autuação	Aquisição de software especializado no cruzamento de dados de documentos	5	5	3	75	4º
	O autuado nem sempre tem a posse de algum documento ou informa seus dados incorretamente	Parceria com o DETRAN para obtenção do CPF/CNPJ através da placa do carro					

...

## 9.5. Reunião Ampliada

A Superintendente de Modernização Institucional, Christina Reis, iniciou a reunião agradecendo a presença de todos e passou a palavra para a Gerente de Escritório de Processos, Janine Zaiden.

Janine informou que faria um retrospecto dos trabalhos realizados até o momento na Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH, focalizando a melhoria do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos.

Janine apresentou a equipe da GEPROC, sua metodologia de trabalho e os Passos da Simplificação Administrativa executados até o momento, bem como os documentos que foram produzidos pela GEPPROC juntamente com o Grupo de Trabalho - GT do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos e a Equipe de Gestão Estratégica – EGE da SEMARH.

Luciano questionou Janine sobre como será feito o monitoramento e a avaliação dos processos após a implementação do projeto. Janine respondeu que existe uma parte específica da metodologia “Sistema de Medição e Desempenho” para monitorar os resultados do processo.

Na sequência, Janine passou a palavra para Hugo que deu início à apresentação do fluxograma atual do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos, ressaltando o quanto o fluxograma auxilia no entendimento do processo.

Joaci fez uma observação sobre como seria a fiscalização de águas subterrânea e superficial, se esta é feita pela própria equipe de fiscalização ou se é pela equipe de recursos hídricos. Ainda disse que deveria ser realizado um monitoramento das licenças e outorgas que já foram concedidas, com o intuito de corrigir possíveis infrações após a liberação das mesmas.

Joaci ainda reiterou que deveria haver maior interação entre as equipes de recursos hídricos e a de fiscalização, e Hugo sugeriu um manual para padronizar os procedimentos realizados e as formas de cobrança da secretaria.



Hugo encerrou a apresentação do fluxograma e iniciou a explicação da “Árvore de Soluções.”

Joaci relatou que serão criados mecanismos para julgar processos em que o cidadão recorra. Os processos em primeira instância serão julgados na própria Superintendência, e em segunda instância pelo Secretário.

Hugo encerrou a apresentação da “Árvore de Soluções” e passou a palavra para Jakeline que iniciou a apresentação do Formulário de Identificação de Melhorias.

Jakeline então parabenizou o GT do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos pelo comprometimento e a equipe da GEPROC pelo suporte prestado ao GT e à EGE. Durante a apresentação, Janine esclareceu que é necessário que o gerente ou o superintendente da área faça a análise da identificação e da implementação das melhorias.

Janine destacou a importância dos Superintendentes/Gerentes acatarem as oportunidades de melhorias, por meio das validações dos Formulários de Melhorias.

Janine agradeceu a dedicação e o empenho do GT e da EGE e encerrou a reunião.

A EGE ficou responsável por entregar na GEPROC o anexo 2: “Formulário de Identificação de Melhorias” validado e assinado pelo gerente e superintendente da área e Atualizar o Plano de Trabalho e enviar a GEPROC via e-mail, juntamente com o GT.



*Panorâmica*



*Panorâmica*



*Hugo Leonardo*



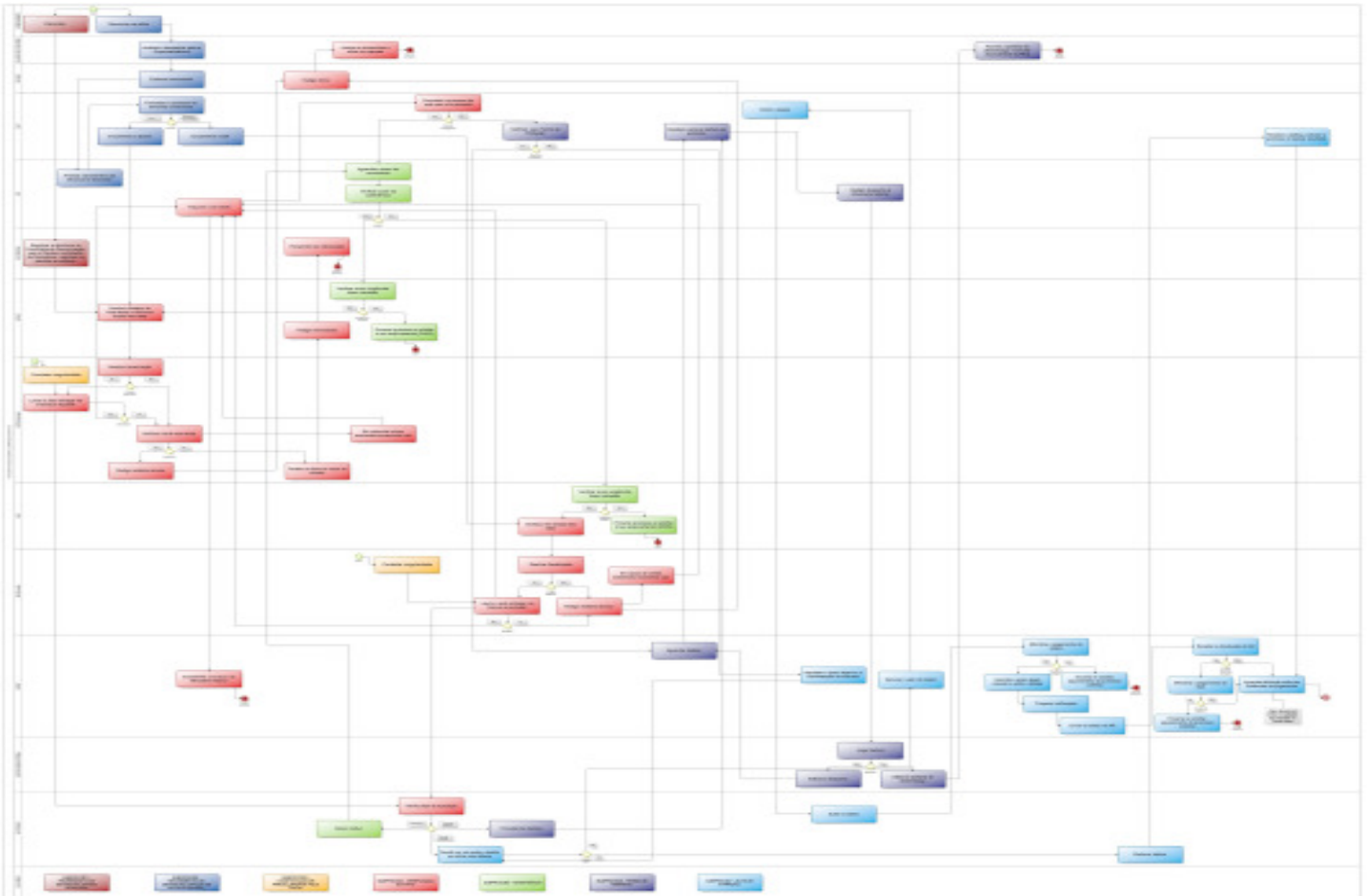
*Panorâmica*

### **9.6. 7ª Reunião**

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a nova modelagem dos fluxogramas ideais de cada processo, que servirá como alicerce para os trabalhos no órgão visando à otimização e buscando eliminar retrabalhos e gargalos que causam entraves à continuidade do processo.

## 9.6.1. Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos – Novo

### Fluxograma



### 9.7. 8ª Reunião

Durante o mês de novembro, o Escritório de Processos, a consultoria GAUSS e o GT trabalharam com afinco para a consolidação de indicadores, que são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos.


### 9.7.1. Indicadores do Processo de Fiscalização e Cobrança de Autos

SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DO PROCESSO			
NOME DO INDICADOR	UNID.	FÓRMULA DE CÁLCULO	PERIODICIDADE
Percentual de tipos de denúncias/ofício/constatações de Fiscalização e Cobrança de Autos *	%	$\frac{\sum \text{Tipo de denúncia} \times 100}{\sum \text{Denúncias recebidas}}$	Trimestral
Taxa de denúncias procedentes (Crimes ambientais)	%	$\frac{\sum \text{Denúncias procedentes} \times 100}{\sum \text{Denúncias recebidas}}$	Trimestral
Tempo médio de fiscalização e cobranças de autos a partir da denúncia	Dias	$\frac{\sum \text{Data de atendimento da Denúncia} - \text{Data da Denúncia}}{\sum \text{Denúncias recebidas}}$	Trimestral
Crimes ambientais por habitante do Estado de Goiás	Partes Por Milhão (PPM)	$\frac{\sum (\text{Crimes Ambientais}) \times 10^6}{\sum \text{Habitante do Estado de Goiás}}$	Trimestral
Crimes ambientais por fiscal	Partes Por Milhão (PPM)	$\frac{\sum \text{Crimes Ambientais} \times 10^6}{\sum \text{Número de Fiscais}}$	Trimestral
Crimes ambientais por habitante por região *	Partes Por Milhão (PPM)	$\frac{\sum \text{Crimes Ambientais} \times 10^6}{\sum \text{Habitante por região}}$	Trimestral
Atendimento de denúncias/ofícios por fiscal	Qtd/fiscal	$\frac{\sum \text{Denúncias/Ofícios}}{\sum \text{Número de Fiscais}}$	Trimestral
Denúncias/ofícios por habitante por região *	Partes Por Milhão (PPM)	$\frac{\sum \text{Denúncias/ofícios por região} \times 10^6}{\sum \text{Habitante por região}}$	Semestral
Taxa de reincidência de multas aplicadas	%	$\frac{\sum \text{Multas reincidentes} \times 100}{\sum \text{Multas aplicadas}}$	Trimestral
Taxa de advertências não sanadas	%	$\frac{\sum \text{Advertências não sanadas} \times 100}{\sum \text{Advertências aplicadas}}$	Trimestral
Valor médio de multas recebidas	R\$	$\frac{\sum \text{Valores recebidos por multas}}{\sum \text{Multas aplicadas}}$	Trimestral
Taxa de multas recebidas	%	$\frac{\sum \text{Valores recebidos por multas (R\$)} \times 100}{\sum \text{Valores totais aplicados em multas (R\%)}}$	Mensal
Índice de Satisfação de Clientes – ISC	%	$\frac{\sum \text{Clientes que declararam estar satisfeitos} \times 100}{\sum \text{Clientes Pesquisados}}$	Trimestral

\* Elaborar um indicador para cada situação

### 9.8. Proposta de Melhoria

Como produto do **Projeto de Mapeamento e Redesenho de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos**, encaminhamos **Propostas de Melhoria**, que consolidam as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstram os novos fluxogramas dos processos priorizados, bem como os indicadores para medir o desempenho dos mesmos.

	Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento / SEGPLAN
	Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos do Estado de Goiás / SEMARH
<b>PROC004 – Fiscalização e Cobrança de Autos</b>	

**PROPOSTA DE MELHORIA**

**OBJETIVO**

Este documento tem como finalidade consolidar a proposta de melhoria para o processo supracitado, apresentar as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstrar o novo fluxograma do processo que servirá de referência para a implementação das melhorias, bem como os indicadores para medir o desempenho do mesmo.

**ANÁLISE E MELHORIA DO PROCESSO**

PROBLEMA	CAUSAS	SOLUÇÕES	RESPONSÁVEIS	PRAZO	RESULTADOS ESPERADOS
1. Retrabalho ocorrido em advertências principalmente em processos de licenciamento	Falta de procedimento de serviços de inspeção	Definir procedimentos para os serviços de inspeção	GIA	Nov/2011	Padronização dos autos.
		Criar manual de preenchimento de autos	SFI, GCDA e GIA	Fev/2012	
2. Demora entre a emissão do auto e a autuação do processo	O processo só é autuado depois do cumprimento da rota do fiscal	Auto Eletrônico	GPTI	Jun/2012	Auto Eletrônico implementado.
	A via amarela é tramitada para a SFI antes de ir ao CAT	Tramitar à SFI apenas a via verde (até a implantação do auto eletrônico)	GCDA e GIA	Nov/2011	Procedimento corrigido.
	O fiscal postergar a entrega dos autos	Criar <i>check list</i> ou relatório semanal sobre os autos emitidos (até a implantação do auto eletrônico)	GCDA e GIA	Nov/2011	<i>Check list</i> criado; Fiscais capacitados.
Capacitação para os fiscais					

...

## 10. CONCLUSÃO

O Projeto de Mapeamento e Redesenho de Processos na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos foi realizado por técnicos da Superintendência de Modernização Institucional / Gerência de Escritório de Processos da SEGPLAN, em parceria com a Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças e Grupos de Trabalho – GT's da SEMARH, designados para cada processo.

Como produto final deste trabalho foram elaboradas Propostas de Melhoria, validadas pelos superintendentes responsáveis pelos respectivos processos, que consolidam as soluções levantadas para sanar os problemas identificados, demonstram os novos fluxogramas dos processos priorizados, bem como os indicadores para medir o desempenho dos mesmos.

A implementação destas propostas ficam sob a responsabilidade da SEMARH e o acompanhamento dos resultados alcançados, em especial dos indicadores, sob a responsabilidade da SEGPLAN.

Agradecemos o comprometimento e dedicação dos técnicos envolvidos neste projeto, que com afincos colaboraram para a execução do mesmo.